

Student nr: 980094  
980187  
980130

# Flerkulturell ledelse i DNV

Bacheloroppgave BCR 3100



DET NORSKE VERITAS

Markedshøyskolen, Bachelor i Markedsføring

6. Semester, vår 2013



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

## Forord

Denne oppgaven er den avsluttende delen av vår bachelorgrad i Markedsføring ved Markedshøyskolen. Oppgaven er skrevet i tidsrommet fra Januar til Juni 2013.

Vi har valgt å skrive om ledelse, flerkulturell forståelse og tilpasningen hos ansatte fordi vi alle har valgt spesialisering innen ledelse, kultur og HR. Dette er temaer vi ønsket å opparbeide oss kunnskap om med tanke på senere karriere.

Prosjektet har vært lærerikt og spennende. Vi ønsker å takke vår veileder Kjersti Walaas som har gitt oss god veiledning, og Pia Amdal som har hjulpet oss i vårt møte med Den Norske Veritas (DNV) . Vi vil også takke lederen og de ansatte som har deltatt i undersøkelsen.

Oslo, 30.05.2013

Studentnummer: 980187, 980094, 980130

## Innhold

<b>Forord</b> .....	1
1. Innledning og Bakgrunn.....	5
1.1 Problemstilling og Formål.....	5
1.2 Begrepsdefinisjoner.....	7
1.3 Avgrensning .....	8
1.4 Struktur av oppgaven.....	8
2. Teori .....	9
2.1 Presentasjon av DNV .....	9
2.2 Økt innvandring gjennom globalisering.....	9
2.3 Kultur .....	11
2.4 Organisasjonskultur.....	11
2.5 Hofstedes kulturelle dimensjoner.....	12
2.6 GLOBE.....	14
2.7 GLOBEs kulturdimensjoner.....	15
2.8 Kritikk mellom Hofstede og GLOBE.....	17
2.9 Lederstiler.....	20
2.10 Universelt ønskede og uønskede ledelsesattributter.....	22
2.11 Globes ledelsesdimensjoner .....	24
2.12 Norsk lederstil .....	26
2.13 Lederstilen i respondentenes kulturer.....	27
2.14 Sammenligning av norsk og flerkulturell ledelse .....	28
2.15 Norsk versus svensk kultur.....	29
2.16 Den norske og respondentenes kultur.....	29
3. Metode og datainnsamling .....	32
3.1 Forskningsdesign.....	32
3.2 Utvalgsstrategi.....	32
4. Analyse.....	35
4.1 Innledning.....	35
4.2 Human Resources i DNV .....	35
4.3 Kulturforskjeller og virkninger.....	38
4.4 Lederen.....	42
4.5 Ansatte og leder.....	44
5. Konklusjon .....	47
6. Anbefalinger.....	49
7. Litteraturliste .....	50

7.1 Linker: .....	52
8. Vedlegg .....	53
Vedlegg 1: .....	53
Vedlegg 2: .....	56

### Figurliste

Figur 1 (SSB).....	10
Figur 2 (Jacobsen og Thorsvik 2008).....	20
Figur 3: (Javidan m.fl. 2006).....	23
Figur 4: (Geert-Hofstede) .....	29
Figur 5: (Geert-Hofstede) .....	30

## Sammendrag

Tema i undersøkelsen er hvordan flerkulturelle ansatte fungerer under en leder med norske ledelsestrekk. Vi stiller spørsmål om hvilke utfordringer som er forbundet med kulturell mangfold i DNV og hvilken betydning dette har for både ledelsen og de ansatte. I denne sammenhengen var det viktig å belyse situasjonen både fra begges perspektiv.

Problemstillingen vår er følgende:

*”Hvordan fungerer ansatte med utenlandsk nasjonalkultur under en norsk ledelse?”*

For å besvare problemstillingen har vi tatt utgangspunkt i Hofstedes kulturdimensjoner og GLOBEs ledelsesdimensjoner. Empirisk materiale er basert på intervjuer av 8 informanter fra tre grupper; en leder, en HR- leder og seks ansatte fra fire forskjellige nasjonaliteter.

Svarende som kommer frem i analysen stemmer i stor grad med teorien selv om det er noen svarene som er vanskelig å tolke og var for lite utdypende i intervjuet.

Funnene viser at Hofstedes teori og GLOBEs ledelsesteorier samsvarer i stor grad med svarene som kommer frem i analysen. Skille mellom leder og organisasjonskulturens påvirkning av de ansatte tilfører kunnskap om hvor tiltakene kan innføres hvis en ønsker å gjøre endringen i organisasjonen.

Oppgaven ser på verdien av å ha kunnskap om forskjellige kulturelle forskjeller for ansatte, organisasjonen og lederen.

Det er viktig å understreke at denne oppgaven baserer svarene sine på stereotypier og at en setter personer i bås. Dette skyldes at teorien som er brukt er delt inn i nasjonalkultur og ikke tar forbehold om at landene har forskjellige sub-kulturer.

## 1. Innledning og Bakgrunn

Det globale markedet begrenses ikke lenger av landegrenser. En økende grad av arbeidsinnvandring til Norge øker konkurransen om arbeidsplasser. I 2012 var det 26700 arbeidsinnvandrere, som utgjør 49 prosent av all innvandringen til Norge. Nordmenn konkurrerer nå om norske arbeidsplasser med personer fra andre nasjoner, noe som er en virkning av globalisering. Dette har betydning for ledere og bedrifter som nå har mange nye kulturer å forholde seg til. Det er behov for ny kunnskap for å utnytte nye ressurser best mulig, og for å håndtere eventuelle konflikter og effektivisere arbeidsplassen.

Ifølge Browaeys og Price (2008, 33) forlater ikke ansatte sin nasjonalkultur når de trer inn organisasjonens sfære. Selv om organisasjonspraksisen kan variere mellom organisasjoner er verdiene til ansatte konstante. Denne bakgrunnen tydeliggjør viktigheten for å se nærmere på de kulturelle forskjellene i en aktuell kontekst; der flerkulturelle ansatte jobber under norsk ledelse.

### 1.1 Problemstilling og Formål

Formålet med å undersøke kulturelle forskjeller er å skape bevissthet rundt et tema som er u håndgripelig, da kulturelle verdier er abstrakt og nærmest usynlig før man undersøker de nærmere. Vi vil belyse hvilken kunnskap om kulturelle forskjeller ledelse og organisasjon bør ha og hvilke hensyn som bør tas for å ivareta gode arbeidsforhold. Vi ser på konsekvensene av at arbeidsinnvandrere jobber under en norsk ledelse og i hvilken grad norske bedrifter kan forvente at normer og regler blir overholdt av arbeidstakere med en annen kulturell bakgrunn. Ut i fra dette springer vår problemstilling som er følgende:

*”Hvordan fungerer ansatte med utenlandsk nasjonalkultur under en norsk ledelse?”*

Denne problemstillingen fører til nødvendigheten av å se nærmere på kulturelle forskjeller. Mennesker har ulik bakgrunn som fører til at en løser utfordringer på ulike måter. Utgangspunkt tas i å se på endringene ansatte opplever som følge av at de flytter til en ny

kultur. En viktig forutsetning for å kunne besvare problemstillingen var at følgende to kriterier ble oppfylt:

1. Lederen vi undersøker fører en norsk lederstil.
2. Organisasjonen vi undersøker skal helst ha en norsk kultur.

Ved å finne ut hvordan de ansatte fungerer på bakgrunn av sin kultur, gis det en indikasjon på hvilke preferanser for lederstil de ansatte har. Derfor ble det nærmere undersøkt:

“Hvilke lederstiler er hensiktsmessige på bakgrunn av ansattes kulturelle forskjeller?”

På grunn av oppgavens omfang måtte overordnede faktorer som lederen ikke har kontroll over kartlegges. Med overordnede faktorer menes strategier som er bestemt av bedriftsledelsen, under hvilke lederen selv er nødt til å innordne seg. Siden ikke alle ledere i større selskaper bestemmer hvilke tiltak som iverksettes blir de ansatte ikke bare påvirket av sin direkte overordnede leder, men også av organisasjonens lederstil i sin helhet. Dette fører til at det også er nødvendig å se nærmere på hvordan organisasjonen påvirker de ansatte. Derfor ble følgende spørsmål stilt:

“Hvordan påvirker organisasjonen de ansatte?”

## 1.2 Begrepsdefinisjoner

For å klargjøre meningen av begreper som blir brukt i denne oppgaven, defineres de i dette avsnitt:

**LEAN:** Organisasjonspraksis som går ut på å effektivisere alle ledd i bedriften ved å redusere overflødig arbeid. Dette gjøres blant annet gjennom å optimalisere produksjonen. I LEAN-møter får de ansatte mulighet til å fortelle hva de mener skal til for å gjennomføre oppgaver raskere.

**Nasjonalkultur:** Med dette menes at ulike kulturer deles inn etter nasjonalitet. Hofstede og GLOBE kategoriserer ulike kulturer på denne måten. I denne oppgaven betegnes “nasjonalkultur” med begrepet “kultur”.

**GLOBE:** “Globe Leadership and Organizational Behavior Effectiveness”. Prosjektet baserer seg på å se på sammenhengen mellom organisasjonskultur, samfunnskultur og lederstiler på tvers av kulturer.

**Kulturelle dimensjoner:** Dette er variabler der kulturteoretikerne fant signifikante kulturelle forskjeller mellom ulike land. Hofstede opererer med 5 dimensjoner, mens GLOBE har 9. Disse kulturelle forskjellene brukes for å beskrive nasjonalkultur.

**GLOBEs ledelsesdimensjoner:** Er kulturelt betingede ledelsestiler som GLOBE prosjektet kom frem til.



### 1.3 Avgrensning

Oppgaven avgrenses til å utforske kultur gjennom et lite antall ansatte og deres leder i DNV. De ansatte er en sammensetning av flere ulike kulturer, for å bedre kunne dokumentere og avdekke forskjeller. Men det er viktig å understreke at kulturforskjellene og ledelsespreferanser som avdekkes her ikke nødvendigvis er representative for alle flerkulturelle ansatte eller DNV som helhet. Andre kulturer enn de som omtales i oppgaven kan medføre andre utfordringer. Oppgaven tar ikke for seg skillet mellom individets personlighet og den kollektive kulturen individet er en del av. Dessuten vil vi i denne oppgaven fokusere på de empirisk validerte kulturdimensjonene til Hofstede for å beskrive individenes verdier, og se bort i fra at personlighetstrekk kan påvirke intervjuenes validitet.

### 1.4 Struktur av oppgaven

Oppgaven er delt inn i fire deler:

#### DEL 1: Introduksjon

Introduksjonen består av en innledning for å beskrive bakgrunn, problemstilling og formål. Deretter avklares begreper som er brukt i oppgaven, og hvordan oppgavens omfang er tilspisset.

#### DEL 2: Teori

Teorien gir en kort introduksjon av DNV, kultur, og beskriver i korte trekk fenomenet kultur, globalisering og innvandring. Deretter presenteres Hofstede og GLOBEs teorier samt deres kritikk av hverandre. I denne sammenhengen belyses også sub-kulturer. Det ses også nærmere på lederstiler, attributter og dimensjoner for å beskrive ledelse.

#### DEL 3: Metode, analyse og tolkning

Metodekapittelet tar for seg valg av metode og design for innsamling av primærdata i undersøkelsen. Deretter skal data med grunnlag i teorien som har blitt presentert og trekker inn tolkninger basert på teori og måten informanten har uttalt seg i intervjuet.

#### DEL 4: Konklusjon og anbefalinger

Konklusjonen viser resultatene vi har kommet frem til ved å se nærmere på arbeidssituasjonen der arbeidstakere ikke har norsk kulturell bakgrunn, men som jobber under norsk ledelse. Under anbefalinger fremlegges 3 tiltak som er ment å forbedre arbeidsforholdene i DNV.

## 2. Teori

Beskrivelsen av en reell arbeidssituasjon for arbeidstakere med annen kulturell bakgrunn enn norsk er en forutsetning for å kunne belyse teori i forhold til praksis. Målbedriften for denne oppgaven var Det Norske Veritas.

### 2.1 Presentasjon av DNV

Det Norske Veritas (DNV) ble etablert i 1864. Bedriften har jobbet internasjonalt siden 1867. Arbeidsoppgavene er blant annet å minimere risiko og øke sikkerhet hos sine kunder etter deres behov. Bedrifter og myndigheter over hele verden er avhengig av DNVs uavhengige standard til å forbedre sikkerhet og tillit. De har partnere innenfor maritim, olje, gass. De tilbyr sertifisering, verifikasjon, testing og rådgivning verden over. I tillegg gir de vurdering og inspisering av den tekniske tilstanden til handelsskip, hvor de vurderer og gir råd om hvordan de skal håndtere risiko på skipene på en best mulig måte. DNV er per i dag verdens største akkrediterte sertifiseringsorgan med sine 10000 fagfolk (DNV). Bedriften er opptatt av tverrkulturell forståelse og kulturelt mangfold i arbeidsmiljøet. 1. Januar 2012 var det 2,476 ansatte i DNV Norge, og av de 300 som ble ansatt i 2011 var 103 av de fra andre land enn Norge (Møller 2013). I slutten av 2011 hadde DNV 300 kontorer i over 100 land (DNV).

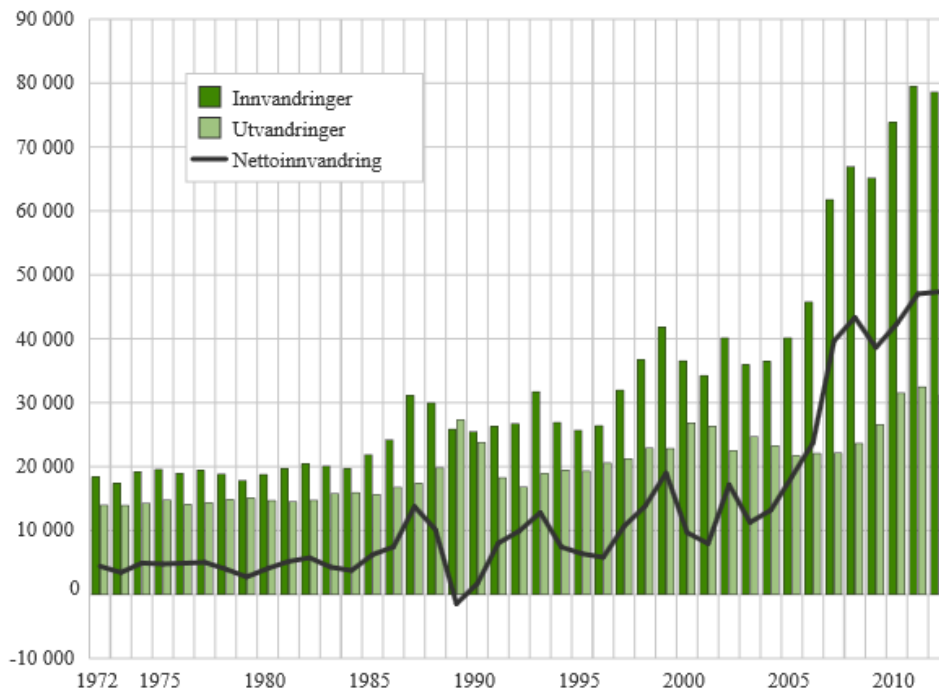
### 2.2 Økt innvandring gjennom globalisering

Globalisering er ofte sett som et økonomisk fenomen. George Soros' definisjon av globaliseringen er: "utvikling av globale finansmarkedene og av transnasjonale bedrifter og en økende dominans av sistnevnte over nasjonale økonomier (Soros 2002, 23, egen oversettelse). Begrepet globalisering brukes det også i politiske, kulturelle og sosiale sammenhenger. Det er vanskelig å skille mellom disse da de har en sterk tilknytning til hverandre (Dicken 2007, 5). Flere mennesker konkurrerer om de beste arbeidsplassene i de beste bedriftene, og omvendt, bedrifter kjemper om de beste kandidatene. Dette skyldes at menneskelig kapital er noe av det

mest økonomisk frembringende i den kapitale verden (Benhabib og Spiegel 1994; Schultz 1961).

Globalisering gir bedrifter muligheten til å hente de best kvalifisert kandidatene også fra andre land, og dette fører til at en stadig økende arbeids innvandring.

Flyttinger til/fra utlandet. 1972-2012



Kilde: Statistisk sentralbyrå.

Figur 1 (SSB)

Modellen viser en stadig økende inn- og utvandring til Norge. Noen av årsakene til den økende innvandringen til Norge skyldes de store lønnsforskjellene til andre land i Europa, og gode kommunikasjonsmuligheter. En medvirkende årsak til at det er forholdsvis lett for mennesker å flytte på seg innen visse begrensede områder, er at forskjellene i kultur, religion og språk er relativt små(Regjeringen).

## 2.3 Kultur

I følge Kluckhohn (1951, 86) er “kultur den kollektive programmeringen av bevisstheten, som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra mennesker av en annen” (sitert i Hofstede 2001, 9, egen oversettelse). Denne definisjonen legger Hofstede til grunn for sine kulturundersøkelser. Man ser at definisjonen antyder at kultur innebærer en mental forskjell mellom grupper av mennesker. Men den gir ikke tydelig beskrivelse av hva som ligger i den “kollektive programmeringen”.

Barth (1994, 297) gir et annet perspektiv på bestanddelene til en kultur: “Kultur er den ballast av ideer og normer som en person bærer med seg ut fra hva personen har lært og erfart: han/hennes kunnskaper, konvensjoner, meninger, holdninger og verdier”. Her defineres kultur som noe individuelt, i motsetning til Kluckhohns definisjon. I denne oppgaven velger vi å se kultur ut i fra Kluckhohns perspektiv - at kultur er den kollektive programmeringen delt av en gruppe mennesker, fordi denne definisjonen presiserer at kultur er forskjellig mellom ulike grupper mennesker. Samtidig har Barth et viktig innspill, nemlig at kultur er en “ballast” som personer bærer med seg. Det vil si at mennesker ikke lett tilpasser seg kulturer, men det er noe vi i stor grad tar med oss. Denne oppgaven vil se nærmere på hvilke situasjoner som kan oppstå når mange personer med forskjellig kulturell ballast og preferanser skal ledes av en norsk leder. Det er viktig å understreke at ulike personer ikke alltid er representativ for sin egen kultur, men at mennesker har med seg forskjellig kulturell bagasje.

## 2.4 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur kan ses på flere forskjellige måter gjennom at organisasjonen *er* kultur eller *har* kultur (Reason 1997). Med organisasjoner som *er* kultur, menes at bedriftens kultur er de verdiene, forståelsen og kunnskapen som organisasjonen besitter (Deetz 2001).

Hos organisasjoner som *har* kultur er det mulig å endre kulturen i gjennom innføring av tiltak som skaper kultur. Man kan innføre rammeverk og endre ledelsen slik at oppfattelsen av hvordan ting skal gjennomføres i bedriften endres. Ved å ha denne oppfattelsen kan en se på mulighetene til å endre kulturell atferd i et bedrift. Den populære definisjon av organisasjonskultur er: “*Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss*” (sitert i Bang 2011, 21). Denne definisjonen blir beskrevet som for enkel av Henning Bang da den ikke dekker definisjonen av ordet “kultur” og han kommer med en mer utdypende definisjon: “

*Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som*

*utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene”* (Bang 2011, 22-23). Det er med slik oppfattelse denne oppgaven er skrevet da poenget med problemstillingen er at lederne og organisasjonen skal kunne skape og endre måter tingene blir gjort på, slik at det skapes en plattform der andre nasjoner skal kunne føle seg velkommen i en norsk bedrift med norsk lederstil.

Ulike tiltak for å etablere felles verdier og normer i en flerkulturell bedrift vil være å bygge en sterk organisasjonskultur som kan overvinne de kulturelle forskjellene. En må utveksle kunnskap på tvers av kulturer i bedriften, og det handler om å skape felles forståelse, identitet, normer og visjonsjoner i bedriften (Espedal 2009). Denne utvekslingen av kunnskap og en tydeliggjøring av kulturelle verdier er en nødvendig forutsetning for å forhindre kulturelle barrierer og muliggjøre tilpasning og integrering. Dessuten har denne prosessen stor betydning i vår tid der innvandring øker.

## **2.5 Hofstedes kulturelle dimensjoner**

Mellom 1968 og 1972 utførte Hofstede et verdensomspennende forskningsprosjekt om nasjonalkultur i det multinasjonale selskapet IBM for å kartlegge kulturelle forskjeller. Undersøkelser ble gjennomført i 72 land ved hjelp av 116.000 spørreskjemaer. På grunnlag av resultatene ble disse landene gruppert i “kulturelle klynger” basert på deres kulturelle fellestrekk.

Hofstede ønsket å konkretisere bestanddelene av nasjonalkulturer, slik at de kunne sammenlignes med hverandre. Studiet resulterte først i 4 forskjellige kulturelle dimensjoner (Hofstede 1980). I 1985 gjennomførte Hofstede enda en undersøkelse kalt Chinese Value Survey som konkluderte med den femte dimensjonen, kjent som langtids- og kortidsorientering (Hofstede 2001, 351).

Det er viktig å understreke at kulturdimensjonene, som Hofstede har klart å kartlegge, beskriver generelle tendenser innenfor en kulturell gruppe i normale situasjoner. De sier kun noe om kulturelle forskjeller relativt til andre kulturer, og ikke i absolutt forstand (Broeways & Price 2008, 21). Merk at skalaen for nivåene på kulturdimensjoner går fra 0 til 120 poeng. De fem dimensjonene presenteres nedenfor.

**2.5.1 Maktdistanse** uttrykker i hvilken grad personer med mindre makt i samfunnet aksepterer og forventer at makt er fordelt ulikt. Det handler om hvordan samfunnet takler ulikheter mellom mennesker. I samfunn med høy maktdistanse, er hierarkiske strukturer aksepterer, og folk kjenner sin plass i strukturen. I samfunn med lav maktdistanse prøver mennesker å jevne ut maktforskjellene, og det forventes at eventuelle forskjeller rettfærdiggjøres. I tillegg er beslutningsprosesser ofte desentraliserte, og ledere stoler i større grad på egen erfaring og medarbeider fremfor formelle regler, mens det motsatte er tilfelle i samfunn med høy maktdistanse. Der også formidling av informasjon er begrenset av hierarkiet i organisasjonen. Ansatte som er vant med liten maktdistanse forventer å bli konsultert istedenfor å bli direkte fortalt hva de skal gjøre.

**2.5.2 Individualisme/Kollektivism** Med individualisme menes det en preferanse for et løst knyttet sosialt rammeverk, der personer forventes å først og fremst ta vare på seg selv og sin nærmeste familie. Motsetningen av individualisme er kollektivism. I kollektivistiske samfunn forventes det at slektninger eller medlemmer av en spesiell gruppe skal passe på hverandre i bytte mot lojalitet. I tillegg har en størst tro på avgjørelser tatt i fellesskap, og ansatte arbeider best i grupper. Skryt av arbeidsinnsats er ikke positivt, mens i et individualistisk samfunn kan det bedre produktiviteten. mellom leder og ansatte ses i større grad som en enhetlig familie, mens ved høy individualisme baserer forholdet mellom leder og ansatte på en en forretningsavgjørelse.

**2.5.3 Maskulinitet/Femininitet** Maskulinitet representerer en preferanse for måloppnåelse, materialistisk gevinst, konkurranseorientering, og at man er bestemt. Motsetningen er femininitet, som innebærer en preferanse for samarbeid, ydmykhet, å bry seg om de svakere og livskvalitet fremfor materialisme. I et feminint samfunn er arbeidsforhold og personlige relasjoner viktigere enn sikkerhet ved fast jobb, lønn og at arbeidet er interessant. I tillegg er likhet og solidaritet viktigere enn konkurranse og prestasjoner. I et maskulint samfunn forventes ledere å være beslutningsorienterte, selvsikker, aggressive, i motsetning til å bruke intuisjon, følelser og forsøke å oppnå felles enighet i beslutningsprosesser. Et feminint samfunn har klare skiller mellom arbeid og fritid.

**2.5.4 Usikkerhetsunngåelse** uttrykker i hvilken grad personer i et samfunn er ukomfortabel eller utilfreds med usikkerhet og tvetydighet. Det sier noe om hvordan man takler at

fremtiden. Den er usikker, men enten kan man forberede seg på best mulig måte eller så kan man velge å la det skje som måtte skje. I samfunn med høy usikkerhetsunngåelse er normer og prinsipper for tro og atferd viktig, og man aksepterer i mindre grad uvanlig atferd og ideer. Ved liten usikkerhetsunngåelse er fleksibel arbeidstid lite attraktivt, og ansatte har mindre lojalitet til sin arbeidsgiver. Man foretrekker en transformerende leder, og man har toleranse for tvetydighet i arbeidsoppgaver og prosedyrer. Ved høy usikkerhetsunngåelse er ledelsen i større grad pessimistisk til ansattes evner.

**2.5.5 Kort- og Langtidsorientering** innebærer at man har evne til å endre tradisjoner etter forholdene, og man har en tendens til å tenke og planlegge langsiktig. Man sparer for fremtiden, og måloppnåelse kommer gjennom utholdenhet. Korttids-orienterte samfunn har større respekt for tradisjoner, og det er fokus på å oppnå resultater raskt.

Det er tydelig at kultur har mange dimensjoner og det er forskjellige faktorer som påvirker adferd. For å kunne møte arbeidstakere fra andre kulturer er det derfor viktig å være klar over hvordan de er blitt preget. I det neste punktet tar vi for oss annen forskning som gir en til dels annerledes fremstilling av kulturdimensjoner.

## 2.6 GLOBE

GLOBE er et verdensomspennende forskningsprosjekt som ble laget for å utforske effektene av kultur på ledelse og organisasjoner (House m.fl. 2004, 10). Formålet var å hjelpe ledere ved å kartlegge de kulturelle konsekvensene av ledelsesprosesser. Undersøkelser ble foretatt i 62 ulike land i en tidsperiode fra 1993 til 1997 (House m.fl. 2004, 15). I GLOBE-prosjektet deltok 150 sosiologer og ledelsesstudenter rundt i verden, som undersøkte forhold mellom organisasjonsledelse, organisasjonskultur og samfunnskultur. GLOBE står for "Globe Leadership and Organizational Behavior Effectiveness".

GLOBE -undersøkelsen ville besvare følgende problemstillinger (House m.fl. 2004, 10):

- Finnes det lederatferd, egenskaper og organisasjonspraksiser som er universelt aksepterte og effektive på tvers av kulturer?
- Finnes det lederatferd, egenskaper og organisasjonspraksiser som er akseptert og effektive kun i noen kulturer?
- Hvordan påvirker egenskaper ved samfunnskultur og organisasjonskultur til å gjøre noen typer lederatferd til å være aksepterte og effektive?

- Hvordan påvirker egenskaper ved samfunnskultur og organisasjonskultur enkelte typer organisasjonspraksis?
- Hvordan påvirker egenskaper ved samfunnskultur den økonomiske, fysiske og psykologiske velferd hos medlemmene i samfunnene som undersøkes?
- Hva er forholdet mellom samfunnsmessige kulturelle variabler og internasjonal konkurransedyktighet i landene som undersøkes?

Forskerne i GLOBE-undersøkelsen kom frem til 9 ulike kulturdimensjoner: maktdistanse, usikkerhetsunngåelse, institusjonell kollektivism, gruppe-kollektivism, likestilling, selvhevdelse, framtidorientering, ytelsesorientering og personorientering. Disse ble vurdert ut i fra hvordan samfunnet *er*, og ut i fra verdiene i kulturen, slik det *burde* være. Disse dimensjonene er vesentlige deler av en nasjons kultur som danner utgangspunkt for å skille samfunn fra hverandre.

De seks første kulturdimensjonene er basert på Hofstedes dimensjoner (House m.fl. 2004, 13). GLOBEs *maktdistanse* og *usikkerhetsunngåelse* er basert på Hofstedes dimensjoner med samme navn. Faktoranalyse av Hofstedes dimensjon *individualisme/kollektivism* ledet til *institusjonell kollektivism* og *gruppe-kollektivism*. Fra Hofstedes *maskulinitet/femininitet* ble GLOBEs dimensjoner *selvhevdelse* og *likestilling* avledet. GLOBEs *ytelsesorientering* kommer fra McClellands undersøkelser om menneskers behov for prestasjon. Dimensjonene *personorientering* og *framtidorientering* har sitt opphav i Kluckhohn og Strodtbecks arbeid.

## 2.7 GLOBEs kulturdimensjoner

**2.7.1 Ytelsesorientering** er relatert til høyt mangfold av religiøse retninger i kulturen. Høyt nivå av denne dimensjonen bidrar til økonomiske måloppnåelse. Det beskriver også i hvilken grad fellesskapet bidrar til forbedring av et individs dyktighet. Ytelsesorienterte land legger vekt på personlig utvikling, mens mindre ytelsesorienterte land vektlegger familie og bakgrunn mer.

**2.7.2 Selvhevdelse** er en dimensjon som sier noe om konkurranseorientering, og lavere nivå av psykologisk helse. I land med høy selvhevdelse er individer selvsikre, går inn i konfrontasjoner oftere, og er mer aggressive. I land med lav selvhevdelse er harmoni i forhold til andre viktigere, og de vektlegger lojalitet.



**2.7.3 Framtidsorientering** er knyttet til økonomisk fremgang, demokrati, kjønnslikhet, og sosial helse. Det beskriver i hvilket grad individer er opptatt av framtiden, som å planlegge og investere i framtiden, og utsette tilfredshet. I et fremtidsorientert samfunn er planleggingen mer systematisk, men man er samtidig risikoaverse.

**2.7.4 Personorientering** er relatert til gjestfrihet, og empati. I organisasjoner i land med høy personorientering oppfordrer man ansatte til å støtte hverandre. Ved lav personorientering overlates i større grad de ansatte til seg selv.

**2.7.5 Institusjonell kollektivism** har å gjøre med lover og praksis. Det sier noe om i hvilken grad organisasjoner oppmuntrer og belønner ansatte kollektivt, eller at man individualistisk belønner individuelle prestasjoner.

**2.7.6 Gruppe-kollektivism** er relatert til at en bryr seg mye om familien, og den gruppen en er del av. Ved høy gruppe-kollektivism er mennesker opptatt av lojalitet og stolthet overfor sin referansegruppe, familie, og jobb. Det er høy grad av indre samhold. Ved lavere gruppe-kollektivism er de ansatte mer opptatt av egne prestasjoner enn organisasjonene målsetninger.

**2.7.7 Likestilling** har å gjøre med likt inntektsnivå mellom kjønnene, og like rettigheter. Ved lav likestilling er kvinner mindre representert på ledernivå, og mennesker har en tendens til dårligere toleranse for mangfold av personer.

**2.7.8 Maktdistanse** er relatert til at forskjellen mellom rik og fattige. Det har å gjøre med hvilken grad det forventes at makt er likt distribuert i et fellesskap. I land med høy maktdistanse er man mer splittet politisk, sosialt og økonomisk. Beslutningsprosesser er gjort hierarkisk, kommunikasjon er enveis og autoriteter forventer lydighet.

**2.7.9 Usikkerhetsunngåelse** er relatert til hvilken grad grupper, samfunn eller organisasjoner er avhengig av regler og sosiale normer for å takle uforutsigbarhet i framtiden. Ved lav usikkerhetsunngåelse er man mindre opptatt av å utvikle prosesser og prosedyrer, og strategier er mer uformelle og brede. Dette er motsatt ved høy usikkerhetsunngåelse. Klare rammer og struktur er da viktig.

I Hofstede og GLOBEs teorier er kultur inndelt etter nasjonalitet. Nyere forskning av Gillian Warner-Søderholm (2010) påpeker viktigheten av at nasjoner kan deles inn i flere subkulturer. I Søderholms undersøkelse deles Norge opp i 7 forskjellige distrikter. Denne omfattende undersøkelsen ble gjort blant 737 nordiske ledere hvorav 37 var dybdeintervjuer. Det er funnet signifikante forskjeller mellom distriktene i denne undersøkelsen. For eksempel har mennesker i den nordlige regionen av Norge mer eksplisitt talemåte enn resten av landet. I Oslo er individualisme, selvsikkerhet og ytelse av stor betydning. Og likestilling mellom kjønnene er størst i Trøndelagsdistriktet.

Hofstede baserer sine dimensjoner på å generalisere attributter i kulturtrekk. For eksempel betraktes Norge og Sverige som like på kulturdimensjonen individualisme/kollektivism fordi de har likt antall poeng. I følge Warner-Søderholm (2013) lar dette seg gjøre til en viss grad. Men hun påpeker at nasjoner har til dels egne attributter som vektlegges i større eller mindre grad. For eksempel er Norge mer “direkte i kommunikasjonen”, mens Sverige er mer “service innstilt” enn Norge. Dette poenget understreker at Hofstede ikke alltid kan ta hensyn til alle attributter i en nasjons kulturdimensjoner.

## 2.8 Kritikk mellom Hofstede og GLOBE

Hofstedes arbeid er både anerkjent og kritisert for å ha spesifisert bestanddelene av en kultur ved hjelp av dimensjoner (Williamson 2002; McSweeney 2002; House m.fl. 2004). GLOBEs metoder har også vært omdiskutert (Hofstede 2006). Begge kulturteoriene har flere vesentlige forskjeller som har vært gjenstand for debatt. Siden teori fra både Hofstede og GLOBE er benyttet i denne oppgaven, er det hensiktsmessig å gå nærmere inn hva som skiller dem.

GLOBE undersøkte nesten 1000 lokale organisasjoner i 62 land. House m.fl.(2004) mente et stort antall organisasjoner ville sikre at funnene var representative for kulturene som ble undersøkt. Hofstedes undersøkelse ble derimot utført innenfor én organisasjon på tvers av 72 land, det multinasjonale selskapet IBM. Hofstede har blitt kritisert fordi undersøkelsen kun tar utgangspunkt i ett selskap. Hofstede (2005, 23) argumenterer for at de ansatte er et homogent utvalg siden de jobber i samme selskap, noe som gjør at de kulturelle forskjellene er særlig fremtredende, fordi kultur er det eneste som skiller de ansatte fra hverandre. Det stilles spørsmål ved validiteten i dette argumentet, ettersom det ikke er bevist at IBM deler samme

organisasjonskultur på tvers av nasjoner, og at dette kan påvirke de ansatte. Med andre ord kan ulike organisasjonskulturer fremtre i IBM på tvers av nasjoner, som påvirker ansatte slik at deres svar ikke er representativ for den aktuelle nasjonalkulturen (Browaeys og Price 2008, 28). Men liknende dimensjoner som Hofstede kommer frem til er likevel blitt funnet i mer sammensatte og bredere utvalg, noe som støtter påstanden om at validiteten i Hofstedes undersøkelse ikke har blitt svekket av å kun undersøke IBM (Hoppe 1990).

Hofstede hadde et utvalg av informanter bestående av 2/7 ledere og 5/7 ikke-ledere (Hofstede 2006, 884), mens GLOBEs informanter var kun ledere i organisasjonene. GLOBE valgte dette utgangspunktet fordi deres undersøkelse la vekt på å avdekke virkningene av kultur på ledere og organisasjoner. Hofstede derimot hadde et mer samfunnsorientert syn på kultur. Likevel mener Hofstede GLOBEs bruk av ledere som informanter er uheldig. Han forklarer kritikken gjennom en analogi: “Hvis man skal finne ut et produkts kvalitet, spør man da produsenten eller forbrukerne?” (Hofstede 2006, 884, egen oversettelse). Hofstede viser til at det var vesentlig forskjell mellom lederes og ansattes oppfatning av lederens lederstil i hans undersøkelser, og at GLOBEs utvalg av informanter som kun var ansatte derfor kan gi et skjevt bilde av virkeligheten.

Hofstede kritiserer GLOBE for å ikke ha et tydelig skille mellom organisasjonskultur og samfunnskultur. I GLOBE-undersøkelsen stilte forskerne spørsmål til sine informanter i to ulike former: “I denne organisasjonen”, eller “I dette samfunnet”. Svarene på spørsmålene ut i fra kontekstene organisasjonskultur og samfunnskultur ble grunnlaget for analysen av kulturene. Hofstede utførte en undersøkelse i 1990 om kultur i forskjellige organisasjoner (urelatert til IBM-undersøkelsen). Et av hans viktigste funn her var at organisasjonskultur og samfunnskultur er forskjellige fenomener, som ikke kan generaliseres under begrepet “kultur”. Hofstede mener forskjellen mellom organisasjonskultur og samfunnskultur ikke anerkjennes i GLOBE-undersøkelsen.

Hofstede har blitt kritisert for å ikke målt maskulinitet riktig. Det vil si at Hofstede anså manglende maskulinitet som feminitet, mens GLOBE derimot målte feminitet direkte ved å utvide Hofstedes dimensjon Maskulinitet/Feminitet til flere dimensjoner (Shi & Wang 2010, 96). Hofstede har på sin side rettet kritikk mot GLOBEs behov for å utvikle ni kulturelle dimensjoner. I følge Browaeys og Price (2008, 31) fant Hofstede signifikant korrelasjon

mellom GLOBEs dimensjoner, og klarte å redusere antallet dimensjoner til fem etter faktoranalyse.

Hofstedes hovedproblem med GLOBE -undersøkelsen er at spørsmålene i spørreskjemaene kanskje ikke ga svar på det undersøkelsen ville ha svar på (Hofstede 2006, 885). Han begrunner dette med at spørsmålene er abstrakt formulert, og fjernt fra respondentenes daglige liv. Spørsmålsformuleringene er slik at respondentene forventes å kunne sammenligne sin egen nasjonalkultur med andres, noe Hofstede mener er naivt å kunne forvente (Hofstede 2006, 886).

I undersøkelse av kulturforskjeller i denne oppgaven legges det hovedvekt på Hofstedes kulturelle dimensjoner. Det er flere grunner til dette. For det første er GLOBE i stor grad basert på Hofstedes dimensjoner. For det andre, gir Hofstede et bedre teoretisk grunnlag for hver enkelt av våre respondenters kulturer, da denne informasjonen er lett tilgjengelig i databaser. Vi får derfor et bedre utgangspunkt for å sammenligne respondentenes svar med hverandre og teorien. Slik informasjon er ikke tilgjengelig for GLOBEs kulturdimensjoner på lik linje med Hofstede. Enkelte steder i analysen vil GLOBEs kulturdimensjoner trekkes inn for gi et mer nyansert bilde.

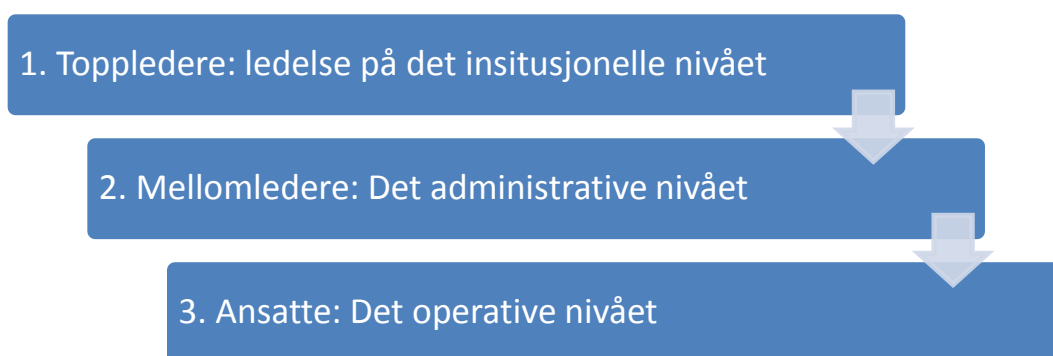
Etter å ha gitt en oversikt over de forskjellige kulturdimensjonene, skal det i følgende avsnitt belyses hvilke lederstiler som finnes, som kan brukes i undersøkelsen.

## 2.9 Lederstiler

Det finnes mange definisjoner på ledelse, der det skilles mellom forskjellige egenskaper hos lederen. Noen ledere legger vekt på evnen til å påvirke eller overtale, der personlighet er det sentrale, andre refererer til gruppeprosesser hvor ledelse blir en sosial handling. Noen definerer det som et virkemiddel for å oppnå mål.

Følgende er en definisjon på begrepet lederstil: «*en særegen atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd.*» (Jacobsen og Thorsvik 2008, 381). Det finnes tre ledelsesaspekter som denne definisjonen baserer seg på. Det første går ut på “*å få andre til å gjøre noe*”. For å få andre til å gjøre noe, er teori rundt relasjonsbygging, motivasjon og gruppedannelse viktig. Det andre ledelsesaspektet er som følger: “*En rekke handlinger som utøves av en eller flere personer*”. Denne viser til personlighetstrekk hos en leder, hvor det blir viktig å se på hvilke person lederen er for å kunne analysere han. Den siste ledelsesaspektet er “*Å bidre til at organisasjonen når sine mål*”. Denne baserer seg på organisasjonsutforming, og belyser hvordan en bedrift på best mulig måte løser forskjellige arbeidsoppgaver.

I en organisasjon er det oftest satt opp en hierarkisk struktur på de forskjellige avdelingene, hvor de tre ledelsesnivåene kan settes opp slik:



Figur 2 (Jacobsen og Thorsvik 2008)

Lederen i denne oppgaven er på det administrative nivået og er en mellomleder med ansvar for en avdeling i DNV. Hans oppgave er å sette mål til de på det operative nivået, administrere og organisere oppgaver mellom organisasjonsenhetene. Denne lederen blir det

bindende leddet mellom de ansatte vi intervjuet som er på det operative nivået og topplederne. Her er to grunnleggende stiler å lede på:

1) Demokratisk/relasjonsorientert ledelse: Lederen prøver å skape gode relasjoner med sine medarbeidere ved å fremstå som hensynsfull, støttende og oppmerksom.

2) Autoritær ledelse: Her er lederen fokusert på å realisere formelle mål gjennom effektivitet og produksjon. Denne stilen gir ordre til sine ansatte og tar selv beslutningene.

Den mest vellykkede lederstilen er den demokratiske, hvor medarbeiderne får være med å ta beslutninger og flere kunnskapsområder blir tatt i betraktning. Noe som fører ofte til at flere korrekte avgjørelser blir fattet. Denne lederen tilpasser sin stil etter de ansatte i bedriften, noe som skaper mer tilfredstillelse (Jacobsen og Thorsvik 2008).

Haugen m.fl. (2008) beskriver også to lederstiler som i større grad går på arbeidsmotivasjon:

1) Transaksjonsledelse: Legger vekt på å belønne i forhold til innsats i form av ytre og betinget belønning. Lederen har styrende arbeidsoppgaver og har full kontroll på alt som utføres. Lederen har fokus på direkte styring har verbale tilbakemeldinger i form av ris og ros.

2) Transformasjonsledelse: Har hovedfokus på den indre motivasjonen hos sine ansatte. Lederen motiverer sine ansatte til økt innsats ved å inspirere, påvirke og stimulere til intellektuell utvikling hos sine medarbeidere.

Undersøkelse ble gjennomført blant 100 mellomledere og den viste seg at transformasjonsledelse fungerte best da den scoret høyt på tilfredshet, effektivitet, arbeidsmotivasjon og motivasjonsaspektet (Haugen m.fl. 2008).

Thompson (2001) definerer fire lederstiler som baserer seg på i hvilken grad lederen er støttende og styrende i sin atferd:

**2.9.1 Instruerende lederstil:** Denne lederstilen reflekterer til sterkt styrende og lite støttende atferd. Dette er den stilen som er mest autoritær, da lederen tar de store avgjørelsene alene som å sette opp mål, lage aktivitetsplan og bestemmer hvem som skal gjøre hva. Denne type leder iverksetter arbeid, justerer underveis og følger arbeidet tett, noe lederen gjør på

egenhånd og viser til enveiskommunikasjon. Den instruerende lederstilen fungerer godt i krisesituasjoner der det er knapp tid til å inkludere andre, som for eksempel virksomhetskritiske situasjoner når tidsfrister må overholdes, omorganiseringer og nedbemanning.

**2.9.2 Rådgivende lederstil:** Denne stilen refererer til sterkt styrende og sterkt støttende atferd. Til tross for at den er mer støttende enn den instruerende lederstilen, er den på samme måte autoritær ved at lederen bestemmer hva som skal gjøres, hvem som skal utføre det og planlegger arbeidet. Han motiverer ansatte til å komme med meninger og engasjere seg, men tar til slutt den endelige avgjørelsen. Han fører en “åpen dør” politikk hvor han er synlig tilstede. Denne stilen er effektiv der det er lav motivasjon blant de ansatte eller har behov for høy grad av styring da han kanskje ikke kjenner så godt til arbeidsoppgavene. Rådgivende lederstil er ikke funksjonell der det er topp motiverte ansatte som har nødvendig kompetanse.

**2.9.3 Medvirkende lederstil:** Denne stilen legger vekt på sterkt støttende, men med mindre styrende atferd. Her får de ansatte mer ansvar hvor god kompetanse og arbeidserfaring er sentralt. Lederen trenger dermed ikke ha en styrende lederatferd. De ansatte får komme med innspill og sine meninger. Lederen vil at de ansatte selv skal finne løsninger når problemer oppstår.

**2.9.4. Delegerende lederstil:** Denne lederstilen refererer til lav styring og lav støttende atferd. Den fungerer godt der medarbeiderne er opptatt av å løse oppgavene alene, og får bestemme hvordan de skal løses. Her delegerer lederen ansvar over på sine medarbeidere og holder seg i bakgrunnen. Men har kontroll over resultater som kommer og hvordan arbeidet utføres. Her er teamarbeid sentralt hvor teamet har utført oppgaven mange ganger og kjenner godt til arbeidsoppgavene. Det er ofte bonuser hvis teamet presterer over lederen forventninger. Lederen har en overordnet ledelse ved å drive en aktiv coaching, være tilgjengelig, legge til rette for logistikk og ha en løpende dialog med kunden og ansatte, (Thompson 2001).

## 2.10 Universelt ønskede og uønskede ledelsesattributter

Gjennom tverrkulturell forskning ses det på hvilke aspekter av ledelsesteori som er kulturellt universelle. Noen attributter gjelder for alle kulturer og andre er godt egnet i en type kultur.

De flerkulturelle og globale ledelsesteoriene baserer seg på de kulturelle forskjellene og dens påvirkning på lederne. I GLOBE-undersøkelsen kommer det frem at selv om land har forskjellige oppfatninger av ledelseseffektivitet, eksisterer det en felles forståelse av enkelte ting, (Javidan m.fl. 2006). I GLOBE-prosjektet vises det til 22 attributter av ledelsesoppførsel som ses på som god ledelse av alle GLOBE landene:



Figur 3

(Javidan m.fl. 2006).

Dette er attributter som alle landene verdsetter å ha hos en leder. Ved å være rettferdig behandler lederen alle sine ansatte på lik måte og kan deles inn i tre rettferdighetsdimensjoner; 1. Fordelingsrettferdighet, som refererer til på hvilken måte de ansatte ser på beslutningene lederen tar. 2. Prosessrettferdighet, som belyser hva de ansatte syns om fremgangsmåten lederen bruker for å ta beslutninger. 3. Relasjonsrettferdighet, som forklarer hvordan de ansatte ser på lederen som anstendig og ærlig. Å være en motiverende leder viser til hvordan lederen klarer å inspirere de ansatte til å prestere best mulig gjennom prestasjonsbaserte tilbakemeldinger, belønninger og karriere utviklingsmuligheter. En dynamisk ledelse benytter seg av situasjonsbestemt ledelse da lederen i større grad klarer å omstille seg etter ulike utfordringer og tilpasse sin lederstil etter situasjonen. Avgjørende ledelse refererer til hvordan lederen tar avgjørelser uten å være tvilende. Lederen oppfattes da som bestemt og beslutningsdyktig som kan ta avgjørelser når de tøffe valgene skal tas.

Forskning ser ut til å vise at det finnes tre lederstiler som blir foretrukket:

Høyt effektive ledelsesatferder som er felles for alle kulturer er teambygging, tillit mellom



alle parter og felles visjoner og verdier (Javidan m.fl. 2006).

Ledelsestrekk som er kulturelt universell hos lederne fra 12 ulike land var at de ville ha ansatte som jobbet ved å bruke mindre autoritet. Denne lederstilen som tidligere i oppgaven ble beskrevet som transformasjonsledelse, innebærer karisma, individualisert hensyn og stimulering til ansatte (Javidan m.fl. 2006).

Også GLOBE har utført undersøkelser for å kartlegge dimensjoner som finnes blant leder.

## 2.11 Globes ledelsesdimensjoner

GLOBEs ledelsesdimensjoner består i alt av 6 dimensjoner. Dette kalles “Culturally endorsed implicit leadership theory” (CLT) som er kulturelt betingete lederstiler. De er tatt ut ifra GLOBE-prosjektet, der de reduserte antall ledelsesattributter til 21 og i etterkant ble til 6 globale ledelsesdimensjoner. Disse beskriver kulturelle profiler av ønskede ledelseskvaliteter (House m.fl. 2004).

Det vises gjennom GLOBE-prosjektet hvilke ledelsesprofiler som er mest suksessfull i de forskjellige kulturelle omgivelsene. Ledelsesdimensjonene tar utgangspunkt i at personer av samme kulturell tilhørighet er samstemte i deres syn på ledelse. Derav er et sett av CLT ledelsesprofiler utviklet for hver nasjonale kultur og kulturelle klynge (House m.fl. 2004, 674). De seks ledelsesdimensjonene er:

**2.11.1 Karismatisk/verdibasert:** Denne ledelsesdimensjonen reflekterer hvordan lederen motiverer, inspirerer, og gjennom kjerneverdier viser hvordan han forventer gode prestasjoner av sine ansatte. Denne dimensjonen ses på som fremragende ledelse.

**2.11.2 Teamorientert:** Dette er ledelsesdimensjonen som refererer til teambygging og en strategi bygget på felles mål i teamet. Dimensjonen rapporteres ofte til å bidra fremragende ledelse.

**2.11.3 Deltagende:** Ledelsesdimensjonen som legger vekt på hvordan lederen inspirerer sine medarbeidere til å ta beslutninger og implementere disse. Denne dimensjonen kan bidra til fremragende ledelse.

**2.11.4 Personorientert:** Fokuserer på en hensynsfull og sjenerøs ledelse, den viser også til at lederen er støttende og empatisk. Det er et stort spenn i denne dimensjonen hvor dimensjonen

kan bli oppfattet som å være nøytral ledelse i noen samfunn, til å være moderat til fremragende ledelse hos andre.

**2.11.5 Autonom:** Denne ledelsesdimensjonen baserer seg på individualistisk og uavhengig ledelse. Den kan gå fra å hindre framragende ledelse i noen samfunn til å bli oppfattet som fremragende ledelse i andre.

**2.11.6 Selvbeskyttende:** Denne dimensjonen går ut på om lederen setter sine ansattes sikkerhet og trygghet høyt, eller helst vil unngå konfrontasjoner og er selvsentrert. Dette er til hinder for fremragende ledelse.

I tabellen nedenfor presenteres respondentene kultur sammen med den norske i lyset av de 6 ledelsesdimensjonene. Skalaen er rangert fra 1 til 7, hvor 1 karakteriserer dårlig ledelse og 7 er fremragende ledelse. Resultater indikerer at kulturene er avvikende i forhold til de seks ledelsesdimensjonene.

Tabell 21.8 (Globe) CLT- "resultatet av samfunnsklynge"

<b>CLT dimensjoner</b>						
<b>Samfunns- klynger</b>	<b>Karismati sk/ verdibase rt</b>	<b>Team orientert</b>	<b>Deltage nde</b>	<b>Personorien tert</b>	<b>Autono m</b>	<b>Selvbeskytten de</b>
<b>Øst Europa</b>	5.74	5.88	5.08	4.76	4.20	3.67 (29.33)
<b>Nordisk Europa</b>	5.93	5.77	5.75	4.42	3.94	2.72 (28.53)
<b>Asia</b>	5.97	5.86	5.06	5.38	3.99	3.83 (30.09)

Tabell 1.

Tabellen under viser sammenligningen av de seks ledelsesdimensjonene for å se hvilke klynge som vil påvise eller motbevise viktigheten av ledelsesdimensjonene (Javidan m.fl 2006):

Tabell 21.8: CLT- resultater av samfunnsklynger (House m.fl. 2004)

<b>samfunns- klynge</b>	<b>CLT ledelses dimensjoner</b>					
	<b>Karismatisk/ verdibasert</b>	<b>Team orientert</b>	<b>Deltagende</b>	<b>Personorientert</b>	<b>Autonom</b>	<b>Selvbeskyttende</b>
<b>Øst Europa</b>	<b>Middels</b>	<b>Middels</b>	<b>Lav</b>	<b>Middels</b>	<b>Høy</b>	<b>Høy</b>
<b>Nordisk Europa</b>	<b>Høy</b>	<b>Middels</b>	<b>Høy</b>	<b>Lav</b>	<b>Middels</b>	<b>Lav</b>
<b>Asia</b>	<b>Høy</b>	<b>Middels/ Høy</b>	<b>Lav</b>	<b>Høy</b>	<b>Middels</b>	<b>Høy</b>

Tabell 2.

Disse to tabellene viser hvordan de forskjellige kulturene til våre respondenter er sammenlignet med hverandre basert på de 6 ledelsesdimensjonene. I neste avsnitt skal den norske lederstilen presenteres.

## 2.12 Norsk lederstil

I tabellen over scorer Norge høyt på ledelsesdimensjonen deltagende, hvor lederen trives med å engasjere sine ansatte og påvirker de til å ta avgjørelser selv. En typisk norsk leder karakteriseres som åpen, ærlige og rett på sak. De vektlegger effektiv teambygging og implementering av felles mål satt sammen av kompetente ansatte. Dette viser igjen til demokratisk og transformerende ledelsestrekk.

Ledelseskulturen i Norge kjennetegnes ved lav maktavstand hvor lederen gir beslutningsmyndighet til sine medarbeidere, men tar selv hovedavgjørelsene (Espedal 2009).

Dette er noe som ikke er tilfelle i de fleste andre kulturer, da ansatte i mindre grad får beslutningsmyndighet. Den norske lederen prøver i den grad det er mulig å unngå konflikter og diskusjoner. Den viser til lav maktavstand da de ansatte motiveres til å være med i avgjørelser, noe som assosieres med samarbeid, partnerskap og tillit (Espedal 2008). Dette har likhetstrekk med kulturdimensjonen feminitet, som innebærer ydmykhet og nære relasjoner mellom leder og ansatte der likhet er viktig (Hofstede 2001). Denne lederstilen ser ut til å være dominerende i Norge, mens i andre kulturer har lederstilen andre kjennetegn.

### **2.13 Lederstilen i respondentenes kulturer**

House (m. fl. 2004, 184) kategoriserer land i klynger basert på deres kulturelle bakgrunn og historie. Her plasseres Russland, Hellas og Romania i den Øst-Europeiske klyngen. Dette er først og fremst på bakgrunn av tidligere sovjetisk hegemoni. Selv om Hellas ikke var tidligere underlagt det kommunistiske Sovjetunionen, påpeker Sowards (1996) at Hellas og Romania deler svært mye av sin historiske bakgrunn, og derfor er det hensiktsmessig å plassere dem i samme klynge. Norge er del av den Nordisk-Europeiske klyngen, og Kina er del av den Asiatiske klyngen.

Både den kinesiske og norske lederstilen kjennetegnes ved karismatisk og verdibasert lederstil. Dette underbygges av at de viktigste lederegenskapene hos kinesiske ledere er å ha evnen til å motivere andre, og å bygge tillitt hos sine ansatte (Bernthal m.fl. 2005).

Karismatisk verdibasert lederstil er mindre viktig i Russland, Hellas og Romania, der resultater i større grad oppnås ved å diktere og yte press på de ansatte. I Norge ansees det naturlig å inkludere ansatte i beslutningsprosesser, som fremkommer av den høye deltakende lederstilen. Dette er mindre vanlig i Russland, Hellas og Romania. Her kan det også trekkes en parallell til den høye maktavstanden vi finner i disse landene.

I Øst-Europa og Asia er det viktig å sørge for sin egen trygghet og sikkerhet. Lederne mangler ofte støtte fra de ansatte. I Nord-Europa er det motsatt, der lederen har lettere for å ta tak i konfrontasjoner og lederen får mer støtte, gjerne på grunn av et fokus på å inkludere. Men Norge er derimot mindre personorientert. I Hellas, Romania, og Russland har man et nøytralt forhold til å vise hensyn, støtte, sjenerøsitet og empati for sine ansatte. I Kina bidrar slike egenskaper i større grad til fremragende ledelse.

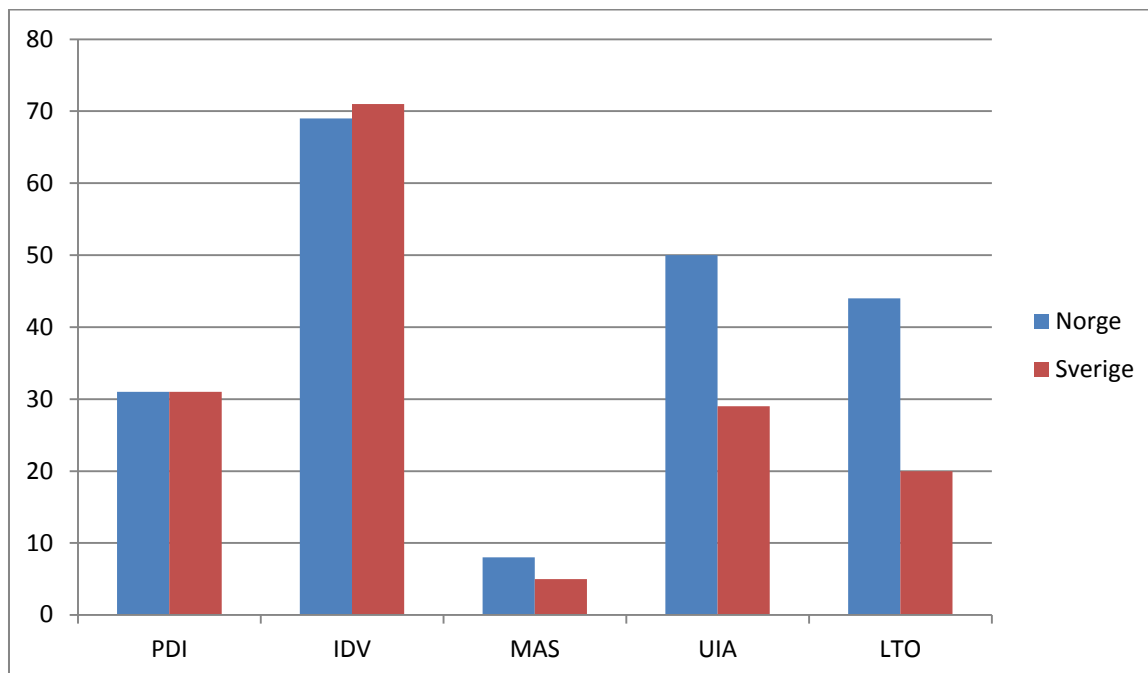
## 2.14 Sammenligning av norsk og flerkulturell ledelse

For å komme frem til om de flerkulturelle ansatte fungerer best med en norsk leder sammenlignet med en leder fra deres samfunnsfylke, settes den norske lederstilen opp imot den flerkulturelle ledelsen. Høy maktdistanse som bemerker seg i land som Frankrike, Tyskland og Italia er betegnet som en sentralisert og tydelig form for lederskap (Hofstede 2001). Ledere i disse landene bemerker seg ved å opptre effektive ved å være sterke, ta selvstendige beslutninger og fremstå uavhengig. Men i skandinaviske land opptrer lederen med lav maktdistanse og assosieres med selvstyrte grupper, delegering, og autonomi verdsettes. Makten er demokratisk fordelt (Hofstede 2001).

Problemer som kan oppstå hvis en leder fra Norge får ansatte fra et land som er preget av høy maktdistanse, er at den ansatte da muligens forventer at lederen har mye av ansvaret. Men den skandinaviske lederen vil delegere ansvar og myndighet til medarbeiderne. I denne situasjonen vil lederen fremstå som svak og inkompetent sett fra den ansattes side. I denne situasjonen burde lederen sette seg inn i hvilke forventninger som settes til ham ut i fra den ansattes perspektiv, og ivareta det så godt han kan (Hofstede 2001).

Den største kontrasten på norsk lederstil i forhold til resten av Europa er fokuset på de menneskelige verdiene. Den norske lederstilen assosieres med relasjonsbygging og samarbeid mens andre kulturer oftest viser til en lederstil der de ansatte jobber selvstendig og ikke får ta del i beslutningsprosesser, da lederen har all makt (Haugen m.fl. 2008). Den skandinaviske lederstilen preges av en flatere struktur hvor det er korte avstander og nært samarbeid mellom leder og ansatt. Kulturene til våre respondenter har en mer hierarkisk struktur hvor det er lengre avstand mellom leder og ansatt, noe som kan føre til svakere relasjoner. Den norske lederstilen har fellestrekk med resten av Skandinavia og er en lederstil toppsjefer i hele verden streber etter. Dette er på bakgrunn av at stilen kan betegnes som å være engasjerende og motiverende, hvor positive relasjoner mellom leder og ansatt er sentralt (Haugen m.fl. 2008).

## 2.15 Norsk versus svensk kultur



Figur 4: (Geert-Hofstede)

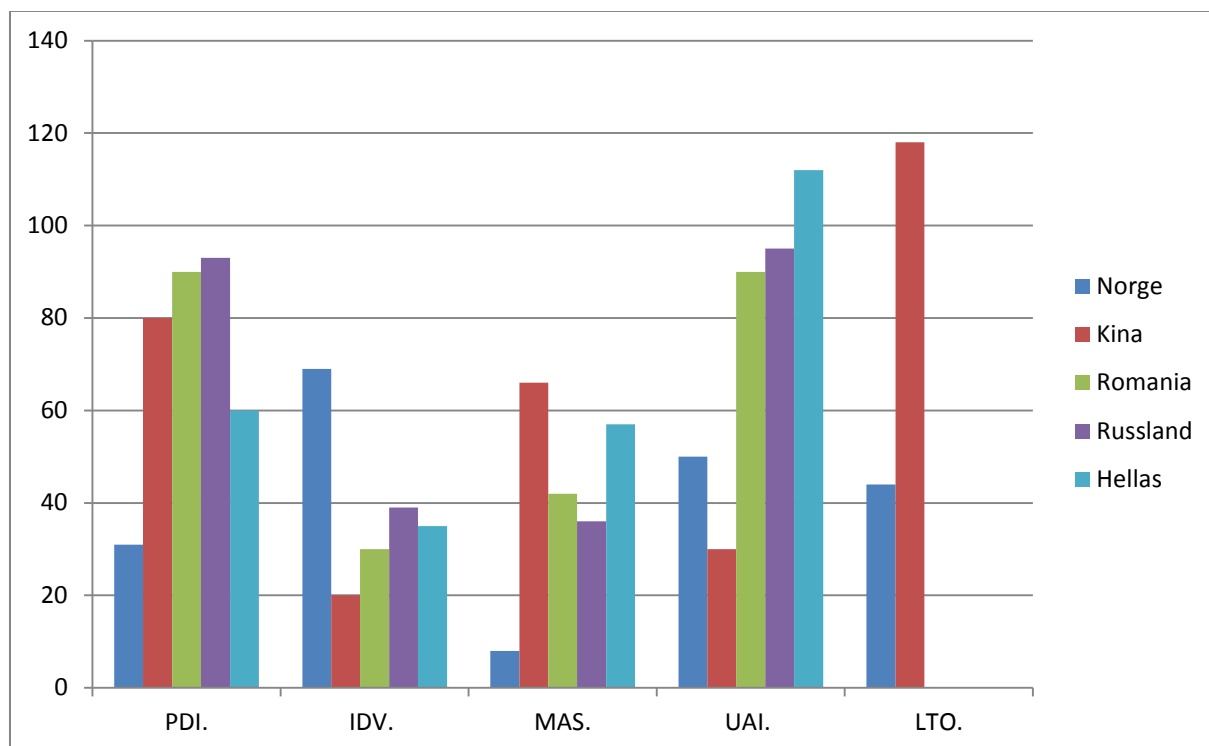
Det er sentralt å kjenne til forskjellene mellom norsk og svensk kultur da lederen i undersøkelsen vår er svensk.

Ut ifra Hofstedes kulturdimensjoner kan man se i tabellen at Sverige er på mange måter lik Norge. Men de er i større grad opptatt av felles enighet og de er større grad enn nordmenn opptatt av å styre unna usikkerhet og skille jobb og privatliv (Warner-Søderholm 2013). Norge har mer fokus på planlegging og følelser sammenlignet med Sverige. De er også mer avslappet og i mindre grad redd for å ta risikofylte avgjørelser. Dette er hovedsakelig elementene som skiller norsk og svensk kultur (Geert-Hofstede). Forskjellen mellom disse lederstilene ser trolig ut til å være mindre enn norsk lederstil sammenlignet med flerkulturell lederstil. Etter å ha sett på de forskjellige lederstilene, bør det også redegjøres for forskjeller mellom den norske og respondentenes kultur.

## 2.16 Den norske og respondentenes kultur

Før analysen er det sentralt å se nærmere på informantenes kulturelle bakgrunn i forhold til den norske. Dette gir grunnlag for å se hvordan informantene skiller seg, eller er lik, deres opprinnelige kultur i analysedelen. I vår vurdering av de ansattes nivå på de kulturelle

dimensjonene, kan vi ikke forvente at resultatene er lik de nivåene som Hofstede har funnet frem til. Det kan skyldes at individer ikke alltid er representative for den kulturen de er del av (Hofstede 2005, 24). Personlighet, organisasjonskultur, og graden av integrering i det norske samfunnet kan også påvirke informantenes svar. Eventuelle avvik mellom nasjonalkulturene og individene vil drøftes i analysedelen. Merk at en kulturs nivå på en dimensjon ikke er i absolutt forstand. For eksempel er en kultur *til dels* kollektivistisk. Kulturen og individer i denne kan likevel dele enkelte trekk med individualisme. Figur 5 sier oss noe om hvor stor grad en kultur har av en kulturdimensjon.



Figur 5: (Geert-Hofstede)

PDI er her maktavstand, IDV er individualisme/kollektivism, MAS er maskulinitet/feminitet, UAI er usikkerhetsunngåelse og LTO er kort/langtidsorientering.

I figuren over ser man at alle informantenes kulturer har betydelig høyere maktavstand enn Norge. På denne dimensjonen karakteriseres Norge som en kultur der ledere og ansatte er i stor grad like, og makt i en organisasjon er desentralisert. I respondentenes kulturer er det derimot mer vanlig at ledere tar alle avgjørelser. Dette kan føre til at ansatte fra kulturer med høy maktavstand som jobber i Norge kan være uvant med å ta egne beslutninger. Ledere i Norge har mye tillitt til de ansatte og deres erfaring, og forventer at ansatte er uavhengig og selvstendig. I land med høy maktavstand styres de ansatte mer direkte, og ansatte forventer i

større grad å få klare beskjeder om hvilke arbeidsoppgaver de skal gjøre og hvordan de skal gjøres. Norsk-etniske ansatte forventer å bli konsultert, istedenfor å bli fortalt hva de skal gjøre av sine overordnede. Lederen har likevel autoritet, men er i mindre grad styrende.

Sett ifra Hofstedes dimensjon individualisme/kollektivismen ansees Norge som individualistisk. Norge skiller seg fra de andre kulturene også på denne dimensjonen, som alle har under 40 poeng, og derfor er kollektivistiske. Dette kan gjenspeile seg i de ansattes holdninger og preferanser på flere måter. I kollektivistiske kulturer er gode personlige relasjoner til sine kolleger spesielt viktig, og en forutsetning for å kunne ha god tillitt. Kollektivismen kjennetegnes også ved at man er opptatt av tilhørighet til en gruppe, og hvert medlem i en gruppe tar ansvar og støtter hverandre.

Norge er en av verdens mest feminine land i følge Hofstedes teori. Ydmykhet, likhet, og felles enighet i beslutningsprosesser er kjennetegn ved dette kulturtrekket. Mennesker har også en preferanse for livskvalitet fremfor materialisme, og følgende får fritid og "livet" ellers en viktigere plass enn jobben. Romania og Russland er noe feminine, men ikke i like stor grad som Norge. Hellas og Kina er å betrakte som maskuline kulturer, og vil således gi jobben en mer sentral plass i livet. Individuer i slike kulturer er mer konkurranseorientert og det er viktig å vise sine prestasjoner.

Hellas, Russland og Romania har i følge teorien svært høy grad av usikkerhetsunngåelse. Dette innebærer at mennesker har en preferanse for klare rammer, og vil unngå tvetydighet og usikkerhet så langt det lar seg gjøre. For eksempel kan dette innebære en preferanse for å jobbe med mindre varierte oppgaver, da det som er kjent er trygt. Norge ligger på et middels nivå på denne dimensjonen, og Kina kan betraktes som en kultur med lav usikkerhetsunngåelse. Følgelig kan det bety en preferanse for mer variasjon i oppgaver.

I dimensjonen kort/langtidsorientering er det kun den norske og kinesiske kulturen som har blitt undersøkt av Hofstede. Vi har derfor lite sammenligningsgrunnlag for denne dimensjonen. I tillegg er konsekvensene av nivåene på denne dimensjonen, i relasjon til jobb, uklare. Vår undersøkelse tar derfor ikke for seg denne kulturdimensjonen.

Norge ser ut til å skille seg sterkt fra de andre kulturene på kulturdimensjonene til Hofstede. Dette kan ha betydning for møter mellom leder og ansatt, fordi det sier oss at de relative



forskjellene fra de andre kulturene til den norske er stor. Etter å ha belyst forskjellige aspekter som har betydning for lederstiler, skal det i neste avsnitt redegjøres for metoden som ble valgt for å skaffe analyse materialet til denne oppgaven.

### **3. Metode og datainnsamling**

I dette kapitlet beskrives de metodiske valg og tilnærminger som er lagt til grunn for denne oppgaven. Forskning dreier seg om mange forhold: det fenomenet som studeres, forskere, innsamling av data og analyse, og fortolkning av data (Johannessen m.fl. 2004). Nedenfor tar vi for oss forskningsdesign, kriterier for utvalg av informanter, deriblant utvalgsstrategi og størrelse. Det avsluttes med datainnsamlingsmetode og intervjuguide.

#### **3.1 Forskningsdesign**

Ut ifra problemstillingen vår ser vi ordet «Hvordan», som indikerer at en skal finne årsakssammenheng. Undersøkellesdesignet er da kausalt. Det falt naturlig å velge en tverrsnittsundersøkelse som tar for seg tidsdimensjonen og at undersøkelsen er gjort på ett tidspunkt i bedriften. Dette var for å spare tid og en naturlig konsekvens av at en bachelor går over ett semester. Denne oppgaven er en case-studie der forholdene i en bedrift undersøkes. Det ble foretatt dybdeintervjuer da hensikten var å få mest mulig informasjon om informantene og deres oppfattelse av situasjonen.

#### **3.2 Utvalgsstrategi**

Utvalget av respondenter er en viktig prosess og har stor betydning for analysen av datamaterialet, hvilke konklusjoner en kan trekke og i hvilke grad de er pålitelige (Johannessen m.fl. 2004). Vi søkte respondenter som hadde kommet til Norge for å jobbe, da vi så for oss at det var disse som var mest preget av sin tidligere kultur og ikke hadde levd lenge nok i Norge til å bli påvirket i stor grad. Vi hadde også behov for en leder som vi mente kunne representere teoriens oppfattelse av hva som kjennetegner en norsk leder. En informant i HR avdelingen ble brukt for å avdekke hvilke kultur som en mente eksisterte i bedriften. De ansatte sier hva som faktisk eksisterer.

### 3.2.1 Kriterier for utvalg

- Ansatte må være førstegenerasjonsinnvandrere.
- Oppholdt seg i Norge kortest mulig.
- Lederen må karakteriseres som norske.
- At respondentene jobbet heltid.
- At respondentene alle jobber under samme leder.
- At vi hadde to personer fra hver kultur og kulturell bakgrunn spilte ingen rolle.

Selv om det ikke var noen krav til hvilke kulturell bakgrunn respondenten skulle ha, utelukket kriteriene en rekke bedrifter. Selv for DNV som har et slik omfattende utvalg av mulige respondenter var vi nødt til å endre på kriteriene og se på de respondentene som bedriften kunne tilby. Der var det kun det siste kriteriet som ikke kunne tilfredsstilles til det fulle, og vi fikk derfor seks respondenter fra fire forskjellige nasjoner. Rekrutteringen av respondentene ble også begrenset av at de ansatte er kunnskapsmedarbeidere og de måtte ta tid av arbeidsdagen for å svare på undersøkelsen.

### 3.2.2 Utvalgets størrelse

I denne oppgaven var det viktigere å forstå hvordan respondenten tenkte og ikke om vi kunne generalisere dataene vi fant. Som nevnt tidligere valgte vi kvalitativ undersøkelse og dette fører til at utvalget ikke var så omfattende. Noen flere respondenter hadde vært ønskelig for å finne flere ytterkanter i hva som fungerte og ikke fungerte for de ansatte i møte med den norske kulturen. I følge Johannesen m.fl (2004) burde det vært mellom 10-15 respondenter for et mest mulig ideelt inntrykk. Vi hadde totalt 7 respondenter og 1 informant.

### 3.3.3 Datainnsamlingsmetode

Datainnsamlingsmetoden er basert på dybdeintervjuer. Dette gjort for å øke vår forståelse av respondentenes møte med norsk ledelse, bedrift og kultur. Ved at hver respondent ble intervjuet individuelt, skulle det sikres at de kunne snakke fritt.

### 3.3.4 Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble foretatt på respondentenes arbeidsplass for at de skulle kunne sette av tid til oss. Intervjuet fant sted på møterom slik at en unngikk forstyrrelser og det ble lettere for respondentene og snakke åpent og ærlig om temaet (Johannesen m.fl 2004).

Intervjuene ble gjort ansikt til ansikt for å kunne oppfatte uttrykk, reaksjoner og innspill i analysen da intervjuene foregikk på engelsk. Det var kanskje ekstra viktig da intervjuene foregikk på vårt og respondentenes sekundære språk. Vi var som regel alle tre til stede under intervjuene, og to mobiler ble brukt for å sikre oss et opptak med klar lyd. Dette er faktorer som kan virke skremmende på respondenten (Johannensen m.fl 2004). Vi gjorde derfor klart fremgangsmåten i intervjuet for respondentene for å gjøre de komfortable med dette. To personer førte intervjuet, mens en satte seg litt i bakgrunn og skrev ned det viktigste.

### 3.3.5 Ekspertkommentar

Da vi spurte hvordan organisasjonskulturen i DNV var hos HR-informanten var det enkelte områder som krevde en dypere forklaring. Det ble derfor sendt mail som gav oss mer utdypende svar på hva DNV gjorde for å lære opp lederne (Vedlegg 1). Dette var en person som selv hadde ledet flere av ledelseskursene i DNV og kjente godt til hvordan DNV drives, og hva de fokusere på.

### 3.3.6 Intervjuguide

Ved utforming av intervjuguiden tok vi i bruk Hofstede kulturdimensjoner og GLOBE ledelsesdimensjoner og så hvilke kriterier og spørsmål de brukte for å kartlegge kulturtrekkene. Det ble forsøkt i den grad det lot seg gjøre å finne 3-5 spørsmål som skulle si noe om i hvilke grad respondenten tilhørte dimensjonene.

Det ble benyttet en semi-strukturert intervjuguide hvor Hofstede sine fem dimensjoner fikk en sentral plass sammen med GLOBE sine 6 ledelsesdimensjoner. Intervjuet startet med respondentenes bakgrunn, som fortalte oss hvem de er. Grunnen til at vi valgte semi-strukturert intervjuguide var for å holde intervjuet flytende, da respondentene også hadde lett for å svare på andre områder som var nært knyttet til et spørsmål. Siden dette ville føre til at neste spørsmål ville være relativt overflattisk og repeterende. Vi hadde da muligheten for å bytte på rekkefølgen av spørsmålene som igjen vil skape bedre flyt og respondenten gir mest mulig utfyllende svar.

Vi brukte i alt tre intervjuguides da en ble laget for respondenten, en ble laget til lederen som krevde litt andre spørsmål for å kunne besvare problemstillingen. Intervjuguiden til HR

informanten ble satt opp slik at vi skulle finne ut hva DNV gjorde, og om det var gitt hvilke normer og regler som skal følges i DNV.

### **3.3.7 Kategorisering av data**

For å kunne analysere intervjuene, transkriberte vi ferdig etter hvert intervju, mens det var friskt i minne. Intervjuene er skrevet i en muntlig form hvor vi har skrevet ned ordrett av hva de sa. Alle intervjuene er tatt på engelsk da ingen av respondentene snakket norsk. Det er ikke tatt med navn og andre faktorer i transkriberingen som kan gi en indikasjon på hvem respondentene er.

I denne delen ble det beskrevet fremgangsmåten på hvordan dataene ble innsamlet. Vi skal nå analysere funnene.

## **4. Analyse**

### **4.1 Innledning**

Først analyseres DNVs organisasjonskultur, og se hvordan lederen påvirkes av dette. Deretter ses det nærmere på de kulturelle forskjellene mellom de ansatte og de norske arbeidsforholdene i DNV, for å se hvordan forskjellene fungerer. Videre analyseres lederen. Alle disse gjøres i lys av Hofstede.

Til slutt ser vi på likhetstrekk mellom lederen og GLOBEs ledelsesdimensjoner og ulike ledelsesstiler.

Hofstedes undersøkelse har kun målt en av våre kulturer på dimensjonen kort- langtidsperspektiv. I tillegg mener vi dimensjonen har liten relevans for å besvare problemstillingen vår, og har derfor utelatt å analysere respondentene på denne.

### **4.2 Human Resources i DNV**

Human Resources(HR) jobber med ulike områder som skal sørge for at ansatte trives i DNV. I intervju med Pia Amdal fra HR avdelingen blir det gitt informasjon om hvilke tiltak de jobber med og lederes rolle for at tiltakene skal komme frem til ansatte. Ved å kartlegge

DNVs organisasjonskultur kan det gi ett innblikk i hvilke organisasjonspraksiser som blir styrt av bedriften og hvilke som styres av lederen.

#### 4.2.1 Lederutvikling

DNV har fire kjerneverdier, som inneholder kulturverdier som bakgrunn for formuleringene. Den første verdien er: “Vi skaper tillit og er til å stole på”. Den underliggende betydningen er at lederen skal respektere det kulturelle mangfoldet. Dette er noe DNV overprøver i stor grad. Den fjerde verdiens betydning er at lederne skal ta vare på alle ansatte og sørger for de fungerer godt i gruppearbeid uavhengig av kultur.

Lederne får tett oppfølging slik at de skal kunne håndtere de utfordringene som eventuelt måtte oppstå ved ledelse av flere forskjellige individer og kulturer. DNV har flere kurs som holdes for ledere. Et av disse er “Mindful leadership” hvor de har en uke med fokus på sin rolle i møte med personer som er ulike seg selv. I kurset “Management skill” som varer 1,5 dag får de flere oppgaver som går på veiledning og effektive case hvor det er personer med ulike behov osv. Personen har vært instruktør for begge kursene og hevder at det er 3 temaer som svært ofte blir diskutert. Det er kultur, ulikheter og respekt og disse dukker opp av to årsaker. Det er at kurset er lagt opp slik at disse problemene skal oppstå, og personene på kursene har ulike nasjonaliteter, fagbakgrunn og veksle kjennskap av DNV’s kultur. Selv om lederne på ulike nivåer har varierende fokuserer på det flerkulturelle aspektet, blir det alltid vektlagt! DNV har så mange ulike kulturer at enhver situasjon krever en drøftelse av dette aspekter selv om en ønsker å sluntre unna (Vedlegg 1). Det kreves at lederen skal kunne håndtere eventuelle utfordringer som måtte oppstå av de ulike kulturene for at han skal få være leder. DNV har flere åpne kanaler hvor lederne kan drøfte og løse sine utfordringer sammen.

#### 4.2.2 Rekruttering og karriere

Rekrutteringen foregår hovedsakelig ute i feltet hvor en finne ut om kandidaten har de kvalifikasjoner som kreves for jobben. «Vi er kulturløse når vi ansetter» sier Pia under intervjuet om rekruttering. Med dette menes at det ikke rom for DNV å luke ut ansatte på bakgrunn av kultur, og ikke at DNV ikke har noen kultur. Dette skyldes mangler av ingeniører på det norske markedet og det har blitt sentralt for HR avdelingen å avdekke hvilke behov kandidatene har for at de skal begynne å jobbe i DNV. Dette må også gjøres for at ansatte skal bli i bedriften lengst mulig. DNV har i alt fem karriere stiger som blant annen brukes for å

beholde ansatte. Karriere kan gi indikere motivasjon gjennom selvrealisering og ytre motivasjon gjennom status. DNV har klare krav til lederene sine men de gir likevel alle ansatte muligheten til å prøve ulike karrierestiger de selv mener passer seg. Hvis det for eksempel ikke passer med en leder karriere og ansatte føler det blir for mye administrative oppgaver kan personen prøve en annen og heller rendyrke sitt område. DNV er opptatt av at hver enkelt ansatt skal kunne dekke sitt behov og ønske. Rekruttering og riktig er bare en av flere aspekter som DNV tar hensyn til i forhold til sine ansatte. For å skape et godt miljø, jobbes det også kontinuerlig med å tilfredsstille forskjellige behov.

#### 4.2.3 Tiltak for ansatte

DNV har lagt ned mye ressurser og omtanke for hvordan ta vare på ansatte. Ved ankomst av Norge er det ikke uvanlig at ansatte blir hentet på flyplassen og kjørt til leiligheten de har fått til disposisjon til de kan kjøpe eget. DNV viser forståelse av hvilke problemer ansatte kan møte i det hverdagslige liv og på jobben. Alle ansatte får medlemskap i et program som International Network of Norway (INN) dette skal forenkle integrasjonen til de ansatte. Her får de hjelp med søk av visum, pass, informasjon om skattesystemet i Norge og lignende. Det finnes en rekke sosiale aktiviteter som skal integrere ansatte som innebandy, golf, tennis tilsammen 25 forskjellige klubber og er noe for enhver smak. Disser er lagt opp av DNV på fritiden og lederen har ansvaret for å oppfordre ansatte å delta. Selv om ikke ansatte benytter seg av tilbudet, har DNV gjort et forsøk på å dekke ulike behov på jobb og privat. Årsaken er at DNV ønsker å støtte sine ansatte i alle situasjoner som kan være utfordringer for ansatte. Hvis ansatte skulle mangle noe eller mislike noe, skal dette formidles til lederen eller lederes overordnede.

DNV er ansvarlig for å legge til rette tiltakene, men det er lederen som i all hovedsak har ansvar for å motivere, informere om aktivitetene og møte ansattes problemer. Denne transformerende ledelsesstil skal motivere ansatte til å prestere bedre gjennom at problemer på jobb og privat begrenses. Dette er alle kriterier som tydeliggjør at DNV har røtter fra det norske samfunnet og kan kategoriseres som norsk på tross av alle kulturene som befinner seg i organisasjonen.

Etter å ha belyst hvordan DNV prioriterer skal det i det følgende presenteres hvordan de ansatte oppfatter situasjonen.

### 4.3 Kulturforskjeller og virkninger

I dette avsnitt skal vi se nærmere på hvordan de ansatte oppfatter de kulturelle forskjellene. Vi skal også se på hva slags innvirkning de kulturelle forskjellene kan ha på lederstiler.

#### 4.3.1 Individualisme/kollektivism

Samtlige av respondenter mener de har et godt forhold til kollegaene. Det fremkommer likevel at forholdene oppfattes som forskjellig fra hva de er vant til i sine kulturer, fordi forholdene er lite personlig. De ser ikke sine medarbeidere som venner, men oppfatter hverandre i større grad som kolleger. Respondentene gir uttrykk for denne oppfatningen på flere måter. I Romania er det for eksempel ikke uvanlig å invitere kollegaer på middag, noe som er unormalt i norske bedrifter, hvor sosiale forhold mellom kolleger er forbeholdt til å foregå på arbeidsplassen. Dette kan ha sammenheng med at man i Norge har mer distanserte forhold til kolleger, noe som henger sammen med vår individualistiske kultur.

Et annet eksempel på denne kulturforskjellen fremkommer av en situasjon der avdelingen hadde vært ute på lønningspils. I denne konteksten oppfattet respondenten det som om samtalen var personlig og relasjonsbyggende. I ettertid viste det seg at dette var kontekstavhengig, fordi kollegene ikke engang hilste på hverandre dagen etter. Det tydelige skillet mellom jobb og privat er noe respondentene uttrykker misnøye for. Denne oppfatningen samstemmer med Hofstedes teori om at Kina, Romania, Russland og Hellas er kollektivistisk. I GLOBEs kulturdimensjoner vil dette si at gruppe-kollektivismen ikke samsvarer med respondentenes preferanser.

Det fremkommer av intervjuene at nordmenn oppfattes som at de ikke slipper folk så lett inn på seg. De er mer opptatt av fritid, og foretrekker å tilbringe tid med sine nærmeste, mens de flerkulturelle ansatte mener det er viktigere å danne relasjoner til kollegene. Mangler på vennskap med norske ansatte kan ha ført til at de flerkulturelle har fått en form for fellesskap seg imellom. Likevel oppfattes ikke dette som tilstrekkelig for å oppfylle behovet for nære sosiale relasjoner mellom kollegaene. Sosiale aktiviteter som DNV organiserer på fritiden er heller ikke tilfredsstillende. Tatt i betraktning antallet aktiviteter DNV tilbyr, er det trolig ikke

manglende variasjon i aktivitetene som er problemet. Det er heller trolig at formen for sosialt samvær ikke stemmer overens med de ansattes behov. Det er lite grunnlag for å trekke en konklusjon for årsaken til dette. Men det fremheves et aspekt av jobben som kan bedre det sosiale; teamarbeid. Respondentene gir uttrykk for at teamarbeid er svært positivt, i den grad det lar seg gjøre med den typen arbeidsoppgaver de jobber med. Det indikerer at muligheter for å sosialisere seg med kollegaer i jobbsammenheng er av betydning.

#### **4.3.2 Maskulinitet vs. femininitet**

Svarene respondentene fra Romania, Hellas, og Kina gir i intervjuene indikerer at de lever for å arbeide. Dette er i utgangspunktet et maskulint kulturtrekk. Men svarene på dette punktet kan være resultat av at arbeid er særlig viktig fordi respondentene har alle forlatt sine land og kulturer for å flytte til Norge. I et nytt land og ukjent kultur kan jobb spille en større rolle fordi man ikke har like mange tilknytninger når man kommer hit, som venner og familie. Karriere får derfor en større betydning enn kulturen deres tilsier.

De ansatte er tilfreds med muligheten for å påvirke hvilke arbeidsoppgaver de jobber med. Faste mandagsmøtene (LEAN-møter) DNV har satt opp gjør det mulig for ansatte å ytre sine meninger om hva de vil jobbe med. Der kan de oppnå konsensus med lederen om hva som er best for dem å jobbe med, istedenfor å bli dirigert av lederen. Norske ledeses fokus på å oppnå konsensus er knyttet til det feminine aspektet av kulturen. Maskuline kulturer er i følge Hofstede mer vant til en autoritær leder som i større grad gir direkte ordre og styrer. Dette har en sterk tilknytning til dimensjonen maktdistanse. Kulturer som har høy maktdistanse har ofte også høy maskulinitet. De ansatte er tilfreds med situasjonen slik den er nå. Dette antyder at de maskuline trekkene til respondentene fungerer godt under den feminine tilnærmingen DNV har til å organisere fordeling av arbeidsoppgaver.

Preferanse for konsensus er kjennetegn ved lederstilene rådgivende og medvirkende. De har til felles at lederen støtter de ansatte og er mottakelig for deres meninger og nye innfallsvinkler for å oppnå konsensus.

Respondenten fra Russland er positiv til en konkurranseorientert arbeidsplass, noe som ikke stemmer overens med teorien, da dette er et maskulint kulturtrekk. Respondentene fra Romania og Hellas er mindre positive til dette, noe som antyder feminine kulturtrekk. Den



kinesiske respondenten var vanskelig å kartlegge på dette området da intervjuet ikke var utfyllende nok. Ettersom disse meningene refererer til hvordan konkurranser ville fungert i DNV, er svarene lite valide. Det er fordi de ansatte har fått forståelse for at det er lite gunstig med konkurranse i en organisasjon som DNV. De er avhengig av å kunne dele kunnskap, og å hjelpe hverandre, noe som hadde vært vanskelig å oppnå like godt i et konkurransepreget arbeidsmiljø. Organisasjonskulturen kan her ha bidratt til å skape forståelse for at konkurranse er lite gunstig i DNV, til tross for at respondentene kommer fra maskuline kulturer.

### 4.3.3 Usikkerhetsunngåelse

Det kommer frem at flere av ansatte tar med seg arbeidet hjem i frykt for at de ikke strekker til i arbeidstidene som er til disposisjon på jobben. Dette kan ses på som at ansatte har høy usikkerhetsunngåelse ved at de er redd for å ikke bli ferdig til satte tidsfrister, og da må stå til ansvar for kunden eller lederen. De unngår usikkerhet ved å gjøre ekstra arbeid som går utover fritiden deres. Samtlige hevder at dette er helt greit og at dette må kunne regnes med i en slik jobb så lenge dette skjer en sjelden gang, men at dette likevel oppleves som negativt og stressende.

Respondentene fra Hellas, Romania og Russland har preferanse for å jobbe med samme type arbeidsoppgaver over tid. Dette stemmer med teorien om at disse kulturene har høy usikkerhetsunngåelse, ettersom variasjon er tilknyttet usikkerhet. Det viser seg at den kinesiske respondenten verdsetter varierte oppgaver som gir nye utfordringer, og føler seg komfortabel med dette. Dette tilsier at han har lav usikkerhetsunngåelse som er i tråd med Hofstede sin teori om Kina. Det at dette kommer så tydelig frem i intervjuene kan ha sammenheng at kulturene er teoretisk enten veldig høye eller lave når det kommer til usikkerhetsunngåelse. Kina er veldig høy og Romania, Russland og Hellas er veldig lave.

Vi kan se i teorien at klare rammeverk og regler fungerer i kulturer med høy usikkerhetsunngåelse. I slike kulturer har de ansatte liten mulighet for å påvirke rammeverket, som for eksempel hvilke arbeidsoppgaver de får jobbe med. Respondentene gir uttrykk for at de liker at den norske ledelsesstilen gir frihet til å la dem påvirke rammene. For at lederen skal kunne gi slik frihet, forutsetter det en viss indre motivasjon hos de ansatte.

Respondentene i undersøkelsen med høy usikkerhetsunngåelse gir uttrykk for at den indre motivasjonen er god, men samtidig besitter de noe av den samme usikkerhetsunngåelsen som

teorien påstår. Dette antyder to ting: For det første kan en til dels styrende lederstil, som den rådgivende, være gunstig der arbeidsoppgaver og rammer er nye eller usikre. Samtidig er det viktig for de ansatte å kunne komme med egne innspill og meninger. Dette antyder at en støttende lederatferd er attraktiv.

#### 4.3.4 Maktdistanse

De ansatte og lederen sitter i åpent kontorlandskap. Respondentene gir også uttrykk for at de har et åpent forhold til sjefen, og kan prate med han om det meste. Lederen blander seg ikke direkte inn i de ansattes arbeidsoppgaver med mindre det er behov for det. Respondentene er tilfreds med å sitte i et åpent kontorlandskap og se lederen ofte, da de mener han dette gjør han lett tilgjengelig. De ansatte henvender seg like gjerne til hverandre for hjelp og til å fatte beslutninger, som å gå til lederen. Muligheten for å påvirke beslutningsprosesser er trukket frem som viktig. Disse trekkene sier oss at den lave maktdistansen i DNV fungerer godt, til tross for at teorien viser at alle kulturene har vesentlig høyere maktdistanse enn Norge. En av respondentene føler seg noe overvåket av å sitte i åpent landskap. Dette er mer negativt rettet mot åpent landskap enn maktdistanse, da respondenten er ellers positiv til at lederen er lett tilgjengelig.

Maktdistansen som preger de ansatte i DNV er til dels en konsekvens av organisasjonskulturen. Åpent landskap er for eksempel ikke noe lederen har innflytelse over. Arbeidsoppgavene det jobbes med i avdelingen som er undersøkt bestemmes i høyere i organisasjonsstrukturen, mens lederen her bestemmer fordelingen av disse. På grunn av typen arbeidsoppgavene, jobber de ansatte i avdelingen mye selvstendig. Tar man i tillegg i betraktning at lederen har selv egne prosjekter å jobbe med blir det en naturlig følge at de ansatte blir mindre overvåket, som også er et tegn på lav maktdistanse. Dette er noe de ansatte er fornøyd med.

Deltakende ledelse er av vesentlig betydning for de ansatte, fordi muligheten til å påvirke beslutningsprosesser vektlegges. Til tross for at de ansattes kulturer har høy maktdistanse viser undersøkelsen at den lave maktdistansen DNV og lederen fører fungerer godt.

Vi har i denne delen sett nærmere på de kulturelle forskjellene, og hvordan de ansatte oppfatter disse. Det er også belyst hvilke preferanser for lederstiler disse forskjellene fører med seg. I neste del skal lederen analyseres med grunnlag i Hofstedes kulturdimensjoner.

## **4.4 Lederen**

Lederen i DNV er en mellomleder på det administrative nivået og har jobbet i selskapet i nesten 7 år. Hofstedes kulturdimensjoner og Gillian Warner-Søderholms undersøkelse brukes for å kartlegge hvilke nasjonalitet lederen besitter da lederen i utgangspunktet er svensk. Det vil bli sett på lederen uten hensyn til organisasjonskulturen.

### **4.4.1 Individualisme / kollektivism**

Lederens sosiale samvær med ansatte er forbeholdt jobben og aktiviteter som skjer der. De ansatte tas med på lunsj, prater om helgens hendelser, og blir oppfordret de til å bli med på aktiviteter. Lederen sørger også for at nye ansatte får møte personene de trenger for å kunne gjøre jobben sin. Lederen mener relasjonen til ansatte er god, men det dras likevel et tydelig skille mellom jobb og privatliv. Han har for eksempel ikke har invitert noen av de ansatte med på et privat arrangement. Lederen tar nøye hensyn til hva ansatte ønsker, dette går gjennom mandagsmøter og ansatte har alltid mulighet til å kontakte han hvis de kommer ut for utfordringer de ikke vet åssen de skal håndtere. Alle disse trekkene er ifølge Hofstede individualistiske trekk. selv om det umulig å si om det stammer fra den svenske eller norske kulturen da Sverige har 71 poeng og Norge har 69. Men en kan trekke en konklusjon på at kulturen i Norge og Sverige ikke er særlig avvikende og lederen ville mest sannsynlig ledet like individualistisk i begge landene.

### **4.4.2 Maktdistanse**

Menneskene som jobber på gulvet i DNV består av utdannede ingeniører og de styrer arbeidsdagen sin selv. Lederen belager seg på at de ansatte har den nødvendige kunnskapen for å få gjennomført arbeidet de får utdelt. Lederen har et ønske om at de ansatte skal jobbe selvstendig og hvis de møter problemer som er vanskelig å løse at han skal kontaktes slik at de kan drøfte problemet sammen og finne en løsning. Lederen hadde mange arbeidsoppgave som var en av årsakene til at han ikke var like tilgjengelig som han ellers skulle ønske han var for sine ansatte. DNVs hierarkiske struktur var totalt 7 ledd og han telte opp sine overordnede på fornavn. Det er vanskelig å uttale seg om den hierarkiske strukturen er av praktiske årsaker

da undersøkelsen ikke gir noe direkte svar på hva leddenes oppgaver er. Men at lederen kjenner til sine overordnede på fornavn er et tegn på lav maktavstand. Spørsmålene i undersøkelsen viser alle i den retningen at maktavstanden er lav. Det er ingen overraskelse da både Sverige og Norge har lavt nivå av maktavstand med 31 poeng. Dette indikerer at ledere i Sverige og Norge leder på samme måte over sine ansatte med tanke på maktavstand.

#### 4.4.3 Maskulinitet vs. Femininitet

Når oppgaver fordeles av lederen gjøres dette i samarbeid med ansatte. Det holdes et felles møte på mandager hvor ansatte blant annet kan fortelle hva de skal gjøre og i hvilke grad de kan påta seg flere oppgaver. Der oppnås det en felles enighet om hvem som skal gjøre hva fremover. Skulle ansatte oppdage at de har fått for vanskelige oppgaver eller ikke klarer å levere til fristen kontakter de lederen og finne en felles løsning. Ved konflikter blant ansatte blir samme metode brukt, det skal oppnås en felles løsning, og lederne hører på ansatte fra begge sider av saken, så oppfordres de til å snakke sammen og løse det. Dette er klare trekk av femininitet og er heller ikke overraskende da Norge og Sverige er de mest feminine samfunnene i verden Sverige med 5 poeng og Norge følger tett etter med 8.

#### 4.4.4 Usikkerhetsungåelse

Det er først i denne dimensjonen Hofstede skiller mellom norsk og svensk kultur. Norge har noe høyere score på «usikkerhetsungåelse» med 50 mot Sveriges 29. Det vil si at Norge er midt på treet, mens Sverige er forholdsvis lav. Det legges vekt på planlegging, og endringer i bedriften kan skje relativt fort da ansatte selv kan ta avgjørelser. Lederen er lett tilgjengelig hvis avgjørelsen må drøftes. Dette er i følge Hofstede typisk norske trekk. Hofstede beskrivelse av kultur er bredere, mens Warner-Söderholm legger vekt på sub-kulturene. Dette kan være en del av grunnen til at den svenske lederen har en svensk subkultur som er mer nærliggende norsk kultur. Arbeidstid og hjemmekontor er vanskelig å kategorisere da de i utgangspunktet tyder på lav usikkerhetsungåelse gjennom at ansatte kan bestemme arbeidstiden selv. Det er fortsatt noen rammer ved at de må være på jobb mellom 0900 og 1500, da dette er tidsrommet hvor de fleste norske bedrifter er mulig å kontakte. Lederen lar de ansatte forsøke nye måter å løse arbeidsoppgavene på så lenge risikoen og økonomien tilsier at dette er fornuftig løsning. Igjen er det gitt frihet med noen rammer som kan indikere at det blir ledet mer etter en norsk lederstil enn en svensk.

Norge og Sveriges kulturer er nærmest identiske og det er fra Gillians forskning funnet større

forskjeller i subkulturer innad i Norge en Hofstede finner mellom nasjonene. Når det kommer til usikkerhetsunngåelse er lederen preget av rammeverket DNV har for lederen og det kan være noe av grunnen til at han leder så nærliggende det Hofstede anser som norsk kultur. Neste avsnitt tar for seg lederen og ansattes utsagn om hva de mener er en god leder i lyset av GLOBEs ledelsesdimensjoner.

## **4.5 Ansatte og leder**

### **4.5.1 Karismatisk/Verdibasert**

Respondenten fra Kina mener sentrale egenskaper hos en leder er å være åpen og ha integritet. Han mener også feedback fra lederen og å få anerkjennelse ved gode prestasjoner er en lederstil han presterer godt under. Dette er ting han mener lederen bør gjøre for å motivere og inspirere sine ansatte. De øvrige respondentene refererer til god ledelse ved å være overbevisende, engasjere, prater med sine ansatte og ta tak i problemer. Dette viser til karismatisk/verdibaserte trekk fordi det baserer seg på å inspirere de ansatte. Ut ifra teorien er karismatisk/verdibasert viktigere i Norge og Kina enn Hellas, Romania og Russland. Dette samstemmer ved at Kina er den respondenten som legger størst vekt på indre motivasjon, ved at han liker at lederen er åpen, inspirerende og motiverende.

Lederen mener den viktigste formen for å gi sine ansatte motivasjon er å gi de tilbakemeldinger på jobben de gjør og lytte til de ansatte. Og gi de mer utfordrende oppgaver slik at kunnskapsnivået og prestasjonene øker. Teorien viser at egenskaper innenfor norsk ledelse går under karismatisk/verdibasert ved å være åpen, inspirerende og motiverende. Dette er noe lederen i DNV gjør ved å fokusere på motivasjon og prestasjoner som også viser til at han har noen trekk innenfor norsk lederstil.

Respondenten fra Kina var den som var mest tilfreds med lederen på denne dimensjonen blant de ansatte. Da lederen fokuserer på å gi tilbakemeldinger til sine ansatte noe som gir respondenten fra Kina den anerkjennelsen han har behov for. For å tilfredsstille de resterende respondentene litt bedre kan lederen ha mer fokus på å prate med sine ansatte.

### **4.5.2 Teamorientert**

Samtlige respondenter ser positivt på å være en del av et team, men på grunnlag av de ansattes arbeidsoppgaver der de må jobbe selvstendig og har ansvar for sine egne prosjekter blir det

liten mulighet for felles måloppnåelse. Dette gjør at teamorientert ledelse får en mindre viktig rolle, noe som kan trekkes en parallell til den individualistiske kulturen vi finner i DNV. Respondentene mener likevel at samarbeid er viktig for å skape gode resultater, ved at de kan få hjelp av sine kollegaer som har lenger erfaring. Dette er noe som stemmer overens med teorien som viser at alle kulturene mener teamorientert lederstil er til dels viktig. Lederen i DNV fører en teamorientert ledelse når det trengs, da han setter nyutdannede sammen i team når det er behov for økt kunnskap i startfasen. Utover det setter han sine ansatte til å jobbe mye selvstendig da de får tildelt sine egne prosjekter. Denne ledelsesstrukturen kan se ut til og fungere godt sett ut ifra de ansattes refleksjoner ved å verdsette team hvis de mangler kunnskap.

#### 4.5.3 Personorientert

Det vises i undersøkelsen at respondentene ønsker en personorientert leder da samtlige bygger sine uttalelser på lederens fokus på mennesket. De fra Romania verdsetter en leder som skaper gode relasjoner med sine ansatte og har en god kommunikasjon. Dette mener de deres leder fokuserer på da det er lett å gå til sjefen hvis de har problemer med ting, og de mener de kan prate med han om det meste. De vektlegger viktigheten i at lederen ser hvilke kapasitet de ansatte har til å utføre forskjellige oppgaver, noe som viser til en hensynsfull ledelse. Respondenten fra Hellas kom med følgende utsagn: *“Lederen må støtte sine ansatte i vanskelige situasjoner, ikke tenke så mye på penger, men på bedriftens beste”*. Han mener dermed at støttende ledelse er viktig. Respondenten fra Kina mener det er lettere å forholde seg til sjefen i Norge enn i Kina.

Lederen hevder noen av de viktigste attributtene til en leder er å være hensynsfull, støttende og oppmerksom, noe som går direkte på personorientert ledelse. Han tror de ansatte ser på han som en støttende leder ved at han lytter til de ansattes ønsker. Han legger stor vekt på å ha evne til å tilpasse seg hvem han snakker med. Noen trenger gjerne å snakkes til mer direkte, og noen mer forsiktig. En slik fleksibel kommunikasjonsstil viser til hensynsfull ledelse. Dette kan vise at lederen fører en lederstil som påvirker respondentene positivt ved å være bevisst på kommunikasjonen, spesielt de fra Romania som verdsetter en lederstil hvor lederen er lett å kommunisere med.

#### 4.5.4 Deltagende

Respondentene hevder lederen fører en deltagende lederstil ved at han tar i betraktning de ansattes meninger på deres ukentlige møter hvor de sammen finner gode løsninger. De ansatte gir uttrykk for viktigheten ved at de blir tatt med i beslutningsprosessen. De mener lederen er god på å lede flerkulturelle ved at han er bevisst på at det er kulturelle forskjeller og behandler sine ansatte deretter. Lederen refererer til en deltagende ledelse da han tar hensyn til de ansattes meninger og vektlegger de i den grad det passer inn i DNVs mål og strategi.

#### **4.5.5 Autonom**

Lederen mener det er viktig at de ansatte som viser at de klarer å jobbe selvstendig får muligheten til dette. Men det forutsetter at de viser evne til å be om hjelp når de trenger det og er teknisk dyktige på deres oppgaver. Det er ønskelig fra lederen at han kan være minst mulig detaljstyrende ovenfor sine ansatte, noe som viser til uavhengig ledelse.

#### **4.5.6 Selvbeskyttende**

Lederen fra DNV håndterer konflikter ved å lytte til de ansatte for å finne ut hva som er årsaken, støtte personen og tilslutt komme med saklig kritikk. Han legger vekt på de ansattes trygghet ved at de ikke skal føle seg som en dårlig medarbeider. Derfor tar lederen kritikken tilbake på seg selv, for å se om det er noe han har gjort feil, for eksempel i form av dårlig kommunikasjon og dette er trekk som viser til at han er lite selvbeskyttende. Lederen skaper trygghet blant de ansatte gjennom møter når de ankommer Norge, og oppfordrer de til å gå på kursene de trenger for å løse arbeidsoppgavene de vil få i DNV.

Undersøkelsen av GLOBEs ledelsesdimensjoner viser at lederen i stor grad tilfredsstiller respondentenes ønsker. Han tilpasser også sin lederstil til de forskjellige kulturene. Dette sier oss at han fører god flerkulturell ledelse.

Analysedelen har vært innom sentrale temaer og gir grunnlag for å besvare problemstillingen i konklusjonen.

## 5. Konklusjon

Vi satte to kriterier for at hovedproblemstillingen skulle kunne besvares på en mest mulig valid måte. Den første var at lederen måtte være å anse som norsk selv om vår leder var svensk. Analysen viser at den svenske lederen har flere trekk som nærliggende den norske kultur ut ifra Hofstedes dimensjoner og usikkerhetsunngåelsen heller mer mot norske trekk enn de svenske. Lederen fører en transformerende lederstil hvor han forsøker å bygge opp og støtte ansatte gjennom indre motivasjon. DNV har flere trekk som leder oss inn mot norske kulturtrekk, og de gjøre en stor innsats for at lederne skal være en støttespiller for de ansatte. De har for eksempel et tiltak om åpent landskap slik at lederen kommer ned på samme nivå som sine ansatte og at han i større grad vil være tilgjengelig.

Det er i hovedsak analysen av Hofstedes kulturdimensjoner som avdekker problemene. Dette kan skyldes at den i større grad var vektlagt i undersøkelsen. Funnene i undersøkelsen er i stor grad i tråd med teorien. Selv om lederen viser til lav maktavstand og ansatte kommer fra kulturer med høy maktavstand ser det ut som de trives med den norske tilnærmingen da sjefen er lett tilgjengelig, går på fornavn, og ansatte tar egne beslutninger. DNVs organisasjonskultur er også med på å redusere maktavstand mellom leder og ansatt.

I DNV får de flerkulturelle ansatte stor innflytelse over arbeidssituasjonen sin, ved at de har desentraliserte beslutningsprosesser og jobber selvstendig, med ansvar for egne prosjekter over lengre tid. Dette medfører på den ene siden at de ansatte kan bruke innflytelsen for å unngå usikkerhet, for eksempel ved å velge å jobbe med samme typer arbeidsoppgaver. Derfor kan kulturforskjellene i usikkerhetsunngåelse veies opp for av den lave maktavstanden. På den annen side understreker den høye usikkerhetsunngåelsen vi finner i de aktuelle kulturene, et behov for å kunne støtte seg på klare rammer og regler.

DNV og lederen kan betraktes som feminine, noe som stemmer overens med norsk kultur. Dette påvirker blant annet fordeling av arbeidsoppgaver, som oppnås gjennom konsensus med de ansatte. Til tross for at noen av kulturene som er undersøkt i denne oppgaven er å betrakte som maskuline, er denne praksisen ansett positivt blant de flerkulturelle. Likevel kan ansatte fra maskuline kulturer være prestasjonsorientert, og har derfor større behov for å vise hva de har oppnådd.



De største utfordringene innenfor kulturelle forskjeller finner vi under Individualisme og kollektivismen da Norge er langt mer individualistisk enn de andre landene. Hovedproblemet ligger i at de ansatte hevder de har uoppfylte sosiale behov. I den norske kulturen forbinder man jobb med kollegaer og forretningsavgjørelser, mens i land som har en kollektivistisk tankegang, betrakter ansatte hverandre som venner og bedriften er en helhetlig familie. Til tross for at DNV har iverksatt en rekke tiltak på dette området, er det tilsynelatende ikke tilstrekkelig. Dette kan skyldes at aktivitetene er arrangert på fritiden og at de ansatte opplever mangel på det sosiale under arbeidstiden.

Hos DNV i dag føres det en medvirkende lederstil som fungerer bra for de ansatte som har lav usikkerhetsunngåelse. Det viser seg at de som har høy usikkerhetsunngåelse kan få bedre utbytte av en mer rådgivende lederstil da de har sterkere behov for klare rammer.

Undersøkelsen tyder på at de ansatte trenger et bedre sosialt samhold seg i mellom. En ledelsesstil som kan bidra til dette er teamorientert ledelse, men vi ser dette er vanskelig i DNV og derfor vil hovedfokuset være på deltagende og personorientert ledelse.

DNV legger til rette flere tiltak for å integrere ansatte i det norske samfunnet som blant annet, sosiale aktiviteter, INN og språk kurs. På arbeidsplassen har DNV en mer indirekte effekt på ansatte gjennom at kontorene er et åpent landskap og lederne har fått opplæring i hvordan de skal lede i DNV.

Den norske kulturen skiller seg fra respondentenes kulturer i undersøkelsen. Dette ga grunnlag for å tro at det skulle være flere problemer enn det faktisk var. Lederen leder etter de universelt ønskede ledelsesattributtene og DNV jobber med integrasjon av ansatte internt og eksternt i bedriften. Ansatte virker i stor grad fornøyd med både leder og arbeidsplassen og en må gå ut ifra at tiltakene som er gjort fungerer med unntak til noen forbedringsmuligheter.

## 6. Anbefalinger

Til slutt kommer det noen anbefalinger om hva HR-avdelingen og lederen kan gjøre for å hjelpe ansatte i DNV. Anbefalingene er ikke ment som noen konkret løsning, men kan gi en indikasjon på hva som kan brukes av de resultatene vi fant i oppgaven.

### 6.1 Kunnskap om norsk kultur

De store forskjellene mellom norsk og respondentenes kulturer har skapt problemer da ansatte savner nærmere tilknytning til sine kollegaer. Dette kan muligens reduseres gjennom innføring i helt generelle normer og handlingsmønstre som er i norsk kultur. Gillian Warner-Søderholm viser til noen råd som kan forenkle denne prosessen. På denne måten kan ansatte i større grad være forberedt på hva en forventer i møte med norsk kultur både samfunnsmessig og organisatorisk.

### 6.2 Bruk av Hofstedes kulturdimensjoner

I denne oppgaven har Hofstede vist seg å kunne gi et relativt bra overordnet blikk av hvilke kultur ansatte tar med seg inn i bedriften, selv om den ikke tar for seg alle sub-kulturer. Selvfølgelig spiller også visse personlighetstrekk inn. Men bruk av kulturdimensjoner kan gi et innblikk i ansattes preferanser på bakgrunn av deres kultur, for eksempel i ansettelsesprosesser. Slik informasjon som innhentes kan være nyttig for ledere og HR. En person fra en kultur med høy usikkerhetsunngåelse vil trolig ha behov for tettere oppfølging i startfasen av jobben. Det er heller ikke utenkelig at personen da i større grad søker å jobbe med samme type arbeidsoppgaver så langt det lar seg gjøre. Samtidig vil en person fra en kultur med høy usikkerhetsunngåelse ha større behov for nye utfordringer.

### 6.3 Sosiale tiltak

Vi har ingen tall som sier hvor mange som faktisk bruker de sosiale tiltakene som DNV har implementert, men vår respondenter er ikke aktive per i dag. En av faktorene er at de har ektefeller de ønsker å reise hjem til. Det er også de som sitter igjen med følelsen av at det er overfladisk og en blir ikke virkelig kjent med andre. Men det kan være interessant å finne andre grunner til at ansatte ikke er fornøyd med det sosiale på arbeidsplassen. Derfor anbefales det dypere undersøkelse av ansattes oppfatning av de sosiale tiltakene som eksisterer, og hva som kan gjøres for å forbedre de sosiale forholdene.

## 7. Litteraturliste

Adler, Nancy J. 2002. *International dimensions of organizational behavior*. 4. utg. Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.

Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4. utg. Universitetsforlaget.

Barth, Fredrik. 1994. *Manifestasjon og prosess*. Det blå bibliotek. Oslo: Universitetsforlaget.

Bernthal, Paul R. Jason Bondra og Wei Wang. 2005. *Leadership in China: keeping pace with a growing economy*. DDI Asia rapport. 2005-2006. Leserdato 21. April 2013:  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan050913.pdf>

Browaeyns, Marie-Joëlle og Roger Price. 2011. *Understanding cross-cultural management*. 2. utg. Harlow: Pearson.

Dahl, Øyvind. 2007. *Møte mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Det Norske Veritas. 2011. *Annual report 2011*. DNV rapport. Lesedato: 22.04.13: [http://www.dnv.com/binaries/DNV\\_annual\\_report\\_2011\\_tcm4-517123.pdf](http://www.dnv.com/binaries/DNV_annual_report_2011_tcm4-517123.pdf)

Deetz, S.A. 2001. *The New Handbook of organizational Communication Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage Publications, Inc.

Dicken, Peter. 2007. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 5. utg. London: Sage.

Espedal, Bjarne, Paul N. Gooderham, Rune Rønning og Inger Stensaker. 2009. Ledelse av norske multinasjonale selskaper. Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? I Gro Mjelheim Sandal (red.) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen. Utfordringer og virkemidler*. Bergen: fagbokforlaget Vigomosad Bjøre AS.

Gullestrup, H. (2006): *Cultural Analysis towards cross-Cultural understanding*. Aalborg Universitetsforlag: Narayana Press, Danmark 2006.

Haugen, Trond og Jon M. Melhus. 2008. *Lure ledere*. Oslo: Hegnar media.

Hoecklin, L. (1994): *Managing Cultural Differences. Strategies for Competitive Advantage*. England.

Hofstede, Geert. 2006. *Journal of International Business Studies* (2006) 37, 882–896. Lesedato 3. Mars 2013: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=55816>.

---. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif. : Sage

- . 2001. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2. utg. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. 2005: *Cultures and organizations. Software of the Mind. Intercultural Cooperation and its importance for survival*. USA.
- Hoppe, M.H. 1990. *A comparative Study of Country Elites: International Differences in Work-related Values and Learning in their Implications for Management Training and Development*. Unpublished PhD thesis, University of North Carolina at Chapel Hill.
- House, Robert, Mansour Javidan, og Peter Dorfman. 2004. Project GLOBE: An introduction, *International Association for Applied Psychology*, 50(4): 489-505
- Javidan, Monsour, Peter W. Dorfman, Marry Sully de Luque og Robert J. House. 2006. In the eye of the beholder: Cross Cultural Lessons in Ledership from Project GLOBE, *Academy of Management Perspectives*, 67-90.
- Jacobsen, Dag Ingar og Jan Thorsvik. 2008. *Hvordan organisasjonen fungerer*. 3. utg., 2.opplag. Postterminalen, Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative*. fag. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S. (1997): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Akademisk. 9. opplag 2006.
- Ndinguri, Erastus, Leon Prieto og Krisanna Machtmes. 2012. "Human capital development dynamics: the knowledge based approach". *Academy of Strategic Management Journal*. Business Source Complete (77929886).
- Negrea, Alina-Petronela. 2012. "Globalization and the identity dilemma". *Theoretical & Applied Economics*. Business Source Complete (82073379).
- McSweeney, B. 2004. Hofstede's model of national cultural differences and the consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 2002, 55, 89–118.
- Müller, Randi. 2013. Det Norske Veritas. Å være ny (og fremmed) i DNV Norge. *Det Norske Veritas*. 27. Januar. Lesedato: 12. April 2013: <http://www.dnv.no/presse/Topicalarticles/Nyansatteomkulturforskjeller.asp>
- Reason, J. 1997. *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot, Ashgate.
- Seltnes, Johan. 1999. *Markedsundersøkelser*. Oslo: Tano Ascheoug.
- Shi, Xiumei og Jinying Wang. 2011. "Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research?" *Journal of Business & management*, 93-99. Business Source Complete (61992767)
- Sowards, S. W. 1996. *Twenty-Five lectures on modern Balkan history (The Balkans in the age of Nationalism)*. Lesedato 15. April 2013: <http://www.lib.msu.edu/sowards/balkan/index.htm>

Thompson, Geir. 2001. *Situasjonsbestemt ledelse*. 3.utg. Oslo: Gyldendal Norske Forlag A.S

Warner- Söderholm, Gillian. 2010. " *Understanding Perceptions of Cultural and Intracultural Societal Practices* ". Doktoravhandling, BI Norwegian Business School. Lesedato: 22. april 2013:

[http://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/Forretningskultur\\_EDAMBA%20paper%202011.pdf](http://www.bi.no/Info-avdelingFiles/Forskningkommunikasjon/Forretningskultur_EDAMBA%20paper%202011.pdf)).

---, 2013. " *Ber nordmenn dempe seg* ". Dagens Næringsliv. 23. Januar 2013.

Williamson, Dermot. 2002. Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. *Human Relations* 2002 55: 1373. Lesedato 3. Mai

2013: <http://hum.sagepub.com/content/55/11/1373.full.pdf+html?>

## 7.1 Linker:

Statistisk sentralbyrå. 2013. *Nøkkeltall for innvandring og innvandrere*. Lesedato 29. april 2013:

<http://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/nokkeltall>

Utlendingsdirektoratet. 2013. Lesedato 21.mars 2013: [www.udi.no](http://www.udi.no)

Statistisk sentralbyrå. 2012. *Innvandrere etter innvandringsgrunn*. Lesedato: 20.april 2013: <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvgrunn/aar/2012-08-30>

Regjeringen. Arbeidsinnvandring fra EU/EØS-området. Lesedato: 31.mai 2013:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ud/dok/nou-er/2012/nou-2012-2/17/5.html?id=669636>

Geert-Hofstede. The Hofstede Center. Lesedato: 20.mars 2013:

<http://geert-hofstede.com/norway.html>

## 8. Vedlegg

### Vedlegg 1:

Mail fra HR representanten:

Hei xxx

Min gode kollega xxx har forsynt meg med bra info ift det du spurte om. Jeg håper at dette er til hjelp.

I tillegg:

Vi har fem parallelle karriereveier; Engineer, Support, Surveyor, Consultant, Auditor.

#### 5 CAREER MODEL DESCRIPTION

All employees will be designated a role according to the DNV Career Model. For each role (combination of track and grade), a set of normal job expectations is established. These describe the general expectations and assessment criteria for employees holding each specific role, and are incorporated in the MIP Tool. Normal job expectations from other roles may be added for each individual as needed. The normal job expectations and the weighting between them will vary between the tracks and between the different levels within each track, with increasing expectations with higher grades. Each role is used by employees performing a number of DNV services and disciplines, all with the same normal job expectations. DNV employees are encouraged to obtain qualifications, competence and skills within several tracks and services/functions. It should be noted that also a move between services and disciplines within a single track is regarded as a career move.

Lykke til videre!

xxx

From: xxx

Sent: 30. april 2013 09:19

To: xxx

Subject: RE: Intervjuet

Hei xxx

Nederst i mailen ser du 7 HR strategiske satsninger som er en del av "People – Strategy action areas for MOG to 2015"

Jeg vil påstå at alle disse må (og jeg vet de gjør) ta inn over seg flerkulturelle elementer eller det faktum at vi må favne ulike individer (diversity). Hvis ikke vil vi ikke lykkes. Våre verdier og forventinger til leder sier også at vi må det.

Vi har ingen egen satsing (prosjekt) med spesifikt fokus på det flerkulturelle (akkurat nå så vidt jeg vet), men som nevnt løfter DNVs verdier frem dette i to av 4 punkter. Elementer som «build trust and confidence» og «teamwork» vil ikke være mulig om man ikke tar det flerkulturelle med der det er nødvendig... men situasjonen er såpass ulik rundt om i DNV verdenens 300 kontorer at det blir vanskelig (og etter min mening feil) å detaljere for mye på hvordan dette skal gjøres de ulike steder. På Svalbard har vi f.eks et kontor med en person mens vi i Singapore har vi ca 300 personer med 30-40 ulike nasjonaliteter...

- We build trust and confidence
- We never compromise on quality or integrity
- We are committed to teamwork and innovation
- We care for our customers and each other

Videre skal alle ledere bli målt på 4 «expectation to leaders»... Et av disse er respect and care.

Respect and Care

This means:

- DNV leaders are sensitive to and respect both individual and cultural differences
- DNV leaders strive for the success and development of people
- DNV leaders involve and are available for their people

Sensitive to and respect both ind. og cult. Differences er med andre ord ting DNV skal evaluere sine ledere på kontinuerlig.

På alle port kurs løftes «expectation to leaders» frem og to av tre kurs jobbes det spesifikt med relasjonshåndtering der jeg vil påstå at flerkulturelle aspekter kommer frem. «Mindful leadership» er en hel uke med kun fokus på egen rolle i samspill med andre (personer som er ulike deg selv...). Her blir lederen utfordret på hvordan andre oppfatter ens egen og andres adferd og hvordan man selv oppfatter dette og ikke minst bevist hvordan andre oppfatter dette... for så å forsterke positive egenskaper og jobbe med adferdsmønstre som ikke er like heldige i gitte situasjonen ovenfor gitte personer...). I «Management skill» kurset har man en og en halv dag med coaching øvelser. En blir eksponert for ulike personer med ulike behov osv...

Jeg har vært instruktør for begge disse kursene å kjørt ganske mange kurs og vil påstå at det alltid blir en del diskusjoner på temaet kultur og ulikhet og respekt osv... «hvordan skal jeg håndtere en person som...?» Dette skyldes ikke bare at vi legger opp til det, men det faktum at alle disse kursene kjøres med personer med mange ulike nasjonaliteter, fagbakgrunner og vekslende kjennskap/påvirkning av DNV kultur.

Nå er det selvsagt noe varierende i hvor stor grad hver enkelt leder (og ikke minst leders leder) fokuserer på det flerkulturelle aspektet mtp «expectation to leaders», men selv om det «sluntres» unna på et og annet er min klare erfaring at kulturaspektet får mye oppmerksomhet. Men som nevnt blir det håndtert meget ulikt fra sted til sted.

Dette var noen ord og refleksjoner fra meg. Håper det gav noen nyttige innspill på det du spurte etter...

Høres ut som en spennende og viktig oppgave de nevnte studentene driver med.

Mvh

xxx



**Vedlegg 2:****Ti bud ved møte av Norsk kultur**

- 1) Være forberedt på å møte en direkte og klar kommunikasjonsform i Norge. Ikke bli lei deg om de bruker sterke ord og uttrykk.
- 2) Forvent en høyere andel kvinner i ledende stillinger i Norge. Du kan vente å få en kvinnelig sjef og høy kvinneandel i styrer og prosjekgrupper.
- 3) Husk å vise interesse og engasjer deg i den lokalekulturen i Norge. Nordmenn er stolte av sin kultur og tradisjoner- ta et frivillig verv eller delta i dugnader for å bli kjent med folk
- 4) Fortell om utdannelsen din og hva du har gjort før. Det er vanlig å fremheve tidligere erfaringer som gir status og respekt i Norge.
- 5) Være forberet på at janteloven fortsatt gjelder i Norge- Ikke komme her og komme her.
- 6) Vær forberedt på liten maktdistanse og få hierarkiske forskjeller i Norge.
- 7) Vær positivt innstilt til gruppearbeid som er veldig vanlig i Norge.
- 8) Ha tålmodighet. Må respektere konsensus og enighet som en viktig del av beslutningsprosessen i Norge.
- 9) Husk at nordmenn ikke alltid er like serviceinnstilte og noen må forberede seg på mindre relasjonsbygging enn de er vant med fra tidligere
- 10) Ikke misforstå det norske folk. Nordmenn mener ikke å fremstå som selvgode. De er bare stolte av oljefondet, velferdsstaten og den sterke norske kronen, (Warner- Søderholm, 2013).

Rådene er i hovedsak rettet mot Sverige, Danmark og Finnland men dette er tiltak som kan være lurt for flere land, siden dette er regnet som typisk Norsk.