

# MASTEROPPGAVE

Emnekode:  
LED5009

Navn:  
Nicoline Strandskogen Hofgaard

---

Å drive business i Frankrike:  
En undersøkelse av fransk  
forretningskultur fra et norsk perspektiv

---

Dato: 21. mai 2024

Totalt antall sider: 98

# SAMMENDRAG

Frankrike er en av Norges viktigste handelspartnere, og i denne masteroppgaven har jeg undersøkt hvordan fransk forretningskultur oppfattes fra et norsk perspektiv. Norsk handel forholder seg til en stadig mer globalisert verden, og for å få til effektiv handel og samarbeid er det et behov for kunnskap om hvordan nasjonalkultur påvirker forretningskultur, samhandling og handel i det aktuelle landet. Masteroppgavens teoretiske rammeverk er hentet fra GLOBE, en storstilt studie som har målt nasjonalkultur langs ni dimensjoner, og som gjennom surveys og kvalitativ datainnhenting har undersøkt blant annet fransk samfunns- og organisasjonskultur. Datagrunnlaget for masteroppgaven er samlet inn gjennom kvalitative intervjuer med seks informanter som har omfattende erfaring med fransk kultur, og jobber eller har jobbet med å ta norske bedrifter inn i det franske markedet. Intervjuguiden er basert på GLOBEs survey. For å besvare det første forskningsspørsmålet – hvordan samsvarer den norske oppfatningen av fransk kultur med franskmenns egen oppfatning slik det kommer frem i GLOBE-studien? – ble datamaterialet kodet, organisert, analysert og sammenlignet med resultatene fra GLOBE. For å besvare det andre forskningsspørsmålet – hvilke aspekter ved fransk forretningskultur fremstår som mest fremtredende fra et norsk perspektiv, og hvorfor er disse viktige for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet? – ble det gjennomført to manuelle analyser samt én analyse av Sikt KI-chat. Disse analysene ble satt opp mot hverandre og drøftet. Resultatene fra det første forskningsspørsmålet viste at informantenes oppfatning av fransk kultur i stor grad samsvarer med franskmenns egen, slik den fremkommer i GLOBE. Resultatene fra det andre forskningsspørsmålet viser at makt, autoritet og hierarki, sosiale koder og formaliteter, samt relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet er aspekter ved fransk forretningskultur som er viktig å ha kunnskap om for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet. De viser også at det som kommer frem i GLOBEs dimensjoner og utsagn ikke nødvendigvis er det informantene selv legger vekt på når de ble bedt om å beskrive fransk samfunns- og forretningskultur, og at det dermed er behov for kunnskap om en kulturs subjektive perspektiv på en annen kultur dersom man skal legge mest mulig til rette for handelssamarbeid på tvers av samfunnskulturer.

# ABSTRACT

France is amongst Norway's most important trading partners, and in this master's thesis, I have examined how French business culture is perceived from a Norwegian perspective. Norwegian trade is dealing with an increasingly globalized world, and in order to achieve effective trade and cooperation, there is a need for knowledge about how national culture affects business culture, interaction and trade in the country in question. The theoretical framework of the thesis is derived from GLOBE, a large-scale study that has measured national culture along nine dimensions, and has investigated, among other things, French societal and organizational culture through surveys and qualitative measures such as interviews. The data for this thesis was collected through qualitative interviews with six interviewees who have extensive experience with French culture and work or have worked with taking Norwegian companies into the French market. The interview guide is based on GLOBE's survey. To answer the first research question – how does the Norwegian perception of French culture align with French people's own perception as presented in the GLOBE study? – the data was coded, organized, analyzed, and compared with the GLOBE results. To answer the second research question – which aspects of French business culture appear most prominent from a Norwegian perspective, and why are these important for Norwegian companies entering the French market? – two manual analyses and one analysis by Sikt KI-chat were conducted. These analyses were compared and discussed. The results from the first research question showed that the interviewees' perception of French culture largely aligns with the French people's own perception as presented in GLOBE. The results from the second research question shows that power, authority and hierarchy, social codes and formalities, as well as relationships and social aspects of working life are aspects of French business culture that are important for Norwegian companies to understand when entering the French market. They also show that GLOBE's dimensions and items per se not necessarily are what the interviewees themselves emphasize when asked to describe French societal and business culture, indicating a need for knowledge about a culture's subjective perspective on another culture to best facilitate trade and cooperation across societal cultures.

# FORORD

Idet dette skrives legges siste hånd på verket i min masteroppgave i Master of Business Administration ved Nord Universitet. Gjennom studiets to første år fattet jeg interesse for samarbeidsdelen ved business og ledelse, men hvordan dette skulle vinkles på en måte som var både relevant, spennende og med nytteverdi til en masteroppgave var en mer krevende øvelse. Min engasjerte og engasjerende veileder, Jan Ole Similä, foreslo å bruke GLOBE som teoretisk rammeverk for oppgaven, og derfra rullet ballen. Jeg tenkte at Frankrike med sin utpregede kultur fremsto som et spennende område å ta tak i, og sannelig hadde jeg rett i det. Så her er jeg altså, ved veis ende, med uendelig mye ny kunnskap om kultur, tverrkulturell forskning, Frankrike – og meg selv.

Selv om masteroppgaven er skrevet av meg, har den kommet til med uvurderlige bidrag fra en rekke personer. Faglig vil jeg gjerne rette en stor takk til min veileder Jan Ole som har stilt opp med tilbakemeldinger og revet ned de veggene jeg har møtt på underveis, og til Ida som har holdt ut som kollokvispartner til dags dato til tross for at hun selv leverte sin egen oppgave allerede for et par år siden. Og ikke minst; takk til alle seks informanter som satte av tid i travle hverdager til å by på kunnskap, erfaring og historier fra sin tid og sitt arbeid med Frankrike slik at jeg i det hele tatt kunne skrive denne oppgaven.

Personlig vil jeg rette et aller hjerteligst takk min mann, Alex, som har heiet på meg, støttet meg og føret meg gjennom hele prosessen med oppgaven. Jeg er også takknemlig overfor min lille hund, Winnie, som har bidratt med pelsterapi dag og ut dag inn mens jeg har svettet med hodet i bøkene – et tyggebein dukker nok snart opp et sted nær henne. Ellers vil jeg takke Anniken, Mamma, Pappa, Fmor og Farfar som alltid stiller opp. Heldig er jeg som har dere!

Nicoline Strandskogen Hofgaard

Oslo, 21. mai 2024

# INNHold

<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1 Formål, teoretiske antakelser og problemstilling.....	2
1.1.1 Formål.....	2
1.1.2 Teoretiske antakelser .....	3
1.1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål.....	3
1.1.4 Kort oppsummering av resultater .....	3
1.2 Oppgavens oppbygning .....	3
<b>2. TEORETISKE MOMENTER.....</b>	<b>5</b>
2.1 Kultur .....	5
2.2 Hofstedes IBM-studie.....	7
2.3 Project GLOBE .....	7
2.3.1 Kritikk av GLOBE og refleksjoner rundt bruk av GLOBE som teoretisk rammeverk .....	9
2.4 Kulturelle dimensjoner .....	12
2.4.1 Uncertainty Avoidance: Unngåelse av usikkerhet.....	14
2.4.2 Assertiveness: Assertivitet.....	15
2.4.3 Gender Egalitarianism: Kjønnsegalitarisme .....	16
2.4.4 Performance Orientation: Prestasjonsorientering .....	17
2.4.5 Humane Orientation: Human orientering .....	18
2.4.6 In-Group Collectivism: Kollektivism som fellesskap .....	18
2.4.7 Societal Institutional Collectivism: Samfunnsinstitusjonell kollektivism .....	19
2.4.8 Power Distance: Maktavstand.....	19
2.4.9 Future Orientation: Fremtidsorientering .....	20
2.5 Frankrike langs GLOBEs kulturelle dimensjoner.....	21
2.5.1 Resultatene for Frankrike fra en kvantitativ tilnærming.....	21
2.5.1.1 Unngåelse av usikkerhet.....	22
2.5.1.2 Assertivitet.....	22
2.5.1.3 Kjønnsegalitarisme .....	22
2.5.1.4. Prestasjonsorientering .....	23
2.5.1.5 Human orientering.....	23
2.5.1.6 Kollektivism som fellesskap.....	24
2.5.1.7 Samfunnsinstitusjonell kollektivism.....	24
2.5.1.8 Maktavstand .....	25
2.5.1.9 Fremtidsorientering .....	25
2.5.1.10 Oppsummering .....	25
2.5.2 Resultatene for Frankrike fra en kvalitativ tilnærming.....	26
2.5.2.1 Kontrastenes land .....	26
2.5.2.2 Fransk universalisme .....	27
2.5.2.3 Elitisme.....	27
2.5.2.4 Arbeidsliv, forretning og ledelse .....	27
<b>3. METODE</b> .....	<b>29</b>
3.1 Metode og forskningsdesign.....	29
3.1.1 Metode .....	29
3.1.2 Design.....	29
3.1.2.1 RQ1 .....	30
3.1.2.2 RQ2 .....	30
3.2 Fenomen, informanter, datainnsamling, reduksjon, analyse og fortolkning .....	31
3.2.1 Fenomen.....	31
3.2.2 Informanter .....	31

3.2.2.1	Rekruttering av informanter .....	31
3.2.2.2	Om informantene.....	32
<b>3.2.3</b>	<b>Datainnsamling og intervjuer .....</b>	<b>32</b>
3.2.3.1	Forberedelse av intervjuene.....	32
3.2.3.2	Gjennomføring av intervjuene.....	33
<b>3.2.4</b>	<b>Reduksjon, analyse og fortolkning.....</b>	<b>34</b>
3.2.4.1	Vurdering av data i forhold til dimensjoner og utsagn fra GLOBEs survey.....	35
3.2.4.2	Kvalitative analyser.....	35
<b>3.3</b>	<b>Metodiske refleksjoner .....</b>	<b>36</b>
3.3.1	<i>Validitet: troverdighet, overførbarhet og begrepsvaliditet</i> .....	36
3.3.2	<i>Pålitelighet (reliabilitet)</i> .....	37
3.3.3	<i>Kritikk av metode</i> .....	37
<b>3.4</b>	<b>Etiske problemstillinger og personvern hensyn .....</b>	<b>38</b>
<b>4.</b>	<b>EMPIRISKE FUNN .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1</b>	<b>Unngåelse av usikkerhet.....</b>	<b>40</b>
4.1.1	<i>Normstyrket som stabiliserende kraft</i> .....	41
4.1.2	<i>Innovasjon</i> .....	42
4.1.3	<i>Informantenes oppfatning av unngåelse av usikkerhet</i> .....	42
<b>4.2</b>	<b>Assertivitet .....</b>	<b>42</b>
4.2.1	<i>Konfrontasjoner</i> .....	43
4.2.2	<i>Dominans</i> .....	43
4.2.3	<i>Tøffhet</i> .....	44
4.2.4	<i>Informantenes oppfatning av assertivitet</i> .....	44
<b>4.3</b>	<b>Kjønnsegalitarisme .....</b>	<b>44</b>
4.3.1	<i>Arbeidsliv</i> .....	45
4.3.2	<i>Skole og studier</i> .....	46
4.3.3	<i>Informantenes oppfatning av kjønnsegalitarisme</i> .....	47
<b>4.4</b>	<b>Prestasjonsorientering .....</b>	<b>47</b>
4.4.1	<i>Skolen</i> .....	47
4.4.2	<i>Arbeidsliv</i> .....	48
4.4.3	<i>Prestasjonsforbedrende innovasjon</i> .....	49
4.4.4	<i>Informantenes oppfatning av prestasjonsorientering</i> .....	49
<b>4.5</b>	<b>Human orientering.....</b>	<b>49</b>
4.5.1	<i>Bry seg om andre</i> .....	50
4.5.2	<i>Hensynsfullhet</i> .....	50
4.5.3	<i>Vennlighet</i> .....	51
4.5.4	<i>Toleranse</i> .....	51
4.5.5	<i>Sjenerøsitet</i> .....	52
4.5.6	<i>Rettferdighet</i> .....	52
4.5.7	<i>Informantenes oppfatning av human orientering</i> .....	52
<b>4.6</b>	<b>Kollektivism som fellesskap.....</b>	<b>52</b>
4.6.1	<i>Arbeidsplassen</i> .....	53
4.6.2	<i>Familie</i> .....	53
4.6.3	<i>Informantenes oppfatning av kollektivism som fellesskap</i> .....	54
<b>4.7</b>	<b>Samfunnsinstitusjonell kollektivism .....</b>	<b>54</b>
4.7.1	<i>Tilhørighet og aksept av gruppen</i> .....	54
4.7.2	<i>Det økonomiske systemet og den franske velferdsstaten</i> .....	55
4.7.3	<i>Tillit til maktinstitusjoner</i> .....	55
4.7.4	<i>Arbeidsliv</i> .....	56
4.7.5	<i>Informantenes oppfatning av samfunnsinstitusjonell kollektivism</i> .....	56
<b>4.8</b>	<b>Maktavstand .....</b>	<b>56</b>
4.8.1	<i>Aksept av makt</i> .....	57
4.8.2	<i>Makt, status, innflytelse og goder</i> .....	58

4.8.3 Hierarki .....	58
4.8.4 Informantenes oppfatning av dimensjon og utsagn for maktavstand .....	59
<b>4.9 Fremtidsorientering .....</b>	<b>59</b>
4.9.1 Langsiktig planlegging mot spontanitet .....	59
4.9.2 Innovasjon .....	60
4.9.3 Informantenes oppfatning av dimensjon og utsagn for fremtidsorientering .....	61
<b>5. ANALYSE AV FUNN .....</b>	<b>62</b>
<b>5.1 RQ1 .....</b>	<b>62</b>
5.1.1 Samsvar langs fem dimensjoner .....	64
5.1.1.1 Unngåelse av usikkerhet .....	64
5.1.1.2 Assertivitet .....	64
5.1.1.3 Kjønnsegalitarisme .....	65
5.1.1.4 Prestasjonsorientering .....	65
5.1.1.5 Maktavstand .....	65
5.1.2 Human orientering .....	66
5.1.3 Kollektivism som fellesskap .....	68
5.1.4 Samfunnsinstitusjonell kollektivism .....	70
5.1.5 Fremtidsorientering .....	71
<b>5.2 RQ2 .....</b>	<b>72</b>
5.2.1 Analyser .....	72
5.2.1.1 Informantenes initielle tanker .....	72
5.2.1.2 Vurdering av datamaterialet som helhet .....	73
5.2.1.3 Sikt KI-chat sine analyser av intervjuene .....	74
5.2.2 Resultater .....	76
5.2.2.1 Maktstrukturer .....	76
5.2.2.2 Sosiale koder og formaliteter .....	77
5.2.2.3 Relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet .....	78
5.2.2.4 Prestasjonsorientering, tillit til myndigheter og fremtidsorientering .....	79
<b>6. KONKLUSJON .....</b>	<b>80</b>
<b>6.1 Oppsummering og konklusjon .....</b>	<b>80</b>
6.1.1 Konklusjon for RQ1 .....	80
6.1.2 Konklusjon for RQ2 .....	81
6.2 Betydning for praksis .....	81
6.3 Videre forskning .....	82
<b>7. LITTERATURLISTE .....</b>	<b>83</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....</b>	<b>87</b>

---

## FIGURER OG TABELLER

Tabell 1 .....	63
Tabell 2 .....	73
Tabell 3 .....	75

# 1. INNLEDNING

Å påstå at vi lever i en stadig mer globalisert verden er å hevde det åpenbare, og dette aspektet ved dagens handel kan knapt overvurderes. Internasjonal handel må forholde seg til mulighetene ved, og konsekvensene av, en stadig mer globalisert verden, samtidig som handelen også er en av drivkreftene i globaliseringen. Det er høy – og økende – grad av eksport til nye markeder, både av fysiske og digitale produkter, og handel og samarbeid på tvers av kulturer fører med seg et eget sett med utfordringer som må håndteres. Det er derfor behov for kunnskap om andre lands kultur, og hvordan nasjonalkultur påvirker forretningskultur, samhandling og handel i det aktuelle landet.

Økt global handel påvirker naturligvis også Norge. Målt i kroner er EU/EØS er Norges viktigste marked, som i 2022 sto for 71% av Norges eksport av olje og gass, og 54% av resten av Norges eksport (Basso et al., 2023). SSB sine tall fra samme år viser at Frankrike var Norges tredje største handelspartner på eksportsiden, og i 2023 den sjette største (Statistisk sentralbyrå, 2024). Frankrike er med andre ord et svært viktig marked for norske bedrifter som driver handel i utlandet.

Til tross for utstrakt internasjonal handel, lå *forskningen* på global forretning lenge i bakveia. Mye av organisasjons- og lederskapsforskningen har vært vestlig sentrert med tyngde i USA og et amerikansk bias. Oppdraget til *The Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE) har derfor vært å *globalisere* forskningen på forretningskultur og lederskap, og ikke kun internasjonalisere (forsøke teorier fra egen kultur i andre kulturer for å se om teorien er generaliserbar) (Leung, 2008, s. xiii). GLOBEs overordnede mål har vært å utvikle empiribasert teori som beskriver, forstår og forutser påvirkningen spesifikke kulturelle variabler har på lederskap, organisasjonsprosesser og effektiviteten av organisasjonsprosessene (House et al., 2002). Slik har de, basert på eksisterende og ny kunnskap, konstruert en helhetlig, global teori som tar høyde for kulturen organisasjonen eller lederskapet finner sted i (Leung, 2008, s. xiii). GLOBE har vokst ut av det kulturelle dimensjonsparadigmet fra Geert Hofstede's banebrytende studie og publikasjon *Culture's Consequences* (Hofstede, 1980).

Når det gjelder fransk kultur viser resultatene fra GLOBEs survey at i forhold til andre land Frankrike noe høyt på unngåelse av usikkerhet, høyt på assertivitet, noe høyt på kjønnsegalitarisme, høyt på prestasjonsorientering, lavt på human orientering, middels på



kollektivism som fellesskap, noe høyt på samfunnsinstitusjonell kollektivism, høyt på maktavstand, og noe lavt på fremtidsorientering. GLOBEs påfølgende kvalitative undersøkelsene viser at Frankrike er et kontrastfylt land med både et nedarvet konservativt, aristokratisk og et liberalt, revolusjonistisk tankegodt. Fransk-universalistiske ideer står sterkt sammen med en sterk intellektuell tradisjon, det er hierarkiske strukturer og mektige elitenettverk i toppen, den franske lederen romantiseres, og både staten og familiestrukturer strekker seg inn i fransk arbeidsliv.

Flere av forskerne bak GLOBE skrev i 2006 at økt globalisering og kontakt mellom samfunn verden over ikke har ført til stabiliteten mellom land man har ønsket seg.

«Why? Perhaps we need to know more about when two cultures come in contact, which culture dimensions are key in that relationship. Undoubtedly, some are more important than others, but which and under what conditions? It seems to us that the cultural dynamics of cultural contact goes beyond the objective measures of each culture, as the importance of culture may lie in the subjective perceptions by those from another culture» (Javidan et al., 2006, s. 911)

Også Javidan et al. (2004) etterlyser mer forskning på den subjektive oppfattelsen av én kultur fra en annens perspektiv, blant annet fordi dette vil gi kunnskap om hvilke kulturelle dimensjoner som kommer sterkest til uttrykk i slike tverrkulturelle møter, og dermed også inneholder nøkkelen for gode samarbeid (Javidan et al., 2004, s. 730–731). Et eksempel på slik forskning er Caiazza og Volpe (2015) sin undersøkelse av kulturelle utfordringer knyttet til handelssamarbeid mellom Italia og Egypt.

## **1.1 Formål, teoretiske antakelser og problemstilling**

### ***1.1.1 Formål***

Både studiene til Hofstede og GLOBE har bidratt til økt kunnskap om hvordan et samfunns kultur påvirker organisasjonskultur og lederskap i forskjellige kulturer. Omsatt til praksis vil slik kunnskap gi ledere og andre som ønsker å lykkes med effektive og vellykkede samarbeid og handel på tvers av landegrensene og kulturer best mulige forutsetninger for å oppnå dette.

Det er ønskelig at også denne masteroppgaven skal ha et potensiale for praktisk nytteverdi, rent konkret for nordmenn som ønsker å drive – eller allerede driver – forretning i Frankrike eller mot det franske markedet. Med GLOBE som teoretisk rammeverk vil denne studien derfor se på hvordan man fra et norsk perspektiv oppfatter at fransk kultur kommer til uttrykk i forretningsammenheng. Selv om skalaen på datainnhenting i denne studien er relativt

begrenset, vil den gjennom en sammenlignende og en kvalitativ tilnærming til datamaterialet kunne bidra med ny kunnskap som kan være nyttig for de som skal drive forretning i Frankrike.

### ***1.1.2 Teoretiske antakelser***

Masteroppgavens teoretiske antakelse er hentet fra GLOBE. Antakelsen er at samfunnskultur påvirker forretningskultur, og at samfunnskulturelle forskjeller dermed vil påvirke effektiviteten i tverrkulturelle forretningssamarbeid.

### ***1.1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål***

#### **Problemstilling: Hvordan oppfattes fransk forretningskultur med norske øyne?**

Problemstillingen skal besvares gjennom to forskningsspørsmål.

- RQ1: Hvordan samsvarer den norske oppfatningen av fransk kultur med franskmenns egen oppfatning slik det kommer frem i GLOBE-studien?
- RQ2: Hvilke aspekter ved fransk forretningskultur fremstår som mest fremtredende fra et norsk perspektiv, og hvorfor er disse viktige for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet?

### ***1.1.4 Kort oppsummering av resultater***

Resultatene i denne masteroppgaven viser at informantenes oppfatning av fransk samfunns- og forretningskultur i stor grad samsvarer langs åtte av ni dimensjoner, med fremtidsorientering som unntak. Flere av aspektene ved fransk samfunns- og forretningskultur som informantene selv la sterk vekt på, fremsto ikke som like sentrale i GLOBE. Aspektene informantene la mest vekt på var makt, autoritet og hierarki, sosiale koder og formaliteter, samt relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet.

## **1.2 Oppgavens oppbygning**

I kapittel 2, teoretiske momenter, redegjøres det for relevant litteratur med hovedfokus på studien som utgjør masteroppgavens teoretiske rammeverk og sammenligningsgrunnlag. Herunder gjøres det rede for relevant kritikk av denne. Videre gjennomgås og forklares relevante teorier, samt resultater fra tidligere forskning som vil være grunnlag for sammenligning med egne resultater fra datainnsamlingen. I kapittel 3, metode, belyses de metodiske valgene som er gjort med tanke på fenomen, informanter og datainnsamling, samt

reduksjon, analyse og fortolkning av datamaterialet. Deretter reflekteres det rundt masteroppgavens validitet og pålitelighet, kritikk av metodevalg, samt etiske problemstillinger knyttet til oppgaven. I kapittel fire, empiriske funn, sammenfattes materialet fra oppgavens datainnsamling. I kapittel 5, analyse av funn, analyseres datamaterialet med henblikk på de to forskningsspørsmålene. Dette oppsummeres og konkluderes i kapittel 6, konklusjon, der det også ses på behov for videre forskning.

## 2. TEORETISKE MOMENTER

Organisasjons- og forretningskulturfeltet er knapt utforsket territorium, tvert imot har det over lang tid blitt viet mye oppmerksomhet. Globale studier på kultur, organisasjon og lederskap har imidlertid vært få, og i denne sammenheng er det i hovedsak to store og viktige studier som er relevant. Den første er Geert Hofstedes banebrytende IBM-studie (Hofstede 1980; 2001) der Hofstede utforsket kultur og lederskap gjennom kulturelle dimensjoner med utgangspunkt i data fra surveys fylt ut av IBMs ansatte i 40, og senere 50, land. Den andre er *Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness* (GLOBE), en storskala global studie som undersøker sammenhengen mellom kultur, organisasjon og ledelse på tvers av samfunn (i praksis stort sett nasjonalstater). GLOBE er basert på og på mange måter en oppskalering av Hofstede, med en større organisasjon, en kulturelt divers forskergruppe, et nytt og større datagrunnlag innhentet fra flere organisasjoner og bransjer, og en multimetodisk tilnærming. Med sitt utgangspunkt har GLOBE utviklet teori og metodikk, og presenterer et nytt sett kulturelle dimensjoner, så vel som utsagn dimensjonene måles etter.

Teorien (se kap. 2.3) og metodene utviklet i GLOBEs første fase er konstruert fra et induktivt drevet arbeid kombinert med eksisterende kunnskap. Med i dette arbeidet har det vært forskere fra 38 land, og det har blitt gjort ytterligere justeringer med bidrag fra *country coinvestigators* (CCI) – forskere som er hjemmehørende i eller har omfattende kunnskap om de 62 landene det ble hentet data fra i prosjektets andre fase. GLOBEs integrerte teori (se kapittel 2.3) er brukt som det teoretiske rammeverket for denne masteroppgaven, og de ni kulturelle dimensjonene har vært utgangspunkt for datainnhenting. Til tross for kritikken flere forskere har rettet mot forskjellige aspekter ved GLOBE (se kap. 2.3.1), er GLOBE likevel et godt prøvet og solid konstruert teoretisk og metodisk utgangspunkt, og egner seg derfor godt for denne masteroppgaven.

### 2.1 Kultur

Hofstede, Hofstede og Minkov (2010) forklarer kultur som en form for mental programmering (*software of the mind*) som påvirker hvordan vi tenker, føler og handler. Denne programmeringen skjer hovedsakelig i barndommen, og er altså lært. De definerer kultur som «the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others» (Hofstede et al., 2010, s. 6), og den befinner seg mellom menneskets natur, som er universell for alle, og enkeltindividets personlighet, som

delvis er genetisk betinget, og delvis lært fra personlige erfaringer og kulturen en befinner seg i. De beskriver kulturell praksis som noe som er synlig for alle, selv om den innebygde *meningen* bare oppfattes av kulturens medlemmer.

Ingen gruppe klarer seg uten kultur, for sosiale regler er en forutsetning for gruppens overlevelse. Kultur handler derfor i stor grad om å være et godt medlem av sin sosiale gruppe man opplever en moralsk forpliktelse til. Disse moralske fellesskapene finnes på mange nivåer; nasjonalt, regionalt, etnisk, religiøst, og språklig, så vel som basert på kjønn, generasjon, klasse, arbeidsplass og organisasjonstilhørighet. Til tross for at nasjonalstater og samfunn/sosiale grupper i mange tilfeller ikke samsvarer, behandles nasjonalstaten ofte som én sosial gruppe – hovedsakelig fordi det er det eneste kriteriet for å klassifisere samfunn en har tilgjengelig (Hofstede et al., 2010).

GLOBEs definisjon av kultur finner vi i forlengelsen av Hofstede et al. (2010): «For Project GLOBE, culture is defined as shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of members of collectives and are transmitted across age generations» (House & Javidan, 2004, s. 15).

GLOBEs definisjon av kultur operasjonaliseres gjennom to typer kulturelle manifestasjoner:

«For purposes of GLOBE research, culture is operationally defined by the use of indicators reflecting two distinct kinds of cultural manifestations: (a) the commonality (agreement) among members of collectives with respect to the psychological attributes specified above; and (b) the commonality of observed and reported practices of entities such as families, schools, work organizations, economic and legal systems, and political institutions» (House & Javidan, 2004, s. 16)

Kultur forstås her som noe som skal bidra til at sosiale fellesskap skal kunne løse to grunnleggende utfordringer, nemlig ekstern adaptasjon (hvordan overleve og trives i omgivelsene) og intern integrasjon (daglig fungering og tilpasningsevne) (Schein, 1992, gjengitt i Den Hartog, 2004, s. 401).

Om vi følger Hofstede et al. (2010) og GLOBE, vil altså en kulturs påvirkning på gruppedlemmers måte å tenke, føle og handle på unektelig også påvirke hvordan det tenkes, føles og handles i organisasjoner, og viktig i denne sammenheng: hvordan man gjør forretning. At de sosiale og praktiske mønstrene som ligger til grunn for effektiv handel i ens eget land vil være effektive i et vilkårlig annet land, er derfor både tilfeldig og usannsynlig.

Kunnskap om kulturen en skal drive forretning i gir mulighet til å adoptere relevante lokale kulturelle praksiser, som igjen øker sannsynligheten for å lykkes med effektiv handel.

## 2.2 Hofstedes IBM-studie

I 1980 ga Geert Hofstede ut *Culture's Consequences* (Hofstede, 1980) en banebrytende publikasjon innen tverrkulturelle studier. Studiens store nyskapning var bruk av kulturelle dimensjoner for å måle kultur på tvers av kulturelle skillelinjer, og den skapte et nytt paradigme for tverrkulturell forskning. Hofstedes studie (1980) er basert på det multinasjonale firmaet IBM sin *international employee attitude survey program*, som pågikk i to omganger mellom 1967 og 1973. Fra 1973 til 1978 analyserte Hofstede denne dataen der han så på variasjonen mellom landene i de ansattes svar om verdier. Hofstede presenterte i *Culture's Consequences* disse forskjellene i form av kulturelle dimensjoner, hvilket han hadde fire av; *Power Distance*, *Uncertainty Avoidance*, *Individualism and Collectivism* og *Masculinity and Femininity*. I 2001 ga Hofstede ut en oppdatert versjon av boka fra 1980, der blant annet antall land er økt fra 40 til 50, og en femte kulturell dimensjon er kommet til; *Long- versus Short-Term Orientation* (Hofstede, 2001, s. xv–xvii). Og i 2010 kom boka *Culture and Organizations: Software of the Mind* (Hofstede et al., 2010) ut, der en sjettede dimensjon har kommet til; *Indulgence versus Restraint*.

## 2.3 Project GLOBE

Forskningsprogrammet GLOBE ble grunnlagt av Robert House i 1991, og har Hofstede (1980) – der kultur måles langs en rekke dimensjoner – som overordnet paradigme. GLOBE er en enormt omfattende studie, så jeg vil i denne gjennomgangen derfor i all hovedsak fokusere på de delene ved GLOBE som er relevant for å svare på masteroppgavens problemstilling – det vil si en overordnet oversikt over studien, gjennomgang av de kulturelle dimensjonene, samt gjøre rede for noe av kritikken som har blitt rettet mot GLOBE.

Som jeg var inne på i kapittel 1, har GLOBEs overordnede mål vært å utvikle empiribasert teori som beskriver, forstår og forutser påvirkningen spesifikke kulturelle variabler har på lederskap, organisasjonsprosesser og effektiviteten av organisasjonsprosessene (House et al., 2002). Fordi denne masteroppgaven handler om forretningskultur, vil jeg ikke gå inn på GLOBEs ledelsesdimensjoner.

For å oppnå en kulturelt balansert studie har GLOBE implementert en desentrert fremgangsmåte (*decentered approach*). Dette har blitt operasjonalisert på flere nivåer. For det første er GLOBEs kulturelle dimensjoner og lederskapsdimensjoner utviklet som et samarbeid mellom en rekke forskere fra 38 ulike land. For det andre har 160 *country coinvestigators* (CCI) fra de 62 undersøkte landene bidratt med innspill og endringer, tilpasset formuleringer og oversettelinger, og ikke minst bidratt i tolkningen av resultatene med bakgrunn i sin dyptgående kunnskap om og forståelse for det aktuelle landets kultur (Leung, 2008, s. xiii-xiv). I tillegg til avhengige variabler (resultater fra egen datainnsamling), har GLOBE også tatt i bruk uavhengige variabler (så som lederskapsdimensjoner fra *culturally endorsed implicit leadership theory* (CLT), data fra Human Development Index (HDI), landenes BNP, med mer) i studien (House & Javidan, 2004, s. 13–14). For å validere scorene for kulturell praksis og verdier er det også tatt i bruk selvstendige data fra blant annet World Values Survey og slik sikre at resultatene i stor grad er generaliserbare (Javidan, 2004a, s. 235).

Både skalaen og tidsperspektivet til GLOBE er enormt. Prosjektet er multimetodisk og har benyttet seg av flere empiriske utvalg. GLOBE er planlagt som et firefasert prosjekt (House, 2008, s. xxxi):

1. Utviklet og validerte datainnsamlingsmetoder
2. Undersøkte de store kulturelle særtrekkene i 62 land, noe som resulterte i publikasjonen *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (House et al., 2004).
3. Fase 3 overlappet med fase 2. Det ble gjennomført kvalitative undersøkelser av kultur og lederskap i 25 samfunn, hvis resultater ble publisert i to store publikasjoner, *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (Chhokar et al., 2008) og *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries* (House et al., 2014).
4. I 2020 ble «GLOBE 2020» iverksatt, med fokus på kulturell endring, tillit og dimensjoner knyttet til kjønn, samt land de så langt mindre utforskede regionene Midtøsten og Nord-Afrika (GLOBE, 2020a). I GLOBE 2020 har det også kommet til en tiende kulturell dimensjon: religiøsitet (GLOBE, 2020b).

GLOBES data fra prosjektets første tre faser ble samlet inn fra 17.300 mellomledere i 950 organisasjoner (Leung, 2008, s. xiii) fordelt på tre bransjer; finans, matvareindustrien og telekom, og minst tre kulturer er representert fra hver av de store verdensregionene (House &

Javidan, 2004, s. 9). Dataen som er innhentet fra de 62 landene som dekkes i GLOBEs første bok, *Culture, Leadership, and Organizations*, er innhentet kvantitativt gjennom spørreskjemaer. Spørreskjemaene kartlegger langs fire akser hvordan respondentene oppfatter praksis (*As Is*) og verdier (*Should Be*) i organisasjonen og samfunnet generelt (House & Javidan, 2004, s. 11). Det var fire utvalgsriterier:

«(a) respondents had to be middle managers, (b) multiple respondents had to be obtained from organizations, (c) two or more organizations had to be obtained from two of three types of industries (financial, food processing, and telecommunication), and (d) at least two industries had to be obtained for each society» (House & Hanges, 2004, s. 96)

Selv om GLOBE har hentet data fra tre industrier, er det altså ikke nødvendigvis gjort datainnhenting fra alle tre industrier i alle land. Ellers er det verdt å nevne at utvalget besto av 25,2% kvinner og 74,8% menn (Den Hartog, 2004, s. 406). Resultatene fra prosjektets tredje fase, som publisert i *Culture and Leadership Across the World*, er i tillegg til den nevnte kvantitative dataen også basert på omfattende kvalitativt innhentet data fra 25 av de 62 landene (House & Javidan, 2004, s. 15).

GLOBEs teoretiske rammeverk er en integrert teori basert på *Implicit Leadership Theory* (Lord & Maher, 1991), *Value-Belief Theory of Culture* (Hofstede, 1980), *Implicit Motivation Theory* (McClelland, 1985), og *Structural Contingency Theory of Organizational Form and Effectiveness* (Donaldson, 1993; Hickson, Hinings, McMillan & Schwitter, 1974) (House & Javidan, 2004, s. 16–17). GLOBEs integrerte teori tar utgangspunkt i 15 teoretiske antakelser som redaktørene selv oppsummerer slik:

«In summary, the differentiating values and practices of each culture and the organizational contingencies faced by each organization will be predictive of the leader attributes and behaviors and organizational practices that are most frequently perceived as acceptable are most frequently enacted» (House & Javidan, 2004, s. 19)

Som allerede nevnt, utviklet GLOBE i første prosjektfase ni kulturelle dimensjoner som gjør det mulig å gjøre sammenligninger på tvers av kulturer. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2.4.

### **2.3.1 Kritikk av GLOBE og refleksjoner rundt bruk av GLOBE som teoretisk rammeverk**

En studie som sier så mye om så mange ting, vil unektelig bli gått i sømmene og kritisert. Fischer oppsummerte i 2009 situasjonen slik: «the meaning of the GLOBE dimensions and the adequacy of their analyses remain in dispute» (Fischer, 2009). Minkov og Blagoev (2012) påpeker at dersom ikke GLOBE formulert seg på en måte som fikk deres ni dimensjoner til å



fremstå som en oppgradering av Hofstedes fem, ville debatten kanskje heller ikke blitt så skarp, mens Brewer og Venaik mener Hofstedes modell ble «updated and expanded by the GLOBE study» (Brewer & Venaik, 2011). En av GLOBEs sterkeste kritikere er Hofstede selv (Hofstede, 2006). Jeg vil videre gjøre rede for noe av kritikken som synes mest relevant i kontekst av denne masteroppgaven.

I det 37. volumet av *Journal of International Business Studies* (Hofstede, 2006) piller Hofstede i sin artikkel GLOBEs kulturelle dimensjoner systematisk fra hverandre. I samme publikasjon svarer også forskere fra GLOBE på kritikken (Javidan et al., 2006). Noen av poengene som kom frem er som følger:

- Hofstede mener både GLOBEs design og analyser er USA-sentrert, mens hans egen studie er desentrert da utforming av spørsmål og gjennomføring av intervjuene er gjort av lokale i de forskjellige lands avdelinger. Javidan et al. mener tvert imot at siden deres undersøkelse med utvikling av skalaer, spørreskjemaer og dimensjoner, samt tolkning og analyse av data er gjennomført av og med forskere med lokalkunnskap er GLOBE svært desentrert.
- Hofstede mener organisasjonskultur ikke kan måles isomorfisk med nasjonalkultur, og at det er andre dimensjoner som gjelder for organisasjonskultur. Javidan et al. har reanalysert dataen fra Hofstedes undersøkelse dette utsagnet er basert på (Hofstede et al., 1990), og kommer ikke til samme konklusjon som Hofstede et al.. De sier seg dermed uenige.
- Hofstede kritiserer GLOBE for at dimensjonene er konstruert slik at de skal samsvare med en «psycho-logic» (forskernes logikk), i stedet for det han kaller «eco-logic». Javidan et al. mener denne argumentasjonen ikke henger på greip ettersom GLOBEs dimensjoner nettopp er drevet frem av datamaterialet, og videre at GLOBEs «constructs and scales» er «more comprehensive, cross-culturally developed, theoretically sound, and empirically verifiable» (Javidan et al., 2006, s. 899).
- Hofstede kritiserer spørsmålene i spørreskjemaene til GLOBE for å være abstrakte og vanskelige å forstå for respondentene. Javidan et al. svarer at spørreskjemaene er konstruert slik at de både er pålitelige og valide, og at det at spørsmålene er noe abstrakte ikke gjør dem ubrukelige eller ugyldige. Min egen erfaring fra intervjuene viste at et fåtall av spørsmålene, blant annet «Er måten å oppnå suksess ved å planlegge eller ta livet som det kommer?» virkelig var vanskelige å svare på for

informantene mine. I dette tilfellet virket spørsmålet forvirrende da de hadde problemer med å fatte at mangel på planlegging skulle kunne føre til suksess.

- At verdier og praksis har en negativ korrelasjon langs dimensjoner der det synes å ha vært utpreget abstrakte spørsmålsstillinger, mener Hofstede underbygger at spørsmålene ikke forstås av respondentene. Javidan et al. svarer at det å avskrive resultatene fordi de ikke viser en korrelasjon man tror skal være der er en problematisk måte å forholde seg til forskningsresultater på.
- Hofstede mener at verdier bør skilles mellom «the desired» (det man ønsker) og «the desirable» (det som burde ønskes). Javidan et al. svarer at Hofstedes distinksjon ikke er støttet empirisk.
- Hofstede har gjennomført en egen analyse av GLOBEs data, og mener at det er de samme fem dimensjonene som kommer frem der som i hans egen studie. Han mener videre at ni dimensjoner (ganger to, altså 18) er for mange til å gi mening, og at de ni derfor burde vært redusert til fem. Javidan et al. (2006) mener tvert imot at de ni dimensjonene som har kommet fram gir mer spesifikk kunnskap, og dermed i praksis vil være mer anvendelig enn om man hadde gjennomført faktoranalyser for å redusere antall dimensjoner i én eller flere omganger.

Minkov og Blagoev har også kommet med noen relevante innvendinger mot GLOBE. Blant annet mener de man må skille mellom verdier en har for en selv (kalt verdier) og verdier en har for andre (kalt normer), ettersom disse kan være forskjellige (Minkov & Blagoev, 2012).

Avslutningsvis har jeg noen overordnede betraktninger om debatten. For det første har flere av GLOBEs sterkeste kritikere selv gjennomført store undersøkelser. Alle synes å holde egen studie som fasiten den andre måles mot, det vil si at studien som kritiseres anses som validert dersom resultatene er i overensstemmelse med egen forskning (Hofstede, 2006; Minkov & Blagoev, 2012; McCrae et al., 2008). En slik lukket tilnærming åpner i liten grad for at ny forskning kan frembringe nye perspektiver og ny kunnskap. For det andre har det til en viss grad blitt dannet forskjellige leire. Javidan et al. (2006) kaller trofastheten noen forskere synes å ha mot Hofstedes opprinnelige studie som et «Hofstedeian hegemony», og mener at ingen forsker eller studie skal få eie det tverrkulturelle forskningsfeltet.

Også fra GLOBEs hold anerkjennes det at det *er* krevende å måle samfunnskultur. For det første er det umulig å finne et virkelig tilfeldig utvalg, for det andre består ethvert samfunn av subkulturer som både ligner og avviker fra vertssamfunnet i større og mindre grad, og for det

tredje vil det kreve flere studier og flere utvalg (Javidan, 2004a, s. 236). GLOBE tar ikke høyde for sosiale aspekter innad i samfunnene/landene som samfunnslag og demografiske sjikt. Dette ligger i sakens natur ettersom GLOBEs skalaer er designet for studier *på tvers* av samfunn og organisasjoner – ikke *innad* i et samfunn eller en organisasjon (Hanges & Dickson, 2004, s. 146). Dette gjør imidlertid saken mer kompleks når man undersøker utpreget multikulturelle land med store sosiale forskjeller slik som Frankrike; variasjonen i etnisitet, geografi, økonomi, med mer, betyr at det vil ligge store variasjoner bak gjennomsnittsscorene og informantenes svar. Noen av disse variasjonene kommer imidlertid frem i Castel et al. (2008), se kapittel 2.5.2.

Selv om det finnes svakheter og omdiskuterte aspekter ved GLOBE, har studien likevel noen unike styrker, som blant annet kategorisk presentert i 2006-debatten mellom Hofstede og GLOBE. GLOBE har ikke gjort antakelser om hvordan man best kan måle kulturelle fenomener, forskerne har i stedet tatt i bruk en rekke metoder og deretter sett ut fra resultatene hva som gir mening. De har utviklet nye målenheter og samlet inn originale data i stedet for å basere seg på eksisterende materiale som kan inneholde bias – studien er dermed basert på data som er tiltenkt formålet. Og ikke minst har studien praktisk relevans siden landenes score kan tas i bruk av folk som jobber mot de spesifikke landene for å arbeide mer effektivt (House & Javidan, 2004, s. 24–26). Med studiens avgjørende styrker og både generell og spesifikk kunnskap om kulturelle dimensjoner og hvordan disse kommer til uttrykk i Frankrike, vurderer jeg – til tross for studiens begrensninger og svakheter – at GLOBE vil være et solid rammeverk å ta utgangspunkt i for denne masteroppgaven.

## **2.4 Kulturelle dimensjoner**

Kulturelle dimensjoner er aspekter ved en kultur som lar seg måle og sammenligne på tvers av kulturer. GLOBE-forskernes første oppgave var å identifisere kulturelle dimensjoner basert på eksisterende litteratur som skulle brukes som utgangspunkt for det videre arbeidet (Hanges & Dickson, 2004, s. 123–124). For å gjennomføre undersøkelsene, måtte dimensjonene operasjonaliseres i konkrete utsagn (*items*) som utgjør valide representasjoner av dimensjonen de er ment å måle. Respondentene vurderte hvert utsagn på en Likert-skala fra 1-7 (House & Javidan, 2004, s. 21), som igjen resulterte i en gjennomsnittsscore for hver kulturell dimensjon for det enkelte samfunnet/landet.

Deretter ble landene rangert etter gjennomsnittsscore. Fordi landets relative *plassering* i forhold til andre land gjerne blir lagt mer vekt på enn scoren som sådan, kan trivielle forskjeller mellom land fort bli tolket som mer betydelige enn de reelt sett er. For å håndtere dette ble samfunnene/landene gruppert i «bånd» (i dette tilfellet fra A til C eller D) basert på landets gjennomsnittsscore. Denne teknikken kalles *test banding*, og går ut på å gruppere landene i bånd slik at scores som ikke anses som reelt forskjellige fra hverandre innad i samme bånd (Hanges, Dickson & Sipe, 2004, s. 219–220): «[...] scores in band A are significantly higher than scores in bands B, C, or D, but within bands the mean scores are not statistically different from each other» (Gelfand et al., 2004, s. 467–468).

Alle spørreundersøkelser står i fare for å bli preget av bias, og et bias som var fremtredende i spørreundersøkelsene til GLOBE var kulturelt responsbias. Triandis har vist at ulike kulturer også viser ulike svarmønstre (Triandis, 1995, referert i Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 29) – for eksempel å unngå ytterpunktene eller midtpunktene på en skala – og dette påvirker selvsagt resultatene (Hanges & Dickson, 2004, s. 137). Det ble funnet responsbias for to til seks lands praksisscore per dimensjon, og Taiwan, Qatar og Marokko og Frankrike var gjengangere, noe som indikerer at det er betydelig responsbias for disse landene. Dette ble fulgt opp med undersøkelser som bekreftet at respondenter i disse landene har en tilbøyelighet til responsbias (Hanges, 2004, s. 737–750). I tillegg til tradisjonelle standardprosedyrer for eliminering av bias, brukte og videreutviklet GLOBE van de Vijver og Leungs prosedyre, slik at responsbias ble både beregnet og justert (House & Javidan, 2004; Hanges & Dickson, 2004). Fra justeringene som er gjort for responsbias (se kapittel 2.5.1), ser man at de franske respondentene i disse tilfellene har underrapportert, og at scoren i alle tilfellene har blitt justert opp.

GLOBEs kulturelle dimensjoner ble målt langs to akser – praksis (hvordan det er) og verdier (hvordan det bør være). Praksisen er det som er synlig for personer utenfor kulturen, derfor er det denne aksene jeg tar tak i i denne masteroppgaven. GLOBEs ni kulturelle dimensjoner er som følger (med mine oversettelser):

1. Uncertainty Avoidance (unngåelse av usikkerhet)
2. Assertiveness (assertivitet)
3. Gender Egalitarianism (kjønnsegalitarisme)
4. Performance Orientation (prestasjonsorientering)
5. Humane Orientation (human orientering)
6. In-Group Collectivism (kollektivism som fellesskap)

7. Institutional Societal Collectivism (samfunnsinstitusjonell kollektivism)
8. Power Distance (maktavstand)
9. Future Orientation (fremtidsorientering)

Dimensjon nr. 1, 2, 3, 6, 7 og 8 basert på Hofstedes kulturelle dimensjoner, mens dimensjon nr. 9 er basert på arbeid av Kluckhohn og Strodtbeck (1961), dimensjon nr. 4 på arbeid av McClelland (1961), og dimensjon nr. 5 på arbeid av Kluckhohn og Strodtbeck (1961), Putnam (1993) og McClelland (1985) (Leung, 2008, s. xv).

Resultatene fra GLOBE viste at kulturen i en organisasjon reflekterer vertskulturen (samfunnet) organisasjonen hører til i. Dette vil si at en høy/lav score for en gitt kulturell dimensjon i samfunnet også betyr høy/lav score for samme dimensjon i en organisasjon i gitt samfunn (Javidan, House & Dorfman, 2004, s. 37 og 726). Derfor er det kun score for samfunnsnivå som oppsummeres i House et al. (2004).

I fortsettelsen gjør jeg rede for GLOBEs ni kulturelle dimensjoner. Jeg har med noe kontekst, men for at utgreiingene ikke skal bli for lange har jeg også vært nødt til å utelate mye.

#### ***2.4.1 Uncertainty Avoidance: Unngåelse av usikkerhet***

Unngåelse av usikkerhet dreier seg om hvorvidt individer oppfatter tvetydige eller uklare situasjoner som truende, om orden og regler foretrekkes, og om samfunnet som sådan sin toleranse for usikkerhet. Flere forskere peker på reduksjon av usikkerhet, forklare verden og skape forutsigbarhet som grunnleggende menneskelige behov (Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 603). GLOBE definerer unngåelse av usikkerhet som «the extent to which members of collectives seek orderliness, consistency, structure, formalized procedures, and laws to cover situations in their daily lives» (Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 603). Dette er operasjonalisert i hvorvidt det søkes orden og konsistens, om folk lever strukturerte liv, tydeliggjøring av sosiale forventinger, samt lover og regler som regulerer usikre situasjoner (Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 610).

På individnivå er håndtering av usikkerhet forbundet med toleranse for tvetydighet, angst, stress og nevrotisme, behovet for tilbakemeldinger og kommunikasjon. På organisasjonelt nivå er det forbundet med feedback (ekstern eller intern), planlegging og innovasjon (Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 603–607). På samfunnsnivå peker Hofstede på tre primære mekanismer han mener brukes for å håndtere usikkerhet; teknologi, lovgivning og religion, der teknologi skal beskytte oss mot usikkerhet knyttet til naturen, lovgivning skal beskytte oss

mot usikkerhet knyttet til andres adferd, og religion (eller ritualer) skal beskytte oss mot usikkerheter vi selv ikke kan beskytte oss mot (Hofstede, 2001, gjengitt i Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 607). På organisasjonsnivå kommer unngåelse av usikkerhet til uttrykk gjennom blant annet seleksjonskriterier (Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 645).

I GLOBE er den *kulturelle dimensjonen* unngåelse av usikkerhet definert slik: «*Uncertainty Avoidance* is the extent to which members of an organization or society strive to avoid uncertainty by relying on established social norms, rituals, and bureaucratic practices to decrease the probability of unpredictable future events that could adversely affect the operation of an organization or society, and also to remedy the potential adverse effects of such unpredictable future events» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 4).

#### **2.4.2 Assertiveness: Assertivitet**

Den Hartog (2004) påpeker at *assertive* er et noe tvetydig ord. De skriver at i Webster's Dictionary defineres *assertive* som «positive or confident in a persistent way» (Webster's Dictionary gjengitt i Den Hartog, 2004, s. 396), samtidig som *aggressive* nevnes som et synonym. Men *assertive* og *aggressive* kan også ses på som to forskjellige ting, der *assertive* befinner seg på midten av en skala fra *nonassertive* og *aggressive*. Det finnes ikke noen direkte ekvivalent til begrepet på norsk, og Cambridge-ordboka på nett oversetter det til påståelig, standhaftig («Assertiv» u.å.a). Men siden begrepet *assertiv* ifølge Den Danske Ordbog («Assertiv», u.å.b) er en del av dansk språk, har jeg valgt å ta i bruk begrepet *assertiv* som den norske oversettelsen av engelske *assertive* i denne oppgaven. *Assertiveness* blir dermed oversatt til *assertivitet*.

Assertivitet som psykologisk fenomen er knyttet til individualisme og pragmatisme. Fordi det er knyttet forskjellige forventninger til kvinner og menn er det også slik at mottakelsen og konsekvensene av å være assertiv også vil være forskjellige for kjønnene. Assertivitet er sterkt knyttet til ekstern integrasjon og intern integrasjon (Den Hartog, 2004, s. 398–402). På organisasjonsnivå er det stor variasjon i assertivitet (Den Hartog, 2004, s. 432).

GLOBE har definert assertivitet som i hvilken grad samfunn/individ/organisasjoner er assertive, tøffe, dominerende eller aggressive i møte med andre: «Broadly speaking, cultural assertiveness reflects beliefs as to whether people are or should be encouraged to be assertive, aggressive, and tough, or nonassertive, nonaggressive, and tender in social relationships» (Den Hartog, 2004, s. 395).

Den *kulturelle dimensjonen* assertivitet har GLOBE definert slik: «*Assertiveness* is the degree to which individuals in organizations or societies are assertive, confrontational, and aggressive in social relationships» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 3)

### **2.4.3 Gender Egalitarianism: Kjønnsegalitarisme**

*Masculinity and Femininity*-dimensjonen (mas-fem) fra Hofstedes studie handler om hvorvidt samfunnet legger vekt på «tøffe» eller «maskuline» verdier som assertivitet, suksess og konkurranse, i motsetning til «myke» eller «feminine» verdier som omsorg og solidaritet. Dette kan komme til uttrykk på en rekke måter (Hofstede, 1980; 1998; 2001, referert i Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 344).

«For example, ‘masculine’ cultures have been shown to score higher in achievement motivation and acceptance of a ‘machismo style’ of management (Triandis, 1994), and to value individual achievement over solidarity, confrontation over cooperation, and independent thought over honoring moral obligations (Doney, Cannon, & Mullen, 1998)» (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 344)

Et annen side ved mas-fem er forskjellene mellom forskjellige samfunns forventning til hva som passer seg for henholdsvis kvinner og menn (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 344).

Hofstedes mas-fem har imidlertid blitt mye kritisert og diskutert. Oppfølgingsstudier basert på andre utvalg har vist seg ute av stand til å replikere dimensjonen, og samlet sett viser de en begrensning i generaliserbarheten til mas-fem. Fordi dimensjonen er basert på stereotypiske maskuline og feminine trekk, består den av i alle fall fire kulturelle dimensjoner, noe som gjør dimensjonen vanskelig å tolke og å se på korrelasjonen med andre dimensjoner. GLOBE har derfor erstattet mas-fem med de fire dimensjonene den innebærer, nemlig prestasjonsorientering, human orientering, assertivitet og kjønnsegalitarisme (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 345–347).

GLOBEs dimensjon kjønnsegalitarisme handler om hvorvidt et samfunn lar medlemmenes kjønn bestemme hva slags roller de skal ha både i hjem, på jobb og i samfunnet for øvrig. «Societies with greater gender egalitarianism rely less on biological sex to determine the allocation of roles between the sexes» (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 347). Dimensjonen består av to komponenter, der det holdningsmessige domenet (*attitudinal domain*) dreier seg om stereotyper og ideologi (målt fra «tradisjonell» til «moderne»), der den tradisjonelle ideologien ser menn som viktigere enn kvinner, og det i den moderne er fokus på

likestilling og like muligheter mellom kjønnene), og manifestering av adferd (*behavioral manifestation*) om diskriminering og likestilling (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 348–349). Kjønnsegalitarisme i organisasjoner arter seg på samme måte som i samfunnet ellers (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 388)

Den *kulturelle dimensjonen* kjønnsegalitarisme har GLOBE definert slik: «Gender Egalitarianism is the extent to which an organization or society minimizes gender role differences while promoting gender equity and the equality of genders» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 3). I motsetning til de åtte andre dimensjonene, er det for kjønnsegalitarisme en score på 4 som representerer skalaens maksimum. Jo nærmere 1, desto mer mannsdominert er samfunnet, og jo nærmere 7, desto mer kvinnedominert er samfunnet. Altså befinner størst grad av kjønnsegalitarisme seg midt på skalaen, det vil si 4 (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 361).

#### **2.4.4 Performance Orientation: Prestasjonsorientering**

Ifølge House et al. er det slik at et samfunns prestasjonsorientering:

«[...] relates to the issues of both external adaptation and internal integration. It is an internally consistent set of practices and values that have an impact on the way a society defines success in adapting to external challenges, and the way the society manages interrelationships among its people» (Javidan, 2004b, s. 243)

Ekstern tilpasning handler om samfunnets individers oppfatning av kontroll på omgivelsene, som igjen påvirker oppfatningen om hvorvidt det er hensiktsmessig å strebe etter prestasjoner eller ikke. Intern integrasjon dreier seg om hvordan samfunnets grad av prestasjonsfokus påvirker om det er orientert mot oppgaver eller sosiale relasjoner (Javidan, 2004b, s. 244–245). Ifølge Parsons og Shils varierer det hvordan forskjellige samfunn tillegger status på sine medlemmer, og de skiller mellom to helt grunnleggende måter å gjøre dette på. Det ene er status fra «achievement» (prestasjoner og oppnåelser), mens det andre er status fra «ascription» (hvem man er) (Parsons og Shils, 1951, referert i Javidan, 2004b). På organisasjonsnivå handler prestasjonsorientering seg om graden av fokus på ambisjoner og resultater, og om konkurranse fungerer som en drivkraft gjennom innovasjon og prestasjonsforbedringer (Javidan, 2004b, s. 277).

GLOBE definerer den *kulturelle dimensjonen* prestasjonsorientering slik: «*Performance Orientation* refers to the extent to which high level members of organizations and societies



encourage and reward group members for performance improvement and excellence» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 4).

#### **2.4.5 Humane Orientation: Human orientering**

Human orientering kan forstås fra en rekke ulike innfallsvinkler. Religion, sosiale normer og praksis, familienormer og praksis, menneskerettigheter og diskriminering, økonomi og statens rolle nevnes i denne sammenheng av Kabasakal og Bodur (2004, s. 565–569). Human orientering kommer til uttrykk både på individnivå (hvordan folk forholder seg til og behandler hverandre) og på samfunnsnivå (institusjonaliserte sosiale tiltak) (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 596). På organisasjonsnivå kommer den humane orienteringen til uttrykk som byråkratisk/organisk oppbygning, samt relasjonen med ansatte og interessenter (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 596).

Human orientering handler altså om hvordan et samfunns individer forholder seg til andre mennesker. Human orientering som *kulturell dimensjon* defineres i GLOBE slik: «Humane Orientation is the degree to which individuals in organizations or societies encourage and reward individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring, kind to others, and exhibiting and promoting altruistic ideals» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 3).

#### **2.4.6 In-Group Collectivism: Kollektivism som fellesskap**

Historisk finner vi kollektivismens opphav i religiøse institusjoner og opprettelsen av juridiske institusjoner: «The recognition of individuals as being interdependent and as having duties and obligations to other group members are defining attributes of the cultural construct that we now call collectivism» (Gelfand et al., 2004, s. 438). Dikotomien individualisme-kollektivism har de siste århundrene vært sentral i den politiske teoriens utvikling, uttrykt som forholdet mellom individ og stat. I dag korrelerer individualisme-kollektivism med en rekke andre sosiale fenomen på samfunnsnivå, som fordeling av rikdom, helse og familieinnretning (Gelfand et al., 2004, s. 439–453). Det er stor grad av samsvar mellom graden av kollektivism på organisasjonsnivå og på samfunnsnivå (Gelfand et al., 2004, s. 502).

Tidligere forskning har behandlet individualisme-kollektivism på flere nivåer, som samfunnsnivå, organisasjonelt og individuelt. GLOBE (House et al., 2004) opererer innenfor individualisme-kollektivism med to forskjellige kulturelle dimensjoner; den ene på institusjonsnivå, og den andre på inn-gruppe-/fellesskapsnivå.

Kollektivism som fellesskap som *kulturell dimensjon* defineres i GLOBE slik: «*In-Group Collectivism* (Collectivism II) reflects the degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations, families, circle of close friends, or other such small groups» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 3). Dimensjonen er altså knyttet til små og nære fellesskap. I spørreskjemaene har GLOBE fokusert på familiære fellesskap, og hele fire av fire utsagn for praksis handler om familiesituasjonen. Brewer og Venaik (2011) argumenterer derfor for at dimensjonens tittel er misvisende, og heller burde bli kalt *Family Collectivism*.

#### **2.4.7 Societal Institutional Collectivism: Samfunnsinstitusjonell kollektivism**

I forlengelsen av individualisme-kollektivism-dikotomien og dimensjonen kollektivism som fellesskap beskrevet i forrige underkapittel, har vi samfunnsinstitusjonell kollektivism. Her ligger fokus på hvorvidt praksisen i samfunnsmessige institusjoner oppfordrer til og belønner felles handling (Gelfand et al., 2004, s. 463). I motsetning til forrige dimensjon er det her altså snakk om i hvilken grad kollektivism ivaretas gjennom de store, institusjonaliserte fellesskapene på samfunnsnivå, så som det økonomiske systemet eller lederskapstradisjoner.

Samfunnsinstitusjonell kollektivism som *kulturell dimensjon* er definert av GLOBE slik: «*Institutional Collectivism* (Collectivism I) reflects the degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 3).

#### **2.4.8 Power Distance: Maktavstand**

Makt er et fundamentalt anliggende innenfor psykologien, og et sentralt spørsmål her er hvordan noen får makt og innflytelse over andre. Forskere har siden siste halvdel av 1900-tallet kartlagt en rekke maktbaser, undersøkt behovet for makt og underkastelse for makt, så vel som kjønnsperspektiver på makt. Overordnet kan man si at det varierer hvordan individer forstår og forholder seg til makt (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 514–517).

Maktavstand handler om ulikhet i makt mellom mer og mindre mektige individer, oppsummert av Hofstede som menneskelig (sosial) likhet og ulikhet (Hofstede, 2001, referert i Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 517). I forlengelsen av Hofstede har GLOBE definert maktavstand som «the degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be shared unequally» (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 517). Maktavstand er historisk avledet og i takt med et samfunns forventninger, og GLOBE knytter

det opp mot fire fenomener: samfunnets dominerende religion/filosofi, tradisjonen for statlig demokrati, tilstedeværelsen av en sterk middelklasse og andelen innvandrere i befolkningen (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 517–526). Maktavstand er dessuten knyttet til hierarkiske strukturer (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 532). Jevnt over er ønsket om en mer fordelt maktstruktur større i samfunnet enn på organisasjonsnivå (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 559).

Maktavstand som kulturell dimensjon reflekterer graden et samfunn aksepterer og støtter oppunder autoritet, maktforskjeller, status og privilegier. GLOBE definerer maktavstand som *kulturell dimensjon* slik: «*Power Distance* is the degree to which members of an organization and society encourage and reward unequal distribution of power with greater power at higher levels» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 4). Av alle GLOBEs ni kulturelle dimensjoner er det maktavstand som har det høyeste gjennomsnittet på praksis (*as is*) (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 513 og 538).

#### **2.4.9 Future Orientation: Fremtidsorientering**

Dimensjonen fremtidsorientering handler om i hvilken grad «encourages and rewards future-oriented behaviours such as planning and delaying gratification» (Ashkanasy et al., 2004, s. 282). Tid påvirker menneskelig adferd fordi vi kan konstruere tidsmessige rammer som hjelper oss å organisere og forstå verdenen vi lever i. Historisk sett har man hatt en periodisk eller syklisk forståelse av tid, men i forbindelse med offentlige klokketårn, industrialiseringen og togets inntog i vesten fra 1600-tallet og fremover, fikk vi en ny og lineær oppfattelse og forståelse av tid. Denne lineære tidsforståelsen ble i sin tur forbundet med idealer som fremgang og målorientering (Ashkanasy et al., 2004, s. 283–285).

I første halvdel av 1900-tallet klassifiserte sosialpsykologer med Kurt Lewin i spissen tid i tre kategorier; fortidsorientering, nåtidsorientering og fremtidsorientering, og heri ligger grunnlaget for GLOBEs kulturelle dimensjon fremtidsorientering. Individuer i samfunn med lav grad av fremtidsorientering har en tendens til å være spontane og bekymringsfrie, samtidig som de viser liten vilje og/eller evne til å planlegge for å nå mål i fremtiden. På den annen side har individer i samfunn med høy prestasjonsorientering både vilje og evner til å forholde seg til en ønsket fremtid, og handle deretter. Med dette følger også en manglende evne til å ta innover seg og sette pris på livet slik det er her og nå. I samfunn med høy prestasjonsorientering brukes altså selvkontroll som et middel for å oppnå et bedre liv, mens det i samfunn med lav prestasjonsorientering heller er fokus på å gjøre livet enkelt, og man er

mer avhengig av andre. Mens fremtidsorienterte samfunn vurderer planer i lys av hva man ser for seg dette kan resultere i i fremtiden, vil fortidsorienterte samfunn i stedet vurdere planer etter hvorvidt de er i overensstemmelse med gjeldende skikker og tradisjoner (Ashkanasy et al., 2004, s. 284–285). Gjennomgående for denne dimensjonen er at praksisscoren ligger høyere på organisasjonsnivå enn for samfunnet generelt (Ashkanasy et al., 2004, s. 333).

Med dette som bakgrunn definerer GLOBE fremtidsorientering som:

«[...] the extent to which members of a society or an organization believe that their current actions will influence their future, focus on investment in their future, believe that they will have a future that matters, believe in planning for developing their future, and look far into the future for assessing the effects of their current actions» (Ashkanasy et al., 2004, s. 285).

Og videre definerer GLOBE den *kulturelle dimensjonen* fremtidsorientering slik: «*Future Orientation* is the degree to which individuals in organizations or societies engage in future-oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying individual or collective gratification» (Chhokar, Brodbeck & House, 2008, s. 3)

## **2.5 Frankrike langs GLOBEs kulturelle dimensjoner**

Fra Frankrike hentet GLOBE data fra to bransjer; bank og matvareindustrien. Det er tre typer banker i Frankrike; private, statlige og kundeeide/kooperative, og selskapenes størrelse varierer fra små til store. Innenfor matvareindustrien har staten stort sett holdt seg utenfor slik at de er enten private eller kooperative, og størrelsesmessig er selskapene ofte små eller mellomstore. Matvareindustrien er ofte ledende innen fransk eksport (Castel et al., 2008, s. 554–556).

GLOBEs resultater for Frankrike er basert på 185 spørreskjemaer besvart hovedsakelig av franske statsborgere (149 menn og 36 kvinner) fra tre forskjellige deler av landet. Frankrike var blant landene i GLOBE det ble identifisert flest tilfeller av responsbias – i hele seks av ni kulturelle dimensjoner måtte scoren korrigeres (House et al., 2004).

### **2.5.1 Resultatene for Frankrike fra en kvantitativ tilnærming**

I de kommende underkapitlene vil jeg ta for meg resultatene fra GLOBE. Hvert kapittel vil begynne med resultater for Frankrike i form av score og båndinndeling, deretter vil det punktvis bli presentert hva respondentene la vekt på innenfor organisasjon og samfunn.

### 2.5.1.1 Unngåelse av usikkerhet

Score: 4,43 (bånd B av A–D) (Sully de Luque & Javidan, 2004, s. 622, tabell 19.7).

Ingen responsbias ble funnet.

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 565):

- Nok struktur og enhetlighet på arbeidsplassen
- Presise og detaljerte instruksjoner er nødvendig
- Disse instruksjonene skal ikke gå på bekostning av innovasjon og kreativitet eller følelser

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 566):

- Samfunnet sterkt regulert av lover og regler (mange dikterer hva som *ikke* skal gjøres)
- «*System D*» et eget begrep (betyr å sno seg unna regler på kløktig vis)

### 2.5.1.2 Assertivitet

Score: 4,13 (bånd B av A–C) (Den Hartog, 2004, s. 410, tabell 15.6).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes praksisscore som ble justert: 4,44 (kommer da i bånd A) (Den Hartog, 2004, s. 433).

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 565):

- Lav aggressivitet
- Bør være noe mer assertive og dominerende, men ikke mer aggressive

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 566–567):

- Mer aggressive (i vid betydning av ordet, se kap. 2.4.2) relasjoner, dette anses som normalt
- Sans for verbale konfrontasjoner
- Direkte og presise uttrykk for følelser og meninger verdsettes

Toleransen for å gå i verbale konfrontasjoner med andre knyttes gjerne mot fransk rasjonalisme og et skolesystem der retorikk og debatt vektlegges.

### 2.5.1.3 Kjønnsegalitarisme

Score: 3,64 (bånd A av A–C) (Emrich, Denmark & Den Hartog, 2004, s. 365, tabell 14.10a).

Ingen responsbias ble funnet.

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 565):

- Fysisk arbeid blir (og bør bli) utført av menn

- Det bør være flere kvinner i ledende stillinger
- Kvinner bør ikke få spesielle privilegier i arbeidslivet i kraft av sitt kjønn

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 567):

- Sterk motstand mot lønnsforskjeller basert på kjønn

For ansatte i staten, tjenestenæringen og toppledelsen i industrien er det likelønn for menn og kvinner. Kun 30% av franske ledere er kvinner, og segregering av kvinner står relativt sterkt (Castel et al., 2008, s. 567–568).

#### *2.5.1.4. Prestasjonsorientering*

Score: 4,11 (bånd B av A–C) (Javidan, 2004b, s. 250, tabell 12.9).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes praksisscore som ble justert: 4,43 (kommer da i bånd A) (Javidan, 2004b, s. 278).

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 566):

- Det oppfordres til og settes pris på prestasjon
- I bankbransjen belønnes det ikke tilstrekkelig
- I matvareindustrien er belønninger i stor grad basert på prestasjon og innovasjon
- Prestasjon burde verdsettes og belønnes enda høyere

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 569):

- Lavere i samfunnet enn i organisasjoner
- Prestasjon på arbeidsplassen vektlegges mest
- Konkurranspreget skole

#### *2.5.1.5 Human orientering*

Score: 3,40 (bånd D av A–D) (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 573, tabell 18.4b).

Ingen responsbias ble funnet.

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 565–566):

- I bankbransjen oppfattes kollegaene som middels vennlige og relativt egoistiske
- Feil skal ikke tolereres
- I matvareindustrien oppfattes medarbeiderne som altruistiske, hensynfulle, vennlige og sjenerøse

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 569):

- Er *opptatt av* humanisme, det er et stort avvik mellom score for praksis og verdier\*
- Rettferdighet og likhet bør tilrettelegges for i det politiske og økonomiske systemet

Franskmenn betaler gjerne for et godt system for fellesskapet.

#### 2.5.1.6 Kollektivism som fellesskap

Score: 4,37 (bånd B av A–C) (Gelfand et al., 2004, s. 469, tabell 16.7b).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes praksisscore som ble justert: 4,66 (blir i samme bånd) (Gelfand et al., 2004, s. 504).

Organisasjon: (Castel et al., 2008, s. 566):

- Identifiserer seg i liten grad med arbeidsplass/firma
- Ledere bør i større grad identifisere seg med arbeidsplass/firma

Familien står sentralt i Frankrike, og familieverdier står sentralt for sosial organisering. Det gis skattelette til større familier samt familiebedrifter.

#### 2.5.1.7 Samfunnsinstitusjonell kollektivism

Score: 3,93 (bånd B av A–D) (Gelfand et al., 2004, s. 468, tabell 16.7a).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes praksisscore som ble justert: 4,20 (blir i samme bånd) (Gelfand et al., 2004, s. 504).

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 566):

- Gruppeorientert
- Ledere verdsetter konsensus
- Denne typen kollektivism legges mer vekt på i matvareindustrien enn bankbransjen
- Samarbeidsprosjekter og gruppeaksept vektlegges

Franskmenn kaller gjerne egen samfunnsorganisering for en sosialøkonomi der det sosiale aspektet er knyttet til sosiale tiltak, brukereide organisasjoner som støtter den nasjonale helsetjenesten, samt kundeide/kooperative bedrifter i næringslivet. Franskmenn forstår begrepet kollektivism ikke bare som enighet, men også retten til å bli hørt.

---

\*Verdiscore for Frankrike: 5,67 (bånd B av A–E) (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 574, tabell 18.4c).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes verdiscor som ble justert til 5,91 (kommer da i bånd A) (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 597).

Den justerte scoren setter Frankrike nest øverst av de 62 landene i undersøkelsen.

#### 2.5.1.8 Maktavstand

Score: 5,28 (bånd A av A–D) (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 539, tabell 17.4a).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes praksisscore som ble justert: 5,68 (blir i samme bånd) (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 560).

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 565):

1. Lav maktavstand
2. Maktrelasjoner bør være mer basert på kompetanse enn autoritet
3. Det bør være lov å utfordre overordnede
4. Viktige beslutninger bør tas av toppledelsen

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 568):

- Er negative til maktavstand

Man må her skille mellom *maktavstand* og *hierarkisk* avstand. Ønsket om å unngå innblanding fra overordnede samt fransk æreslogikk bidrar til å opprettholde hierarkiet.

#### 2.5.1.9 Fremtidsorientering

Score: 3,48 (bånd C av A–D) (Ashkanasy et al., 2004, s. 304, tabell 13.5).

Det ble identifisert responsbias for Frankrikes praksisscore som ble justert: 3,74 (blir i samme bånd) (Ashkanasy et al., 2004, s. 334).

Organisasjon (Castel et al., 2008, s. 565):

5. Det planlegges godt

Samfunn (Castel et al., 2008, s. 568):

6. Til tross for uklare planer for fremtiden, sikrer franskmenn seg likevel økonomisk Frankrikes velferdsstat fjerner en del av livets usikkerhet for franskmenn. Det er en økende interesse for å jobbe i det offentlige der man er sikret arbeid livet ut, da er det heller ikke behov for å planlegge voldsomt for fremtiden (Castel et al., 2008, s. 568).

#### 2.5.1.10 Oppsummering

Frankrike scorer i ytterlighetene på hele fem dimensjoner; assertivitet, kjønnsegalitarisme, prestasjonsorientering, human orientering og maktavstand. I forhold til andre land scorer de også høyt/lavt på tre dimensjoner; unngåelse av usikkerhet, samfunnsinstitusjonell kollektivism og fremtidsorientering. Kun i dimensjonen kollektivism som fellesskap scorer Frankrike verken høyt eller lavt sammenlignet med andre land. For øvrig hadde Frankrike femte lavest score blant alle 62 land langs dimensjonen human orientering.



Det fantes dessuten forskjeller mellom de to undersøkte bransjene. Innen organisasjon scoret matvareindustrien lavere på maktavstand, og høyere på human orientering og kollektivism enn bankbransjen. Matvareindustrien la dessuten mer vekt på prestasjon og innovasjon, noe som kan skyldes en høy andel kooperativer i GLOBEs utvalg (Castel et al., 2008, s. 566).

### ***2.5.2 Resultatene for Frankrike fra en kvalitativ tilnærming***

Overordnet er Frankrike preget av to måter å tenke lederskap på: «Universalism and exceptionalism demonstrate the existence of two different management cultures operating within the sectors of industry chosen for this study» (Castel et al., 2008, s. 547). GLOBEs semantiske analyse av det kvalitative datamaterialet avdekket kontrasterende «diskursverdener» innen lederskap mellom a) kooperativer og store private selskap; b) store private banker og store private selskap i matvareindustrien, og; c) store private banker og store statlige banker (Castel et al., 2008, s. 559).

Castel et al. (2008) har undersøkt både kulturelt generaliserbare og spesifikke aspekter ved fransk kultur. Kulturspesifikke aspekter begrenser seg ikke til lederskapstrekk og -stiler, men innebærer også tradisjoner, normer og praktiske forutsetninger som innvirker på hvordan lederskap utøves (Castel et al., 2008, s. 548).

#### *2.5.2.1 Kontrastenes land*

Frankrike er et land med store kontraster, noe som kommer til uttrykk både geografisk, historisk og kulturelt. Paradokser preger landet gjennom polariteter og motsigelser, slik man for eksempel ser det i fransk forretningslivs strukturer og formaliteter mot det organiske og uformelle. Ikke minst finnes gamle nedarvede trekk som sentralisering, underkastelse i hierarkiet, manglende autonomi og et sterkt embetsverk, som kolliderer i en maktkamp mot den franske revolusjonens verdier; frihet, likhet og brorskap (Castel et al., 2008, s. 548–549).

De siste par hundre årene har fransk politikk vært preget av vekslinger mellom det nedarvede klassesamfunnets reaksjon og autokratiske tankegang på den ene siden, og revolusjonens ambisjoner om demokrati og fremgang på den andre. Dette har kommet sterkt til uttrykk gjennom de mange republikkene og diverse politiske systemer gjennom perioden, men til tross for skiftende politiske landskap har Frankrike opplevd både stabilitet og kontinuitet. Moderniseringen har likevel gått treig, noe som skyldes tre forhold; bøndernes og jordbrukets økonomiske posisjon, motforestillinger mot entreprenørskap, og de pengesterkes manglende interesse for å investere i industri (Castel et al., 2008, s. 549).

### 2.5.2.2 *Fransk universalisme*

Frankerne etablerte seg i Frankrike 700-tallet. De anså seg selv som arvtakere og forvaltere av den gresk-romerske klassiske tradisjonen, og adopterte ideen om universalisme derfra. Siden har franskmenn hatt en tendens til å se franske ideer om sivilisasjon som universelle, noe som har innebåret regler, skikker og bruker som definerer sivilisert adferd, så vel som verdiene rasjonalisme, logikk, struktur og orden. En seiglivet oppfatning er at fransk innsats er til gode ikke bare for Frankrike, men for verden som sådan (Castel et al., 2008, s. 549–550).

### 2.5.2.3 *Elitisme*

Om man som ung franskmann ønsker å nå toppen innen politikk, statsforvaltning eller næringsliv, bør man utdanne seg ved en av de prestisjefulle *Grandes Ecoles*. At disse skolene forbindes så direkte med tilgang til en karriere innenfor politikk, forvaltning eller næringsliv, gjør at tidligere studenter herfra danner mektige elitenettverk hvis inngang forutsetter utdanning fra nettopp disse skolene. De som har jobbet høyt oppe i statlig forvaltning og som ønsker å forflytte seg til næringslivet, blir satt inn som ledere i private eller statlige firmaer gjennom et system som kalles *parachutage* (Castel et al., 2008, s. 551–552). I fransk lederskap er det «[...] personal relations that distinguish the good leader from the exceptional leader» (Castel et al., 2008, s. 547).

### 2.5.2.4 *Arbeidsliv, forretning og ledelse*

Franskmenn er generelt tvihuga i sin oppfatning av autoritet og arbeidstakere. På den ene siden er arbeidstakere tilbøyelige til å lene seg på arbeidsgiver og staten og i det respektere autoritet, samtidig som hierarkiske strukturer utilstrekkelig dialog kan føre til at de utfordrer autoritet. Fagforeningene ble lenge ignorert, og siden har forhandlinger mellom partene vært vanskelige med liten vilje fra begge sider til å komme hverandre i møte. Fra sent på 1970-tallet har relasjonen imidlertid forbedret seg, og til tross for lav fagforeningsgrad har franske fagforeninger stor innflytelse (Castel et al., 2008, s. 550).

Familieeide bedrifter har vært, og er fremdeles, en viktig del av fransk forretningsliv. Dette er forankret i en tradisjon der det franske borgerskapet har vært opptatt av å beskytte og videreføre eiendom og forretninger til neste generasjon. Styremedlemmer i store firmaer kan grovt sett deles inn i tre kategorier; flest er de som tidligere har jobbet høyt oppe i statsforvaltningen (*intelligence*), dernest de som har startet opp eller arvet en familiebedrift (*inheritance*), og til sist de få som har jobbet seg opp (*competence*). Familieaspektet ved fransk forretningsliv kommer for øvrig også til uttrykk i relasjon mellom arbeidsgiver og

arbeidstaker der konflikter er forventet å løses basert på familiære måter å forholde seg til hverandre på, som lojalitet, beskyttelse og maktutøvelse (Castel et al., 2008, s. 551–552).

Videre har staten en viktig rolle i fransk arbeids- og forretningsliv. Tidligere tiders trusler utenfra førte i sin tid til oppslutning om staten som en viktig samfunnsaktør, en tendens som fremdeles kommer til syne som stor statlig innblanding i økonomi og industri, om enn noe avtakende. Mange firmaprosedyrer og reguleringer er direkte utledet fra lover, og statens tette oppfølging av franske bedrifter gjør at juridiske anliggender er en del av lederes hverdag (Castel et al., 2008, s. 551–553).

Intellektuelle har alltid hatt en fremtredende plass i det franske samfunnet, og fransk lederskap er preget av denne intellektuelle tradisjonen. Derfor er det ikke forventet at en toppleder skal være karismatisk, ha sterke overtalelsesevner eller være visjonær, for posisjonen vil i seg selv krone lederen med makt og autoritet forankret blant sine underordnede (Castel et al., 2008, s. 551). Kort sagt blir den franske lederen romantisert, forhøyet og gitt betraktelig innflytelse (Castel et al., 2008, s. 548).

Videre foretrekker franskmenn to forskjellige lederformer; den sterke og karismatiske lederen på den ene siden, og den konsensusorienterte brobyggeren på den andre. De ønsker helst ledere som kan kombinere en sterk og dynamisk ledelsesstil med samtykkebasert fellesskapsbygging. De liker ikke å bli overvåket eller for tett oppfulgt av sin leder, og ønsker i stedet tillit til at de er i stand til å løse oppgavene sine på en god måte. Frankrike er et land med store regionale variasjoner, noe som påvirker effektivt lederskap (Castel et al., 2008, s. 548).

Det er tre fremtredende lederstiler i fransk privat sektor; taylorisme (kjennetegnet av hierarki, sentralisering, byråkrati og autokratisk militæraktig lederskap der direktøren hovedsakelig kommuniserer nedover), paternalisme (preget av personlige «familiære» relasjoner mellom leder og underordnede, paternalisme og et oppmyket hierarki) og deltakende (konsensusorientert, aksept for fagforeninger, og kombinasjon av en autoritær ledelsesstil med demokrati og medvirkning). Franske bedrifter beveger seg i dag gradvis vekk fra taylorismen i retning av en mer horisontal, deltakende struktur (Castel et al., 2008, s. 552–553).

## 3. METODE

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå de metodiske valgene som er gjort i masteroppgaven.

### 3.1 Metode og forskningsdesign

Ved gjennomføring av forskningsprosjekter er en nødt til å ta stilling til metode og forskningsdesign. Her er det en rekke muligheter forskeren kan velge mellom, men stor valgfrihet fører naturligvis også med seg høye krav til transparens rundt hvilke metodiske og designmessige valg forskeren har foretatt.

#### 3.1.1 Metode

Metode handler først og fremst om *hvordan* dataen samles inn, altså om forskeren skal analysere *tall* eller *tekst*. Hvilken metode man velger, beror på hva man ønsker å finne ut, så problemstillingen og forskningsspørsmålene har vært førende for metodevalg.

Masteroppgavens første forskningsspørsmål (RQ1), «Hvordan samsvarer den norske oppfatningen av fransk kultur med franskmenns egen oppfatning, som dokumentert i GLOBE-studien?», er basert på eksisterende teori (deduktivt), og skal bekrefte eller avkrefte allerede gjennomført forskning. Her vil en kvantitativ tilnærming være nærliggende, men antall egnede informanter er usikkert og antakeligvis ikke mange, og det vil være krevende å få tak i dem. Masteroppgavens andre forskningsspørsmål (RQ2), «Hvilke aspekter ved fransk forretningskultur fremstår som mest fremtredende fra et norsk perspektiv, og hvorfor er disse viktige for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet?», er på sin side empiridrevet og av kvalitativ karakter.

Ved å innhente studiens data gjennom kvalitative intervjuer med informanter som har inngående kunnskap om hva som preger fransk forretningskultur, samt hvilke særtrekk som spesielt skiller seg ut fra en nordmanns perspektiv, vil det være mulig både å se hvordan mine resultater stemmer overens med GLOBEs scores for Frankrike gjennom en slags kvantifisering av informantenes svar, samtidig som det er rom for å undersøke hvilke aspekter ved fransk forretningskultur informantene selv legger mest vekt på. Datamaterialet i denne masteroppgaven er derfor kvalitativt innhentet.

#### 3.1.2 Design

Opgavens to forskningsspørsmål inviterer, som allerede nevnt i kapittel 3.1.1, til hver sin metodiske innfallsvinkel. Begge forskningsspørsmål kan likevel besvares på bakgrunn av

kvalitativt innsamlet data, gitt at datamaterialet til en viss grad er kvantifiserbart og dermed kan bearbeides både kvalitativt og kvantitativt. Studien har et *forklarende design*: «Resultatene fra den kvantitative studien kan gi et generelt svar på problemstillingen, mens en mer inngående kvalitativ analyse kan nyansere, utvide og forklare det generelle bildet» (Johannessen et al., 2020, s. 256–257). Gjennom en slags metodetriangulering ønsker jeg altså å gi et mer sammensatt bilde av fenomenet. Samlet sett vil RQ1 og RQ2 se på forskjeller og likheter mellom nordmenns og franskmenns oppfatning av fransk forretningskultur, samt komme med utfyllende kunnskap om det norske perspektivet. At forskningsspørsmålene krever hver sin tilnærming på reduksjons- og analysestadiene omtales av Bukve som å ta i bruk flere verktøy i for å se på samme fenomen (Bukve, 2021, s. 154).

### 3.1.2.1 RQ1

RQ1 er *eksplorerende* ettersom dette er en første undersøkelse av et nytt landskap – fransk forretningskultur fra et norsk perspektiv. Til tross for at masteroppgavens rammeverk er basert på GLOBE, finnes det ikke eksisterende teori som sier noe om hvordan nordmenn oppfatter fransk forretningskultur. Slik vil jeg gjennom å sammenligne mine informanternes oppfattelse med franskmenns egen kunne si noe om et område det ennå ikke finnes forskning på. For å sammenligne mine resultater med GLOBE må det nødvendigvis være en logisk sammenheng mellom datamaterialet og det jeg skal sammenligne det med. Det teoretiske grunnlaget fra GLOBE, med de ni kulturelle dimensjonene og disse utsagnene fra surveyen (gjort rede for i kapittel 2.4), styrte derfor både valg av informanter og innholdet i intervjuguiden. Bukve kaller en slik tilnærming variabelsentrert (Bukve, 2021, s. 98–99).

### 3.1.2.2 RQ2

For RQ2 er det tatt i bruk en fenomenologisk, induktiv tilnærming, da jeg vil se på hva informantene *selv* legger vekt på ved fransk forretningskultur. «Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. For å forstå verden må vi forstå mennesket. Det er mennesket som konstituerer virkeligheten, ikke omvendt» (Johannessen et al., 2020, s. 171). Fordi jeg i RQ2 ønsker å undersøke informantenes *egne* oppfatninger, erfaringer og forståelser, har jeg valgt en fenomenologisk innfallsvinkel til dette forskningsspørsmålet. Slik vil det være mulig å avdekke om nordmenn mener det er andre vesentlige ting ved fransk forretningskultur enn det som kommer frem gjennom RQ1.

## **3.2 Fenomen, informanter, datainnsamling, reduksjon, analyse og fortolkning**

I de følgende underkapitlene vil jeg ta for meg fenomen, informanter, datainnsamling, og reduksjon, analyse og fortolkning av datamaterialet.

### **3.2.1 Fenomen**

Tema, problemstilling og valg av fenomen er uløselig knyttet sammen. Problemstillingen har fungert som en overordnet retningsgiver for arbeidet, mens forskningsspørsmålene har blitt justert underveis ettersom empirien har kommet til og jeg har blitt mer kjent med det teoretiske underlaget. Problemstilling og forskningsspørsmål har jeg allerede redegjort for i kapittel 1.1.3. Tema for oppgaven er forretningskultur i et annet land, og det konkrete fenomenet er forretningskultur i Frankrike slik det oppleves fra et norsk perspektiv.

### **3.2.2 Informanter**

#### *3.2.2.1 Rekruttering av informanter*

Å finne informanter var en krevende øvelse, ettersom jeg ikke bare skulle *finne* egnede informanter – jeg var også avhengig av at de ville stille til intervju. Alle aktuelle informanter jeg ba om å få intervjuet valgte imidlertid å stille til intervju. For å senke terskelen for deltakelse forsikret jeg dem om at jeg ikke skulle ta for mye av tiden deres, og at intervjuet kunne gjennomføres med videosamtale, noe de fleste ønsket.

Når det gjaldt antall informanter brukt i studien forsøkte jeg å finne en balanse mellom hvor mange jeg beregnet at det minimum behøvdes, hvor mange jeg ønsket, hvor mange som var tilgjengelig, og ikke minst tiden jeg hadde til rådighet til gjennomføring, transkripsjon, reduksjon og analyse av intervjuene. Ifølge Johannessen et al. (2020) bør man ideelt sett ha så mange informanter at man når det som kalles et «datametningspunkt», altså der nye informanter ikke tilfører ny informasjon. Dette er ofte ikke realistisk å få til i praksis, men jeg opplevde likevel at noen av temaene i intervjuene nådde et datametningspunkt. Informantene kunne fremdeles komme med utfyllende erfaringer og forklaringer, men det understreket egentlig bare det som allerede hadde kommet frem.

Fra veileder fikk jeg tips om en organisasjon som har ansatte som matchet utvalgsriteriene mine. Jeg fant der én ansatt, og vedkommende ga meg tips om flere aktuelle kandidater fra samme organisasjon. De neste kandidatene tipset videre om en person i en annen organisasjon som også har erfaringen jeg er ute etter. Metoden med å starte ett aktuelt sted og derfra få tips

videre, kalles ifølge Johannesen et al. (2020) for snøballmetoden. I mitt tilfelle, der jeg ikke hadde kontakter i feltet, var dette en effektiv metode for å finne gode informanter. Ved å gjøre research på nett fant jeg nok en organisasjon med ansatte som har erfaringene jeg er ute etter. De tre organisasjonene jeg har mine informanter fra jobber med forskjellige deler av samme felt, og sammen utgjorde slik sett en helhetlig nisje. Videre søk etter flere informanter bar ikke frukter. Siden jeg allerede hadde seks informanter og studien skal begrense seg til rammene av en masteroppgave, samt at jeg innenfor visse temaer oppnådde et datametningspunkt, anser jeg dette som akseptabelt.

### *3.2.2.2 Om informantene*

For at studien skulle kunne møte sitt formål, var det viktig at utvalget med informanter faktisk har inngående kjennskap til temaene de ble intervjuet om. Til grunn for dette ligger antakelsen om at kunnskap basert på konkrete førstehåndserfaringer samlet over tid fra aktører i feltet vil gi de beste forutsetningene for norske bedrifter som vil å lykkes i det franske markedet. På bakgrunn av dette ble utvelgelseskriteriene at informantene må jobbe/ha jobbet tett på fransk kultur. Alle informantene jobber/har jobbet i firmaer som på det ene eller andre viset skal hjelpe norske bedrifter inn i det franske markedet, og bor eller har bodd i Frankrike over en viss periode. Det er to bias i utvalget som jeg ikke kom unna når utvelgelseskriteriet var som det var: alle informantenes arbeidserfaring i Frankrike er stort sett fra Paris, og alle informantene er kvinner. Ifølge Emrich, Denmark og Den Hartog (2004, s. 345–346) har andelen kvinner samvariert med resultatene i replikasjoner av Hofstedes mas-fem-dimensjon, selv om man ikke har etablert at kvinnerepresentasjonen er årsaken til dette. Det er likevel mulig at kjønnskjevheten i mitt utvalg kan ha påvirket visse resultater. Fortrinnsvis kan dette ha kommet til uttrykk i dimensjonen kjønnssegalarisme. For øvrig er fem av seks informanter nordmenn, den siste har av ulike grunner god kjennskap til skandinavisk og norsk kultur, men er fra Frankrike. Fordi informantene er anonymisert vil det ikke komme noen grundigere gjennomgang av informantene enn dette.

## **3.2.3 Datainnsamling og intervjuer**

### *3.2.3.1 Forberedelse av intervjuene*

Intervju er en av de vanligste metodene innenfor kvalitativ datainnsamling, og for denne masteroppgaven har jeg valgt individuelle, kvalitative intervjuer som datainnsamlingsmetode. Gjennom kvalitative intervjuer kan man få frem kompleksitet og nyanser i det som studeres

siden informantene har mulighet til å by på sin subjektive forståelse av emnet (Johannessen et al., 2020).

Intervjuene til denne masteroppgaven ble gjennomført som semistrukturerte, altså ble det brukt en intervjuguide til å styre samtalen. For at svarene skulle kunne bidra til å belyse studiens problemstilling var spørsmålene organisert etter GLOBEs survey, der stikkord og underspørsmål var basert på GLOBEs påstander (GLOBE, u.å.). I tillegg hadde jeg lagt til et underspørsmål om tillit til myndigheter under dimensjonen for samfunnsinstitusjonell kollektivism fordi denne dimensjonen kan oppleves som noe vag og u håndgripelig, og slik håpet jeg at informantene skulle ha lettere for å by på mer informasjon. På den ene siden sørget intervjuguiden for at informantene kom med svar som var sammenlignbare med hverandre og med GLOBEs resultater, noe som måtte til for å besvare RQ1. På den annen side gjorde det at intervjuet kun var delvis strukturert at det ble rom for informantens subjektivitet, slik at det ble avdekket oppfatninger om fransk forretningskultur som ikke uten videre passet inn under spørsmålene som ble stilt, men som likevel var relevant informasjon og bidro til å besvare RQ2.

I intervjuguiden forsøkte jeg også legge til rette for at informantene skulle by på mest mulig informasjon. Johannessen et al. (2020) anbefaler at intervjuet skal inneholde følgende fem typer spørsmål: faktaspørsmål, introduksjonsspørsmål, overgangsspørsmål, nøkkelspørsmål og avslutning, en anbefaling jeg fulgte. Introduksjonsspørsmålene og overgangsspørsmålene var laget slik at de skulle bidra til å belyse RQ2. Intervjuguiden ble justert ut fra tilbakemeldinger fra veileder og et testintervju med to franskmenn. Intervjuguiden finnes i vedlegg 1. I fasen som ledet opp mot intervjuene fulgte jeg Johannessen et al. (2020), som understreker viktigheten av god informasjon og fleksibilitet i forhold til hvor og hvordan intervjuene gjennomføres.

### *3.2.3.2 Gjennomføring av intervjuene*

Da informantene lever svært travle liv, hadde de ikke anledning til å gi mer enn en time av tiden sin, noe som utelukket ytterligere datainnsamling fra dem gjennom gruppeintervju eller -samtaler. Jeg fikk likevel mye informasjon fra informantene. For alle informantene unntatt én var ikke intervju face-to-face mulig ettersom noen oppholdt seg utenfor Norge og andre ikke hadde kapasitet til å ta meg imot. For disse var Teams et godt alternativ, og siden det de siste fire årene har vært utstrakt bruk av hjemmekontor er de fleste komfortable med og forholder seg uanstrengt til denne typen teknologimediert kommunikasjon. Johannessen et al. (2020)



fremhever at tonefall, kroppsspråk og oppfølgingsspørsmål gir kontekst og klarhet for det informantene sier. Gjennom Teams er alle disse aspektene dekket, noe som er en stor fordel i forhold til å gjøre intervjuet over telefon. Jeg fulgte også Johannessen et al. (2020) i å prøve å møte informantene på en måte som gjør dem komfortable og at de føler seg forstått, samt gi dem tid og rom til å både tenke og svare (og kanskje tenke igjen og svare noe mer) og å oppfordre dem til å utdype eller forklare uklarheter.

Intervjuene ble tatt opp med lyd med informantenes samtykke, og transkribert til tekst. Dette vil si at både ord og tonefall kunne høres på flere ganger, og notater fra intervjuene som ellers kunne vært uklare kunne oppklares ved ny gjennomhøring. Johannessen et al. (2020) påpeker at flere gjennomhøringer også gir mulighet for å fange opp ny informasjon.

Noen utfordringer møtte jeg imidlertid i intervjufasen. Under gjennomføringen av intervjuene oppdaget jeg at visse formuleringer burde vært enda mer presise. Noen formuleringer ble derfor endret noe underveis. Noen av spørsmålsformuleringene knyttet direkte til dimensjonene ble litt for store eller vage for informantene, men intervjuguidens stikkord og underspørsmål tillot meg å håndtere dette underveis. En annen og ikke overraskende utfordring var teknisk trøbbel som følge av bruk av Teams, men dette gjaldt heldigvis bare for ett intervju, og bare noen få ganger i løpet av intervjuet slik at vi stort sett beholdt flyten og unngikk altfor mye avbrytelser. Det var også et tilfelle der opptaksutstyret ikke virket, men dette ble reddet av et backup-lydopptak.

### ***3.2.4 Reduksjon, analyse og fortolkning***

For å finne meningsinnholdet i intervjuene, må transkripsjonene bearbeides og organiseres. I behandlingen datamaterialet er analyse, fortolkning og reduksjon uløselig knyttet sammen. Analysearbeidet startet med manuell koding av intervjuene. Alle informantenes uttalelser ble gått gjennom og gitt et tema, og deretter ble all dataen sortert etter tema. Temaene kom organisk til basert på hva informantene hadde snakket om, og de aller fleste temaene passet innunder minst én av de ni dimensjonene. Denne kodingen og sorteringen er grunnlaget for redegjørelsen av datamaterialet i kapittel 4.

Gjennom GLOBEs survey viste det seg at kultur på organisasjonsnivå er en refleksjon av kulturen i vertssamfunnet de er en del av. I House et al. (2004) er det derfor kun gjengitt scorene for samfunnsnivå. Av denne grunn har jeg også valgt å behandle dem samlet i

datainnhenting og analysene i denne masteroppgaven, da aspekter som kommer frem om samfunnskultur også kan vise seg relevant for forretningskultur.

#### *3.2.4.1 Vurdering av data i forhold til dimensjoner og utsagn fra GLOBEs survey*

For å besvare det første forskningsspørsmålet (RQ1) skulle GLOBEs resultater sammenlignes med mine resultater, noe som fordrer at man har samlet inn datamateriale som lar seg sammenligne. I intervjuene ble informantene stilt spørsmål rettet direkte mot hver av de ni kulturelle dimensjonene, og i tillegg ble de bedt om å si noe om hvert utsagn fra GLOBEs survey (se vedlegg 1 for intervjuguide). Dataen fra informantene ble gradsvurdert i forhold til hvert utsagn i GLOBEs survey, og plottet inn på en skala. Skalaene varierte ut fra spørsmålsstillingen og svarene, og var enten gradert I) 1-3 (lav grad – middels grad – høy grad); II) ja – nei – både òg/likt; III) a – b – både òg/likt, eller; IV) a – mellom a og b – b.

Der informantene kom med betraktninger om en kulturell dimensjon direkte, ble dette plottet inn i skalaen for den kulturelle dimensjonen. Dersom de ikke hadde direkte uttalelser, ble indirekte uttalelser brukt. For å validere hver dimensjons gradering ble det vurdert om graderingen av dimensjonens utsagn totalt sett speiler dimensjonens gradering, noe det gjorde for de fleste dimensjonene. Det var små avvik for dimensjonene maktavstand og kollektivism som fellesskap, dette kommer jeg tilbake til i kapittel 5.1.2.5 og 5.1.4.

#### *3.2.4.2 Kvalitative analyser*

For å besvare det andre forskningsspørsmålet (RQ2) måtte datamaterialet gjennomgås med henblikk på hva informantene selv la vekt på ved fransk samfunns- og forretningskultur. Først ble svarene informantene ga da de i begynnelsen av hvert intervju spurt om sin oppfatning av fransk samfunn, arbeidsliv og lederskap analysert. De overordnede tankene informantene gjorde seg før de ble introdusert for GLOBEs rammeverk gir en pekepinn på hva informantene selv oppfatter som aller mest fremtredende.

Derneft så jeg på intervjuene med egne øyne og vurderingsevne. På bakgrunn av omfattende bearbeiding av og inngående kjennskap til datamaterialet var det fem temaer jeg oppfattet at informantene la mest vekt på.

Til sist brukte jeg også kunstig intelligens (KI) som analyseverktøy. Bruk av KI i akademia har vært mye debattert og omdiskutert, men kan likevel ha sin bruk. KI kan ikke erstatte forskeren, men det kan brukes som et verktøy i forskningsprosessen, der resultatene må sikres av forskeren. I denne oppgaven ønsket jeg å ta i bruk KI for å se hvordan den oppfattet dataen

fra intervjuene, og om dette kunne bidra til å forstå materialet fra nye innfallsvinkler. Morgan (2023) diskuterer i sin artikkel «Exploring the Use of Artificial Intelligence for Qualitative Data Analysis: The Case of ChatGPT» bruk av ChatGPT til analyse av kvalitativt datamateriale. Han peker på noen begrensninger ved bruk av ChatGPT til dette formålet, nemlig at chatten kan gi uttrykk for bias eller rett og slett finne på ting (hallusinasjoner), i tillegg til etiske problemstillinger knyttet til personvern og datasikkerhet. Som verktøy har ChatGPT begrenset evne til å se det store bildet og forstå nyanser eller ting som underkommuniseres. Totalt sett mener Morgan at «the application of a tool such as ChatGPT should not be ‘taken by itself.’ Instead, it is better to see the responses that it produces as raw material for the more interpretive aspects of qualitative data analysis» (Morgan, 2023).

Jeg brukte ChatGPT-baserte Sikt KI-chat («Sikt KI-chat», u.å.) for den KI-baserte analysen. Hvert intervju ble matet til chatten, og deretter ga jeg chatten følgende tre prompts (spørsmål):

1. Hva er hovedtemaene informanten snakker om?
2. Kan du gi en oppsummering av hva informanten mener om det franske samfunnet?
3. Hvilke ting er det informanten snakker mest om?

De to første promptene var overlappende, og det varierte om chatten også inkluderte noe av informantens meninger i prompt 1, eller om den kun sa hvilke temaer informanten snakket om. Jeg bearbeidet svarene fra de to første promptene slik at de ble slått sammen og overflødig informasjon ble fjernet (for eksempel ble «informanten beskriver forskjeller mellom fransk og norsk kultur» fjernet og i stedet konkretisert i form av informantens oppfatninger av dette som kom frem fra prompt 2). Til sist ble prompt 3 brukt for å se hva hver enkelt informant hadde snakket mest om. KI-chat ble også stilt spørsmål som gikk på sammenligning av intervjuene, men siden det ikke var klart fra disse svarene om den hadde forstått hva jeg spurte om, ble de ikke tatt med. Personvern og datasikkerhet kommer jeg tilbake til i kapittel 3.4. Generelt opplevde jeg KI-chat som et simpelt verktøy, men simple verktøy har også sin rolle.

### **3.3 Metodiske refleksjoner**

#### ***3.3.1 Validitet: troverdighet, overførbarhet og begrepsvaliditet***

Ifølge Johannessen et al. (2020) er det tre former for validitet: begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet. Begrepsvaliditet handler om hvorvidt dataen som legges til grunn for studien faktisk er valide representasjoner av det en vil studere. Intervjuguiden er allerede validert av

GLOBE, og svarene til informantene stemmer godt overens med det som studeres i denne masteroppgaven. Intern validitet handler på sin side om hvorvidt konklusjonene som trekkes faktisk står i samsvar med datagrunnlaget de er basert på. Dette mener jeg også gjelder for denne masteroppgaven. Når det gjelder ytre validitet handler dette om studiens generaliserbarhet, noe som ikke uten videre er et mål i kvalitative studier (Johannessen et al., 2020). Dataen i masteroppgaven er kvalitativt innhentet og utvalget er på kun seks personer, så den vil ikke være generaliserbar. Men siden det foreligger gode, kvalitative data vil det likevel komme frem mye kunnskap som kan være interessant for norske bedrifter som vil drive forretning i Frankrike.

### ***3.3.2 Pålitelighet (reliabilitet)***

En studies pålitelighet dreier seg om hvordan dataen samles inn, bearbeides og brukes (Johannessen et al., 2020). I denne masteroppgaven har en reliabilitetsutfordring vært at informantene kan ha en tendens til å sette visse ting litt ekstra på spissen. Jeg har allerede sagt noe om styrker og svakheter ved bruk av face-to-face og intervju på videosamtale i kapittel 3.3.3.2, og begge formater ga meg mulighet til å plukke opp små hint i informantenes tonefall eller ansiktsuttrykk som kunne avdekke om de over-/underdrev det de snakket om eller ikke. Jeg oppfattet spesielt at én informant var glad i å sette ting på spissen, noe som ble tydelig gjennom gjentatt bruk av sterke utsagn, tonefall og bruk av fyllord. Jeg har dermed kunnet ta dette i betraktning i analyseprosessen. At jeg har avdekket slike tilfeller sannsynliggjør at jeg har klart å avdekke denne typen reliabilitetsutfordringer, noe som styrker studiens pålitelighet.

Et annet aspekt ved vurdering av reliabilitet er hvorvidt informantene svarer sannferdig. Det kan ikke utelukkes at informantene har ønsket å fremstille Frankrike på den ene eller andre måten, som igjen kan ha preget svarene deres. Det er imidlertid flere grunner til å tro at dette ikke er tilfellet. For det første er tema for denne masteroppgaven lite kontroversielt, så det skulle ikke være noen driver for informantene til å vri på svarene sine. For det andre virket informantene oppriktig interessert i å bidra med kunnskap på feltet, og flere var også spent på å få innsyn i resultatene. Da vil det ikke gi mening å ikke gi sannferdige svar.

### ***3.3.3 Kritikk av metode***

Siden det er forskeren som velger hva som skal studeres, forskningsdesign og metode, utvalg av informanter og skal analysere datamaterialet og konkludere, vil forskerens bakgrunn, verdensanskuelse og kunnskap om feltet det forskes på påvirke studien. Selv har jeg lite ledererfaring, lite erfaring fra internasjonale markeder, og kun begrenset kunnskap om fransk

kultur. Dette kan selvsagt påvirke studien. Kanskje kommuniserer intervjuobjektene informasjon mellom linjene som jeg ikke får med meg, men som en med annen erfaring og kunnskap ville plukket opp. På den annen side vil jeg som forsker «utenfra» med liten forkunnskap om feltet kunne bidra med andre perspektiver og forståelse som ikke nødvendigvis er tilgjengelig for forskere har vært en del av feltet over tid, og har sett seg blind på ting som for dem er åpenbare, men som ikke nødvendigvis er det for andre.

I det følgende vil jeg ta for meg kritikk av metodiske valg gjort i denne masteroppgaven. For det første viste det seg etter hvert som arbeidet med datagrunnlaget skred frem at utfylling av GLOBEs surveys som supplement til intervjuene ville gjort arbeidet med RQ1 lettere og mindre usikkert, i tillegg til at det kunne bidratt til en enda dypere forståelse av informantenes utsagn. Siden dette ikke var tilfellet måtte jeg i stedet vurdere meningene deres basert på egen tolkning av informantenes uttalelser, noe som innebærer risiko for feiltolkninger. Videre har det også kommet et utilsiktet bias i denne studien, nemlig kjønnsdimensjonen blant informantene. På grunn av utvelgelseskriteriet og rammene på en masteroppgave ble det slik, men dette kan ha påvirket resultatet. Det hadde for øvrig også vært interessant å undersøke om menn og kvinner svarer forskjellig, og i så fall hvilke temaer dette gjelder.

### **3.4 Etiske problemstillinger og personvern hensyn**

Etiske problemstillinger er et viktig aspekt ved forskning og datainnsamling. For å sikre etisk gjennomføring av studier, er håndtering av denne typen utfordringer formalisert gjennom de forskningsetiske retningslinjene til Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora («Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora», 2021). Disse retningslinjene ligger til grunn også for mitt arbeid.

I en intervju setting oppstår det en maktskjevhet mellom forsker og informant. For å sikre forsvarlig behandling av informantenes personopplysninger har jeg forholdt meg til lov om behandling av personopplysning. Denne innebærer en god og lovlig grunn til å samle inn opplysningene, tillatelse til å samle dem inn, forpliktelse til å ta hensyn, samt sikker behandling av dataene. Det ble ikke samlet inn sensitive personopplysninger i denne masteroppgaven. Prosjektet er meldt inn og godkjent i Kunnskapssektorens tjenesteleverandør SiKT («Personverntjenester for forskning» u.å.), og med utgangspunkt i dette ble det laget en datahåndteringsplan. I denne masteroppgaven er informantene anonymisert og gjort uidentifiserbare. Dette er gjort for å senke terskelen for deltakelse, øke sannsynligheten for å

få mest mulig åpne, ærlige svar fra informantene som da ikke må stå til rette for sine utsagn, samt å tilrettelegge for minst mulig usikkerhet knyttet til deltakelse i studien blant informantene.

Som beskrevet i kapittel 3.2.4.2 brukte jeg i bruk KI som en del av intervjuanalysen. Dette har implikasjoner for databruk og personvern. Fordi man ikke kan sikre disse ved bruk av ChatGPT, tok jeg i stedet i bruk Sikt KI-chat. Sikt KI-chat er sikker, personvernet er ivaretatt, Sikt lagrer ikke chathistorikken, og informasjonen man gir blir ikke brukt til å trene KI-modellen videre («Sikt KI-chat» u.å.). Jeg tok likevel ett ekstra steg for å ivareta mine informanternes anonymitet ved å anonymisere identifiserbare opplysninger før jeg matet chatten med datamaterialet.

## 4. EMPIRISKE FUNN

I dette kapittelet vil det redegjøres for datamaterialet fra intervjuene. Materialet er organisert etter de ni kulturelle dimensjonene fra GLOBE.

### 4.1 Unngåelse av usikkerhet

«I franske systemer, så skriver du ned til detalj du skal sånn, og du skal ikke... Altså 'du skal sette i denne skruen, så skal du skru med mot høyre i x graders vinkel'. Mens det norske systemet i større grad formulerer det som at den som har sittet på stasjonen sånn har ansvar for at skruen er tilskrudd» (Informant nr. 3)

Informantene var i det store og det hele samstemte i at franskmenn forsøker å unngå usikkerhet. Likevel var det noen som mente at det var litt todelt siden franskmenn gjerne har et avslappet forhold til visse ting, mens samfunnet og næringslivet i det store og det hele i stor grad er regel- og normstyrt. De mente også at det er det er mye regler og lover. De var for øvrig ikke helt samstemte om hvorvidt disse lovene og reglene følges i praksis; to informanter mente de ikke gjør det, mens informant nr. 4 sa at regler og normer ikke utfordres, men det er mulig hun her egentlig refererer til normer og regler knyttet til sosiale strukturer som hierarkiet. Et par av informantene mente behovet for å håndtere usikkerhet er knyttet til forhold som manglende sosial sikkerhet og stor arbeidsløshet. Informant nr. 6 oppfattet at graden franskmenn ønsker å unngå usikkerhet også er knyttet til demografi og sosial bakgrunn.

Flere informanter sa at de oppfattet Frankrike som en veldig intellektuell nasjon, der intellektuelle tradisjoner, utdanning og teoretisk kunnskap står sterkt. Dette kommer til uttrykk i hvordan usikkerhet håndteres:

«Frankrike er jo på mange måter en veldig intellektuell nasjon med en lang historie med store tenkere, filosofer, og de er opptatt av dialog og diskusjon og teori på en helt annen måte enn det vi er i Norge. Den jevne franskmann leser mye mer, bruker mye mer kulturelle arenaer, mer opptatt av språk og retorikk og disse tingene, og det gjør også at de har en annen tilnærming til problemløsning. I Norge så har vi litt sånn ingeniørtilnærming; at vi har et eller annet problem, og så vet vi at vi skal dit, for der er løsningen. Og så bare begynner vi, så bare gjør vi noe, prøver noe og tester. Og så er det noe som virker, og det er noe som ikke virker. Så tweaker vi litt på det, og så prøver vi litt til, og så undersøker vi og finner ut hva som funka og ikke funka, og så går vi litt videre i en trinn for trinn tilnærming. Mens franskmenn er mer sånn at når de har et problem, så sitter de og løser det ved å regne på det teoretisk og studerer alle muligheter og modeller og sånt. Og når de først gjør det, *da* er det liksom riktig med en gang. Så det er en annen måte å kanskje jobbe seg rundt usikkerheten på da.» (Informant nr. 1)

Flere informanter mente at franskmenn lever strukturerte liv, og knyttet dette opp mot både det at arbeidet tar så stor plass og livet struktureres rundt dette, og mot skolestrukturen familier med barn er nødt til å tilpasse seg og som skaper stor regelmessighet i livet. Informant nr. 6 påpekte imidlertid at de siste årenes tumulter med blant annet krig og inflasjon kan forventes å ha fremprovosert en del endringer i franskmenns liv i alle fall.

#### ***4.1.1 Normstyrthet som stabiliserende kraft***

Begreper som gikk igjen hos informantene langs denne dimensjonen var normer, regler, lover, prosedyrer og hierarki, og det meste av de de fortalte om var relatert til dette. Regler og lover var ord som ble brukt direkte i spørsmålsformuleringene, normer og prosedyrer ble brukt én gang hver da jeg kontekstualiserte dimensjonen, men ble ikke nevnt i selve spørsmålene. Hierarki var et ord jeg selv ikke hadde nevnt så langt i intervjuet. Alle disse temaene var knyttet opp mot hverandre. Det kom frem at samfunnet er sterkt normstyrt, med svært mye regler – både skrevne og uskrevne. De uskrevne reglene handler i stor grad om ting som hvordan man skal forholde seg til andre mennesker, mens de skrevne reglene typisk er i form av instruksjoner eller lovverk. Prosedyrer ble knyttet opp mot både skrevne regler (instruksjoner) og uskrevne regler (prosesser på arbeidsplassen). Hierarki var knyttet til normer (hvordan man forholder seg til hverandre), uskrevne regler (måten det er forventet å forholde seg til personer med mer makt enn en selv) og prosedyrer (prosesser for beslutningstaking gjennom hierarkiet).

Ifølge informantene bringer hierarkiet med seg tydelig fordeling av ansvar og innebygde beslutningsstrukturer. Informant nr. 1 uttalte om sine franske medarbeidere at «jeg har litt inntrykk av at de liker at jeg som leder er veldig tydelig på roller og ansvar og rammer», og informant nr. 3 at «man kan protestere og slå i bordet og sånn, men det er liksom ikke noe spørsmål om hvem som er sjefen, og sjefen har også helt andre fullmakter». Om beslutningsstrukturene sa informant nr. 6 at «er du på bønn, så går du ikke til direktøren og sier ifra. Du sier det til din sjef, som sier det til sin sjef, som sier det til... Så de har en litt sånn systematisk måte å jobbe på». Informant nr. 1 løftet frem nettopp dette som noe som reduserer usikkerhet i arbeidssituasjonen ved at medarbeidere har mulighet til å sende problemstillinger oppover i hierarkiet i stedet for å stå til rette for eventuelle dårlige avgjørelser selv. Informant nr. 3 påpekte at det er «stor grad av power distance, og aksept for power distance», og informant nr. 2 uttalte om folks forhold til den hierarkiske måten å organisere seg på at «Det er bare sånn, tror jeg? [...] det er jo det de er vant til, og en måte å strukturere arbeidslivet på». Informant nr. 3 oppsummerte at den hierarkiske strukturen med store maktavstander kan



skape «mange lag og kanskje ineffektivitet, men det er også forutsigbart». Normsett for hvordan man skal forholde seg til kollegaer og ledere generelt skaper også forutsigbarhet. Som informant nr. 3 uttrykte det: «Det sitter langt inne å invitere sjefen min på en øl, liksom, men det gjør man jo hele tiden i Frankrike, og uten at det forrykker... kanskje fordi det er så normbasert og fordi at man har disse systemene og hierarkiene, så er det trygt likevel». Informant nr. 6 eksemplifiserte de sosiale normene som «alt fra kleskoder til når det er okay å dra fra jobb», samt tiltaleform: «[...] det er jo mye bruk av 'De', for å på en måte skille om man er autoritær eller ikke overfor en person».

#### **4.1.2 Innovasjon**

Informant nr. 4 sa at det i Frankrike legges «mye mer vekt på regler og orden og disiplin og sånne ting, og litt sånne formelle typer kunnskap, enn det å kunne utforske og innovere og prøve noe nytt og forsøke nye ting». Denne usikkerhetshåndteringen står som et paradoks mot Frankrikes offensive satsning på innovasjon og nyskaping. Informant nr. 6 nyanserte bildet ved å vise til at på den ene siden er sjekkhefter fremdeles i bruk i Frankrike, samtidig som Paris er AI-hovedstaden i Europa. Informant nr. 3 påpekte at hun opplever at det satses på innovasjon, men at innovasjonen er styrt, noe jeg tolker som et forsøk på å skape en form for forutsigbarhet i usikkerheten som naturlig finnes i innovative prosesser.

#### **4.1.3 Informantenes oppfatning av unngåelse av usikkerhet**

Informantene opplevde middels til høy grad av unngåelse av usikkerhet.

- a) Vektlegger mest orden og forutsigbarhet, men også både òg
- b) Det varierer om folk lever strukturerte liv med få uventede hendelser
- c) Sosiale krav, forventninger og instruksjoner er i stor grad skrevet ut i detalj, men det er i tillegg mange som er uskrevne.
- d) Det er mye regler og lover som forsøker å dekke enhver situasjon

## **4.2 Assertivitet**

Informantene var enige om at franskmenn har høy grad av assertivitet. Informant nr. 2 beskrev franskmenn som «ganske selvsikre», de «er generelt veldig glade i å diskutere» og «ikke redd for å mene at de selv har rett». Informant nr. 3 syntes at en kort oppsummering ikke gjør franskmenn rett, men sa at «det er høy grad av assertiveness». Informant nr. 4 mente at franskmenn er «definitivt assertive». Et par av informantene nyanserte og utdypet sin oppfattelse av franskmenns assertivitet:

«Igjen; tilbake til dette med hierarki, at assertiveness gjenspeiles litt av posisjonen du har. Enten sosialt, økonomisk fordi du har en eller annen stilling i det sosiale hierarkiet, eller formelt sett at du har en viktig tittel i en annen bedrift som gjør at du opptrer med en annen selvsikkerhet og tyngde av og til litt arroganse, da. Men det er jo noe man kan se i Norge også. Det er kanskje litt mer uttalt i Frankrike?» (informant nr. 1)

«Om det er på engelsk for eksempel, så er det ofte sånn at franskmenn kanskje blir litt usikre og litt... De starter alltid setningene sine på engelsk med å si at de snakker dårlig engelsk. Samtidig, hvis de er gode på det de skal snakke om, på jobben sin, så synes jeg de ofte har høy selvtillit. Men selvfølgelig, dette kommer veldig an på personen. Noen personer er jo... naturlig sjenert, da. Men nei, jeg synes de ofte kommer i dress og er klare for å ta tak i saken» (informant nr. 6)

Informant nr. 5 pekte på begrepene jeg brukte i spørsmålsstillingen (selvsikre, assertive, pågående, konfronterende), og sa at hun helt klart oppfatter franskmenn slik, «men ikke med den negative konteksten. [...] med positivt fortegn». Flere av informantene påpekte at assertivitet ofte kommer til uttrykk gjennom stolthet over eget land og nasjonalitet, oppsummert av informant nr. 6: «de føler kanskje at Frankrike liksom er et bedre og viktigere land enn andre land».

#### **4.2.1 Konfrontasjoner**

Flere informanter opplevde at franskmenn har temperament og er svært konfronterende. «[...] i Frankrike er det mye mer sånn at man går rett i en konfrontasjon og liksom roper til folk på gata hvis de står i veien, og så er man ikke langsint heller, da. [...] For det er liksom ikke så alvorlig, for det skjer hele tiden» (informant nr. 2). Informant nr. 1 sa at franskmenn ikke er redde for å protestere, «de er på en måte kanskje mindre redde for å si ifra på mange måter enn hjemme, fordi Frankrike også har en tradisjon for protest, så lenge det oppleves som en legitim protest, da». Informant nr. 4 utdypet:

«[...] det er jo vanlig å ikke være like konfliktsky som man kanskje er i Norden. Ikke like mye konsensus som det pleier å være i de nordiske landene. I Frankrike er det mer sånn at man sier hva man mener, og så kan det bli litt konflikt, men det er liksom en del av kommunikasjonen på en måte» (informant nr. 4)

Ifølge informantene synes franskmenn å ha høy toleranse for meningsmangfold, og de er «veldig glade i diskusjon og debatt, både privat og offentlig» (Informant nr. 1).

#### **4.2.2 Dominans**

Informantene mente at fransk kultur preges av dominans. Informant nr. 1 og 3 knyttet dette opp mot den hierarkiske strukturen som gjennomsyrrer både arbeidsliv og samfunn. «[...] det er jo en kultur for dominans, men det er jo klart at det er bare noen som kan dominere, da. Så

det er noe med å dominere sitt domene og de nedover i systemet, da [...] Ja, du underkaster deg den som er over eller har autoritet.» (informant nr. 3).

#### **4.2.3 Tøffhet**

På spørsmål om franskmenn er tøffe eller myke, svarte informant nr. 2 at «[...] personlighetene til folk er jo forskjellige, men i profesjonell kontekst er de kanskje mer tøffe». Informant nr. 3 mente at franskmenn nok oppleves som tøffe i arbeidssammenheng, men at det for øvrig er «veldig stor toleranse gjennom en sånn forventning til at mennesker er komplekse vesen, og... Politisk engasjement, sensitivitet, følelse... Følelser, det er veldig mye følelser, så litt avhengig av hva du klassifiserer som mykt, så vil jeg si at ja, det er de».

#### **4.2.4 Informantenes oppfatning av assertivitet**

Informantene opplevde svært høy grad av assertivitet.

- a) Høy grad av dominans
- b) I retning tøffe

### **4.3 Kjønnsegalitarisme**

«Fra et norsk perspektiv vil jeg jo si at vi er jo ikke helt der... Frankrike er ikke helt der som Norge» (informant nr. 5)

«[...] jeg tror de mener at det er viktig med kjønnsbalanse og likestilling, men så vidt jeg har fått med meg nå, så er ikke det en kjempstor debatt. Det er andre problemer som nok oppleves som større i samfunnet, med sosial ulikhet og sånt, blant annet» (informant nr. 1)

Likestilling mellom kjønnene i Frankrike var et viktig tema for informantene. Mange sammenlignet kjønnenes stilling der med Norge, som nok har preget deres forventninger til likestilling. Informant nr. 4 opplevde Frankrike som et ganske konservativt land, og mente at dette preger likestilling mellom kjønnene både i samfunnet generelt, og i arbeidslivet spesielt. Informant nr. 3 oppsummerte at «[generelt] så må du jo si at kjønnsdelingen og -rollene er tydeligere, sterkere definert i Frankrike enn i Norge», men opplevde i tillegg at kjønnsdeling i Frankrike og Norge ser veldig forskjellig ut i praksis. I Norge har vi en større sosial kjønnsdeling, mens kjønnsrollene ikke står mindre sterkt, og i Frankrike er går kollektiviteten i større grad på tvers av kjønn, mens kjønnsrollene og -forventningene er mer definert:

«[...] franskmennene er mye mer kollektivitetsorientert, og det det tror man kanskje ikke, men også i skolen og i vennegrupper og også for så vidt [oppfatter ikke ordet] i noen grad, så forventes det at du er sammen med og sosialiserer med gutter og jenter. Men også kollegialt, da. Og det er faktisk på tvers. Så de har en sfære for å dyrke det kollektive på en måte som

ikke vi har – også på tvers av kjønn. Normbasert. Men ellers så er det jo en større aksept for og i større grad en sannhet at kvinner og menn er ulike, da. Og gjør ting på ulike måter. Så de er jo... vi vet vel sånn statistisk at det er større kjønnsforskjeller på en del områder som rettigheter for kvinner i forhold til permisjon, at fedrene... Altså, disse rollene er kanskje klarere definert, og så har man disse plattformene for kollektiv utveksling, mens ja, det er tydeligere definerte roller.» (Informant nr. 3)

Flere informanter fortalte om et slags subtilt kjønnshierarki med mannen på topp, og informant nr. 6 ga som eksempel at hun ofte blir omtalt som *Madame* med partnerens etternavn til tross for at det ikke er hennes navn og de ikke er gift. Informant nr. 4 og 6 opplevde at selv om Frankrike har konservative holdninger til kjønn, så er dette i endring.

Informantene oppfattet for øvrig at graden av likestilling mellom kjønnene varierte avhengig av om det er snakk om skole, høyere utdanning eller arbeidslivet, samt bransje og generasjon. Ledelse i arbeidsliv og politikk er mannsdominert, men informant nr. 5 og 6 opplevde større grad av likestilling i unge og kreative yrker enn i andre bransjer. Informant nr. 3 fortalte at «[...] det er få kvinnelige brannmenn og særdeles få mannlige sykepleiere i Frankrike. Så der tror jeg nok de rolleforventningene preger systemet».

#### **4.3.1 Arbeidsliv**

Fire av informantene pekte på strukturer, sosiale mekanismer og rammebetingelser som viktige årsaker til at kjønnsdelingen i fransk arbeidsliv reproduseres: «det er mer de strukturelle, samfunnsmessige tingene som gjør at det blir sånn da, på et vis. Jeg tror ikke det er et ønske om at det skal være sånn. Det bare blir sånn fordi strukturene er sånn» (informant nr. 5). Flere informanter viste til reproduksjon og barneomsorg:

«om man er gravid så skal ikke det ha noe å si for om man får en jobb eller ikke. Det tror jeg er... ja, ikke alle følger denne regelen, for i Frankrike så har du jo kun tre måneder permisjon når du får barn, noe som betyr at mange bedrifter ikke tar inn vikarer, som da gjør at de mangler en ansatt i tre måneder, og det synes de jo ikke er så veldig greit. Så de utvidet far sin permisjon fra to uker til en måned for et par år siden for å på en måte utligne dette problemet. Og det skapte egentlig bare... Mange fedre ble ikke nødvendigvis fornøyd med det, fordi de blir tvunget til å gå ut i permisjon, rett og slett for å veie opp for at damene må ut» (informant nr. 6)

«Samfunnsstrukturen, eller skolestrukturen, har jo vært sånn at barn har hatt skolefri på onsdager, og heller hatt skole på lørdag formiddag. Men nå er jo det endra, nå er det skole på onsdager, men bare halv dag. Men det gjør jo at noen må jo være hjemme med disse barna på onsdager. Så familien har jo vært organisert på en sånn måte at mor er hjemme, og det er klart det legger begrensninger i forhold til kvinners mulighet til karriere, for eksempel. [...] Det er tilgang til barnehager og sånn, men det å sende babyen din i barnehage når den er tre måneder gammel, det er ganske vanskelig for mange. Så det gjør jo at mange mødre blir hjemme

lenger, med ubetalt permisjon og de konsekvensene det eventuelt har senere i karrieren, da. Så det er en del sosiale mekanismer som gjør at det er noen forskjeller.» (Informant nr. 1)

Informant nr. 1 pekte på den annen side også på strukturelle tiltak ment til å eliminere forskjellsbehandling basert på kjønn, og fortalte at i offentlige stillinger er det ikke intervjuer – ansettelse er i stedet basert på resultatet på avgangseksamen.

En annen sosial struktur som ble pekt på av informant nr. 1 og 3 var hierarkiets sterke posisjon, og dennes tilknytning til kjønnsroller.

«normen om hierarki, autoritet og konfrontasjon, der ser man jo at det er et biologisk... eller kulturbasert, så har kvinner liksom verre for det da, inn i den type funksjoner, og forventes... eller det assosieres negativt når kvinner gjør det, i mye større grad enn menn. Sånn at skulle jeg være typisk fransk leder, så ville jeg bli jeg oppfattet som en sinna bitch, mens en mann er naturlig autoritær» (informant nr. 3)

Synet på at det er forskjellige forventninger til kjønnene i arbeidslivet er noe flere informanter delte. Informant nr. 2 opplevde at kvinner har vanskeligere for å komme til orde i arbeidslivet, og at praktiske oppgaver og ordensoppgaver gjerne blir lagt på kvinner, og informant nr. 3 oppfattet at det kan være vanskelig for kvinner å snakke med menn høyt oppe i hierarkiet.

#### **4.3.2 Skole og studier**

Informant 3 opplevde at det dyrkes et fellesskap mellom kjønnene i skolen. Dette innebærer ikke at kjønnene behandles som om de er like, men at man likevel samles i fellesskap. Et par av informantene opplevde at det er stor likhet i skolen: «det er høye krav, men de er jo helt like» (informant nr. 5); «alle gjør leksene sine, ferdig snakket. Alle kommer i tide» (informant nr. 3). Flere av informantene oppfattet imidlertid at det *er* ulike forventninger til kjønnene i skolen: «Jeg føler kanskje det er et større press på jenter, på liksom å lykkes, å være perfekt, å liksom behøve å hevde seg mer enn for gutter. Jeg vet ikke om det stemmer, men det i alle fall min opplevelse» (informant nr. 4); «jentene forventes å gå i skjørt og være stille og snille, og bare sånn man omtaler utseende og sånne typer ting; det er liksom veldig lite bevissthet rundt det, da, at man bygger inn i de der kjønnsrollene» (informant nr. 3).

Når det gjelder høyere studier sa informant nr. 1 at tilgangen er lik for begge kjønn i det opptak er basert på karakterer og opptaksprøver. Informant nr. 2 hadde inntrykk av at det er flere kvinner som har høyere utdanning enn menn, selv om dette ikke reflekteres i hvilket kjønn som dominerer i lederstillinger. Informant nr. 4 oppfattet at gutter og jenter oppfordres

like mye til å ta høyere utdanning, mens informant nr. 6 mente dette kommer an på samfunnslag og familie.

### **4.3.3 Informantenes oppfatning av kjønnsegalitarisme**

Informantene opplevde middels til lav grad av likestilling mellom kjønnene.

- a) Uklart om jenter eller gutter oppfordres mest til å ta høyere utdanning, heller mot likt
- b) Informantene visste ikke om idrettstilbudet er bedre tilrettelagt for ett kjønn
- c) Like forventninger til kjønnene om skoleprestasjoner
- d) Klart mest vanlig med menn i lederstillinger

Fordi informantene i stor grad ikke er en del av franske familier med barn og tenåringer, var det litt vrient for dem å svare på noen av disse utsagnene.

## **4.4 Prestasjonsorientering**

«Altså, det er helt fantastisk å være best – best i klassen, beste sanger, beste idrettsstjerne!»  
(informant nr. 3)

Informantene mente franskmenn har høy grad av prestasjonsorientering. «Det er ganske mye press på å prestere vil jeg si, det er et ganske competitive samfunn» (informant nr. 4).

Informant nr. 2 oppfattet at franskmenn kanskje er «flinkere enn i Norge til å få fram de virkelig gode som skiller seg ut, og dyrke det». Franskmenn er også eksplisitt opptatt av prestasjoner: «Det er ikke noe problem å skryte av seg selv, på en måte, eller om man jobber hardt, så er ikke det noe man skjuler» (informant nr. 6).

### **4.4.1 Skolen**

Informantene opplevde at et høyt prestasjonspress er til stede allerede i skolen: «Du får karakterer veldig tidlig, og absolutt, det å prestere på skolen, spesielt i de klassiske emnene, er absolutt veldig viktig» (informant nr. 4). Informant nr. 6 sa at «Jeg tror nok skolegangen er ganske tøff. Man begynner med karakterer veldig mye tidligere enn i mange andre land», og videre at «Karakterene settes fra 0 til 20, sant, så det er veldig sann pin point på hvor du ligger i alt».

Fokus på prestasjoner i skolen finner en både hos elevene selv og foreldrene deres. «I familiemiddager og sånn så er liksom alle ‘Hvilken score har niåringen, tolvåringen, fjortenåringen fått?’, og ja, når de har så og så mye på ‘bac’ [*baccalauréat* – akademisk kvalifikasjon], så går det liksom rundt i hele vennegruppen, familiegruppen på Whatsapp» (informant nr. 3). Informant nr. 4 opplevde dynamikken slik: «det er veldig viktig for foreldre

å være stolte over sine barns prestasjoner, så de legger mye press på at barnet presterer, og dermed blir foreldrene stolte over den prestasjonen». Informant nr. 1 fortalte at klassekameratene til barna er opptatt av andres karakterer for å sammenligne med seg selv. Til tross for et høyt prestasjonspress opplevde informant nr. 3 at ungdommen takler det: «de evner å koble av og gir litt sånn f synes jeg. Ja, man snakker om det og du ser det og sånn, men jeg synes jo de er en... kanskje fordi de er trent til det, jeg vet ikke? Jeg synes ikke stresset går under huden på dem, de er bedre til å koble det ut».

Flere av informantene påpekte at den høye graden av prestasjonsorientering nok har sitt utspring i skolen. Informant nr. 5 mente at prestasjonsorienteringen «er på plass. Det vil jeg si. Og det tror jeg, *tror* jeg da, kommer av et skolesystem som på mange måter belønner prestasjon», og informant nr. 4 sa at «Fra skolen egentlig, så er det veldig mye sånn at man skal være best. Det finnes mange av de tankene, allerede ganske tidlig, og så merkes det vel også i arbeidslivet, så at det kan resultere i en stemning som ikke alltid er den sunneste på en arbeidsplass i det at folk prøver å hevde seg og prestere». Se ellers kapittel 4.3.2 for informantenes oppfatning av forventninger til de forskjellige kjønnene i skolen.

#### **4.4.2 Arbeidsliv**

Informantene mente også at fransk arbeidsliv er sterkt prestasjonsorientert. «[...] de jobber mye og er opptatt av å levere gode resultater» (informant nr. 2). Informant nr. 3 sa at «belønningkulturen står veldig sterkt» i Frankrike. Denne informanten hadde inntrykk av at det er mer prestasjonsbasert belønning i arbeidslivet der enn i Norge, og informant nr. 2 påpekte «at hvis du jobber i offentlig sektor, så er lønnsnivået ganske definert, mens i privat sektor så er det jo mye mer basert på prestasjoner og sånt». Like fullt, til tross for at informantene opplevde prestasjoner som svært viktig i fransk samfunn og arbeidsliv, mente de dette kun er én av to ting som belønnes i praksis: «Nei, jeg vil si at det er ganske viktig med ansiennitet som vi sier, eller hvem du kjenner. Ja, det er klart prestasjon er viktig også. Men det er hvem du kjenner og hvor høyt opp du er og hvor mange år du har jobbet i et selskap, det er veldig viktig i Frankrike» (informant nr. 4). Informant nr. 6 var inne på det samme:

«Jeg tror det kommer an på sektorer og sånt. Men ja. Kjenner man de rette menneskene i ulike sektorer, så tror jeg det hjelper veldig på karrieren. Og på lønn og alt. [...] Men selvfølgelig, om du jobber godt og gjør det bra, så hjelper det. Så det har mye å si det òg, men jeg tror det er en god blanding, egentlig» (informant nr. 6)

Relasjoner på tvers av organisasjoner er også viktig i Frankrike: «Forretningsrelasjoner varer over tid, og det å bygge opp tillit er veldig viktig» (informant nr. 2).

#### **4.4.3 Prestasjonsforbedrende innovasjon**

Informantene var både på individnivå og under ett todelt når det gjaldt prestasjonsforbedrende innovasjon. Informant nr. 4 sa at «Frankrike prøver jo med innovasjon, å liksom å styrke nettopp det. Men jeg vil egentlig si at fra skolen [...] legger absolutt mye mer vekt på regler og orden og disiplin og sånne ting». Informant nr. 3 oppfattet at «man er veldig opptatt av å hegne om sin rolle og sitt domene. Det betyr at man ikke er sånn kreativ og ekspansiv, og kanskje ikke trader opp, men du skal heller ikke inn og ta mitt».

Flere av informantene nevnte den pågående satsningen på innovasjon i Frankrike, konkretisert i Station F i Paris (kjent som verdens største inkubatoranlegg for oppstartsbedrifter) og president Macrons satsning på å styrke landets gründermiljøer. Informant nr. 5 fortalte at «våre samarbeidspartnere hjelper oss godt og pusher oss godt i den retning med nye innovative løsninger», men at «det er jo gjerne derfor – kanskje – vi har valgt å jobbe sammen, for det er nettopp det vi ønsker». Informant nr. 3 opplevde at fransk næringsliv har både innovasjon og dinosaurer, og mente at vekten som legges prestasjonsforbedrende innovasjon varierer med miljø. Informant nr. 1 utdypet at «det [vil] nok være forskjell fra store og små bedrifter i forhold til dette, i forhold til både behov og belønningsmekanismer og handlingsrom, en del sånne ting».

#### **4.4.4 Informantenes oppfatning av prestasjonsorientering**

Informantene opplevde svært høy grad av prestasjonsorientering.

- a) Det er forventet at tenåringer skal etterstrebe prestasjoner
- b) Belønninger er både basert på prestasjon og andre faktorer
- c) Prestasjonsforbedrende innovasjon verdsettes

### **4.5 Human orientering**

Mitt inntrykk var at informantene opplevde spørsmålet om de humane verdienes stilling i Frankrike som svært komplekst og sammensatt.

«Det er nesten et helt urimelig spørsmål, fordi det er et så stort spekter av ting som ligger der. Men altså, som samfunn og kultur, så er det jo veldig sånn eksplisitt verdibasert, det står ‘fraternité, égalité, liberté’ på alle skolebygninger og offentlige bygninger, så de blir jo innprentet med at *les valeurs française* er det som bygget samfunnet, da. [...] Så det er litt sånn... det spørs litt på hva slags inngang og målestokk du har på det. Men ja, sterkt verdibasert» (informant nr. 3)



Informant nr. 2 opplevde at franskmenn har en større grad av kollektivitetsfølelse og er mer opptatt av både sine egne og det store fellesskapet. Formalitet og høflighet (normstyrte formaliteter) var stort sett til stede som temaer blant de fleste underkategoriene innenfor menneskelig orientering som informantene fortalte om. Informant nr. 6 sa at franskmenn «vil vel si at de humane verdiene er veldig viktig, og jeg tror det... altså, det er jo beundringsverdig. Men om alle nødvendigvis gjør det, det tror jeg ikke. Jeg tror at folk liker å tenke at de gjør det». Informant nr. 4 mente at «systemet» (forstått som hierarkiske samfunnsstrukturer og sosiale strukturer) er til hinder for realisering av franskmenns humane verdier:

«Man er opptatt av rettferdighet. Men samtidig så er jo mange av de prosessene som finnes, sånn som om man har jobbet mange år i et foretak, så får man mer fordeler enn andre, og liksom sånne ting som gjør at det er ikke alltid rettferdig. [...] Ja, jeg vil kanskje ikke si at det er det viktigste i Frankrike. Altså, selvfølgelig er man jo opptatt av det, men så er systemet ikke alltid laget for å legge til rette for at det skal være sånn» (informant nr. 4)

#### **4.5.1 Bry seg om andre**

Informant nr. 3 sa at franskmenn «har veldig sånn sterkt normsett for hvordan man skal bry seg om andre. Så ja, det er en viktig del av verdisetten at man skal anerkjenne kollektiviteten, da, og tilstedeværelsen av andre». På spørsmål om franskmenn bryr seg om andre svarte informant nr. 5 at:

«Man er jo ekstremt høflig, sånn at i den forstand så synes jeg jo det. Altså... måten man snakker til andre på, om det er å bry seg det vet ikke jeg, men man snakker jo høflig folk. [...] hensynsfullhet og respekt er kanskje bedre ord. For det er ikke akkurat sånn at fremmede på gata *bryr seg* på et vis, men man har respekt og er høflig og hensynsfull» (informant nr. 5)

#### **4.5.2 Hensynsfullhet**

Når det gjaldt hensynsfullhet gikk temaene høflighet, respekt og formaliteter igjen hos informantene. Disse tingene er i stor grad normbasert og legges stor vekt på. Informant nr. 1 fortalte at «de er mer opptatt av formaliteter, men i det så ligger det også mye større grad av høflighet», og informant nr. 2 at franskmenn er «veldig opptatt av å vise høflighet og respekt». Dette kommer også til uttrykk i arbeidslivet. Informant nr. 2 fortalte at det å «begynne å snakke business med én gang, det er ikke så høflig i fransk kontekst», mens informant nr. 1 sa at «du kler deg ordentlig i forretningsmøter [...] Det handler om respekt».

Det er også forventet å vise respekt og høflighet oppover i hierarkiet gjennom formaliteter. Dette kan ifølge informant nr. 6 være ved bruk av tiltaleform og etternavn, eller som

informant nr. 4 sa: «Det er vanskelig å gå før sjefen har gått». Informant nr. 1 fortalte også at «De snakker forskjellig til deg avhengig av hvor du er i et sosialt hierarki, altså du snakker annerledes til eldre personer enn til yngre, til noen med en høyere stilling enn en lavere».

#### **4.5.3 Vennlighet**

Flere informanter diskuterte vennlighet med utgangspunkt i dets forhold til høflighet.

Informant nr. 1 sa at høfligheten av og til er «litt mekanisk, det kommer ikke nødvendigvis fra hjertet [...] Men jeg opplever jo at de har generelt mye større grad av høflighet, og sånn sett tilsynelatende vennlighet enn hjemme». Informant nr. 6 vinklet det litt annerledes: «[...] jeg syns jo franskmenn er sjenerøse og vennlige i stort, fordi de er innøvd på liksom sånn høflighet». Informant nr. 2 reflekterte rundt samme tema: «Ja, og de er generelt opptatt av... *interessert* i andre føler jeg, stiller spørsmål da, liksom. Ja, er det høflighet, hensynsfullhet? Det går litt på det samme, kanskje». På spørsmål om franskmenn er hensynsfulle og vennlige, svarte informant nr. 5 at «Ja, for det meste, vil jeg si. Jeg kan ikke si at de *ikke* er det».

#### **4.5.4 Toleranse**

Toleranse kan knyttes til mange nivåer, og informantene knyttet det til kulturelt (etnisk og sosioøkonomisk) og religiøst mangfold, samt mangfold i personlighet, evner og tankesett.

Informant nr. 1 opplevde at «veldig mange er interessert i mangfold og forskjeller på en helt annen måte enn hjemme». Informant nr. 6 sa om toleranse at «det er en hel befolkning på flere millioner. Sånn at ja, noen er mer, og noen andre mindre».

Informantene mente toleransen i Frankrike går begge veier. «Det er litt både òg. Frankrike er jo et land med mye større forskjeller økonomisk og sosialt, men de er jo også et land som har veldig stort kulturelt mangfold. [...] Så de er jo trent i mangfold på en helt annen måte, og tolererer nok mangfold i større grad enn i Norge, vil jeg påstå» (informant 1). Informant nr. 3 opplevde at det er «en større aksept for, og i større grad en sannhet, at kvinner og menn er ulike, da. Og gjør ting på ulike måter», og at «det er veldig stor toleranse gjennom en forventning om at mennesker er komplekse vesen». Informant nr. 4 tilføyde også at «så finnes det mange miljøer [i Frankrike] som ikke er like tolerante».

Informant nr. 2 oppfattet franskmenn som prinsippfaste: «De har jo religionsfrihet, men de er veldig opptatt av sekulariteten sin. Så de har ikke så mye toleranse for andre religioner på *den* måten – for det er ikke lov å bære religiøse plagg hvis man jobber i det offentlige». Informant nr. 3 pekte på det samme, og sa videre at «de har noen verdier og prinsipper. Dette er jo

veldig grovt forenklet, men den antagelsen om at 'ja, men det er jo *universelt*', altså at det ikke er noen... det er ikke noen *subjektivitet* i det jeg sier og mener. Og det blir fort en form for intoleranse». Hun sa også at man i Frankrike «har en oppfatning om at deres normer og verdier på en måte er nøytrale, og det er standarden». Et par informanter pekte på en begrenset form for toleranse med rammebetingelser: «man tolererer jo... så lenge man er innenfor» (informant nr. 5); «[...] det å ha dysleksi for eksempel... Jeg tror det er en ganske lav prosentandel i forhold til andre land, som jo er litt rart. Så man skal være en del av den normale befolkningen på et vis, og gjøre det som er forventet» (informant nr. 6).

#### **4.5.5 Sjenerøsitet**

Informantene opplevde franskmenn som sjenerøse. «Jeg vil si de er ganske sjenerøse. Inviterer folk til lunsj og middag og liksom sånne ting» (informant nr. 4).

«[...] de er mer sjenerøse enn nordmenn. Mye mer sånn at man deler av det man har, på en måte. Et klassisk eksempel som jeg liksom alltid merker meg, er hvis man skal på middag eller på en fest eller noe sånt, så er det sånn at i Norge så har man med seg *sin* flaske vin, og så sitter man og drikker den, mens i Frankrike så tar man med til alle og deler» (informant nr. 2)

#### **4.5.6 Rettferdighet**

Informant nr. 2 opplevde at franskmenn «generelt [er] opptatt av store verdier som rettferdighet, [...] og engasjerer seg veldig mye i forskjellige politiske saker, særlig knyttet til rettferdighetsspørsmål». Denne rettferdighetssansen mener hun er «både på vegne av andre, men også sånn at jeg får det samme som andre».

#### **4.5.7 Informantenes oppfatning av human orientering**

Informantene opplevde middels til høy grad av human orientering.

- a) Bryr seg om andre
- b) Hensynsfulle
- c) Vennlige, men dette var også både òg
- d) Toleransen er både òg
- e) Sjenerøse

### **4.6 Kollektivism som fellesskap**

Informantene opplevde franskmenn som sosiale, og at de investerer mye i sosiale relasjoner både på jobb og utenfor. «Man ønsker å være en del av et fellesskap på jobb eller sosialt, tror jeg» (informant nr. 1); «de liker å etablere en *connection*» (informant nr. 4). Informantene

opplevde også at franskmenn legger stor vekt på sosiale møteplasser: «De er jo mye mer sosiale og mer opptatt av å samle seg og ha middager, invitere folk på forskjellig» (informant nr. 6). På spørsmål om franskmenns tilknytning og lojalitet til sine avgrensede fellesskap sa informant nr. 5 at «Jeg vil si at den er ganske sterk. [...] Jeg vil si de har en sterk lojalitet», og informanten oppfattet også aksept av andre gruppemedlemmer som viktig i Frankrike. Informant nr. 1 sa at «jeg opplever at mange engasjerer seg i lokalpolitikk. Det er veldig lav fagforeningsgrad her blant annet, men at folk er opptatt av byen og kommunen og sin lokale tilhørighet, da».

#### **4.6.1 Arbeidsplassen**

Informantene mente fellesskap i forbindelse med jobb er viktig i Frankrike. «Jeg synes også de er bedre på å bygge den kollegialiteten naturlig. Det handler litt om at man bruker veldig mye tid på jobb, men også helt sånn praktisk, at man har arenaer og møteplasser der man bygger den kollektiviteten, det å gå ut, og den der *aperóen* man tar seg» (informant nr. 3). Informant nr. 6 forklarte hvordan det sosiale ved fransk arbeidsliv strekker seg forbi sosialiseringaspektet: «Kjenner man de rette menneskene i ulike sektorer, så tror jeg det hjelper veldig på karrieren. [...] det er mer normalt å ta folk med ut for å bygge relasjoner». Informant nr. 1 pekte på nok en grunn til at det sosiale og relasjonelle har så stor plass:

«Fransk næringsliv er veldig relasjonsbasert, [...] i Frankrike så er det... også den beste løsningen de ønsker, men de vil samtidig ha en relasjon til den de skal handle med. Så derfor så er det viktig med forretningslunsjer, for eksempel, for å bli kjent og bygge tillit – nettopp for å få en relasjon. Og det er også fordi at franske kunder er veldig lojale, så hvis de først har inngått et forretningspartnerskap med deg, så er de veldig trofaste. Da har du en kunde veldig lenge. Så man må investere tid i denne relasjonsbyggingen, da» (informant nr. 1)

#### **4.6.2 Familie**

Selv om noen informanter nevnte at det naturligvis brukes mindre tid med familien for franskmenn i jobb på grunn av lange dager, oppfattet flere at familien er viktig for franskmenn, og at det er noe man gjerne er stolt av. «Frankrike er jo et ganske tradisjonelt og konservativt land fremdeles, sånn at det å spise middag sammen med hele familien, og sånne type tradisjoner, og den typen fellesskap, er viktig» (informant nr. 4). Informant nr. 3 fortalte at «jeg har vel opplevd å være litt forbauset over at barn kan skryte veldig av sine foreldre og hvor flinke de er, og at voksne også kan være opptatt av [sine barns] resultater og prestasjoner på en kanskje litt mer eksplisitt måte enn jeg er vant til hjemme fra».

Informant nr. 2 oppfattet at «det er jo kanskje litt mer avstand mellom barn og foreldre enn det er i Norge», og at «jeg føler at det er litt mer sånn at man ikke trenger å bygge livet sitt rundt bare barna sine og at man skal gjøre alt sammen og sånt». Informantene ga uttrykk for at barn nok bor lenger hjemme hos foreldrene i Frankrike enn i Norge, men at dette fortrinnsvis handler om økonomiske hensyn. Når det gjelder eldreomsorgen i Frankrike, fortalte informant nr. 2 og 6 at den er mer eller mindre likt organisert som i Norge, der gamle folk stort sett flytter på gamlehjem i stedet for å bo hos sine voksne barn.

#### **4.6.3 Informantenes oppfatning av kollektivism som fellesskap**

Informantene opplevde middels til høy grad av kollektivism som fellesskap.

- a) Barn er stolte av foreldres prestasjoner, og foreldre er stolte av barnas prestasjoner
- b) Aldrende foreldre bor ikke hos sine barn
- c) Barn bor ikke hjemme til de blir gift

### **4.7 Samfunnsinstitusjonell kollektivism**

#### **4.7.1 Tilhørighet og aksept av gruppen**

Informant nr. 2, 4 og 6 mente at gruppetilhørighet i en eller annen variant er viktig for franskmenn, og informant nr. 4 tilføyde at «Men så er det vel viktig for alle. Jeg vet ikke om det er spesielt fransk eller ikke». Informant nr. 2 syntes franskmenn er opptatt av å ta vare på folk rundt seg, inkludert fremmede, i et ønske om «å stille opp på vegne av andre som en del av liksom det fellesskapet man er». Dette knyttet hun til manglende tillit til at myndighetene skal ta vare på folket, slik at man må ta vare på hverandre i stedet. Informant nr. 2 sa også at «jeg føler jo at de er kollektivistiske på én måte, at de liksom setter pris på samfunnet rundt seg, og det er jo en fellesskapsting det at det danner seg store sosiale bevegelser». På spørsmål om kollektiv fordeling av ressurser i Frankrike, sa informant nr. 5 at «Jeg vil påstå at det absolutt ligger i bunn i grunn for samfunnets fordeling av goder og *égalité*. Men at det er større – og i hvert fall sosialt akseptert – større rom for individuell tilpasning enn hjemme».

«Altså, det er jo høy grad av fellesskapsforventning og fellesskapsfølelse, og så kan man jo... Det er mange som har skrevet syvbindsbøker om liksom hvordan dette fragmenteres, da, med immigrasjon og disse undergruppene. Og ja, det nye Frankrike er ikke som det var og sånn. Men det er veldig høy forventning til den kollektiviteten» (informant nr. 3)

Informant nr. 3 sa videre at «De antar, som sagt, at i den sosionormen de har, så er det plass til alle. Jeg tror nok at veldig mange i Frankrike føler at de er isolert utenfor, da [...] der ligger mye av de samfunnskonfliktene de har». Informant nr. 6 ga et par eksempler på dette: «de

bygger opp om de som er skoleflinke. Og de som faller utenfor det, de sliter nok»; «pensjoner er veldig dårlige for mange».

Når det gjelder tilhørighet til arbeidsplassen oppfattet informant nr. 2 at franskmenn nok føler dette, men siden den hierarkiske strukturen i arbeidslivet gjør det vanskelig å være åpen eller si imot, kan det føre til misnøye: «det blir jo vanskeligere å føle tilhørighet hvis man liksom ikke tør å være helt åpen» (informant nr. 2). Se ellers kapittel 4.6.1 for informantenes oppfatning av fellesskap og relasjonsbygging på arbeidsplassen.

#### **4.7.2 Det økonomiske systemet og den franske velferdsstaten**

Informant nr. 2 fortalte at Frankrike er «et sosialdemokratisk samfunn hvor man er opptatt av fellesskapets interesser. Og så har det jo sånn generelt blitt veldig mye mer fattigdom i Frankrike, og ganske mange som lever i veldig stor økonomisk usikkerhet. Så det er kanskje litt mer sånn meg og mitt, på én måte». Informanten opplevde likevel at folk flest ønsker å ha et sterkt velferdssystem til tross for at dette betyr høyere skattelegging. Informant nr. 1 mente at den franske velferdsstaten har veldig gode ordninger, og sa at «man er nok interessert i å ha gode strukturer til gode for fellesskapet her, samtidig som – igjen – det er store økonomiske forskjeller». Informant nr. 4 sa at «det er et *social welfare system* som fungerer ganske bra i Frankrike vil jeg si, og som inkluderer hele fellesskapet».

#### **4.7.3 Tillit til maktinstitusjoner**

Flere informanter opplevde at franskmenn har mindre tillit til samfunnsmessige institusjoner og myndigheter enn det vi har i Norge. Informant nr. 1 sa noe om hvordan dette arter seg i praksis:

«Politiet, for eksempel, de nyter mye lavere tillit enn i Norge. De oppleves som urimelige, og overdreven bruk av makt, blant annet. Det er også lavere tillit, tror jeg, til politikere og politiske institusjoner enn hjemme. Og dette går tilbake til de store samfunnsforskjellene, sosiale forskjeller, at det oppleves som om det er en slags overklasse som styrer landet, at ikke vanlige folk har tilgang da, nødvendigvis. Og det gjenspeiles jo blant annet i de store protestene som vi hadde mot pensjonsreformen her i vår, at mange nok opplever at de som tar disse beslutningene i systemene har liten innsikt i hvordan vanlige mennesker har det» (informant nr. 1)

Informant nr. 2 mente den store maktavstanden mellom velgere og politikere fører til politikerforakt og «lav tillit til at politikerne vil folkets beste». Informant nr. 4 fortalte at det er mye mistro og mistillit til politikerne i Frankrike, og at under covid «var det veldig vanskelig å få franskmenn til å stole på de nye reglene og stole på det politikerne sa».

Informant nr. 3 opplevde at til tross for at tilliten til de samfunnsmessige institusjonene er lavere enn i Norge, så har de «likevel sterke – altså i europeisk tradisjon – veldig sterke institusjoner, da, som samfunnsreferanser... skolesystemer, kirken [...] Så tilliten er lavere enn i Norge, men de er likevel veldig, veldig viktige for det franske samfunnet».

Informant nr. 3 knyttet maktbalansen i dagens franske samfunn sammen med fransk revolusjonshistorie: «Det er jo denne historikken der det er folket som skal bestemme. [...] Du har autoritet så lenge du har den, men det er helt legitimt å utfordre den autoriteten, da». Franskmenns historisk forankrede samling i sosiale bevegelser og protester mot «overmakta» oppfattet informantene som et uttrykk for fransk kollektivitet. Informant nr. 4 knyttet (mangel på) rettferdighet opp mot den hierarkiske samfunnsstrukturen: «selvfølgelig er man opptatt av det, men så er systemet ikke alltid laget for å legge til rette for at det skal være sånn».

#### **4.7.4 Arbeidsliv**

Informantene knyttet spørsmål om gruppejalitet eller individuelle hensyn i arbeidslivet opp mot hierarki og prestasjonsorientering. Informant nr. 2 sa at: «lederne er litt mer kompromissløse, og ikke så konsensusorientert som vi er i Norge. Og det *kan* jo gå utover individer», og informant nr. 3 at «hvordan får *vi* resultat er også hvordan får *jeg* resultat [...] Så det er ikke nødvendigvis gruppe mot individ, men det er resultater og *performance*, da, som styrer hvordan man gjør den prioriteringen». Informant nr. 4 mente at både individuelle prestasjoner og fellesskapet prioriteres, og oppfattet det som noe «ambivalent».

#### **4.7.5 Informantenes oppfatning av samfunnsinstitusjonell kollektivisme**

Informantene var delt mellom hvorvidt det er relativt høy grad av institusjonell kollektivitet eller om det er både òg.

- a) Ledere prioriterer gruppen
- b) Velferdsstaten ivaretar fellesskapets interesser
- c) Å bli akseptert av andre gruppemedlemmer er viktig.
- d) Både gruppen og individet settes høyt

Det virket som at informantene hadde utfordringer med å i det hele tatt se for seg at noen ikke er opptatt av å bli akseptert av gruppen sin.

### **4.8 Maktavstand**

Informantene opplevde Frankrike som et sterkt hierarkisk land med store maktavstander. Den hierarkiske måten å innrette samfunnet og arbeidslivet på er for øvrig knyttet til andre

kulturelle dimensjoner som unngåelse av usikkerhet (kapittel 4.1), assertivitet (kapittel 4.2), kjønnssegalarisme (kapittel 4.3), prestasjonsorientering (kapittel 4.4) og human orientering (kapittel 4.5). Hvordan dette henger sammen er skrevet om i de respektive kapitlene.

Informant nr. 1 fortalte at Frankrike historisk sett har vært et land med svært store forskjeller med et monarkisk styresett med en svært fattig underklasse, og mente at den hierarkiske strukturen i dagens franske samfunn er rester fra denne tiden. Informanten sa også at siden Frankrike er et stort land vil det nødvendigvis være mange administrasjonsnivå, noe som fører med seg store strukturelle avstander.

Informantene mente makten i Frankrike er konsentrert på toppen. «Jeg tror nok at det oppleves som stor avstand opp til makthaverne på de fleste nivå. Både i det sosiale og politiske liv» (informant nr. 1). Informant nr. 3 sa at «det er jo en kultur for dominans, men det er jo klart at det er bare noen som kan dominere, da» (informant nr. 3). Tre av informantene fortalte også om hvordan elitisme og maktstrukturer henger sammen i det franske samfunnet. I Informant nr. 3 fortalte at det er en «forventning om at realiteten er at du skal kjenne de riktige folkene og ha gjort de rette tingene», og at «du har disse skillene som er veldig satt, har du ikke gått privatskole så har du ikke sjans der oppe likevel». Informant nr. 1 forklarte videre: «det er en sosial avstand i forhold til hvem som har tilgang til å gå på disse eliteuniversitetene som gir deg tilgang til disse topposisjonene i samfunnet etterpå». Informant nr. 6 fortalte at «rett» etternavn kan gjøre det lettere å få jobb, samtidig som hun opplevde at det i Paris er lettere å gjøre karriere som ung fordi prestasjoner også er så viktig.

#### ***4.8.1 Aksept av makt***

På spørsmål om aksept og toleranse for maktavstand svarte informant nr. 2 at «Det er bare sånn, tror jeg? [...] det er jo det de er vant til, og en måte å strukturere arbeidslivet på». Informant nr. 3 opplevde et slags klasseskille i arbeidslivet, der den store massen er prisgitt sin arbeidsgiver, og at «det er høy, veldig høy toleranse – tross alt – for skjevheter i maktstruktur». Informant nr. 1 opplevde aksept av makt som todelt: «på mange måter så opplever jeg at folk innfinder seg med det. Det er på en måte sånn det er, det er litt ‘sånn er verden’, og det det aksepterer man. Samtidig som at franskmenn jo har en veldig sånn lang og stolt tradisjon for å gjøre opprør og revolusjon og protester mot det de opplever som urimelige systemer og strukturer». Også informant 3, 4 og 6 pekte på franskmenns tilbøyelighet til maktkritikk og protest. Informant nr. 3 sa at «Man forventer ikke å søke konsensus på tvers, det er litt det der at det handler egentlig om hvem som til slutt har makt».



#### **4.8.2 Makt, status, innflytelse og goder**

«Det er ganske viktig med ansiennitet som vi sier, eller hvem du kjenner. Ja, det er klart prestasjon er viktig også. Men hvem du kjenner og hvor høyt opp du er og hvor mange år du har jobbet i et selskap, det er veldig viktig i Frankrike» (informant nr. 4)

Informantene opplevde at makt, status og innflytelse hører sammen, og at privilegier og innflytelse er knyttet til stilling og status. Informant nr. 6 ga et eksempel fra hverdagslivet: «Bare det å få bord på en restaurant. Om du er rett person, har du en rett stilling – har du en tittel, så blir man ofte... [...] Så gjør de det de kan for å få et ledig bord til deg. Det er jo en greie». Informant nr. 1 mente at «Privilegier følger nok i stor grad status her. [...] jeg har inntrykk av at det ligger ganske dypt det at prestasjoner er grunnlag for posisjon, og med posisjon så følger det privilegier». Informant nr. 5 sammenlignet med Norge:

«Men om det gjør det noe mer her enn i Norge, det vet jeg ikke. Privilegier... altså, ja, man får jo høyere lønn hvis man er sjef enn ikke sjef, men det gjør man jo i Norge, og det går jo også på ansiennitet og erfaringer og sånt. Jeg synes ikke det bare kommer til en, på et vis» (Informant nr. 5)

#### **4.8.3 Hierarki**

Informantene mente at Frankrike er et svært hierarkisk land. Informant nr. 3 oppsummerte franskmenns forhold til autoritet helt enkelt slik: «du underkaster deg den som er over eller har autoritet», og informant nr. 4 fortalte at franskmenn lytter til folk som har autoritet eller er i maktposisjoner. Informantene fortalte om et svært hierarkisk arbeidsliv (med unntak av informant nr. 5 som imidlertid tok forbehold om at bransjen hun jobber inn mot er kjent for å være flat og fremoverlent): «det er jo et veldig hierarkisk og system- og strukturbasert arbeidsliv» (informant nr. 3); «Er man sjef, så er man sjef, for å si det sånn» (informant nr. 6). Informant nr. 1 og 2 fortalte at det må kommuniseres opp og ned gjennom mange ledd i hierarkiet før en avgjørelse kan sluttes, og informant nr. 4 at den hierarkiske strukturen er til hinder for kommunikasjon på tvers av nivåene, som igjen bidrar til å opprettholde maktstrukturer og maktforhold. Informant nr. 6 mente at hierarkiet kan være til hinder for sosial mobilitet.

Generelt mente informantene også at maktavstanden i arbeidslivet er stor eller større enn i Norge. Det kom frem fra flere informanter at lederskap utøves mer autoritært enn samstemmig. Informant nr. 2 sa også at «man er mye mer sånn at man gjør akkurat det sjefen sier i Frankrike, og man utfordrer ikke så mye, særlig hvis man er litt lavere på rangstigen», og informant nr. 4 at: «Om din sjef sier noe, så selv om du tenker at det ikke stemmer, så er

det jo egentlig det som gjelder». Informant nr. 5 mente imidlertid at det er mulig å komme med innvendinger mot sjefen «hvis man har gode argumenter og argumenterer godt og konstruktivt». For øvrig opplevde ikke informant nr. 5, som jobber med unge, kreative yrker, maktavstanden på arbeidsplassen som like fremtredende som de andre informantene: «i de miljøene og byråene som vi jobber sammen med, så er det mye likt som over hele verden. [...] Det er kanskje noe høyere eller lenger mellom sjef og underordnet [i Frankrike], uten at jeg skal sette to streker under det svaret».

#### ***4.8.4 Informantenes oppfatning av dimensjon og utsagn for maktavstand***

Informantene opplevde svært høy grad av maktavstand.

- a) En persons innflytelse er basert på evner og bidrag, og på posisjon og autoritet
- b) Man kan komme med innvendinger mot sin leder, men man må underordne seg maktstrukturen
- c) Informantene usikre på om folk i maktposisjoner ønsker å øke eller minke maktavstanden nedover
- d) Med rang og stilling følger spesielle privilegier
- e) Makten er konsentrert på toppen i samfunnet

### **4.9 Fremtidsorientering**

Overordnet var informantenes inntrykk at franskmenns fremtidsorientering er tosidig; de planlegger for fremtiden, samtidig som de også lever i nuet: «ja, begge deler. Man er jo veldig til stede i nuet. Men jeg synes spesielt rundt bærekraftsdimensjoner... jeg synes at franskmenn evner å se langt. Og også vanlige folk ser langt frem» (Informant nr. 5).

#### ***4.9.1 Langsiktig planlegging mot spontanitet***

Gjennomgående uttrykte informantene at de *viktige* tingene på både individ- og gruppenivå, som økonomisk trygghet, å sende barna på en god skole, vellykkede forretninger eller å nå klimamålene, tas på alvor. Disse tingene håndteres ved god planlegging og målrettet arbeid. Langsiktige aktiviteter som hardt arbeid og lange arbeidsdager er også noe som ifølge informantene preger franskmenn og fransk arbeidsliv. Dette med å sikre fremtiden knyttet de opp mot franskmenns behov for å unngå usikkerhet på (livs)viktige områder, som et par av informantene igjen mente er knyttet til forhold som manglende sosial sikkerhet og stor arbeidsløshet.

Videre opplevde informantene Frankrike som et visjonært land, og flere nevnte bærekraft og bærekraftsmålene i denne sammenheng:

«i Frankrike så setter de ofte politikk gjennom å lage lover, da. [...] for eksempel at de vedtok å forby leting etter nye olje- og gassfelter. Ikke at de har noe olje og gass, så det er veldig symbolsk, men sånn at da er det på en måte... det er et signal om at 'nå skal vi jobbe for å nå klimamålene'» (informant nr. 2)

Visjonene strekker seg også til næringslivet og innen næringsutvikling og omstillingsprogrammer. Da dreier det seg ofte om å sette seg hårete og svært krevende mål som det jobbes hardt for å oppnå ut fra en idé om hvor man ønsker å være i fremtiden.

På den annen side hadde informantene også inntrykk av at franskmenn har en kortere tidshorisont for mindre viktige ting, så som (manglende) planlegging av sosiale sammenkomster eller spandering. Informantene var for øvrig delt når det gjelder om sosiale ting planlegges eller skjer spontant. Det kom også frem at skolesystemet er veldig rigid, og derfor vil barnefamilier leve planmessige, parallelle liv basert på skolekalenderen. Den enkelte informants oppfatning av franskmenns spontanitet eller planmessighet hadde imidlertid ikke sammenheng med om de har barn i skolealder eller ikke.

Det ble også uttrykt i flere intervjuer at franskmenn er gode til å leve i nuet og koble av, noe som fremstår som en motvekt til prestasjonsjaget ellers. Eksempler på dette er å samles med venner og nyte et godt måltid, en drink med kolleger etter jobb, eller å ta seg en fest, og en av mine informanter sa hun hadde lest at Frankrike er det landet i OECD som bruker mest tid på å spise og drikke hver dag.

#### **4.9.2 Innovasjon**

Hvorvidt organisasjoner i Frankrike er innovative eller lar ting være som de er var ikke like lett å svare på for informantene i og med at flere ikke har jobbet i en fransk organisasjon. Totalt sett oppfattet de franskmenns forhold til innovasjon som både øg. På den ene siden er dette et satsningsområde politisk, og Station F i Paris er en innovasjonshub på internasjonalt nivå. På den annen side er Frankrike et konservativt land, og frasen «sånn er det bare» i en eller annen form gikk igjen i nesten samtlige intervjuer. Dette, sammen med den svært hierarkiske strukturen i arbeidslivet spesielt og samfunnet for øvrig, svekker forutsetningene for å få frem og implementere gode, nye ideer.

### ***4.9.3 Informantenes oppfatning av dimensjon og utsagn for fremtidsorientering***

Informantene opplevde både lav og høy grad av fremtidsorientering.

- a) For å oppnå suksess må man planlegge
- b) Franske organisasjoner er preget av både innovasjon og strukturell stillstand
- c) Sosiale sammenkomster planlegges både i god tid og i siste liten
- d) Det legges både vekt på å løse nåværende problemer og å planlegge for fremtiden

Det virket som at informantene hadde utfordringer med å forstå utsagn a, ettersom de vanskelig klarer å se for seg at det ikke lønner seg å planlegge for å oppnå suksess. De uttalte seg imidlertid om temaet andre steder i intervjuene.

## 5. ANALYSE AV FUNN

I dette kapittelet vil analysene av datamaterialet bli gjennomgått og drøftet.

### 5.1 RQ1

Jeg vil i dette kapittelet ta analysere data opp mot teori, med fokus på det første forskningsspørsmålet: Hvordan samsvarer den norske oppfatningen av fransk kultur med franskmenns egen oppfatning slik det kommer frem i GLOBE-studien?

I forrige kapittel gjorde jeg rede for det som kom frem i intervjuene, samt oppsummerte hver dimensjon og dens respektive utsagn ut fra dataen. Det varierte imidlertid hvorvidt informantene var samstemte eller delte i sine oppfatninger. I fire dimensjoner var informantene stort sett enige både når det gjaldt utsagn og dimensjon som sådan, dette gjaldt assertivitet, prestasjonsorientering, human orientering og kollektivism som fellesskap. For kjønnsegalitarisme og samfunnsinstitusjonell kollektivism var informantene stort sett enige om utsagnene, men ikke dimensjonene. For førstnevnte dimensjon mente tre at det er middels likestilt og tre at det er lite likestilt, og for sistnevnte mente tre at det er høy grad av kollektivism, og tre at det er både òg. Svarene for disse to dimensjonene ligger derfor ikke langt fra hverandre, og for kollektivism kan man forstå svarene som at informantene er delvis enige. Når det gjaldt unngåelse av usikkerhet, maktavstand og fremtidsorientering var informantene stort sett enige om dimensjonene, men det var en viss grad av uenighet overfor utsagnene. Fordi informantene uttalte seg både om dimensjonen overordnet samt hvert enkelt utsagn, kunne disse kaste lys over hverandre der det var usikkerhet, noe som var tilfellet for unngåelse av usikkerhet og maktavstand. Når det gjelder utsagnene for fremtidsorientering var svarene nærmest strødd utover, noe som forklares av det samstemte både òg for dimensjonen som sådan. Totalt sett var informantene imidlertid enige i mye.

Tabell 1 har tatt utgangspunkt i Frankrikes plassering i bånd for de forskjellige dimensjonene som vist i GLOBE. Båndene er ikke absolutter, men viser hvor Frankrike er posisjonert i forhold til andre land. Siden informantenes oppfatning av Frankrike naturligvis vil være preget av deres norske perspektiv, har jeg også plassert resultatene fra egen undersøkelse i bånd, der tre bånd betyr A: høy grad, B: middels grad og C: lav grad, mens fire bånd betyr A: høy grad, B: middels til høy grad, C: middels til lav grad og D: lav grad. Det er altså ikke et direkte samsvar mellom logikken for plassering av GLOBEs resultater og mine, men de gir likevel en grei pekepinn på hvordan de ligger i forhold til hverandre.

G = GLOBEs resultater, N = resultatene fra denne undersøkelsen

× = GLOBEs resultater og resultatene fra denne undersøkelsen ser ut til å samsvare

*Tabell 1*

Dimensjon/bånd	A	B	C	D
<b>Unngåelse av usikkerhet</b>		×		
<b>Assertivitet*</b>	×			
<b>Kjønnssegalarisme</b>	×			
<b>Prestasjonsorientering*</b>	×			
<b>Human orientering</b>		N		G
<b>Kollektivism som fellesskap†</b>		G, N		
<b>Samfunnsinstitusjonell kollektivism†</b>		G, N		
<b>Maktavstand†</b>	×			
<b>Fremtidsorientering†</b>			G	

Ut fra utredningene i kapittel 2.5 og 4 (visualisert i tabell 1), ser vi at:

1. GLOBEs resultater og resultatene fra denne undersøkelsen så ut til å samsvare langs fem dimensjoner, nemlig unngåelse av usikkerhet, assertivitet, kjønnssegalarisme, prestasjonsorientering og maktavstand.
2. For human orientering er det ikke samsvar mellom GLOBEs resultater og resultatene fra denne undersøkelsen.
3. For kollektivism som fellesskap er det delvis samsvar mellom GLOBEs resultater og resultatene fra denne undersøkelsen. De mener på den ene siden det samme som kommer frem i GLOBE, samtidig som de mener det er både òg langs denne dimensjonen.
4. For samfunnsinstitusjonell kollektivism er det delvis samsvar mellom GLOBEs resultater og resultatene fra denne undersøkelsen. De mener på den ene siden det samme som kommer frem i GLOBE, samtidig som de mener det er både òg langs denne dimensjonen.

---

\*Dimensjonen er korrigeret for responsbias og har byttet bånd

† Dimensjonen er korrigeret for responsbias, men har *ikke* byttet bånd

5. For fremtidsorientering mener informantene i denne undersøkelsen enten det er både òg, eller de er delt i sine oppfatninger. Basert på dataen fra intervjuene gir det ikke mening å gradere resultatet.

I de neste kapitlene vil jeg gå nærmere inn på og diskutere hver av disse fem punktene.

### ***5.1.1 Samsvar langs fem dimensjoner***

#### *5.1.1.1 Unngåelse av usikkerhet*

Resultatene mine og resultatene fra GLOBE samsvarer stort sett langs denne dimensjonen. Begge steder kommer det frem at det er høy grad av detaljerte instruksjoner, og at det er mange lover og regler som skal dekke opp for det meste. Både hos GLOBE og hos en av mine informanter påpekes det at dette likevel ikke betyr at reglene og lovene følges opp av franskmenn. I tillegg beskriver GLOBE en stat som er involvert i fransk arbeidsliv. Mine informanter mener det er noe variasjon i hvorvidt franskmenn lever strukturerte liv og om de foretrekker orden og forutsigbarhet eller eksperimentering og innovasjon.

#### *5.1.1.2 Assertivitet*

Både i GLOBE og i min undersøkelse kom det frem at franskmenn har høy grad av assertivensess. Mine informanter underbygget dette med at det er høy grad av dominans, og at franskmenn er tøffe i arbeidslivet. I GLOBE kom det også frem et ønske om *mer* assertivitet og dominans på arbeidsplassen. Én informant sa hun ikke opplever franskmenn som aggressive, en annen sa at kvinnelige ledere gjerne er aggressive fordi det er slik man kommer seg opp og frem i arbeidslivet som kvinne. Resten av informantene kommenterte ikke aggressivitet. Fra GLOBE kom det frem at det er lav aggressivitet i organisasjoner, men mer aggressivitet i relasjoner. Se for øvrig kapittel 2.4.2 for en kort diskusjon av forholdet mellom assertivitet og aggressivitet.

Franskmenns tilbøyelighet til verbale konfrontasjoner ble fremhevet både av GLOBE og mine informanter, i GLOBE forklares dette med at franskmenn foretrekker direkthet, noe som innebærer tydelige uttrykk for oppfatninger og følelser. GLOBE knytter denne tilbøyeligheten også opp mot fransk rasjonalisme og intellektualisme. Dette med å uttrykke følelser ble for øvrig også nevnt av en av mine informanter, som opplevde dette som noe «mykt». I GLOBE skrives det at den sterke intellektualitetstradisjonen er knyttet til lederskap da det ikke er forventet at en toppleder skal ha myke ferdigheter.

#### *5.1.1.3 Kjønnsegalitarisme*

De fleste informantene hadde ingen formening om idrettstilbudet i Frankrike er bedre for gutter eller jenter. Når det gjaldt om menn eller kvinner oppfordres mest til å ta høyere utdanning helte de mot likt. Tre av informantene mente det er likt for jenter og gutter å mislykkes på skolen, kun én mente det var verst for jenter. Med unntak av én informant som ikke hadde noen klar formening, var resten enige om at det er mest menn i lederstillinger i Frankrike. Når det gjaldt likestilling i arbeidslivet viste GLOBE at kun 30% av franske ledere er kvinner, og at segregering av kvinner står sterkt.

#### *5.1.1.4 Prestasjonsorientering*

Informantene opplevde prestasjon som svært viktig i det franske samfunnet. Både i GLOBE og min undersøkelse kommer det frem at for det første er prestasjon viktig i arbeidslivet, for det andre at den franske skolen er konkurransepreget med et høyt prestasjonsfokus, og for det tredje at belønninger og innflytelse kan være prestasjonsbasert eller basert på andre faktorer. Både i GLOBE og blant informantene mine kommenteres det hvordan skeivfordeling av makt i samfunnet fører til en todelthet når det gjelder hva som er mest effektivt som karrierefremmer, og i tillegg legges det i GLOBE vekt på familiebedriften, der man kvalifiserer som leder gjennom familiære relasjoner.

#### *5.1.1.5 Maktavstand*

I både GLOBE og blant informantene scorer Frankrike svært høyt på maktavstand. Dette knyttes i GLOBE opp mot tradisjonelle hierarkiske samfunnsstrukturer. Informantene oppfatter at på samme måte som belønninger og fordeler kan utløses av både prestasjon og posisjon, vil en persons innflytelse også kunne være basert på både evner/bidrag og posisjon. I GLOBE kommer det i denne sammenheng frem at maktrelasjoner i større grad bør være basert på kompetanse enn autoritet. Informantene mente videre at det er lov å komme med innvendinger mot sin leder, men man må likevel innordne seg i hierarkiet og rette seg etter gjeldende maktstrukturer. Den samme tendensen ser vi fra GLOBE, der medarbeidere mener det er lav maktavstand og at man skal kunne utfordre lederen sin, men at viktige beslutninger bør fattes av høyt oppe i hierarkiet. Der ble det også nevnt at hierarkiske strukturer gjerne aksepteres så lenge den enkelte blir hørt.

Informantene mente at det følger spesielle privilegier med rang og stilling, og at dette aksepteres. Tilgang til den beste utdannelsen og vanskelig tilgang til maktposisjoner ble



nevnt. I GLOBE kom dette også frem i form av Grandes Écoles-eliten og at kun én av de tre vanligste kategorier styremedlemmer i store bedrifter er basert på erfaring og kompetanse.

Selv om franskmenn ifølge GLOBE er negative til maktavstand, mener både informantene mine og GLOBE at makten i det franske samfunnet er konsentrert på toppen. Eksempler som nevnes i GLOBE er at de hierarkiske lederstilene taylorisme og paternalisme er vanlig i Frankrike, at franskmenn romantiserer og forhøyer lederen, og at posisjon i seg selv forankrer autoritet hos lederen blant sine underordnede. I GLOBE forklares opprettholdelsen av denne typen maktstruktur ved at franskmenn ønsker å unngå innblanding fra sine overordnede, og at fransk æreslogikk spiller inn. For øvrig var mine informanter kategorisk på høy maktavstand for hele dimensjonen, mens bildet var mer nyansert når man så på resultatene for hvert enkelt utsagn.

### **5.1.2 Human orientering**

«Jeg føler jo at det er litt sånn todelt, fordi de både er veldig høflige, men også kan være veldig konfronterende. Så kanskje er ikke først og fremst vennlighet hovedstikkordet, men kanskje mer oppriktighet [...] det kan jo være litt overfladisk også, men det kommer jo fra et sted hvor man er opptatt av å vise respekt for folk, tenker jeg. Men det virker ikke som om de er så veldig redd for å ta en krangel heller. Så jeg føler ikke at de er vennlige på bekostning av sine egne prinsipper, da» (informant nr. 2)

Kapittel 4.5 ble introdusert med å konstatere at informantene oppfattet human orientering som et komplekst og sammensatt tema, og flere informanter strevde med å uttale seg om denne dimensjonen. Informant nr. 5 prøvde seg litt frem før hun ettertenksomt landet på at franskmenn nok må være hensynsfulle/vennlige i kraft av at hun «kan ikke si at de *ikke* er det». Videre opplevde informantene at hensynsfullhet, vennlighet og det å bry seg om andre har en sammenheng med de franske normstyrte formalitetene som er så sterkt til stede i det franske samfunnet. Flere informanter diskuterte for eksempel vennlighet med utgangspunkt i dets forhold til «høflighet» (normbaserte formaliteter) – hvorvidt dette faktisk er vennlighet (informant nr. 3: «jeg synes jo franskmenn er sjenerøse og vennlige i stort, fordi de er innøvd på liksom sånn høflighet»), eller bare *tilsynelatende* vennlighet (informant nr. 1: «Av og til så er det jo litt mekanisk, det kommer ikke nødvendigvis fra hjertet»). Informantene opplevde at å uttale seg om de humane verdienes stilling i Frankrike også innebar at de måtte vurdere hvorvidt disse normstyrte formalitetene i sin natur virkelig *er* vennligsinnede eller ikke. Til syvende og sist valgte informantene altså å tillegge disse formalitetene relativt høy grad av vennligsinnethet.

Norges lave grad av normstyrte formaliteter kan ha bidratt til at informantene opplever det som ekstra hyggelig å blant annet bli hilst med et «Bonjour» når de kommer inn i en butikk, og har latt denne opplevelsen skinne gjennom. Men dataen fra GLOBE viser at bak den lave praksisscoren finnes det store forskjeller mellom de to undersøkte bransjene, der bankbransjen viser en lav score, mens matvareindustrien viser en relativt høy score. Dersom man ser på disse separat, vil informantenes oppfatning ikke avvike like brutalt fra matvareindustriens.

Samtlige av informantene mente at toleransen i Frankrike er både òg. Toleranse kan gjelde på mange nivåer, og informantene pekte spesifikt på kulturelt (etnisk og sosioøkonomisk) mangfold, religiøst mangfold, mangfold i skolen, mangfold i personlighet og tankesett, samt kjønn. To sentrale poeng kom frem når det gjaldt toleranse. Det første er universalitet, altså franskmenns oppfatning av egne ideer som universelle og ikke-subjektive. Franskmennenes forståelse av franske ideer som universelle er noe som også kommer frem i GLOBE, men det er mine informanter som knytter dette fenomenet opp mot toleranse og human orientering, da dette i neste omgang skaper en forventning om at alle må etterleve franske standarder. Et eksempel på dette er lovfestet ikke-religiøsitet. Det andre som kom frem er en form for begrenset toleranse. To informanter opplever at det er en slags usynlig sosial grense, hvor man innenfor denne har full bevegelsesfrihet og likevel kan forvente å bli møtt med toleranse, mens oppførsel som regnes utenfor denne grensen ikke vil tolereres. På den ene siden knyttes dette opp mot universalitet siden franskmenn er tolerante overfor «det som blir oppfattet som normal, god oppførsel» (informant nr. 5). På den annen side ble det også knyttet til andre fenomener som dysleksi.

Videre viser resultatene fra GLOBE at det er et betraktelig avvik mellom praksis (bånd D) og verdier (bånd A) for human orientering i Frankrike, noe som understrekes av maktkampen mellom tradisjonelle, hierarkiske strukturer og liberalismens frihets- og likhetstanker. Noen av informantene påpekte at det er forskjell mellom franskmenns tanker om humane verdier (høye) og hvordan de humane verdiene kommer til uttrykk i praksis (ikke så høyt). Dette impliserer at svarene deres i alle fall i noen grad også reflekterer oppfatningen av franskmenns *verdier*. En av informantene sa for eksempel at «systemet» står i veien for høyere grad av realisering av franskmenns rettferdighetssans. Informantenes problemer med å forstå forskjellen mellom praksis og verdier er nettopp noe av det Hofstede (2006) kritiserte GLOBE for. I intervjuene mine ble det ikke eksplisitt skilt på praksis og verdier gjennom at informantene ble spurt om begge deler, de ble kun spurt om hvordan det *er* i Frankrike, noe som kan ha gjort at skillet har fremstått enda mindre tydelig. Når man tolker informantenes

uttalelser med denne forståelsen, avdekkes det at det ikke nødvendigvis er noen stor forskjell mellom GLOBEs resultater og resultatene i denne undersøkelsen.

### **5.1.3 Kollektivism som fellesskap**

«Altså, jeg tror fellesskap er viktig i Frankrike. Arbeidsplassen, for eksempel, at du er en del av arbeidsmiljøet er veldig viktig. Generelt så er det liksom ikke sånn at folk går på jobb og bare gjør jobben sin, og så drar. Det er veldig mye sånn at du skal være med, du skal liksom spise lunsj med dine kolleger i en eller to timer. Og ofte går du også ut og tar et glass, for eksempel, etter jobb. Så jeg vil si at fellesskapet er viktig. Og det er det samme med familie også. Frankrike er jo et ganske tradisjonelt og konservativt land fremdeles, sånn at det å spise middag sammen med hele familien, og sånne type tradisjoner, og den typen fellesskap, er viktig» (informant nr. 4)

Informantene opplevde at relasjoner og sosialisering er viktig i Frankrike, og at det legges stor vekt på sosiale møteplasser. Mat og drikke brukes aktivt som mulighet til sosialisering. I intervjuene ble fellesskapene eksemplifisert som familie og arbeidsplass pluss minst ett eksempel til (korps, fotballag, nabolag), men selv om andre alternative fellesskap ble nevnt, var det familie og arbeidsplass informantene la vekt på som viktige for franskmenn.

Til tross for at franskmenn bruker mye tid på jobb, mente informantene at de likevel er svært opptatt av familie, og ivaretar familiefellesskapet ved å verne om samlingspunkter som felles middag. Informantene opplevde også at barn er svært stolte av sine foreldres prestasjoner og at foreldre er svært stolte av sine barns prestasjoner. Ut fra det informantene hadde å si om stolthet over familiens prestasjoner, opplevde jeg GLOBEs to utsagn om familie og prestasjoner som tvetydig. Selv om stolthet over andre gruppemedlemmer er knyttet til fellesskapsfølelse, virker det samtidig logisk at samfunnets prestasjonsorientering vil ha en påvirkning – for hvis prestasjoner ikke er viktig, er det heller ikke noe å være stolt av, hvilket skulle bety at svært lav grad av prestasjonsorientering vil innvirke på svarene for disse to utsagnene. Siden datainnhenting var kvalitativ, vet vi likevel at informantene mente både at det er stor grad av fellesskapsfølelse overfor familien og høy prestasjonsorientering i det franske samfunnet.

På den annen side kom det også frem i et av intervjuene at det er noe større avstand mellom barn og foreldre i Frankrike enn det det er i Norge. Dette ble både begrunnet med at foreldre bruker mye tid på jobb, men også at de ikke i like stor grad bygger livene sine rundt barna. Det trodde også at franske barn ikke ønsker å bli boende hos foreldrene sine inn i voksenlivet, men at det på grunn av høy arbeidsledighet for mange likevel er nødvendig. Dette bekreftes av Mencarini et al. som plasserer Frankrike i «the northern European model characterised by

early home-leaving and multiple transitions on the path to marriage and parenthood» (Mencarini et al., 2017), og de skriver også at gjennomsnittsalderen for å flytte hjemmefra i 2004 var på henholdsvis 24,6 år for menn og 22,7 år for kvinner, men at den forverrede samfunnsøkonomiske situasjonen siden den gang er forventet å øke denne alderen. Informantene trodde også aldrende foreldre ikke bor hjemme hos sine barn. Ifølge The International Longevity Centre Global Alliance var det kun 3% blant Frankrikes aldrende som bodde hos sine barn i 2012 (The International Longevity Centre Global Alliance, 2012). Vi ser altså at familie, som er det fellesskapet som brukes for alle fire utsagn under denne dimensjonen i GLOBEs survey, er svært viktig for franskmenn, men at det har sine klare begrensninger. Slik sett peker datagrunnlaget i begge retninger for kollektivismen som fellesskap.

Informantene opplevde fransk arbeidsliv som svært relasjonsorientert, noe som kommer til uttrykk på tre nivåer. For det første oppfattes arbeidsplassen som et sosialt møtepunkt. Franskmenn jobber lange dager, så det er naturlig at noe av sosialiseringen vil foregå på jobb, men de investerer også aktivt i å bygge et sosialt miljø på arbeidsplassen. For det andre løfter informantene frem nettverk som en viktig karrierefremmer. Og for det tredje pekes det på den høye verdien relasjon og tillit har mellom forretningspartnere. I GLOBEs survey var det ikke rom for at aspektene over skulle komme til uttrykk, men i den kvalitative delen av studiet er det hovedsakelig kun aspektet med nettverk som karrierefremmer som kommer frem. Der pekes det på de mektige profesjonelle og sosiale elitenettverkene hvis gruppelemmer har bakgrunn fra Grandes Écoles. At de to andre aspektene ikke kom frem i GLOBE, indikerer at dette ikke er ting som er spesielt nevneverdige, men som fremstår som iøynefallende for nordmenn fordi det er langt fra hvordan vi er vant til at arbeidslivet fungerer hjemme. Motsatt ble det i GLOBE lagt stor vekt på familiens og familieverdienes rolle i fransk næringsliv og samfunn, blant annet gjennom sosial organisering, skatteletter, familiebedrifter og paternalistisk lederskap. Dette kom ikke frem i noen av mine intervjuer. Siden mine informanternes arbeidserfaring i Frankrike hovedsakelig er som ansatte i norske firmaer, er det kanskje ikke så overraskende at dette ikke har stått tydelig frem for dem. Når det gjelder fransk arbeidsliv er dataen fra mine intervjuer og GLOBEs data altså kun delvis overlappende.

Som nevnt i kapittel 3.2.4.1, var det ikke fullt samsvar mellom informantenes svar på spørsmålet som gikk direkte på dimensjonen, og utsagnene. Til tross for at utsagnene innenfor denne dimensjonen ble rangert 50/50 i hver sin ende av skalaen, mente informantene likevel

at det er middels (to informanter) til høy grad (fire informanter) av fellesskapskollektivismen i Frankrike. En sannsynlig årsak til dette er at det fra et norsk perspektiv kan fremstå som veldig overdrevent å ha hjemmeboende barn og foreldre, og at de dermed ikke finner det naturlig å ta disse aspektene i betraktning når de vurderer franskmenns tilknytning til sine fellesskap.

#### ***5.1.4 Samfunnsinstitusjonell kollektivismen***

Informantene opplever at gruppetilhørighet viktig for franskmenn, og at det er høy bevissthet og forventninger knyttet til det franske fellesskapet. Eksempler på å stille opp for fellesskapet var å bryte inn om man ser seksuell trakassering på gata, til streikekulturen. De sa også at franskmenn aksepterer høye skatter for å opprettholde en velferdsstat som tar vare på alle. Dette forholdet til det franske fellesskapet kom også frem i GLOBE, der det kom frem at franskmenn er villige til å betale høye skatter for at staten skal ta ansvar for fellesskapet, og at franskmenn gjerne kaller egen samfunnsorganisering sosialøkonomi.

Informantene fortalte også om middels til lav tillit til myndigheter og politikere, og frustrasjon over en maktelite som styrer landet. Denne makteliten omtales også i GLOBE. Informantene mente at franskmenn er opptatt av en likhetstankegang, men at samfunnsmessige og sosiale strukturer står i veien for en mer rettferdig praksis. Med begrenset tilgang til maktposisjoner for den jevne franskmann, blir politikk i stedet utfordret gjennom virkemidler som streik og protester – en historisk forankret måte for det franske folket å utfordre autoriteter. Til tross for den lave tilliten til myndighetene, har Frankrike sterke samfunnsinstitusjoner, blant annet skole og kirke. Om samfunnsinstitusjoner skriver GLOBE at fagforeningene lenge sleit med å bli hørt, men at de de senere årene har blitt svært innflytelsesrike.

Informantene ser store sosiale forskjeller i Frankrike som befinner seg langs to akser. For det første er landet preget av store økonomiske forskjeller med en liten privilegert overklasse og en stor gruppe som er svakere stilt økonomisk. For det andre er Frankrike, med Paris i spissen, et veldig multikulturelt samfunn med et stort antall innbyggere fra en rekke andre land. Det er altså en stor gruppe franskmenn som faller utenfor det franske kollektivet.

I arbeidslivet opplever informantene ledere som mer kompromissløse, noe som kan gå utover individer. De mener også at på grunn av den sterke prestasjonsorienteringen vil ledere prioritere slik at gruppen presterer, noe som for så vidt kan gå utover individer, men dette er knyttet til en prestasjonstankegang, og ikke en fellesskapstankegang. GLOBE sine resultater

viser et litt annet bilde – det kommer riktignok frem at ledere er gruppeorienterte, men også at de ønsker konsensus.

Overordnet ble denne dimensjonen oppfattet som ganske tosidig av informantene:

- Det er en sterk fransk kollektivitet, men mange faller utenfor
- En maktelite styrer landet, men denne autoriteten kan utfordres gjennom protester
- Frankrike er en velferdsstat, men det er likevel store sosiale forskjeller

Oppsummert mener altså informantene fellesskapet viktig og blir ivaretatt i Frankrike, men at det samtidig er aspekter ved institusjonaliserte Frankrike som er lite kollektivistisk og sosialt. Basert på dimensjonens utsagn avviker ikke informantene mine betraktelig fra GLOBEs resultater. Men når informantene skal vurdere den samfunnsinstitusjonelle kollektiviteten i Frankrike som sådan opplever de situasjonen som mer delt, noe som konkretiseres i en rekke eksempler gjennom intervjuene.

### **5.1.5 Fremtidsorientering**

«[...] de fleste lever jo selvfølgelig i nuet både privat og på jobb, samtidig så liker jo folk å ha en planleggingshorisont, noe å se fram til – ambisjoner og drømmer og sparemål» (informant nr. 1)

Informantenes vurderinger av utsagnene for denne dimensjonen var preget av både òg, og til dels også delte oppfatninger. Også når det gjaldt dimensjonen som sådan svarte hele fire av seks informanter umiddelbart at franskmenns fremtidsorientering er både òg, mens blant de to siste mente én at de er fremtidsrettede, og den andre at det var vanskelig å svare på, men at de muligens er fremtidsrettet. Sistnevnte nyanserte dette ved å kort etterpå også vise til det motsatte.

Informantenes både òg bunnet i en oppfatning om at franskmenn er fremtidsorientert rundt viktige ting fra økonomisk trygghet til bærekraftsmål. De har store visjoner, og er villig til å planlegge godt og jobbe hardt for å nå målene sine. Også i GLOBE kom det frem at det i organisasjoner planlegges godt. På individnivå knyttes opp mot behovet for å unngå usikkerhet, for ettersom tilliten til myndighetene er lav er man nødt til å sikre sin egen fremtid. Samtidig kunne mindre viktige ting, som å ta et glass vin sammen etter jobb, ha en særdeles kort planleggingshorisont. Denne måten å «leve i nuet» på, ble av noen forstått som en motvekt til prestasjonsjaget som preger arbeidsliv og skole for øvrig. I GLOBE så man også at det kan synes som om franskmenn har uklare planer for fremtiden, men de rigger seg likevel økonomisk.

Informantene opplevde også franske organisasjoners forhold til innovasjon som både òg. Politisk innsats for innovasjon og innovasjonshuben Station F i Paris ble nevnt, samtidig som hierarki og stivnede strukturer mange andre steder hinder innovasjon.

For denne dimensjonen er det altså ikke klare resultater. «Både òg»-et samsvarer med Castel et al. (2008) sin beskrivelse av Frankrike som et land fullt av kontraster og motsetninger, og også i deres undersøkelser fant man motsetninger langs denne dimensjonen – da mellom bransjene som ble undersøkt.

## **5.2 RQ2**

I dette kapitlet vil jeg se på dataen informantene har gitt meg i sin egen rett for å besvare det andre forskningsspørsmålet: Hvilke aspekter ved fransk forretningskultur fremstår som mest fremtredende fra et norsk perspektiv, og hvorfor er disse viktige for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet?

### ***5.2.1 Analyser***

Prosessen med reduksjon og analyse av datamaterialet er allerede beskrevet i kapittel 3.2.4, og jeg vil i dette kapitlet oppsummere resultatene. I analysene har jeg beholdt en åpen tilnærming til datamaterialet der både samfunnskultur og arbeids-/forretningskultur er inkludert. GLOBE har vist at organisasjonskultur i stor grad speiler samfunnskultur, så det kan potensielt komme frem informasjon i datamaterialet om fransk samfunnskultur som er relevant i forståelsen av forretningskultur.

#### *5.2.1.1 Informantenes initielle tanker*

Først så jeg på informantenes første svar da de ble spurt om sin oppfatning av fransk samfunn, arbeidsliv og lederskap. Dette er altså det de først og fremst forbinder med Frankrike og fransk arbeidsliv, uten at de har blitt påvirket til å tenke i noen spesiell retning først. Noen av temaene samsvarte med kulturelle dimensjoner, andre temaer med et undertema til en dimensjon, og atter andre var ikke spesielt knyttet til noen dimensjon.

Ifølge informantene er det franske samfunnet verdibasert, og franskmenn er opptatt av egen kultur og historie. Det er et stort land med store sosiale forskjeller. Der er gjerne lange planleggingshorisonter og store vyer, samtidig som franskmenn også er spontane. Franskmenn har høy toleranse for konfrontasjoner, de er eksplisitt opptatt av prestasjoner, og har en tendens til å tenke om ting at «sånn er det bare». De er også tilbøyelige til å mene at franske verdier er nøytrale, og dermed er en slags universell standard. Det franske

utdannelsessystemet er teoribasert, og samfunnsstrukturene rigide. Det er mange sosiale koder og formaliteter man skal forholde seg til.

Når det gjelder fransk arbeidsliv er de hierarkiske strukturene informantene i første rekke legger vekt på. Fransk arbeidsliv er toppstyrt, og sjefen har store fullmakter.

Beslutningsprosesser beveger seg opp og ned i hierarkiet og kan være tidkrevende. Det er utstrakt bruk av sosiale formaliteter, blant annet i form av språkbruk, at man skal kle seg pent, og bruk av tiltaleform til de over en i hierarkiet. Det er lange arbeidsdager, og franskmenn lever en del av sitt sosiale liv på jobb med lange lunsjer og *aperó* etter jobb. Fransk næringsliv er for øvrig sterkt relasjonsbasert, og tillit mellom handelspartnere er viktig. Blant franske bedrifter finner man alt fra stive dinosaurer til smidige start-ups.

Resultatene er presentert skjematisk i tabell 2.

Tabell 2

Samfunn	Arbeidsliv
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturforskjeller fra Norge</li> <li>• Stort land med store forskjeller</li> <li>• Verdibasert samfunn</li> <li>• Opptatt av egen kultur og historie</li> <li>• Mange sosiale koder og formaliteter (høflighet)</li> <li>• Oppfatning av franske verdier som en universell standard</li> <li>• Utdannelsessystemet er teorifokusert</li> <li>• Lange planleggingshorisonter og store vyer kombinert med spontanitet</li> <li>• Rigid</li> <li>• Konfronterende</li> <li>• Eksplisitt opptatt av prestasjoner</li> <li>• Mye «sånn er det bare»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarkisk og toppstyrt med hierarkiske beslutningsprosesser</li> <li>• Forskjeller på kultur og ledelse fra Norge</li> <li>• En lederstil der sjefen har store fullmakter</li> <li>• Formaliteter som språkbruk, kleskoder og tiltaleform er viktig</li> <li>• Lange arbeidsdager</li> <li>• Sosialt liv på jobben (lange lunsjer, <i>apéro</i> etter jobb)</li> <li>• Arbeidslivet er sterkt relasjonsbasert, tillit mellom handelspartnere er viktig</li> <li>• Næringslivet består av både dinosaurer og start-ups</li> </ul>

#### 5.2.1.2 Vurdering av datamaterialet som helhet

Alle normene informantene ifølge den helhetlige analysen la mest vekt på ligger et godt stykke unna det vi er vant til i Norge, og det er nok nettopp derfor informantene har lagt så stor vekt på dem. De ser det med andre ord som verdt å vektlegge dersom man som nordmann skal inn i det franske markedet. I en helhetlig vurdering av datamaterialet for å se hvilke temaer informantene så ut til å være mest opptatt, var det fem temaer som stakk seg ut:



- Hierarki og maktstrukturer
- Formaliteter og sosiale koder
- Relasjoner og sosialisering i arbeidslivet
- Tillit til myndigheter
- Prestasjonsorientering

Blant disse ble de tre første tatt opp av informantene allerede innledningsvis, se forrige kapittel (5.2.2), mens prestasjonsorientering er en egen dimensjon som ble tatt opp i intervjuet, og tillit til myndigheter ble presentert som et utsagn i forbindelse med dimensjonen samfunnsinstitusjonell kollektivism.

Samtlige informanter hadde vært inne på maktstrukturer i løpet av de første seks minuttene av intervjuet – én allerede innen det første minuttet var gått. Det ble snakket mye om hierarkisk strukturering i arbeidslivet og samfunnet for øvrig, og dette var et tema som kom opp igjen og igjen og ble knyttet opp mot en rekke andre temaer i intervjuene.

Informantene var veldig opptatt av å fortelle om forskjellige sosiale koder og formaliteter, og hadde utallige eksempler å komme med på forskjellige uttrykk for dette. Også dette ble forklart i lys av andre temaer, og sammen med hierarki og maktstrukturer var det dette som sto igjen som mest fremtredende etter intervjuene var gjennomført og bearbeidet.

Relasjoner i og sosialisering i arbeidslivet kom til uttrykk på mange forskjellige måter og steder i intervjuene. Informantene så ut til å mene at dette påvirket mange aspekter ved fransk sosialt liv så vel som karrieremuligheter.

Tillit til myndigheter var det eneste i hoveddelen av intervjuguiden som ikke hadde bakgrunn fra GLOBEs survey. Dette var noe de fleste informantene hadde mye å si om, og de knyttet dette opp mot andre temaer som maktavstand og sosiale forskjeller.

Prestasjonsorientering ble ikke vektlagt like mye som de fire foregående temaene av informantene. Jeg ser det likevel som viktig siden også prestasjonsorientering ble nevnt i flere sammenhenger, spesielt knyttet til aspekter ved kollektivism.

### *5.2.1.3 Sikt KI-chat sine analyser av intervjuene*

Ut fra KI-chat sine analyser av intervjuene var det åtte temaer informantene snakket mest om. Chatten ble altså ikke spurt om hva de er mest opptatt av, da en slik vurdering ligger utenfor

rekkevidden av det en kan forvente at AI skal forstå, så jeg brukte det informantene snakket mest om som et uttrykk for dette. De to andre spørsmålene chatten ble stilt fungerte som kontekst og validering av dette spørsmålet. I svarene hendte det at chatten brukte varierende begreper for sammen fenomen, og i disse tilfellene slo jeg disse sammen til ett begrep som ga mening. Resultatene vises i tabell 3.

Tabell 3

<b>Tema (dimensjon) \ informant</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Sum</b>
Kulturelle forskjeller	x		x		x		3
Kjønnforskjeller, kjønnsroller og likestilling (3)	x			x	x	x	4
Prestasjonsorientering (4)	x			x	x	x	4
Fellesskap (6)		x	x	x	x	x	5
Samfunnsinstitusjonell kollektivism (7)		x	x				2
Makt, autoritet og hierarki (8)	x	x	x	x		x	5
Fremtidsorientering (9)		x	x	x	x	x	5
Tillit til statlige institusjoner		x					1

Som vi ser har KI-chat tolket det slik at informantene var opptatt av flere temaer enn det jeg gjorde, men så gjorde jeg også en samlet vurdering av intervjuene, og ikke av intervjuene for seg. Fellesskap, makt, autoritet og hierarki samt fremtidsorientering ble trukket frem av chatten blant det informantene snakket mest om i hele fem intervjuer. I fire av intervjuene mente den at kjønnforskjeller, kjønnsroller og likestilling og prestasjonsorientering var blant det mest fremtredende, mens kulturforskjeller var mest fremtredende i tre intervjuer. Blant færrest ble samfunnsinstitusjonell kollektivism (to intervjuer) og tillit til statlig institusjoner (ett intervju) trukket frem.

Det mest interessante ved KI-chats analyser var at den trakk frem at informantene la vekt på kulturforskjeller, da i all hovedsak mellom Norge og Frankrike. Her berører vi en av denne masteroppgavens grunnsteiner, nemlig at informantene mener det *er* betraktelige kulturforskjeller mellom Norge og Frankrike. Dette er et viktig poeng som jeg selv så meg blind på i de to foregående analysene, da jeg undersøkte hva informantene la mest vekt på *ved fransk kultur*. Jeg reanalyserte derfor disse, og fant at kulturforskjeller virkelig var noe som informantene la vekt på i sine umiddelbare tanker om fransk samfunn og forretningskultur. Den ble derfor oppdatert til å inneholde også dette aspektet siden det er knyttet til de andre temaene, men på et overordnet nivå.

### **5.2.2 Resultater**

Fra analysene over ser vi at to temaer kom frem i alle tre analyser, og fem temaer kom frem i to analyser. Analysene viser at det er syv temaer informantene selv legger mest vekt på.

Analyse 1, 2 og 3:

- Makt, autoritet og hierarki
- Prestasjonsorientering

Analyse 1 og 2:

- Sosiale koder og formaliteter
- Relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet

Analyse 2 og 3:

- Tillit til myndigheter og statlige institusjoner

Analyse 1 og 3:

- Kulturforskjeller mellom Norge og Frankrike
- Fremtidsorientering

Blant disse temaene er det fire som skiller seg ut som sentrale for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet, nemlig makt, autoritet og hierarki, sosiale koder og formaliteter, relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet, og ikke minst kulturforskjeller. Vi kan jo ta det siste først; basert på datamaterialet er det vesentlige forskjeller mellom norsk og fransk kultur, og dette kommer tydelig til uttrykk både i samfunnsliv og arbeidsliv. Informant 1 og 5 mente disse ikke var veldig store, mens de andre mente det var en del både store og vesentlige forskjeller mellom Norge og Frankrike.

#### *5.2.2.1 Maktstrukturer*

Maktstrukturer er et område hvor Frankrike skiller seg betraktelig fra Norge. Frankrikes sterke og toppstyrte hierarki med store maktskjevheter befinner seg milevis fra Norges flate ideal med prinsipper om medvirkning, maktfordeling og selvledelse.

«Ja, som sagt, Frankrike er jo et ganske hierarkisk samfunn, sånn at det... Det er jo ikke horisontalt på en måte, så man må ganske tidlig akseptere det med autoritet, at det alltid finnes noen som er høyere oppe, at man må forholde seg på rett måte til de som er høyere opp, at det er vanskelig å si i fra og si hva man selv tenker når man har en autoritet som er litt høyere opp enn seg selv» (informant nr. 4)

Den franske lederen har autoritet, status og vide fullmakter. Hen er assertiv og i større grad kompromissløs og i mindre grad konsensusorientert i forhold til det vi er vant til i Norge. At

det er lederen som sitter på beslutningsmakta kan på den ene siden føre til at beslutninger tas raskt fordi hen ikke trenger å rådføre seg med andre, men oftere betyr det at en sak må ta melkeruta opp og ned gjennomhierarkiet før en beslutning kan tas, noe som er tidkrevende og uvant for nordmenn:

«man kan sitte i et møte der Norge har sendt en eller annen prosjektleder til å ta dette videre, og har mandat til det, og møter en på samme nivå i den franske organisasjonen som slett ikke har det mandatet, men må ta med seg alt som diskuteres i møtet hjem til sin organisasjon, og så mange nivåer opp i organisasjonen for å ta en beslutning, og så ned igjen. Og det oppleves jo da fra norsk side som at det ikke skjer noe, hvorfor svarer de ikke, jeg trodde vi var enige, hvorfor stopper alt opp?» (informant nr. 1)

Dersom man som norsk bedrift ønsker å møtes for å fatte en beslutning, bør man ta høyde for viktigheten av status og tittel i Frankrike, og sende noen fra egen organisasjon som er på samme nivå som den som har beslutningsmyndighet i organisasjonen man møter.

Den hierarkiske strukturen i fransk arbeidsliv betyr at man har respekt for og underordner seg autoriteter, og dette inkluderer sjefen. Franskmenn jobber lange dager, og det er vanskelig å gå før sjefen har gått. Det er for øvrig stor aksept for hierarki og maktavstand, og det er en rekke årsaker til dette. For det første er hierarkiet en systematisk måte å strukturere både samfunn og organisasjoner på, og det skaper høy grad av forutsigbarhet. For det andre betyr det at mange i en bedrift ikke har beslutningsmyndighet også at de ikke risikerer å måtte stå i potensielle uønskede konsekvenser av sine egne avgjørelser. For det tredje er hierarkiet forankret historisk fra lange tider med et mektig monarki og store sosiale forskjeller. Og til sist har franskmenn en tendens til å tenke at sånn er det bare – «C'est comme ça». Samtidig har franskmenn også en lang og stolt tradisjon for sosiale bevegelser og protester, noe som kommer sterkere til uttrykk i samfunnet for øvrig enn i arbeidslivet. Protestbevegelsene er en måte å tvinge viljen til en gruppe mennesker gjennom uten at maktbalansen destabiliseres. For øvrig er det også utbredt og akseptert at privilegier og innflytelse følger status og makt.

Til sist kan det nevnes at det i unge og kreative yrker synes som at de hierarkiske strukturene er mindre uttalte enn i andre bransjer.

#### *5.2.2.2 Sosiale koder og formaliteter*

Franskmenn er generelt veldig høflige, og opptatt av høflighet. Dette innebærer hvordan man snakker til andre. Det er viktig for franskmenn at man anerkjenner tilstedeværelsen av andre, og å viser respekt for andre mennesker. Bruken av høflighetsfraser kan i noen tilfeller være overfladiske eller mekaniske, men det er likevel forventet og viktig. Å ikke følge disse

normene for sosial interaksjon anses som svært uhøflig. På den annen side er det stor takhøyde for konfrontasjoner, som i Frankrike – i motsetning til Norge – ikke oppfattes som uhøflig. Det er vanlig å dele av det man har, om det er en flaske vin eller om man inviterer folk hjem til seg.

Disse sosiale kodene strekker seg inn i fransk arbeidsliv, som også er veldig formelt. I tillegg til høflighet bruker man språk for å markere hvor man står i forhold til andre personer i hierarkiet, og det er vanlig å bruke etternavn og De for tiltale av overordnede. Det anses også som høflig når utlendinger forsøker seg på noen franske fraser. I forretningsmøter går man ikke rett på sak og snakker business – det er kutymer for hvordan et slikt møte skal foregå, med forskjellige steg eller faser det er forventet at man skal gjennom. I Frankrike skal man også kle seg formelt og pent i forretningsmøter:

«Men det var veldig morsomt en gang. Vi hadde en fransk delegasjon til Norge. Og da hadde franskmennene kledd seg veldig sånn casual, mens alle nordmennene hadde på seg dress! Franskmennene hadde antageligvis tenkt at de skulle prøve å være likere nordmenn, mens nordmennene prøvde å tilpasse seg franskmennene. Jeg tror begge sider satte pris på innsatsen, da» (informant nr. 2)

På samme måte som med hierarkiet skaper en normstyrt innfallsvinkel til sosialisering forutsigbarhet i det sosiale samspillet.

### *5.2.2.3 Relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet*

Fransk næringsliv er sterkt relasjonsbasert. Franskmenn vil ha tillit og en relasjon til den de skal handle med. Det er vanlig å ta med forretningskontakter ut for å bygge relasjon, og forretningslunsjer er viktige. Tilliten og relasjonen som opparbeides mellom forretningspartnere skaper i neste omgang lojalitet og langvarige forretningsforhold. Tillit gjør også at nettverk blir viktigere fordi en felles relasjon som har tillit hos den man vil handle med kan gå god for en, noe som er viktig for franskmenn. Det er altså viktig å investere i forretningsrelasjoner om man skal lykkes i det franske markedet. Videre kan disse forretningsrelasjonene også være en viktig karrieredriver. Om man har status og et godt nettverk vil dette øke karrieremulighetene betraktelig. På den annen side er også prestasjoner en viktig karrieredriver i Frankrike.

Franskmenn jobber mye og har lange arbeidsdager. Dette betyr i praksis at mye av livet leves på jobben, og det er derfor viktig å skape et sosialt fellesskap på arbeidsplassen. Franskmenn investerer i dette sosiale fellesskapet gjennom blant annet lange lunsjer og after-work.

#### 5.2.2.4 Prestasjonsorientering, tillit til myndigheter og fremtidsorientering

De resterende tre temaene – prestasjonsorientering, tillit til myndigheter og statlige institusjoner, samt fremtidsorientering – er ikke like vesentlige for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet. Når det gjelder prestasjonsorientering befinner våre nordiske naboer Danmark, Sverige og Finland seg ifølge GLOBE midt på treet (bånd B av A–C), så vi kan regne med at også Norge ligger i dette området. Det er altså en vesentlig forskjell mellom vår prestasjonsorientering og nivået i Frankrike, samtidig som forskjellen ikke er veldig stor. Med tanke på den høye prestasjonsorienteringen som finnes mange steder i norsk næringsliv er ikke dette noe som er ukjent for nordmenn, og bør slik sett ikke være en veldig stor kulturell snublestein når man trer inn i det franske markedet.

Det bør heller ikke tillit til myndigheter være. Ut fra intervjuene er det tydelig hvordan dette henger sammen med en rekke andre aspekter ved fransk kultur og arbeidsliv, men dette handler mer om årsakssammenhenger. Det er altså sentralt om man ønsker å *forstå* mer av fransk kultur, men har i det store og hele ikke praktiske implikasjoner for den som skal gjøre forretning i Frankrike.

Det siste av de mindre viktige temaene som kom frem gjennom analyse og reduksjon er fremtidsorientering. I GLOBE scorer Frankrike her noe lavt (bånd C av A–D), mens Sverige og Finland scorer noe høyt (bånd B) og Danmark høyt (bånd A). Men gjennom intervjuene har informantene nyansert dette bildet, og lagt vekt på at spontanitet fortrinnsvis er knyttet til det sosiale liv, mens når det gjelder visjoner både i profesjonell og privat kontekst evner franskmenn å planlegge langsiktig og jobbe hardt for å nå disse målene. I forretningsammenheng er det derfor ikke sikkert at det heller her er forskjeller som er såpass store at de er krevende å håndtere.

## 6. KONKLUSJON

### 6.1 Oppsummering og konklusjon

Formålet med denne masteroppgaven har vært å bidra med kunnskap som kan ha praktisk nytteverdi for nordmenn som driver eller planlegger å drive forretning i det franske markedet. Dette har blitt gjort ved å undersøke hvordan man fra et norsk perspektiv oppfatter at fransk kultur kommer til uttrykk i forretningssammenheng.

#### *6.1.1 Konklusjon for RQ1*

Hvordan samsvarer den norske oppfatningen av fransk kultur med franskmenns egen oppfatning slik det kommer frem i GLOBE-studien? Resultatene viser at informantenes og franskmenns oppfatning målt langs GLOBEs ni kulturelle dimensjoner samsvarer i relativt høy grad. For fem av dimensjonene – unngåelse av usikkerhet, assertivitet, kjønnssegularisme, prestasjonsorientering og maktavstand – samsvarte informantenes oppfatning med Frankrikes score i GLOBE. Når det gjelder human orientering oppfattet informantene denne som betraktelig høyere enn det som kom frem i GLOBE. Men som vi har sett er det for det første store forskjeller bak gjennomsnittsscoren i GLOBE, og for det andre nevnte flere informanter at det er en forskjell mellom verdier og praksis, noe som man også ser fra resultatene i GLOBE. Det er altså knyttet noe tvetydighet til resultatene for denne dimensjonen, men alt i alt ser vi at avviket ikke er stort mellom mine resultater og GLOBEs. For kollektivism som fellesskap var det et avvik mellom informantenes oppfatning av utsagnene og deres oppfatning av dimensjonen som sådan. Om de hadde fylt ut GLOBEs survey ville de endt opp med en lavere gjennomsnittsscore, men til tross for dette samsvarer deres overordnede oppfatning likevel med oppfatningene fra GLOBE. Når det gjaldt samfunnsinstitusjonell kollektivism avviker informantenes oppfatning heller ikke stort fra det som kommer frem i GLOBE. Men informantene var tydelige på at i fransk institusjonalisert kollektivism ligger det også store motsetninger og mange paradokser. Den siste dimensjonen – fremtidsorientering – var den eneste dimensjonen det var betydelige avvik mellom GLOBEs resultater og mine. Informantene var såpass delte – både oppfattet de fremtidsorienteringen som både òg, samtidig som det var stor inkonsistens mellom informantenes svar – at det her ikke ga mening å plassere oppfatningene deres på en skala. Med GLOBE som sammenligningsgrunnlag ser vi altså at nordmenn, representert ved mitt utvalg, i stor grad evner å forstå sentrale aspekter ved fransk kultur. Selv om det ikke er

fullstendig samsvar langs alle dimensjoner, har informantene likevel en god forståelse av fransk samfunns- og forretningskultur.

### **6.1.2 Konklusjon for RQ2**

Hvilke aspekter ved fransk forretningskultur fremstår som mest fremtredende fra et norsk perspektiv, og hvorfor er disse viktige for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet? Først og fremst: informantene mente at det *er* vesentlige kulturforskjeller mellom Norge og Frankrike, både når det gjelder organisasjons- og samfunnskultur. Aspektene informantene la mest vekt på var makt, autoritet og hierarki, sosiale koder og formaliteter, samt relasjoner og sosiale aspekter ved arbeidslivet. Samtidig ser vi at flere aspekter ved samfunnskultur også kommer til uttrykk i arbeidsliv og næringsliv – for eksempel gjelder sosiale koder og formaliteter i samfunnet også i forretningssammenheng – og disse vil også være viktig å forstå for norske bedrifter som skal inn i det franske markedet. Om man som nordmann ikke tar hensyn til maktstrukturer, sosiale koder og relasjonsaspektet i fransk forretningskultur vil det være vanskelig å få på plass gode samarbeid.

### **6.1.3 Masteroppgavens konklusjon**

Hvordan oppfattes fransk forretningskultur med norske øyne? Fra resultatene i denne masteroppgaven ser vi at fransk forretningskultur på flere områder oppleves som annerledes enn den norske. Informantene oppfatter i stor grad fransk (forretnings-)kultur på samme måte som franskmenn. Samtidig er det ikke abstraksjoner som dimensjoner og utsagn de selv legger mest vekt på når de blir intervjuet om fransk samfunns- og forretningskultur, og det varierer hvor tydelige og viktige de anser de forskjellige aspektene for å være når nordmenn skal drive forretning i Frankrike. Resultatene i denne masteroppgaven viser at det spesielt er maktstrukturer, sosiale koder og relasjonsaspektet ved fransk forretningskultur som står tydelig frem fra et norsk perspektiv.

## **6.2 Betydning for praksis**

Den norske bedriften som skal inn i det franske markedet møter en ganske annen verden enn det man er vant til her hjemme i Norge. Å legge en anerkjennelse av disse kulturforskjellene til grunn for samarbeid og handel mot Frankrike er helt vesentlig for å lykkes i det franske markedet. Basert på resultatene i denne oppgaven bør norske bedrifter tilegne seg kunnskap om hva som er normalt, akseptert og forventet i fransk samfunns- og forretningsliv slik at man best kan forstå og komme (potensielle) franske handelspartnere i møte. Denne kunnskapen



bør ikke bare være generell, men basert på hvilke trekk ved fransk forretningskultur som er mest fremtredende fra et norsk perspektiv. Dette er kunnskap som allerede finnes i organisasjoner som har som oppdrag å ta norske bedrifter til Frankrike, men ideelt sett bør den også tilgjengeliggjøres i større skala slik at også bedrifter som ikke har et slikt støtteapparat å lene seg på likevel kan bedre sine muligheter for å lykkes i Frankrike.

### **6.3 Videre forskning**

Denne masteroppgaven er en første utforskning av et kunnskapshull: fransk forretningskultur fra et norsk perspektiv. Resultatene indikerer at nordmenn er i stand til å forstå fransk kultur, men at det ikke er alle aspekter ved fransk kultur som er like fremtredende eller viktige når man som nordmann skal inn i det franske markedet. En viktig begrensning ved studien er at den er basert på data fra et lite utvalg, og har liten generaliseringsgrad. Et neste steg i å utforske fransk forretningskultur fra et norsk perspektiv vil derfor være å gjennomføre en slik studie i større skala med surveys. Da vil man også samle inn data som er direkte sammenlignbar med GLOBEs resultater. En slik studie vil kunne bidra med generaliserbar kunnskap som kan tas i bruk til opplæring og i praksis for norske bedrifter som opererer eller planlegger å operere i det franske markedet. På en større skala er det også behov for å undersøke lands forretningskultur fra en andre kulturers perspektiv. Tverrkulturelle studier er i seg selv ikke nok dersom man vil styrke grunnlaget for å få til gode forretningssamarbeid på tvers av kulturer – man må også undersøke hva som oppleves som spesielt fremtredende og viktig fra den møtende kulturens subjektive ståsted.

## 7. LITTERATURLISTE

- Ashkanasy, N., Gupta, B., Mayfield, M. S. & Trevor-Roberts, E. (2004). Future Orientation. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 282–342). Sage Publications.
- «Assertiv» (u.å.a). I *Cambridge Dictionary*.  
<https://dictionary.cambridge.org/no/ordbok/engelsk-norsk/assertive> [lest 22.04.24]
- «Assertiv» (u.å.b). I *Den Danske Ordbog*. <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=assertiv> [lest 22.04.24]
- Basso, M. N., Hernes, S., Jakobsen, E., Aslesen, S., Wahl, E. S. og Erraia, J. (2023). *Eksportmeldingen 2023*. Menon Economics.  
<https://www.nho.no/contentassets/b7945dd871a14d639946bc1a5d929f35/menon-eksportmeldingen-2023-med-fylkesvedlegg.pdf> [lest 26.03.24]
- Brewer, P. & Venaik, S. (2011). Individualism—Collectivism in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 42(3), 436–445
- Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre: Om design av samfunnsvitenskapelige forskningsprosjekt*. Universitetsforlaget.
- Caiazza, R. & Volpe, T. (2015). Interaction despite of diversity: is it possible?. I *Journal of Management Development*, 34(6), 743–750
- Carl, D., Gupta, V. & Javidan, M. (2004). Power Distance. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 513–563). Sage Publications.
- Castel, P., Deneire, M., Kurc, A., Lacassagne, M.-F. & Leeds, C. A. (2008). Universalism and Exceptionalism: French Business Leadership. I Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Red.). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (s. 547–580). Lawrence Erlbaum Associates.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Red.). (2008a). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2008b). Introduction. I Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Red.). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (s. 1–15). Lawrence Erlbaum Associates.
- Den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 395–436). Sage Publications.
- Emrich, C. G., Denmark, F. L. & Den Hartog, D. N. (2004). Cross-Cultural Differences in

- Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations, and Leaders. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 343–394). Sage Publications.
- Fischer, R. (2009). Research Process for Measuring Culture as a Shared Meaning System. Where Is Culture in Cross Cultural Research?: An Outline of a Multilevel Research Process for Measuring Culture as a Shared Meaning System. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 25–49
- «Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora» (2021, redigert 2023). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. <https://www.forskningsetikk.no/globalassets/dokumenter/4-publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora.pdf> [lest 06.05.24]
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H. & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 438–512). Sage Publications.
- GLOBE (2020a). *About. GLOBE*. [https://globeproject.com/about%3Fpage\\_id=intro.html#globe2020\\_intro](https://globeproject.com/about%3Fpage_id=intro.html#globe2020_intro) [lest 05.04.24]
- GLOBE (2020b). *GLOBE 2020: Dimensions, Definitions, and Sample Questionnaire Items*. GLOBE. <https://globeproject.com/data/GLOBE%20Dimensions%20Definitions%20and%20Sample%20Scale%20Items%208%2023%2019.docx> [lest 05.04.24]
- GLOBE (u.å). *GLOBE Culture Dimensions, Definitions, and Scale Items*. GLOBE. <https://globeproject.com/data/GLOBE-Dimensions-Definitions-and-Scale-Items.pdf> [lest 10.10.23]
- Hanges, P. J. (2004). Appendix B: Response Bias Correction Procedure Used in GLOBE. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 737–751). Sage Publications.
- Hanges, P. J. & Dickson, M. W. (2004). The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 122–151). Sage Publications.
- Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Sipe, M. T. (2004). Rationale for GLOBE Statistical Analyses: Societal Rankings and Test of Hypotheses. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 219–233). Sage Publications.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 882–896
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. I *Administrative Science Quarterly* 35(2), 286–316
- Hofstede, G., Hofstede, G. J & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill.
- House, R. J. (2008). Preface. I Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Red.). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (s. xxxi–xxxiii). Lawrence Erlbaum Associates.
- House, R. J. & Hanges P. J. (2004). Research Design. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 95–101). Sage Publications.
- House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 9–28). 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* 37(1), 3-10
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Sage Publications.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan, M., Hanges, P. J. & Sully de Luque, M. (Red.). (2014). *Strategic Leadership Across Cultures: The GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*. Sage Publications.
- Javidan, M. (2004a). PART IV: Empirical Finding. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 235–237). Sage Publications.
- Javidan, M. (2004b) Performance Orientation. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 239–281). Sage Publications.
- Javidan, M., House, R. J. & Dorfman, P. W. (2004). A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 29–48). Sage Publications.

- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Gupta, V., Hanges, P. J. & Sully de Luque, M. (2004). Conclusions and Future Directions. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 723–732). Sage Publications.
- Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J. & Sully de Luque, M. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: a comparative review of GLOBE's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 4. utgave. Abstrakt forlag
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004). Humane Orientation in Societies, Organizations, and Leader Attributes. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 564–601). Sage Publications.
- Leung, K. (2008). Foreword. I Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (Red.). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies* (s. xiii–xvi). Lawrence Erlbaum Associates.
- Mencarini, L., Pailhé, A., Solaz, A. & Tanturri, M. L. (2017). The time benefits of young adult home stayers in France and Italy: a new perspective on the transition to adulthood?. *Genus* (73)6, 6
- Minkov, M. & Blagoev, V., (2012). What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect?: An empirical perspective. *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 27–43
- Morgan, D. L. (2023). Exploring the Use of Artificial Intelligence for Qualitative Data Analysis: The Case of ChatGPT. *International Journal of Qualitative Methods*, 22, 1–10
- «Personverntjenester for forskning» (u.å). *Personverntjenester for forskning*. Sikt. <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning> [lest 20.10.23]
- «Sikt KI-chat» (u.å.). *Sikt KI-chat*. Sikt. <https://sikt.no/tjenester/sikt-ki-chat> [lest 13.05.24]
- Statistisk sentralbyrå (2024). «Tabell 08804» <<https://www.ssb.no/statbank/table/08804>> [lest 26.03.24]
- Sully de Luque, M. & Javidan, M. (2004). Uncertainty Avoidance. I House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 602–653). Sage Publications.
- The International Longevity Centre Global Alliance (2012). *Global Perspectives on Intergenerational Households and Relations*. The International Longevity Centre Global Alliance. [https://www.ilcfrance.org/images/upload/pages/annexe\\_5-Global\\_Alliance\\_Intergenerational\\_Relations.pdf](https://www.ilcfrance.org/images/upload/pages/annexe_5-Global_Alliance_Intergenerational_Relations.pdf) [lest 09.05.24]

# VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

## Faktaspørsmål

- Kan du fortelle litt om din profesjonell bakgrunn?
- Hva slags erfaring har du med lederskap i Frankrike?

## Introduksjonsspørsmål

- Kan du kort gjøre deg noen tanker om lederskap generelt, og lederskap i et globalt arbeidsmarked spesielt?
- Kan du også fortelle litt om din oppfatning av Frankrike?

## Overgangsspørsmål

- Hvordan opplever du fransk arbeidsliv?
- Hvilke kulturforskjeller opplever du som spesielt fremtredende?

## I: Unngåelse av usikkerhet (Uncertainty Avoidance)

Hvordan forskjellige samfunn oppfatter og håndterer usikkerhet og uforutsigbarhet varierer. Det vil dermed også variere i hvilken grad organisasjoner/grupper tar i bruk sosiale normer, regler og prosedyrer for å begrense uforutsigbarheten som ligger i hendelser i fremtiden. Jo større behov for å unngå usikkerhet, desto mer søker folk orden, stabilitet, forutsigbarhet, struktur, formelle prosedyrer og lover som skal bidra til å håndtere dagliglivets eventualiteter.

### **SPØRSMÅL: *Hvordan er franskmenns forhold til usikkerhet, og hvordan håndteres dette?***

- **Stikkord:** Forutsigbarhet/eksperimentering, struktur, detaljerte instruksjoner, regler og lover
- **Mulige underspørsmål:**
  - Legges det mer vekt på orden og forutsigbarhet eller eksperimentering og innovasjon?
  - Lever folk strukturerte liv med få uventede hendelser?
  - Tenderer samfunnet mot at sosiale krav, forventninger og instruksjoner er skrevet ut i detalj slik at folk skal skjønne hva som er forventet av dem?

- Er det mye regler og lover som forsøker å dekke enhver situasjon?

## **II: Selvsikkerhet/påståelighet (Assertiveness)**

Individer i forskjellige samfunn har forskjellige måter å forholde seg til hverandre på, og det varierer fra samfunn til samfunn om folk forholder seg selvsikkert, pågående, konfronterende eller til og med aggressivt mot andre mennesker.

**SPØRSMÅL:** *Tenderer franskmenn til å være selvsikre, pågående og konfronterende i sine forhold med andre mennesker, eller er de ydmyke og underkastende?*

- **Stikkord:** Påståelige/ydmyke, dominerende/underkastende, tøffe/myke

## **III: Kjønnforskjeller/likhet (Gender Egalitarianism)**

Oppfattelsen av kjønnforskjeller og kjønnsroller varierer stort mellom samfunn, og dermed også graden fellesskapet kollektivt øker eller minker kjønnforskjellene.

**SPØRSMÅL:** *Hvordan utarter kjønnforskjeller og forventninger knyttet til kjønnene seg i Frankrike?*

- **Stikkord:** høyere utdanning, idrettstilbud, forventninger i skolen, lederstillinger
- **Mulige underspørsmål:**
  - Oppfordres gutter eller jenter sterkest til å ta høyere utdanning?
  - Er idrettstilbudet bedre utbygget for det ene kjønn enn det andre?
  - Oppfattes det verst om en jente eller gutt mislykkes på skolen?
  - Er det vanligst med kvinner eller menn i lederstillinger?

## **IV: Prestasjonsorientering (Performance Orientation)**

Samfunnets prestasjonsorientering dreier seg om hvorvidt fellesskapet er opptatt av å forbedre og oppnå fremragende prestasjoner blant sine gruppemedlemmer, og om gode prestasjoner oppfattes som belønningsverdige.

**SPØRSMÅL:** *Hvordan forholder franskmenn seg til prestasjoner og streben etter stadig forbedring?*

- **Stikkord:** prestasjon hos tenåringer, prestasjonsbasert belønning, prestasjonsforbedrende innovasjon
- **Mulige underspørsmål:**
  - Er det forventet at tenårings elever skal etterstrebe prestasjoner?
  - Er belønninger hovedsakelig basert på prestasjoner, eller andre faktorer som ansiennitet og politiske forbindelser?
  - Er prestasjonsforbedrende innovasjon belønningsverdig?

### **V: Menneskelig orientering (Humane Orientation)**

Et samfunns menneskelige orientering dreier seg om i hvilken grad fellesskapet er opptatt av humane verdier og oppfordrer individer til å være rettferdig, altruistisk, sjenerøs, omtenksum og snill mot andre, og om denne typen oppførsel anses som belønningsverdig.

**SPØRSMÅL:** *Hvordan er de menneskelige/humane verdienes stilling i Frankrike, og hvordan oppfattes denne typen handlinger der?*

- **Stikkord:** Bry seg om andre, hensynsfullhet, vennlighet, toleranse, sjenerøsitet

### **VI: Kollektivism som fellesskap (in-group collectivism)**

Graden individer uttrykker stolthet, lojalitet og samhold overfor sine «avgrensede» fellesskap som organisasjonen de har sin arbeidsplass, eller familien sin.

**SPØRSMÅL:** *Hvordan er franskmenns tilknytning og lojalitet til sine fellesskap?*

- **Stikkord:** Stolthet over familiemedlemmer, eldreomsorg, hjemmeboende voksne barn
- **Mulige underspørsmål:**
  - Er barn stolte av sine foreldres prestasjoner, og er foreldre stolte av sine barns prestasjoner?
  - Bor aldrende foreldre hos sine barn?
  - Bor man stort sett hjemme hos foreldrene sine til man blir gift?



## **VII: Samfunnsinstitusjonell kollektivism (Societal Institutional Collectivism)**

I hvilken grad institusjoners organisatoriske og sosiale praksis oppfordrer til og belønner kollektiv fordeling av ressurser og felles handling. Dette innebærer også hvorvidt man har tillit til samfunnsmessige institusjoner som domstolene og politiske institusjoner som nasjonalforsamlingen.

**SPØRSMÅL:** *På hvilken måte forholder institusjoners organisatoriske og sosiale praksis i Frankrike seg til fellesskap og autonomi?*

- **Stikkord:** gruppelojalitet/individuelle mål, individuelle/felles interesser, aksept av gruppen, gruppen/individet
- **Mulige underspørsmål:**
  - Prioriterer ledere gruppelojalitet, selv når det går utover individuelle målsetninger?
  - Er det økonomiske systemet designet for å maksimere individuelle eller felles interesser?
  - Oppfattes aksept av andre gruppemedlemmer som viktig?
  - Settes gruppen eller individet høyest?

## **VIII: Maktavstand (Power Distance)**

I hvilken grad samfunnet eller fellesskapet aksepterer og støtter oppunder autoritet, maktforskjeller og at privilegier følger status.

**SPØRSMÅL:** *Hvordan forholder franskmenn seg til autoritet og makt, og hvordan er sammenhengen mellom privilegier og status?*

- **Stikkord:** hvem har innflytelse, lydighet overfor leder, maktavstand, privilegier, konsentrert/spredd makt
- **Mulige underspørsmål:**
  - Er en persons innflytelse primært basert på vedkommendes evner og bidrag til samfunnet, eller på autoriteten som ligger til vedkommendes posisjon
  - Forventes det at underordnede adlyder sine ledere eller at de stiller spørsmål når de er uenige?

- I dette samfunnet søker folk i maktposisjoner å øke/minke den sosiale avstanden til mindre mektige individer
- Med rang og stilling følger spesielle privilegier
- I dette samfunnet er makten konsentrert på toppen/spredd i samfunnet

## **IX: Fremtidsorientering (Future Orientation)**

I hvilken grad et samfunns individer handler fremtidsrettet; dette gjelder planlegging, investering i fremtiden og å utsette belønning.

**SPØRSMÅL:** *Hvordan forholder franskmenn seg til fremtidsrettet tankesett og handlinger vs å leve i nuet?*

- **Stikkord:** planlegging/ad hoc, innovasjon/status quo, sosial planlegging/spontanitet, leve i nuet/for fremtiden, fokus på eksisterende/fremtidige problemer
- **Mulige underspørsmål:**
  - Er måten å oppnå suksess ved å planlegge eller ta livet som det kommer?
  - Er normen i Frankrike at organisasjoner er innovative eller lar ting være slik de er?
  - Planlegges sosiale sammenkomster i god tid (mer enn to uker) eller spontant (mindre enn en time)?
  - Lever folk stort sett for nuet eller for fremtiden?
  - Legger folk mest vekt på å løse nåværende problemer eller planlegge for fremtiden

### **Avslutningsspørsmål**

- Er det noe mer du ønsker å tilføye, eller har du spørsmål om studien?