



***Hvordan blir den norske  
arbeidsorganiseringen ivaretatt når norske  
bedrifter etableres i et land med  
annerledes kultur: Studie av Jotun i  
Indonesia***

Mastergradsoppgave i  
Industriell økonomi og informasjonsledelse

av

*Mohammad Rehan Raja*

Høgskolen i Agder

Grimstad, Juni. 2007

## Sammendrag

Jeg har i denne oppgaven forklart hvordan den norske modellen blir ivarettatt i et land med et annet kultur ved å se på Jotuns virksomhet i Indonesia. Jotun er et norsk pulver og maleri firma. Dette er forklart i lys av Hofstede's Culture Consequences teori, organisasjons- og nasjonale kulturen, den norske modellen og ledelsesteori.

Den norske modellen er i hovedsak kjent som en velfungerende og demokratisk styrt velferdsstat med sterk medvirkning fra godt organiserte parter i arbeidslivet. Jeg har forklart dette ved å gjøre studie av Jotun i Indonesia, dermed viser den ikke helhets bilde av norske bedrifter i Indonesia. Jeg hadde ikke tid og råd til å finne andre bedrifter, derfor er denne masteroppgaven begrenset til å vise en bedrift, som har erfaring med etableringer i utlandet, med norske ledere. Grunnen til jeg valgte denne bedriften var fordi Jotun har over 40 års erfaring med internasjonalisering og har hatt alltid hatt suksess med sine etableringer i utlandet.

Jotun Indonesia har et global organisasjonskultur der de opptrer etter sine verdier og forretningsprinsipper. Jotun gjør forretninger tilpasset etter lokale forhold samtidig som de ivaretar sin organisasjonskultur. Deres organisasjonskultur reflekterer på mange måter den norske modellen.

Det er ikke lett å tilpasse seg et helt annerledes kultur der arbeidslivet er det motsatte til den demokratiske stilen i Norge. Jotun er fra Norge noe som er grunnen til Jotun har suksess i utlandet.

## Forord

Denne hovedoppgaven er et ledd i det siste studieåret ved sivilingeniørstudiet i Industriell økonomi og informasjonsledelse ved Høgskolen i Agder, avdeling Grimstad. Formålet med hovedoppgaven er å presentere et større utredningsarbeid, som gir anledning til å fordype seg innen et ønsket fagområde og skrive en rapport tilsvarende 30 studiepoeng.

Jeg har valgt å se nærmere på hvordan den norske modellen hos Jotun blir ivaretatt i Indonesia. For å få mer praktisk vinkling på oppgaven, har jeg forsøkt å koble teorien opp mot praksis i Jotun Indonesia.

Arbeidet med masteroppgaven har vært omfattende prosess som både har vært lærerik og spennende. For å gjennomføre et slik studie var jeg avhengig av å besøke Jotun i Indonesia og intervju ledere i bedriften. Dette bød ikke på problemer. Jeg har hatt muligheten til å besøke bedriften og samle inn informasjon som jeg ville, uten denne samarbeidsviljen fra Jotun Indonesia, og spesielt daglig leder i Jotun Indonesia Kjetil Urheim, ville jeg ikke fullført denne oppgaven.

Til slutt vil jeg takke veileder Hans Christian Garmann Johnsen ved Høgskolen i Agder, av. Grimstad, for nyttige tilbakemeldinger og god veiledning under arbeidet med oppgaven.

Grimstad 29. mai 2007

---

Mohammad Rehan Raja

# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| <b>SAMMENDRAG</b>   | <b>1</b>  |
| <b>FORORD</b>   | <b>3</b>  |
| <b>INNHALDSFORTEGNELSE</b>  | <b>4</b>  |
| <b>1 INNLEDNING</b>   | <b>7</b>  |
| 1.1 VALG AV TEMA  | 8         |
| 1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSING   | 9         |
| 1.3 OPPGAVENS OPPBYGNING  | 11        |
| <b>2 CASE PRESENTASJON</b>  | <b>12</b> |
| 2.1 PRESENTASJON AV JOTUN   | 12        |
| 2.2 INDONESIA   | 13        |
| 2.3 BEDRIFTERS MOTIVER FOR ETABLERING I INDONESIA   | 13        |
| 2.4 ARBEIDSLIVET I INDONESIA  | 14        |
| 2.4.1 ASAL BAPAK SENANG (ALLTID BEHOLD DIN FAR GLAD)  | 15        |
| 2.5 JOTUN I INDONESIA   | 16        |
| <b>3 TEORI</b>  | <b>18</b> |
| 3.1 DEN NORSKE MODELLEN   | 18        |
| 3.1.1 VERDIGRUNNLAGET I DEN NORDISKE MODELLEN   | 20        |
| 3.1.2 INTERNASJONALE RETNINGSLINJER FOR SAMFUNNSANSVAR I NÆRINGSLIVET                           | 22        |
| 3.2 ANSATTES MEDBESTEMMELSE I NORSK ARBEIDSLIV  | 23        |
| 3.2.1 HISTORIE  | 23        |
| 3.2.2 ULIKE TYPER MEDVIRKNING   | 24        |
| 3.3 NASJONAL KULTUR   | 27        |
| 3.4 ORGANISASJONSKULTUR   | 29        |
| 3.5 HOFSTEDES CULTURE CONSEQUENCES  | 30        |
| 3.5.1 MAKTAVSTAND (POWERDISTANCE - PD)  | 31        |
| 3.5.2 INDIVIDUALISME VERSUS KOLLEKTIVISME:  | 32        |
| 3.5.3 MASKULINITET VERSUS FEMININET:  | 33        |
| 3.5.4 USIKKERHETSDIMENSJONEN (UA - UNCERTAINTY AVOIDANCE):                                      | 33        |
| 3.5.5 LANGTIDSORIENTERING KONTRA KORTTIDSORIENTERING (LONG-TERM VERSUS SHORT-TERM ORIENTATION): | 34        |
| 3.6 BLAKE & MOUTONS LEDERGITTER (THE MANAGERIAL GRID)   | 34        |
| 3.7 ANALYTISK MODELL KULTURDIMENSJONER  | 38        |
| 3.7.1 DILEMMA   | 39        |
| 3.7.1.1 Maktavstand   | 39        |
| 3.7.1.2 Individualisme vs Kollektivism  | 40        |
| 3.7.1.3 Femininet   | 41        |
| 3.7.1.4 Usikkerhetsdimensjonen  | 41        |
| 3.7.1.5 Landtidsorientering vs Korttidsorientering  | 42        |
| 3.7.1.6 Oppsummering Hofstedes dilemmaer  | 42        |
| 3.8 ANALYTISK MODELL LEDELSE  | 43        |
| 3.8.1 DILEMMA   | 44        |

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| 3.8.1.1    | Autoritær ledelse vs demokratisk ledelse                      | 45        |
| 3.8.1.2    | Oppgaveorientert vs Menneskeorientert                         | 46        |
| 3.8.1.3    | Ledernes formelle myndighet                                   | 47        |
| 3.8.1.4    | Forhold leder ansatt  | 47        |
| 3.8.1.5    | Oppgavens struktur  | 48        |
| 3.8.1.6    | Rettferdighet på jobb   | 48        |
| 3.8.1.7    | Oppsummering ledelse  | 48        |
| <b>3.9</b> | <b>OPPSUMMERING AV TEORI DELEN</b>                            | <b>49</b> |
| <b>4</b>   | <b>METODE</b>   | <b>50</b> |
| <b>4.1</b> | <b>TEORETISK FORANKRING</b>                                   | <b>50</b> |
| <b>4.2</b> | <b>FORSKNINGSDESIGN</b>                                       | <b>50</b> |
| <b>4.3</b> | <b>UTVALG OG UTVALGSPROSEDYRE</b>                             | <b>51</b> |
| <b>4.4</b> | <b>VALG AV DATAINNSAMLINGSMETODE</b>                          | <b>52</b> |
| 4.4.1      | PRIMÆRDATA  | 54        |
| 4.4.2      | SEKUNDÆRDATA  | 55        |
| 4.4.3      | UTARBEIDELSE AV INTERVJUGUIDE OG INTERVJU                     | 55        |
| <b>4.5</b> | <b>EVALUERING AV METODE</b>                                   | <b>57</b> |
| 4.5.1      | VALIDITET   | 57        |
| 4.5.2      | RELIABILITET  | 57        |
| <b>5</b>   | <b>PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN</b>                       | <b>59</b> |
| <b>5.1</b> | <b>PRESENTASJON AV JOTUN INDONESIA</b>                        | <b>59</b> |
| 5.1.1      | NASJONALE REGLER I INDONESIA                                  | 61        |
| <b>5.2</b> | <b>KULTUR DILEMMAER</b>                                       | <b>62</b> |
| 5.2.1      | MAKTAVSTAND   | 62        |
| 5.2.2      | INDIVIDUALISME VS KOLLEKTIVISME                               | 62        |
| 5.2.3      | FEMININET   | 63        |
| 5.2.4      | USIKKERHETSDIMENSJONEN  | 63        |
| 5.2.5      | LANGTIDSORIENTERING   | 64        |
| 5.2.6      | OPPSUMMERING KULTUR DILEMMAER                                 | 65        |
| <b>5.3</b> | <b>LEDELSE DILEMMAER</b>                                      | <b>66</b> |
| 5.3.1      | JOTUNS DEMOKRATISKE LEDELSE                                   | 66        |
| 5.3.2      | OPPGAVEORIENTERT VS MENNESKEORIENTERT                         | 67        |
| 5.3.3      | LEDERENS FORMELLE MYNDIGHET I JOTUN                           | 67        |
| 5.3.4      | FORHOLD LEDERE ANSATTE I JOTUN                                | 67        |
| 5.3.5      | OPPGAVENS STRUKTUR  | 68        |
| 5.3.6      | RETTFERDIGHET PÅ JOBB   | 68        |
| 5.3.7      | OPPSUMMERING LEDELSEN I JOTUN                                 | 69        |
| <b>5.4</b> | <b>MEDVIRKNING</b>  | <b>69</b> |
| <b>5.5</b> | <b>ORGANISASJONSKULTUR</b>                                    | <b>72</b> |
| 5.5.1      | JOTUNS ORGANISASJONSKULTUR                                    | 72        |
| <b>5.6</b> | <b>ORGANISASJONSKULTUREN TIL JOTUN OG DEN NORSKE MODELLEN</b> | <b>74</b> |
| <b>5.7</b> | <b>KRITIKK</b>  | <b>75</b> |
| 5.7.1      | SNAKKET BARE MED LEDELSEN                                     | 75        |
| 5.7.2      | DEN INDONESIAISKE ARBEIDSLIV                                  | 76        |
| 5.7.3      | HVA BURDE UNDERSØKES MER                                      | 76        |
| <b>5.8</b> | <b>HVA KAN VI LÆRE AV JOTUN</b>                               | <b>76</b> |
| 5.8.1      | KULTURKUNNSKAP VIKTIG   | 77        |
| 5.8.2      | FOKUS PÅ ARBEIDSMILJØ GIR LØNNSOM SUKSESS                     | 78        |
| <b>5.9</b> | <b>DEN NORSKE MODELLEN ET GLOBALT FORBILDE</b>                | <b>78</b> |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| <b>5.10</b> | <b>KONKLUSJON</b>                            | <b>81</b> |
| 5.10.1      | SVAR PÅ MINE FORSKNINGSSPØRSMÅL              | 84        |
| <b>6</b>    | <b><u>LITTERATUR LISTE</u></b>               | <b>87</b> |
| <b>7</b>    | <b><u>VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE</u></b>        | <b>90</b> |
| <b>8</b>    | <b><u>VEDLEGG 2 TABELL OG FIGURLISTE</u></b> | <b>93</b> |
| <b>9</b>    | <b><u>VEDLEGG 2 KART OVER INDONESIA</u></b>  | <b>94</b> |

# 1 Innledning

Vi befinner oss i en tid der det stadig blir vanligere at ledere omgås medarbeidere fra fremmede kulturer, enten i lederens hjemland eller i andre land. I norske medier hører vi at stadig flere norske bedrifter flytter enten hele eller deler av sin aktivitet til utlandet. Vi hører også at norske bedrifter kjøper opp utenlandske bedrifter, og omvendt.

Globalisering fører til sterkere konkurranse, men gir også økte muligheter. Verdensmarkedet blir tilgjengelig i økende grad, og globaliseringen skaper vekst i markedet. Ved å møte konkurransen både i bedriftene og i samfunnets tilrettelegging, får norske bedrifter adgang til de voksende markeder. For samfunnet kan det være et problem at økt internasjonal konkurranse fra de nye lavkostlandene i første omgang gir utflytting av produksjon ("outsourcing"). Men flere markedstilbydere av varer fra andre land gir også billigere import av innsatsvarer til norske bedrifter. Da skapes mulighet for fortsatt lønnsom produksjon, nye arbeidsplasser og høyere verdiskaping. En vellykket omstilling fører til at tapet av arbeidsplasser hjemme blir begrenset. Dersom bedriftene lykkes med sin internasjonalisering kan dette gi økt sysselsetting også i Norge.

Flere bedrifter etablerer og omlokaliserer seg på tvers av landegrensene. Dette skyldes blant annet store forskjeller i lønnskostnader mellom vestlige industriland og bl.a. mange asiatiske og østeuropeiske land. Flere land i disse regionene har stor tilgang på velkvalifiserte industriarbeidere. I tillegg har risikoen ved å investere i disse regionene blitt mindre enn tidligere. De nye eksportlandene produserer ikke bare billige arbeidsintensive produkter, men driver også avansert industriproduksjon. Den internasjonale reorganiseringen utfordrer stadig flere næringer og arbeidsgrupper.

For de fleste bedrifter går veien til global tilstedeværelse gjennom omorganisering av egen bedriftsstruktur. Å delta i en større utenlandsk bedriftsstruktur kan bidra til at de norske bedriftene får økt kunnskap om internasjonalisering, tilgang til prosesser og forskningsresultater samt økt evne til innovasjon og nyskaping.

Et hovedspørsmål er hvilken selskapsstruktur bedriftene velger når de etablerer seg globalt. Holder de seg til den norske måten å styre og handle bedriften på eller tilpasser de lokale forhold eller har de en organisasjons kultur som blir benyttet under globaliseringen. Dette er selvsagt kun ett av en rekke forhold som jeg skal belyse sammen med andre temaer som, ledelse, kultur og sosiale forhold.

## **1.1 Valg av tema**

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å skrive om den norske modellen er ivaretatt da Jotun etablerte seg i Indonesia. Hva legger vi i den norske modellen? Dette blir nok oppfattet litt ulikt i ulike miljø. Det er mange viktige elementer i måten vi organiserer norsk arbeidsliv på. Mitt spesielle fokus blir det nære samarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i å utvikle virksomhetene gjennom arbeidstakeres medvirkning – bedriftsutvikling som et samarbeidsprosjekt mellom ledelse og ansatte og deres fagforeninger der begge parter tar ansvar.

Da jeg fikk muligheten til å reise til Indonesia, så jeg en stor mulighet til å skrive masteroppgaven om noe interessant i Indonesia. I Indonesia fikk jeg kontakt med et norsk eid selskap, som er etablert der, PT Jotun Indonesia heretter kalt Jotun Indonesia. Jeg diskuterte med veileder om dette og vi kom fram til at det kunne være interessant å se på et norsk selskap i Indonesia og hvordan deres bedriftsstruktur, ledelse og arbeidsforhold sammenlignet med typiske norske bedrifter med samme størrelse og lokale indonesiske bedrifter. Et annet interessant sammenligning er å se på ansattes medvirkning i norsk bedrift i utlandet, kontra det demokratiske arbeidslivet her i Norge. Mitt valg av tema skyldes altså et ønske om å lære noe jeg mener er viktig, relevant og nyttig. Det er mitt håp at denne avhandlingen kan bidra til å bekrefte og utvikle kunnskapsområder som kun i begrenset omfang har vært undersøkt tidligere.

For å få bedre forståelse av hvorfor Jotun har stor suksess i utlandet er å koble teorien opp mot praktisk anvendelse, og finne hvilke suksess kriterier Jotun har.

Bakgrunnen for at jeg valgte denne bedriften var fordi Jotun har over 40 års erfaring med etablering i utlandet og har stor sett hatt stor suksess med sine etableringer i utlandet. I tillegg var dette en stor respektert bedrift internasjonalt med de riktige verdiene. Bedriften var med andre ord en ideal bedrift for å finne ut hvordan norske bedrifter i utlandet gjør det fordi de har hatt stor suksess i utlandet.



## 1.2 Problemstilling og avgrensing

Det å se på arbeidslivet er et ganske stor og omfattende tema. Det inneholder alt i en bedrift, fra ledelsesstil til ansattes medvirkning. For å begrense oppgaven litt har jeg valgt å fokusere på ledelsen, arbeidsmetoden, kulturforskjellen og ansattes medvirkning i lys av Hofstedes Cultures Consequences teori og en ledelse teori, dette med den norske modellen som verktøy til å konkludere. Etter å ha diskutert med veileder har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

Overordnet problemstillingen er:

**Hvordan blir den norske arbeidsorganiseringen ivaretatt når norske bedrifter etableres i et land med annerledes kultur.**

**Følger de norske tradisjoner i arbeidsforhold, arbeidsorganisering og arbeidsmiljø etc. eller innretter de seg etter internasjonale og/eller lokale forhold? : Studie av Jotun etablering i Indonesia.**

Til å belyse den overordnede problemstillingen, skal oppgaven svare på følgende forskerspørsmål.

*Hvordan er den norske modellen ivaretatt i Jotun Indonesia?*

*Hvilke kultur forskjeller er det mellom Norge og Indonesia i arbeidslivet, forklar ved hjelp av Hofstedes cultures consequences?*

*Hvem ligner Jotuns Indonesia på, Norge eller Indonesia?*

*Har Jotun klart å tilpasse seg etter nasjonale krav i Indonesia?*

*Hvilke forskjeller er det på ledelsen mellom Norge og Indonesia, hvilke av disse brukes i Jotun Indonesia?*

*Hvis medvirkning er et aktivum i Norge, hvorfor er det eventuelt ikke det i Indonesia?*

*Hvis det er medvirkning i Jotun Indonesia, hva er forskjellen mellom medvirkningene og hvordan foregår de?*

*Hvor mye innflytelse over egen arbeidssituasjon har indonesiske ansatte i Jotun?*

Disse spørsmålene er faglig og bedriftmessig viktige fordi de gir oss innblikk hvilke verdier land med forskjellig kultur legger vekt på. Vi får vite hvordan organisasjons miljøet er i disse to kulturene.

For å avgrense oppgavens størrelse har jeg besluttet og se på en bedrift i Indonesia. Dermed gir dette ikke en helhets inntrykk av hvordan norske bedrifter i utlandet handler på. Jeg skulle gjerne ha besøkt og innsamlet data fra flere norske bedrifter i Indonesia, men med tiden og ressursene tilgjengelig var dette umulig. Trøsten er at Jotun er det mest ideale bedriften for beskrive hvordan norske bedrifter i utlandet gjør det fordi de har hatt stor suksess i utlandet og har et global organisasjonskultur i bedriften overalt de er etablert i verden.

### **1.3 Oppgavens oppbygning**

Basert på problemstillingen, har jeg valgt å bygge opp oppgaven på følgende måte:

**Kapittel 1:** Dette kapittelet gir en kort innføring i valg av tema og en avgrenset problemstilling. Kapittelet beskriver også hvordan oppgaven er bygd opp.

**Kapittel 2:** Dette er case kapittelet, her gis en bred beskrivelse av Jotun AS og Indonesia. Kapittelet inneholder bl.a. Bedriftens historie, visjon, verdigrunnlaget, informasjon om produkter og kunder. I tillegg forteller dette kapittelet om arbeidslivet i Indonesia og motiver for etablering i Indonesia. Kapittelet avsluttes med beskrivelse av Jotun i Indonesia.

**Kapittel 3:** Dette kapittelet utgjør den teoretiske referanserammen for oppgaven, og tar fra seg den norske modellen, forskjellige typer kulturer, Hofstedes kulturteori og ledelsesteori samt et analytisk modell basert på disse tre teoriene. I tillegg inneholder dette kapittelet en sammenligning av indonesiske arbeidslivet og den norske modellen med utgangspunkt i teoriene.

**Kapittel 4:** Her beskrives metoden som er benyttet for å systematisk samle inn, organisere, bearbeide, analyse og tolke data. Med dette sikrer jeg at andre som i en eller annen sammenheng vil bruke min studie, kan etterprøve og kontrollere mitt arbeid.

**Kapittel 5:** I dette kapittelet presenteres funn fra Jotun Indonesia. Jeg setter disse inn i dilemmaer jeg har teoridelen. Jeg beskriver organisasjonskulturen til Jotun og den norske modellens betydning. I tillegg drøfter vi kan lære av Jotun og stiller meg kritisk til oppgaven. Jeg nevner også betydning av den norske modellen i internasjonalt sammenheng og tilslutt gis det en konklusjon med svar på forskningsspørsmål.

## **2 Casepresentasjon**

I dette kapitlet vil jeg presentere virksomheten Jotun og gi kort beskrivelse av Indonesia med vekt på arbeidslivet i Indonesia, som er et viktig tema for å forstå arbeidsorganisering til norske bedrifter i utlandet. I tillegg skal jeg nevne motiver for etablering i Indonesia. Når det gjelder presentasjon av Jotun, skal jeg forklare deres virksomhet generelt og deretter fortelle om Jotuns virksomhet i Indonesia.

### **2.1 Presentasjon av Jotun**

Jotun A/S ble etablert i 1926 av Odd Gleditsch (f. 2.10.1894). Virksomheten de første årene besto vesentlig i produksjon og salg av skipsmaling og bunnstoff for den store hvalfangstflåten som hadde sin base i Sandefjord, Tønsberg og Larvik.

80 år etter er selskapet Jotun ledende på verdensbasis innen maling og pulverlaker. De har 67 selskaper og 39 produksjonsanlegg fordelt på alle verdensdeler. I tillegg har Jotun agenter, salgskontorer og distributører i over 70 land.

Jotun-konsernet består av fire forretningsområder, hvert med sine spesifikke produkter og segmenter.

Jotun Dekorativ har segmentansvar for Jotuns dekorative virksomheter som maling, beis- og lakkprodukter til håndverks- og gjør-det-selv-markedet i Skandinavia.

Jotun Paints har segmentansvar for dekorative eksteriør- og interiørmalinger for prosjekt- og detaljmarkedene i alle markeder utenfor Skandinavia. Ansvarer omfatter også marine og industrimalinger til markedene i Midtøsten og Sørøst-Asia. Jotun Coatings har globalt segmentansvar for marine og industrimalinger. Området omfatter også dekorative malinger i lokalmarkeder i Europa og utvalgte markeder i Asia. Jotun Powder Coatings har globalt segmentansvar for dekorative og funksjonelle pulverlaker til industriellkorrosjonsbeskyttelse og estetisk overflatebehandling av metall.

Jotun er et velkjent og respektert navn i internasjonalt sammenheng. De har hatt store internasjonale prosjekter, som Burj-Al Arab hotell i Dubai, Eiffeltårnet i Paris og verdens største passasjer fartøy i Europa ”Queen Mary 2”.

## **2.2 Indonesia**

Indonesia er et land av 18 108 øyer i Sørøst-Asia mellom Australia og det asiatiske fastlandet. Med en befolkning på over 200 millioner mennesker er Indonesia det fjerde mest folkerike land i verden, det landet i verden med flest muslimer, og det tredje største demokrati i verden etter India og USA. Det har vært avholdt frie valg siden 1998. Indonesias hovedstad er Jakarta. Landet deler landegrensener med Papua New Guinea, Øst Timor og Malaysia.

Indonesia er et land med sterk vekst. Verdensbanken estimerte at hvis økonomi veksten øker med samme trend vil Indonesia være verden 5. rikeste land innen 2020. Når det gjelder arbeidsledigheten tar det fortsatt tid før den høye arbeidsledighetens rate i Indonesia synker. Indonesia trenger enda sterke vekst for å normalisere utviklingen og for å dempe de mer enn 2 millioner nye arbeidstagerne hvert år. (Cole, 2001)

Indonesiske forretningsvirksomheter har stort omfang fra *becak* sjåfører(sykkel med trehjul med plass til passasjerer), gate industri, hjemmeindustri til store industri, statseid virksomhet og store finansielle organisasjoner. De store industriene er for det meste lokalisert seg rundt og i hovedstaten Jakarta. Denne byen blir kalt business city.

## **2.3 Bedrifters motiver for etablering i Indonesia**

Alle bedrifter har et motiv for etablering i utlandet. Sørøst-Asia inneholder land som Indonesia, Malaysia, Thailand, Laos, Vietnam og Singapore. Vi skal se på de viktigste motivene for etablering i denne regionen (Tore Nilssen, 1998).

- Sørøst-Asia som et nytt økonomisk sentrum. Flere peker på Indonesisk beliggenhet som sentral innenfor verdensøkonomiens nye sentrum. Det anses som viktig å være til stede i regionen hvis man skal følge utviklingen.
- Produksjonskostnader. For de arbeidsintensive bedriftene er billig arbeidskraft et moment. Og Indonesia er en av de mest attraktive når det gjelder billig arbeidskraft, siden produksjonskostnadene og arbeidskraften er lavest i denne regionen.
- Indonesisk industripolitikk. De viktigste godene Indonesia tilbyr, er ferdig tilrettelagte industriområder og infrastrukturen, som er viktig.
- Råvarer. Nærheten til råvarer er særlig viktig for noen bedrifter. Det vil si at de er lettere tilgjengelig og kan kjøpes billigere enn i Europa.

- **Teknologioverføring:** Målsettingen for mottakerlandene er å høyne det teknologiske nivået. På den annen side ønsker bedriftene å finne anvendelse for maskiner de allerede har anskaffet.

Hvorfor Indonesia er et populært land for norske investeringer, kan kort oppsummeres ved at det dreier seg om et land med god infrastruktur og god beliggenheten i et økonomisk sentrum. Billigere arbeidskraft enn i Norge er klart ett av motivene for etablering, men det er for enkelt å si at det er hele grunnen. De norske bedriftene flytter dit hvor arbeidskraften er billigere enn i Norge, men ikke til de landene hvor det er billigst. Vel så viktig som markedet for arbeidskraften, er markedet for produktene. Noen bedrifter har etablert seg fordi de vil inn på det sørøst-asiatiske markedet. Grunnen til Jotun har etablert seg i Indonesia er god infrastruktur, markedet mulighetene, billig arbeidskraft og et utdanningsnivå som gir tilgang til arbeidskraft på ulike nivåer i bedriften.

## **2.4 Arbeidslivet i Indonesia**

En typisk indonesier er varm, blid, vennlig og gjestfri person. Dette er egenskaper som ikke er ekskludert fra arbeidslivet. En indonesisk bedrift er disse etniske verdier godt synlige. Man kan føle at det er mer vennskap og familieforhold mellom ansatte på samme hierarkisk nivå. Indonesiere er veldig følsomme til kritikk, spesielt offentlig. I denne kulturen er det veldig flaut om ens feil og mistak er pekt ut, selv om man har de beste intensjoner.

Indonesia har en av de laveste lønnskostnadene i sørøst Asia, og det er kanskje den største fordelen ved å gjøre forretninger i Indonesia. For addering har Indonesia noe privileger som en bedrift er forpliktet til å betale, for eksempel sykeforsikring, transport fra og til jobben, mat ved jobben og diverse bonuser. De har også minimum lønnskostnader, som er avhengig av hvilke industri eller sted man jobber. Indonesia har ikke sosial sikkerhetssystem derfor har hver arbeidsgiver ansvar for ansattes og deres familie helse og velvære. Arbeidsledighet og sykemelding fordeler finnes ikke i Indonesia som i vesten, men de har i likheten med vesten pensjonsordninger for ansatte. Indonesia har ikke noen sterk fagforening på samme måte som vesten for ansatte ennå. Det finnes flere fagforeninger og medlemskap er frivillig, og ikke alle jobbsteder har fagforeninger. Omtrent 40 % av ansatte er medlem av fagforeninger, men enda mindre aktive medlemmer. Hvis en fagforening tar opp en sak må den først få oppslutning av alle de andre ansattes fagforeninger, før den kan få staten godkjennelse. Dette gjør det

problematisk for fagforeninger og har dermed lite makt. Det har nå begynt å komme en fagforening som vil reformere seg til en felles fagforening for de ansatte, men dette tar fortsatt tid. (Cole, 2001)

Konseptet ledelsen var ukjent til fremmedinvestering begynte å strømme til mulighetens land Indonesia. Dette førte til at trening av ansatte, demokratiske ledere og inntrykk av god statsborger med fulle rettigheter ble vanlig. Selv om indonesiske virksomheter er lønnsomme blir vestlige statsborgere kritiske til hvordan lederskap utføres i Indonesia. Det er lite medvirkning av ansatte og mindre ansvar. Ansatte i en indonesisk bedrifter vil gjøre akkurat som det spørres om. Til dels fordi de ikke har en sterk fagforening ennå, det har kommet en fagforening for ansatte som prøver å øke ansattes innflytelse i arbeidslivet, men det tar fortsatt flere år før de har nok oppslutning til å påvirke ansattes arbeidssituasjon. Den største forskjellen er hvordan arbeidet er oppfattet, for indonesiere er hensikten med arbeidet å skape harmoni. Det å være med i en bedrift mer sosialt ansvar enn arbeidsansvar. Når indonesiere skal ansatte personer setter de akseptabilitet og sosial harmoni høyere enn reel kunnskap. Det er noe som har begynt å endre. Ansatte med god sosial bakgrunn: respektert familie, anerkjent familie, god militær bakgrunn osv. har høyere prioritet enn selv de kunnskapsrike ansatte. Etnisk lojalitet er også sterk i noen indonesiske bedrifter, for eksempel kan en få jobb fordi man er fra samme stamme. Ansettelse kan også være basert på religion, geografi og familie bånd. (Cole, 2001)

#### **2.4.1 Asal bapak senang (alltid behold din far glad)**

Hele Indonesiske samfunnet er bygd opp hierarkisk og det er også synlig i bedrifter. Ansvar er blitt plassert hos sjefen mens ansatte gjør det de blir bedt om.

Siden barndommen har indonesiere følgene begrep innstilt i dem: Asal bapak senang (alltid behold din far glad) ikke bare deres foreldre, men også de i posisjon av autoritet. I arbeidslivet er dette oversatt til alltid behold sjef glad. Det noen glemmer er at dette er en gjensidig tjeneste. Autoriteten må også garantere støtte for og hjelpe sine klienter, det er derfor så mange unge er i utdanning i Indonesia, foreldrene deres følger det som forpliktelse å sørge for barnas utdanning. Siden autoriteten har større forpliktelser enn dens klienter, føler klienter at autoriteten bør naturlig få større respekt og ære. I arbeidslivet fører dette til flere problemer. Ansatte sier bare ting som sjefen vil høre, dårlige nyheter eller faktiske følelser ovenfor sjefen blir ikke turt å nevnes. Ansatte er rede for å uttrykke dem og føler ukomfortable med å si nei

til sjefen. Om det sjeldne skjer at det blir konflikter mellom ansatte og ledelsen er det ofte vinn situasjon for ledelsen og tap situasjon for ansatte. Det blir aldri spørsmål til autoritetens posisjon og det er ofte slik at bare toppledelsen kan og er villig til å ta noe initiativ. Den store maktavstanden fører til at det sjelden er diskusjoner mellom hierarki nivåene; alt slags råd og instruks ovenfra er bare akseptert og fullført. Det indonesiske arbeidstager har et ønske om å overbevise arbeidsgiveren at han/hun er fornøyd og lykkelig med jobben. I arbeidstagerens øyne er all anbefaling eller nye ideer feilvurderte siden de motstrider nåtidens forhold og hvordan ting blir gjort. (Cole, 2001)

Indonesia er en ekstrem regulert nasjon, hvor alt må godkjennes av det offentlige. For å få tak i all autorisasjoner og for å starte produksjon eller å gjøre forretninger kan for utlandske bedrifter ta flere år. Dette har nå begynt å bli bedre.

## **2.5 Jotun i Indonesia**

Å etablere i et land som Indonesia er selvfølgelig en stor beslutning for en hvilken som helst bedrift med hvilken som helst størrelse. Først og fremst kultur forskjellene er enorme og det absolutt nødvendig å sette opp eksperter i dette området før man begynner å bruke for mye penger. Selv om man er erfaren i kommunikasjon i møter, er aspekt av kommunikasjon i Indonesia mye bredere enn alt annet man er vant med i den vestlige kulturen.

Hvorfor har Jotun suksess i Indonesia? Det er ikke bare fordi maling er etterspurt i Indonesia, det er noe internt i bedriften som gjøres så effektivt at suksess kommer av seg selv.

Jotun hadde i de første etableringene utenlands problemer med å lykkes. Årsaken til startproblemene var at man hadde for liten kunnskap om den andre lands kulturer. Etterhvert innså man at en viktig forutsetning for suksess i et fremmed land var forståelse av og respekt for landets kultur. Én ting er å produsere god maling. Salget måtte imidlertid skje på de premisser den lokale kultur forutsatte. Så snart den nødvendige kulturelle forståelse var på plass var suksessen sikret.

I dag har Jotun 30 fabrikker i 24 land utenfor Norge. De største konsentrasjoner finner man i Midtøsten, hvor Jotun samlet har en markedsandel på nærmere 40 prosent innen segmentet



dekorative malinger, samt Sørøst-Asia. Den grunnleggende forretningsfilosofi har hele tiden vært å satse i markeder under utvikling.

Jotun har vært i Indonesia siden 1983, og produserer og selger dekorativ maling, marine og industrimalinger og pulverlakker til industriellkorrosjonsbeskyttelse og estetisk overflate av metall. Jotun er et av ledende merkene innen deres virksomhet i Indonesia.

Produksjonen legges opp for å møte etterspørselen i det indonesiske markedet, og fabrikkene viderefører en produktlinje som er tilpasset lokale forhold og klima. Jotun har hatt stor suksess i Indonesia med "Jotashield Flex", en elastisk utendørsmaling som tåler mye "juling", og "Majestic Optima", en antibakteriell maling som brukes av sykehus og andre institusjoner hvor man ønsker å oppnå et mest mulig sterilt arbeidsmiljø. De lokaltilpassede produktene har vært en sterk bidragsyter til Jotuns suksess i det indonesiske markedet.

Tor Johnsen, leder for Jotun i Indonesia mener at fremtiden for Jotun i Indonesia ser også lys ut, det skyldes den gode og stabile økonomiske utviklingen i landet, en voksende middelstand med etter måten høye inntekter, gode utsikter innen olje og gass i regionen og et godt marked for marine protective-produkter.

## 3 Teori

For å finne hvordan den norske modellen ivaretas i Indonesia med Jotun er det viktig å forstå hva den norske modellen innebærer.

Jeg vil starte min teoridel med den norske modellen med særlig vekt på medvirkning. Den norske modellen er elementært for å finne hvordan arbeidsmåten fra Norge blir utfordret i annen kultur. En av de viktigste teoriene er om nasjonal kultur og organisasjonskultur, siden dette er noe som påvirker måten bedriften handler og driver sin virksomhet på. Deretter vil jeg ta for meg teori om kulturkonsekvenser for arbeidslivet. Med dette er det lettere å se hvilke type forskjeller det kan være mellom Norge og Indonesia i arbeidslivet. For å forstå arbeidslivet er man avhengig av å vite hvordan kulturen er. Jeg vil ta for meg Hofstedes kulturteori for å finne hvordan arbeidslivet i Norge og Indonesia er, med fokus på ledelsen og medvirkning.

Hofstedes kulturteori sier ikke så mye om ledelse. Derfor skal jeg også nevne Blake & Moutons ledelsesteori. Dette er et tema som aktualiserer lederstil, det vil si måten ledelsen opptrer på, hva ledere gjør, men også ansattes vurdering av ledelsen. Jeg valgte Blake&Moutons ledergitter fordi den tar hensyn til mennesker og produksjon, samt forhold dem imellom. Ledergitteret gir en god oversikt over de ulike lederstiler. Når det gjelder Hofstedes kulturteori så sier den noe om kulturforskjellene mellom land og hvilke problemer en bedrift kan ha for å etablere seg i et annet land. I tillegg sier den noe om maktavstanden innad i organisasjonen.

I teoridelen min vektlegger jeg hvordan arbeidslivet i Norge er ved å forklare den norske modellen. Dette samt Hofstedes, Blake & Moutons ledelsesteori og min innsamlete data og observasjoner om Indonesia brukes til å lage analytisk modeller ut ifra teoriene. Disse brukes til å lage ideelle dilemmaer om den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia.

### 3.1 Den norske modellen

Hva er den norske modellen? Svaret på dette spørsmålet avhenger til en viss grad av hvem som svarer, og hvilken tidsepoke man ser på. Ulike profesjoner vil trekke fram forskjellige trekk og mekanismer når den nordiske modellen skal beskrives og forklares. Innenfor statsvitenskapen vurderes gjerne modellen som en statsform med fokus på utviklingen av den sosialdemokratiske stat og demokratiseringen av samfunnet og arbeidslivet (Lafferty 1986). Innenfor sosiologi vektlegges ofte utviklingen av de nordiske velferdssamfunnene, likestilling

og medbestemmelse på alle nivåer som viktige elementer. En økonom legger større vekt på systemene for lønnsdannelse og mekanismene bak produktivitetsutviklingen, mens fagforeningene vil være mer opptatt av modellens fordelingsmekanismer, betydning for organiseringen av arbeidslivet og forhandlingssystemene internt i den enkelte bedrift og på samfunnsnivå.

Modellen omtales også under mange navn; den skandinaviske modellen, folkehemsmodellen, samarbeidsmodellen, den sosialdemokratiske statsmodellen eller den sosialdemokratiske velferdsmodellen, den norske- svenske- danske modell, den nordiske arbeidslivsmodellen, kvinnemodell osv. De ulike navnene reflekterer til en viss grad ulike forfatteres vektlegging og hvilke verdier, mekanismer eller avgrensninger som er gjort for å belyse spesifikke problemstillinger. Jeg vil kalle dette den norske modellen.

Hva legger vi i den norske modellen? Dette blir nok oppfattet litt ulikt i ulike miljøer. Det er mange viktige elementer i måten vi organiserer norsk arbeidsliv på. Mitt spesielle fokus blir det nære samarbeidet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i å utvikle virksomhetene gjennom arbeidstakeres medvirkning – bedriftsutvikling som et samarbeidsprosjekt mellom ledelse og ansatte og deres fagforeninger der begge parter tar ansvar.

De grunnleggende verdier i et industrielt demokrati, som Norge skal kunne sikre er ifølge tidligere statsminister Gro Harlem Brundtland: trygge arbeidsplasser, innflytelse over egen arbeidssituasjon, de ansattes deltakelse i organisasjonens beslutningstaking, mulighet for lærling gjennom arbeidet, et sunt arbeidsmiljø, like rettigheter uavhengig av kjønn eller etnisk gruppe tilhørighet, en rettferdig andel av verdiskapningen og en balanse mellom arbeid og privatliv (tidligere statsministerens tale på minnedagen for Einar Thorsrud).

På grunnlag av det foregående kan vi skissere noen hovedtrekk i hva som er kalt den norske modellen for arbeidslivet. Den modellen er preget av flere særtrekk. For det første omfattende organisering, både på arbeidsgiver- og arbeidstakerforhold. For det andre en vidtgående samforstand mellom representanter for arbeidsgivere og arbeidstakere om spillereglene i et arbeidsliv der offentlige inngrep og lovgivning spiller en sentral rolle. Denne kombinasjonen av meget nærværende fagbevegelse og sterkt offentlig engasjement er tydeligere i Norge enn i kanskje noe annet land. For det tredje står individuelle rettigheter knyttet til arbeidsmiljø, tilrettelegging av arbeidet og oppsigelsesvern (Fredrik Englestad m.fl.

2003). I vårt samfunn er dette gjennomførbart gjennom avtaleverket mellom partene i arbeidslivet: arbeidstaker og arbeidsgiver. Konkret innebærer dette forhandlingsrett og representasjon i styrende organer, som LO og NHO. Landorganisasjonen (LO) ble stiftet allerede i 1899 og er arbeidstakerens fagforening. Motparten Næringslivets Hovedorganisasjon (NHO) ble stiftet i 1900. De fleste fremstillinger av den norske modellen legger sterk vekt på hovedavtalen mellom LO og NHO i 1935. Det understrekes at avtalen var et resultat av tidens økonomiske krise og det konfliktfylte forholdet mellom partene i mellomkrigstiden. Hovedavtalen innebærer et gjennombrudd for gjensidig anerkjennelse av hverandres rolle og rettigheter som likeverdige parter (Fredrik Engelstad mfl., 2003). Prinsippet om arbeidsgivers styringsrett og arbeidstakernes forhandlingsrett ble etablert. Dette ble fastslått av den statlige sektoren i form av lov. Hovedavtalen representerer alle pilarene for utvikling av den norske modellen, som har preget utviklingen av norsk arbeidsliv i hele etterkrigstiden (Fredrik Engelstad mfl., 2003). Siden 1935 er hovedavtalen mellom LO og NHO endret en rekke ganger, men dens status som arbeidslivets ”grunnlov” har aldri vært rokket. LO/NHO-avtalen ble etter hvert fulgt opp av en rekke ulike hovedavtaler, som arbeidsmiljøloven i 1977 alt etter sektor og organisasjonsforhold. Hovedavtalen inngår alle i tariffavtaler, tariffavtalen er kjernen i forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker i norsk arbeidsliv. Tariffavtaler er ufravikelige, innholdet har direkte konsekvens for individuelle arbeidskontrakter og de er juridisk bindende (Fischer og Sortland 1989).

Det som særlig kjennetegner modellen, og som har vakt internasjonal interesse, er at det er partene selv som har drevet den fram, og at den over tid har blitt institusjonalisert gjennom avtaleverk og lovverk. Fra 1960-årene og framover er det også særtrekk at arbeidslivsforskningen har vært medvirkende i utformingen. Forskningen har spilt en rolle som ideutvikler og som et verktøy for å finne fram til organisasjonsmessige løsninger for hvordan innflytelse og bedriftsutvikling kan forenes. (Tore Nilsen 1998)

### **3.1.1 Verdigrunlaget i den nordiske modellen**

Lafferty (1986) trekker frem verdiene solidaritet, likhet og samarbeid som en fundamental identitet og et grunnelement i oppbyggingen av modellen. I følge Lafferty var disse verdiene norske, også før de ble sosialdemokratiske verdier. Disse verdiene, kombinert med statsvennlighet og Norges valg av en enhetlig, sentralliberalistisk stat fra starten av, skapte ifølge Lafferty en skjebnesvanger ramme for arbeiderbevegelsens politiske ambisjon. Videre hevder han at verdiene neppe kunne vært bevart uten arbeiderbevegelsens

politiske, sosiale og kulturelle organisasjoner. Den norske arbeiderbevegelsen har således fungert som en massiv formidlingsmekanisme mellom tradisjonelle og moderne former av et særpreget norsk felleskap. Ved å ”oversette” de tradisjonelle verdier til en funksjonalistisk og tidsmessig styringsmodell, har sosialdemokratiet sørget for en sjelden prestasjon i konservativ tilpasning (Lafferty 1986).

Ugebrevet Mandag Morgen1 (2005) i samarbeid med Nordisk ministerråd fremhever også det nordiske verdifelleskap. Mandag Morgen refererer til følgende verdier; likhet, lav maktavstand, inkludering, tillit, fleksibilitet, respekt for naturen, protestantisk arbeidskultur og estetikk, som i følge opinionsledere er felles for de nordiske landene i den globale økonomien. Verdier som likhet, lav maktavstand, tillit, inkludering og en protestantisk arbeidsetikk er i tråd med verdiene Lafferty vektlegger. Det pekes også på at de nordiske landene har 4 felles grunnbetingelser; felles samfunnsform, vi forstår hverandres språk og er på samme selvrealiseringsnivå, og vi bruker hverandre som en referanseramme. Sammen med verdsettelse gir dette i følge Mandag Morgen næringsmessige fortrinn som hittil ikke har vært tilstrekkelig erkjent.

I den norske modellen har en også klart å kombinere en høy fruktbarhet og en høy yrkesdeltakelse blant kvinner. Årsakene til dette er blant andre gunstige permisjonsordninger ved svangerskap og fødsel, tilgang på ”rimelige” barnehager, fleksibelt arbeidsliv med mange muligheter for deltidsarbeid, mindre innslag av fellesbeskatning enn i andre land og lav arbeidsledighet.(Torp, 2005)

Spredning av eierskap står derimot svakt i den norske modellen. Eierskapet forvaltning enten av private eller av staten og andre offentlige aktører er ikke vanlig i Norge. Ansatte tilkjennes en beskjeden rolle som eiere. Den norske modellen er en kapitalistisk modell, der privat eiendomsrett har en sentral posisjon. Men det er en av mange mulige variasjoner i kapitalismen (Hall og Soskice 2001), den skiller seg fra den angloamerikanske modellen ved å ha langt større innslag av organisering, rettigheter og statlig deltakelse. Den er mer lik de(n) kontinentale modellen(e), men skiller seg fra dem ved at fagbevegelsen har en mye sterkere posisjon i de enkelte bedriftene og til dels ved at staten er mer aktiv i lønnsdannelsen.

Bedriftsdemokrati var i mange år et slagord med appell, som reflekterte et krav om maktutjevning i arbeidslivet. Men det er et ord med mange betydninger. Det kan innebære et tett samvirke mellom politikken og arbeidslivet. Eller det kan legge vekt på bestemte styringsstrukturer i bedriftene, slik at de ansatte bestemmer valg av ledelse eller sitter med

endelig avgjørelsesmyndighet. Det kan også vise til de ansattes situasjon i arbeidet og deres medbestemmelse i beslutninger som angår dem direkte (Berg 1983, Engelstad 1999a).

### **3.1.2 Internasjonale retningslinjer for samfunnsansvar i næringslivet**

I Norge har vi både internasjonale og nasjonale retningslinjer, som multinasjonale bedrifter bør følge når de globaliseres. Disse er satt for å øke sysselsetningen av utviklingsland. Blant annet vil regjeringen styrke arbeide med å fremme samfunnsansvar i næringslivet. Det er samtidig viktig å understreke at en styrket politikk for bedrifters samfunnsansvar er et supplement til, og ikke erstatning for regelverk eller andre virkemidler fra myndighetenes side.

Regjeringen venter at norske bedrifter følger samme sosiale, miljømessige og etiske standarder i utviklingsland som i Norge. Regjeringen vil samarbeide med norske bedrifter og organisasjoner om intensivert innsats for å fremme bedriftenes samfunnsansvar og grunnleggende miljø- og arbeidsstandarder i utviklingsland.

Regjeringen slutter opp om internasjonale initiativer for å konkretisere, veilede og synliggjøre samfunnsansvar, slik som de 10 prinsippene i FNs Global Compact, OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper og arbeidet i ISO med å utvikle en standard for organisasjoners samfunnsansvar.

OECDs retningslinjer for multinasjonale selskaper er anbefalinger fra regjeringer til flernasjonale selskaper som driver virksomhet i eller fra tilsluttede land. De nedfeller frivillige prinsipper og standarder for ansvarlig forretningsførsel på mange ulike områder, i samsvar med gjeldende lover. OECDs retningslinjer er det eneste multilateralt anerkjente og detaljerte regelverket som regjeringer er forpliktet til å fremme. Retningslinjene tar sikte på å fremme multinasjonale selskapers positive bidrag til økonomisk, miljømessig og sosial framgang.

FNs Global Compact er en nettverksorganisasjon igangsatt av FNs tidligere Generalsekretær Kofi Annan og lansert under World Economic Forum i Davos, 1999. Initiativet skal tiltrekke seg næringslivet til å støtte og fremme universelle mål nedfelt i FN. Medlemskap forutsetter oppslutning, gjennomføring og rapportering om selskapets fremgang i arbeidet med å integrere 10 prinsipper som oppfordrer til og viser hvordan selskaper skal ta hensyn til arbeidstakerrettigheter, menneskerettigheter, beskytte miljøet og bekjempe korrupsjon. Et dusin norske selskaper er medlemmer. Initiativet ledes fra Generalsekretærens kontor i New York.

Neste avsnitt skal jeg forklare medvirkning av ansatte i den norske arbeidslivet nærmere.

## **3.2 Ansattes medbestemmelse i norsk arbeidsliv**

Norge har et nasjonalt lov og regelverk som skal sikre at ansatte trekkes inn i beslutningsprosesser på et overordnet nivå, gjennom bedriftsutvalg, arbeidsmiljøavtalen og som styrerepresentanter o.l. Noen av disse ordningene er oppstått etter krav fra fagbevegelsen om demokratisk deltakelse i arbeidslivet. (Torp 2005)

### **3.2.1 Historie**

Ordet ”bedriftsdemokrati” fikk sitt gjennombrudd i Norge i løpet av 50- og 60- tallet ved at det knyttet til seg begrepet medbestemmelse (Bjørnson et al. 2003). Bedriftsdemokrati ble da først og fremst forstått som direkte medansvar gjennom representasjon i bedriftens styrende organer og etablering av samarbeidsorgan med rådgivende funksjon. Men også som medvirkning når det gjaldt utformingen av egen arbeidssituasjon og da gjerne under begrepet ”direkte demokrati” eller ”deltakerdemokrati”. På begynnelsen av 60-tallet ble det avholdt konferanser med LO-tillitsmenn, bedriftsledere og forskere. Målet var å konkretisere hva begrepet bedriftsdemokratiet skulle innebære. Her ble det skissert to forståelser av, og to veier til bedriftsdemokrati (Bjørnson et al. 2003). LO ville bygge ut det representative demokratiet ved at arbeidstakerne fikk innflytelse over bedriftens strategiske beslutninger gjennom sine tillitsvalgte. En slik medbestemmelse skulle sikres gjennom styrerepresentasjon. Forskerne, med Einar Thorsrud i spissen var derimot inspirert av det britiske Tavistock Institute of Human Relations, og mente det var minst like viktig å gi de ansatte direkte innflytelse over egen arbeidssituasjon. Det var dette direkte demokratiet som ville føre til arbeidstakernes reelle medbestemmelse, som igjen ville føre til mer interessant arbeid og oppfyllelse av de ”psykologisk jobbkrav”. Metoden som ble brukt for å teste et slikt direkte demokrati var basert på sosioteknisk organisasjonsteori. Metoden innebar at ”arbeiderne selv i større grad faktisk kontrollere arbeidsprosessen og at det tekniske systemet måtte reformeres slik at det ble tilpasset det sosiale systemet” (Bjørnson et al:146). Denne modellen sto i sterk kontrast til 1950-tallets taylorisme hvor fremmedgjøring og profitt var nøkkelord. På tross av at forskerne og fagbevegelsen hadde motstridende syn om bruken av slike metoder for oppnåelse av bedriftsdemokrati, ble det gjort en rekke forsøk basert på sosioteknisk organisasjonsteori i norske bedrifter utover på 60-tallet. Selv om resultatene fra disse forsøkene hadde varierende suksess, og selvstyret hadde en tendens til å kollapse når forskerne trakk seg ut, ble betydningen av medbestemmelse over eget arbeid allment akseptert som et viktig demokratisk

prinsipp. Man kan si at Thorsrud og de andre forskerne med sine banebrytende ideer la grunnlaget for det fokus psykosialt arbeidsmiljø når Stortinget vedtok arbeidsmiljøloven i 1977. Nå skulle hensynet til arbeidsmiljøet gå foran kravet om økonomisk fortjeneste. Muligheten for selvbestemmelse og trygghet ble et viktig nøkkelpunkt i den nye loven og vendingen mot deltakelse og direkte demokrati ble nå en del av det norske arbeidsliv. Ved innføringen av arbeidsmiljøloven ble det derfor dannet en klar profil mot taylorismen.

### **3.2.2 Ulike typer medvirkning**

Ansatte kan øve innflytelse på virksomhetenes disposisjoner gjennom ulike kanaler og på ulike arenaer. Et hovedskille kan gjøres mellom partsbasert og driftsbasert medvirkning. Partsbasert medvirkning skjer kollektivt. Ansatte med felles arbeidssituasjon og yrkestilhørighet uttrykker sine interesser gjennom valgte representanter og organisasjoner. Det er tydelige interesse- og partskonstellasjoner mellom arbeidstakere og arbeidsgivere. Medvirkning skjer gjennom forhandlinger og problemløsning mellom partene. Måten dette skjer på, er institusjonalisert i et lov- og avtaleverk som dels stadfester partenes rettigheter og plikter, og dels presiserer hvilke former og arenaer medvirkningen skal utøves innenfor. Hovedavtalen mellom LO og NHOs bestemmelser om avdelings- og bedriftsutvalg, og arbeidsmiljølovens bestemmelser om arbeidsmiljøutvalg, er viktige eksempler på institusjonaliseringen av det partsbaserte medvirkningssystemet, som også innbefatter sentrale organisasjoner på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden, og et nært samspill med statlige tiltak og virkemidler (Fafo, 1999).

Ansatte øver imidlertid også innflytelse på virksomhetene i sitt daglige arbeid. Slik driftsbasert medvirkning skjer ved den måten den enkelte arbeidstaker legger opp og utfører sitt arbeid på, og ved direkte kommunikasjon mellom kollegaer, medarbeidere og ledere. Relasjonene som den enkelte inngår i, er avledet av arbeidsoppgavenes karakter mer enn av interessekonflikten mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Arenaene og formene for innflytelse kan være mange og varierte. Felles for dem er at innflytelse utøves innen rammen av den ordinære bedriftsorganisasjonen, blant annet gjennom uformell dialog, rapporteringsrutiner, medarbeidersamtaler, prosjektgrupper og team. Grunnlaget for den enkeltes innflytelse ligger i vedkommendes kompetanse, nettverk og personlige egenskaper, mer enn i rettigheter som er avledet av arbeidstakerrollen eller regelverket.



De viktigste elementene i de to medvirkningsformene er oppsummert i tabell 1.

Tabell 1 Partsbasert og driftsbasert medvirkning

|                              | Partbasert Medvirkning                             | Driftbasert medvirkning                      |
|------------------------------|--|--|
| Fremming av interesser       | Kollektivt gjennom tillitsvalgte                   | Individuelt i arbeidssituasjonen             |
| Utgangspunkt for medvirkning | Interessekonstellasjonen arbeidsgiver/arbeidstaker | Arbeidsoppgavenes innhold                    |
| Arena for medvirkning        | Organer og relasjoner hjemlet i lov/avtale         | Organer og relasjoner i bedriftsorganisasjon |
| Kilde til innflytelse        | Rettigheter  | Personlige ressurser                         |

Det finnes en rekke undersøkelser som tar utgangspunkt i de ansattes vurderinger av egen arbeidssituasjon. I Statistisk sentralbyrås (SBB) levekårsundersøkelse fra 1996 finner vi tall for en rekke ulike innflytelsesmål. I tabell 2 er det gjengitt et total prosent for de ulike eierformene, fra personlig eid, aksjeselskap, fylkes, kommunal og statlig eid, i Norge. Første del av tabellen viser at de spurte i stor grad mener å kunne bestemme over sitt eget arbeid, mens neste del av tabellen viser at tilfredshetsnivået er svært høyt. Andelen «verken eller» ligger henholdsvis rundt 10 prosent og 15 prosent på de to siste spørsmålene, det er altså praktisk talt ingen som er utilfreds.

Tabell 2 individuell innflytelse og tilfredshet

| <b><i>I hvilken grad kan du selv bestemme.....</i></b> | <b><i>Total</i></b> |
|--|---------------------|
| hvilke oppgaver du skal få                             | 64,5                |
| Planlegging av ditt arbeid                             | 82,8                |
| Hvordan du skal gjøre arbeidet                         | 88,7                |
| Hvilke kvalitetskrav om skal stilles                   | 73,7                |
| tidsfrister – arbeidstempo som blir satt               | 66,9                |
| <b><i>Hvor tilfreds er du med.....</i></b>             | <b><i>Total</i></b> |
| Mulighet for fleksibilitet og frihet jobben gir deg    | 75,2                |
| Mulighetene til å gjøre jobben på din måte             | 66,9                |

Denne tabellen er fra 1996 og viser kanskje ikke dagens situasjon, men leseren får et inntrykk av hvor høy innflytelse arbeidstakerne i Norge har over sin arbeidssituasjon rangert med prosentandel. Senere undersøkelser (SSB-1998, AFI-undersøkelse) om innflytelse på egen arbeidssituasjon viser økning i beslutninger og avgjørelser i egen arbeidssituasjon. Det er en økning i når det gjelder å bestemme hva slags oppgaver en skal påta seg, og det er også betydelig økning når det planlegging og utføring av arbeidet (Fafø, 1999).

Disse undersøkelsene viser altså at et overveldende flertall av norske arbeidstakere mener de har innflytelse, og at andelen er økende. Og videre: norske arbeidstakere synes svært tilfreds med den innflytelse de har. Disse funnene kan vi bruke på flere måter: for det første til å slå fast at det står veldig bra til med det norske bedriftsdemokratiet, i den grad vi skal bekymre oss for ansattes innflytelse bør det skje med basis i forestillingen om at (enda) mer innflytelse fra den enkelte vil gi økt produktivitet for bedriften og dermed økt lønnsomhet.

Det som er interessant er graden av innflytelse på egen situasjon, graden av den ansattes autonomi om man vil, hvor mye av det er det i Indonesia i Jotun?

Et viktig og interessant tema er om betydningen av og forholdet mellom partsbasert og driftsbasert medvirkning endres når norske bedrifter internasjonaleses, når Joutn velger å etablere seg i Indonesia, har de medvirkning på samme nivå der. Det er flere faktorer som avgjør på hvilke nivå medvirkning skjer, som ansattes kompetanse, organisasjonskulturen, nasjonale kulturen, ledelse osv. Temaet inngår i en mer omfattende diskusjon om hvilken rolle den såkalte, norske modellen kan ha i et globalt arbeidsliv, noe jeg vil forklare nærmere i drøftingsdelen.

### **3.3 Nasjonal Kultur**

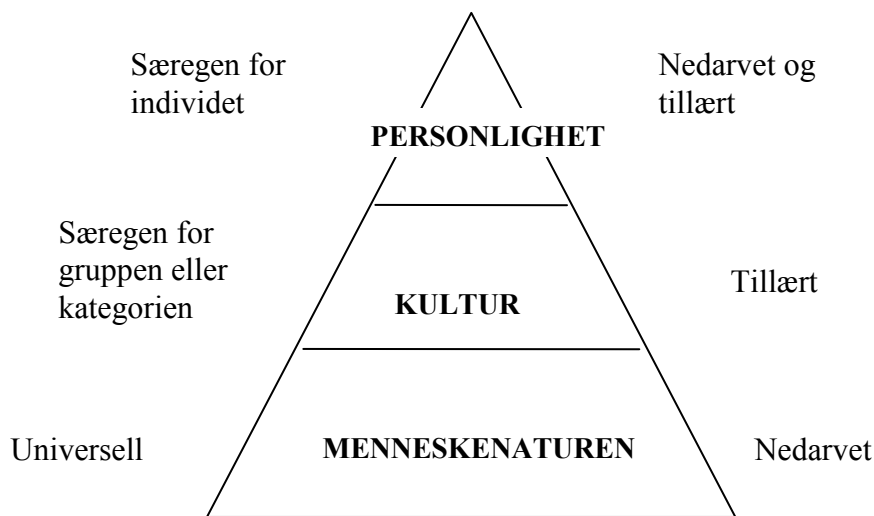
Mennesker fra ulike kulturer tenker, føler og reagerer innenfor de rammene for ulike typer kommunikasjon som de er kjent med. Det kan derfor fort se ut som mennesker fra forskjellige kulturer tenker, føler og reagerer forskjellig. Ledere i dagens samfunn må lære hvordan de effektivt skal kunne omgås og lede mennesker fra flere forskjellige kulturer (Hofstede, 1991). Ellers er det fare for at forskjellene kan føre til at ting ikke blir fattet, eller at ting ikke blir gjort. En av årsakene til at mange løsninger på problemer ikke fungerer eller ikke kan implementeres er fordi forskjeller i hvordan aktører tenker og kommuniserer har blitt ignorert.

Tverrkulturell ledelse *beskriver* organisasjonsatferd og nasjonale kulturer. Tverrkulturell ledelse *sammenligner* organisasjonsatferd på tvers av landegrensene og nasjonale kulturer. Kanskje viktigst av alt, tverrkulturell ledelse søker å *forstå og forbedre interaksjon* mellom kolleger, ledere, toppledere, kunder, leverandører, og partnere fra land og kulturer over hele verden (Adler, 1997).

Adler (1997) hevder at antropologene Kroeber og Kluckhohn har katalogisert mer enn hundre definisjoner av kultur, og kommet frem til en av de mest omfattende og generelt aksepterte definisjonene av kultur:

*”Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived) and selected ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action.”*

Det Kroeber og Kluckholm hevder er at kultur består av atferdsmønstre som kjennetegner grupper av mennesker og som overføres mellom mennesker i et samfunn. Kjernen av kultur består av *ideer og tilknyttede verdier som er relatert til samfunnets historie*. Kulturelle verdier kommer til uttrykk som artefakter som kan beskrives som kulturuttrykk. Kultur er tillært, ikke nedarvet. Den kan ikke føres tilbake til ens gener, men til ens sosiale miljø (Hofstede, 1991).



Figur 1 Tre nivåer av unikhet i menneskets mentale programmering (Hofstede, 1991)

Figur 1 viser hvordan kultur er tillært og ikke nedarvet. Det bør skjelnes mellom kultur og den menneskelige natur på den ene side og et individs personlighet på den annen side, selv om det er diskusjon sosiologer imellom om hvor grensen nøyaktig går mellom menneskenatur og kultur og personlighet (Hofstede, 1991).

### 3.4 Organisasjonskultur

I tillegg til kultur har også organisasjonskultur blitt et begrep. I følge Busch og Vanebo (2000) definerer Professor Edgar Schein organisasjonskultur slik:

*”Organisasjonskulturen representerer et mønster av grunnleggende antagelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene.”*

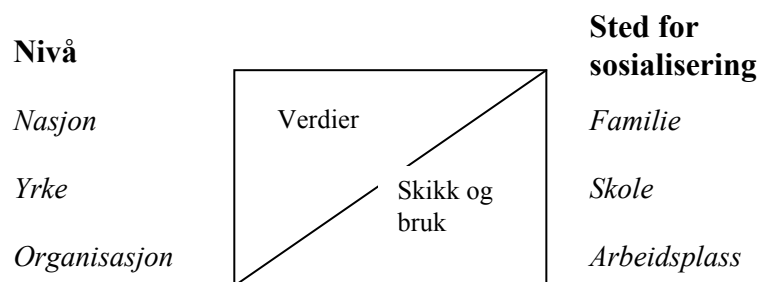
Det Schein hevder er at organisasjonskultur består av atferdsmønstre som kjennetegner grupper av mennesker og som overføres mellom mennesker i en organisasjon. Kjernen av organisasjonskultur består av *antagelser og oppfatninger om måter å tenke på i forhold til å finne løsninger på organisasjonens problemer*. Måter å oppfatte, tenke og føle kan tolkes som *verdier*. En slik tolkning innebærer at kjernen av organisasjonskultur ligner kjernen av nasjonal kultur.

Professor Adler (1991) hevder at organisasjonskultur verken sletter eller svekker nasjonal kultur. Hun mener at medarbeidere og ledere bringer sine etniske kulturer til arbeidsplassen, og viser til at nederlenderen Hofstede i en undersøkelse likevel fant påfallende kulturelle forskjeller innen et og samme globale selskap: IBM. Hun hevder at Hofstedes IBM undersøkelse viser at nasjonale kulturer forklarte mer om forskjellene i medarbeidernes holdninger og atferd på arbeidsplassen, enn fagmessige roller, alder, kjønn eller rase gjorde. Hun mener annen forskning, utført av professor Laurent, viser at mennesker som arbeider i et globalt selskap ikke bare *beholder* sine kulturelle forskjeller, men at noen mennesker også *forsterker* forskjellene.

Organisasjonskulturer skiller seg fra nasjonale kulturer. En organisasjon er et mindre sosialt system enn en nasjon. En undersøkelse<sup>1</sup> av organisasjonskultur viste at de organisatoriske rollene til verdier og skikk og bruk er stikk motsatt av hverandre i forhold til hvilke roller verdier og skikk og bruk har for nasjonale kulturer (etter Hofstede, 1991).

---

<sup>1</sup> En undersøkelse gjort av Institute for Research on Intercultural Cooperation mellom 1985 og 1987, basert på den samme undersøkelsen av IBM som Hofstede utførte. Denne undersøkelsen handlet om kulturelle forskjeller mellom organisasjoner, i stedet for kulturelle forskjeller mellom nasjoner.



Figur 2 Kulturelle forskjeller: Nasjonale, yrkesmessige og organisasjonsmessige nivåer. (Hofstede, 1991)

Figur 2 viser at nasjonale kulturer for det meste er basert på verdier og mindre på skikk og bruk, og at organisasjonskulturer for det meste er basert på skikk og bruk og mindre på verdier. En sammenligning av *ellers like mennesker* i forskjellige organisasjoner viste betydelige forskjeller i skikk og bruk, men langt mindre forskjeller i verdier (Hofstede, 1991). Konklusjonene fra figur 2 strider mot populær litteratur om organisasjonskultur som innebærer at felles verdier representerer kjernen i en organisasjonskultur. Dette gjelder også Scheins definisjon av organisasjonskulturer, slik vi tolker den.

For å drive et multinasjonal bedrift er det nødvendig å kjenne igjen kulturelle forskjeller og lære å bruke dem fordelaktig, istedenfor å tillate at de fører til problemer (Adler, 1997). I min beskrivelse av nasjonal kultur og organisasjonskultur, har jeg poengtert at organisasjonskultur inneholder verdier i mindre grad enn nasjonale kulturer. Det er dermed ikke sagt at en organisasjonskultur ikke påvirke nasjonale kulturer. Først skal jeg følge Hofstedes fotspor, og fokusere på *nasjonale kulturer*.

For å vite hvorfor det er forskjeller på arbeidslivet fra et land til annet er det viktig å forstå kulturforskjellene, for dette er Hofstedes kulturteori fullkommen.

### **3.5 Hofstedes Culture Consequences**

I årene 1968-1972 foretok den nederlandske professoren i organisasjonsantropologi og internasjonal management Geert Hofstede en omfattende tverrnasjonal undersøkelse i to runder blant ansatte i IBM-selskapets datterselskaper i forskjellige land.

Spørreskjemaspørsmålene omhandlet hovedsakelig de ansattes personlige verdier

i forbindelse med deres arbeidssituasjon, og de var blitt innsamlet som et led i et større undersøkelsesmateriale vedrørende medarbeiderholdninger. Databasen dekket medarbeidere i 72 datterselskaper, 38 stillingskategorier i 20 forskjellige språk. I alt var det mer enn 116.000 spørreskjemaer med mer end 100 standardiserende spørsmål hver. (Hofstede, 1991)

Etter den omfattende undersøkelsen, skilte Geert Hofstede ut 5 områder hvor kulturforskjeller er påfallende store. De områdene som er av betydning er kalt de 5 kulturelle dimensjoner. De fem dimensjonene er først og fremst benyttet ved studiet av organisasjonsstruktur, hvordan menneskers arbeidsstruktur er forskjellig i ulike kulturer. (Hofstede, 1993)

- Maktavstand (Powerdistance - PD)
- Individualisme versus kollektivism
- Maskulinitet versus feminine
- Usikkerhetsdimensjonen
- Langtidsorientering versus korttidsorientering

### **3.5.1 Maktavstand (powerdistance - PD)**

Denne dimensjonen uttrykker i hvilken grad et medlem av en bedrift aksepterer ulikhet i maktforholdet. I en høy PD-bedrift er den enkelte innforstått med at noen få har makten. Bedriften er hierarkisk oppbygd, og at alle har sin plass i systemet trenger ingen begrunnelse. Toppen bestemmer, og medlemmene nedover i hierarkiet gjør det de blir bedt om å gjøre. En god leder i en høy PD-bedrift er en vennligsinnet autokrat.

I en lav PD-bedrift er strukturen flatere. Medlemmene tilstreber maktlikhet og forventer at ulikhet i maktforholdet skal begrunnes. De er medbestemmende, og det forventes at de skal ta initiativ og være kreative innenfor arbeidsområdet sitt. Den ideelle leder er en ressurssterk demokrat.

I alle kulturer blir måter å opptre på overført fra et område til et annet. Sammenligner vi kulturer, finner vi at alle har et forhold til overordnet/underordnet-relasjonen. I kulturer lavt på PD-skalaen vil mange foreldre oppmuntre barna sine til uavhengighet fra tidlig alder. Lærere oppmuntrer sine elever til ansvar, uavhengighet og kritisk tenkning.

I kulturer høyt på PD-skalaen vil foreldre / barn-relasjonen være annerledes. Lojalitet, respekt og hengivenhet til foreldrene er en dyd (virtue). Det fører til en forventning om lydighet – i

hvert fall formelt – og denne lydigheten skal vare hele livet, også for voksne barn. Elever/studenter skal vise respekt for sine lærere og ikke motsi eller kritisere deres undervisning. Enveiskommunikasjon er vanlig i undervisningen. I arbeidslivet har overordnet/underordnet-relasjonen det samme mønstret. En god overordnet er forventet å oppføre seg som en god far (eller mor) overfor de underordnede. Paternalisme er norm. I lave PD-kulturer er paternalisme en uønsket holdning. Høy grad av paternalisme blir her nærmest betraktet som overgrep.

Det er imidlertid viktig å være klar over at det ikke er flere "overgrep" i høye PD-kulturer enn i lave. En paternalistisk overordnet som respekterer normen for god atferd i sitt samfunn, misbruker ikke sin makt. (Hofstede, 1993)

### **3.5.2 Individualisme versus kollektivisme:**

Individualisme kan defineres som preferanse for "løst sosialt nettverk" i hvilket individet forutsettes å kunne ta vare på seg selv og sin egen nære familie.

Motsetningen, kollektivisme, representerer en tett knyttet sosialt nettverk hvor det forventes at storgruppen de tilhører viser lojalitet og tar vare på storgruppens medlemmer. Det fundamentale ved denne dimensjonen er avhengigheten av det sosiale nettverk. Den sier noe om menneskers selvfremstilling, om de fremstiller seg som jeg eller vi. I et kollektivistisk samfunn leder krenkelse til "tap av ansikt" I et individualistisk samfunn leder krenkelse til skyld og tap av aktelse. I et individualistisk samfunn er det ofte regler mot at det skal være flere av samme familie i en bedrift.

I et kollektivistisk samfunn arbeider gjerne mange familiemedlemmer sammen om bedriften. Moderne ledelsespsykologi har for en stor del blitt utviklet i et ekstremt individualistisk land. Spesielt er Abraham H. Maslow viet stor oppmerksomhet med sitt behovshierarki hvor det laveste nivået er fysiologiske behov og det høyeste nivået er selvrealisering, (Maslow,1970). Med selvrealisering menes at individet realiserer hele sitt potensial på det området hun eller han velger seg. Behovshierarkiet er i vestens land blitt tolket som universell. I en kollektivistisk kultur er imidlertid ikke høyeste nivå selvrealisering, men en harmonisering inn i gruppen/familien/organisasjonen som er deres. Maslow ville antakelig ha klassifisert det som tilhørighet. I kollektivistiske kulturer vil tilhørighet stå over selvrealisering. (Hofstede, 1993)



### **3.5.3 Maskulinitet versus femininet:**

Maskulinitet representerer en preferanse for heroisme, måloppnåelse, pågåenhet og materiell suksess. Motsetningen, femininet prefererer relasjoner, beskjedenhet, omsorg for de svake og livskvalitet. Den fundamentale forskjellen her er hvordan bedriften/samfunnet fordeler sosiale roller mellom kjønnene. Noen samfunn streber mot maksimal forskjell mellom kjønnene slik at mennene får de pågående rollene mens kvinnene får omsorgs- og oppdragelsesroller.

Andre samfunn streber mot minimal forskjell mellom kjønnsrollene. Det betyr ikke bare at kvinner kan ta pågående, resultatorienterte roller, men også at mennene kan tillate seg å ta relasjons- og omsorgsroller. Slike samfunn er gjerne velferdssamfunn hvor omsorg for alle er viktig. Disse samfunnene betegnes som feminine samfunn, og prioriteten er "arbeid for å leve", lederne streber etter konsensus, likhet, solidaritet og livskvalitet og konflikter blir løst gjennom forhandlinger og kompromisser. Maskuline samfunn preges av en "leve for å arbeide" -holdning. Ledere forventes å være pågående og besluttsomme, rettferdige, og konkurranse- og handlingsorienterte. Konflikter løses ved bruk av makt. (Hofstede, 1993)

### **3.5.4 Usikkerhetsdimensjonen (UA - Uncertainty avoidance):**

Denne dimensjonen uttrykker i hvilken grad medlemmene føler seg uvel i møte med usikkerhet og tvetydighet. Hovedsaken her er hvordan samfunnet avfinner seg med at "tiden renner en vei, og fremtiden er ukjent" Skal vi prøve å kontrollere fremtiden eller bare la den komme? Land med høy UA opprettholder stive koder for tro og atferd, og er intolerante overfor "uortodokse" ideer og atferd. Lav UA land har en mer avslappet holdning hvor praksis betyr mer enn prinsipper og avvik fra normene tolereres lettere.

UA har betydning for hvordan samfunn bygger sine institusjoner og organisasjoner. I høy UA kulturer er det et emosjonelt behov for regler(selv om reglene ikke virker), tid er penger, folk har en indre trang til å være opptatt og hardt arbeidende, presisjon og punktlighet er norm, utvikling kan bli motarbeidet, sikkerhet er et viktig element i individuell motivasjon.

I lav UA kulturer bør det ikke være flere regler enn nødvendig, og hvis de ikke virker blir de forkastet eller byttet ut, tid sees på som en "orienteringsramme", hardt arbeid utføres når det er nødvendig for arbeidets egen del, presisjon og punktlighet kommer naturlig og innovasjon blir sett på som noe truende.

UA relaterer seg til den emosjonelle betydningen av regler. UA og PD finnes i alle mulige kombinasjoner i forskjellige samfunn. Vi kan ha et strengt eller løst sett med hierarkiske

regler (høy eller lav maktavstand) kombinert med et strengt eller løst sett av ikke-hierarkiske regler (sterk eller svak usikkerhetsdimensjon).

I organisasjoner betyr et emosjonelt behov for regler (selv om de ikke overholdes) en preferanse for formalisert struktur, standardiserte prosedyrer og "ritualisert" atferd. Ritualene er viktige fordi de opprettholder medlemmenes følelse av at ting er som de skal være. (Hofstede, 1993)

### **3.5.5 Langtidsorientering kontra korttidsorientering (Long-term versus short-term orientation):**

Korttidsorienterte samfunn har vanligvis stor respekt for tradisjoner, tilbøyelighet til ikke å spare, sterkt sosialt press, utålmodige etter hurtige resultater og sterkt opptatt av å finne sannheten.

Langtidsorienterte land viser en evne til å adaptere tradisjonen inn i en moderne kontekst. De har en sterk tro på å spare og investere, driftige, flittige, utholdende overfor mål som er "langt borte i tid", og har en overbevisende tro på "demands of virtue". (Hofstede, 1993)

## **3.6 Blake & Moutons ledergitter (*The Managerial Grid*)**

Lederskap innebærer å styre organisasjonen i retning av dens mål ved hjelp av innsatsen til de øvrige organisasjonsmedlemmene.

Robert B. Blake og Jane S. Moutons er kjent navn innenfor ledelsesforskningen. Deres teori bygger på en lang rekke av forskningsarbeider og studier utført av andre. Men de har også deltatt på noen selv, som Ohio State-studiene. De var de første som kom med en definisjon av egnet atferd for en leder, for å oppnå de beste resultater fra medarbeider (Andersen og Abrahamsson, 1996).

Utgangspunktet for Blake og Moutons (1964) ledergitter, også kalt The Managerial Grid, er enkel, men grunnleggende. Det finnes to dimensjoner (orienteringer) i all lederatferd. Den første er at man er opptatt av oppgavene/produksjonen som skal utføres og den andre er forholdet til andre mennesker i organisasjonen. Det Blake og Mouton gjorde var å systematisere kunnskapen om disse orienteringene. De hevder at hensynet til mennesker og hensynet til produksjonen ikke må betraktes som gjensidig utelukkende dimensjoner. Men at lederatferden oppfattes uavhengig av hverandre. Det vil si at den velt man legger på den ene

dimensjonen ikke har betydning for hvor mye vekt som legges på den andre (Fisher og Sortland).

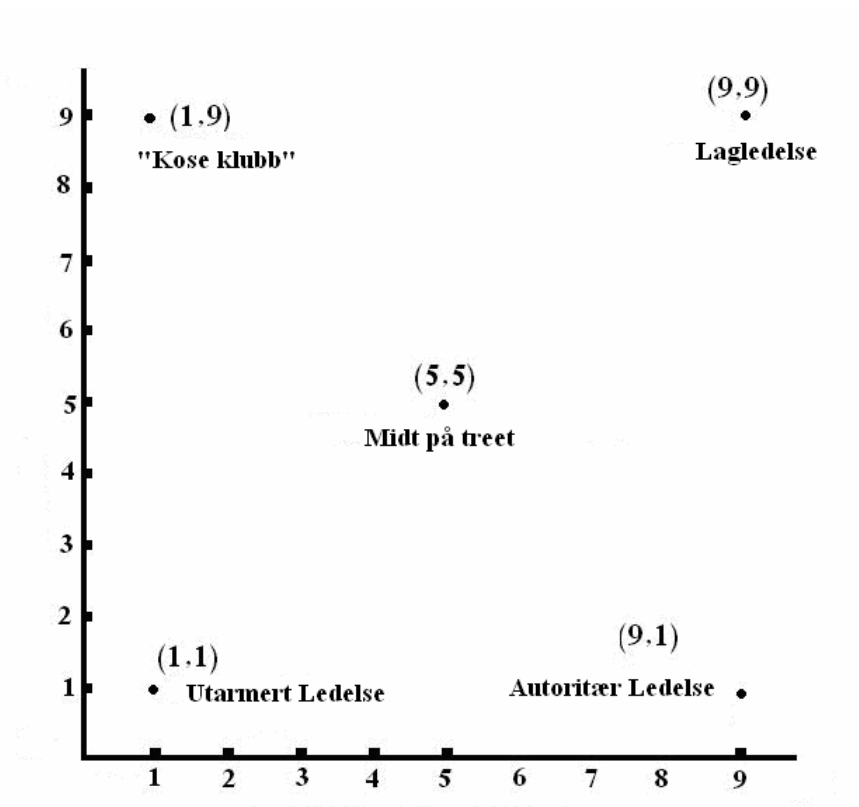
Blake og Mouton beskriver lederstil ved hjelp av disse to dimensjonene.

*Oppgaveorientering(hensynet til produksjon)*: Dette begrepet bør tolkes vidt alt ettersom hvilke type organisasjon det er snakk om. Med produksjon menes det som organisasjonen har ansatte til å gjøre. Man kan også bruke begrepet ”resultatorientering” som et mer dekkende uttrykk enn ”hensyn til produksjon”. Det er viktig å understreke at sterk produksjonsorientering ikke nødvendig betyr man oppnår stor produksjon, men den vekt lederen legger på dette for å oppnå med å oppnå resultater (Andersen og Abrahamsson 1995)

*Medarbeiderorientering(hensyn til mennesker)*: Hvordan man tar hensyn til menneskene i organisasjonen kommer fram på ulike måter. Det kan være søken om å bli likt, ved å sikre seg de ansatte har gode arbeidsbetingelser, ved å vise dem tillit og gi dem ansvar osv. Avhengig av grad og type av oppmerksomhet og det hensyn som lederen utviser, vil de underordende reagere med entusiasme eller motvilje, med forandringsvilje eller motstand mot forandring. Om ”hensyn til menneske” brukes ofte betegnelsen ”menneskeorientering”, som ikke måler i hvilke grad man oppnår noe med å ta hensyn, bare hvilken grad man er opptatt av å ta slike hensyn (Andersen og Abrahamsson 1995).

”Hensyn til ...” er ikke å oppfatte som et konkret begrep som måler i hvilken grad man i sin atferd tar hensyn til produksjon eller mennesker. Det er derimot en indikasjon på artet og styrken av antakelser og holdninger som, ligger bak en gitt lederstil.

Som vist på figuren nedenfor består ledergitteret av et kvadrat ned hensyn til produksjon på x-aksen og hensyn til produksjon på y-aksen.



Figur 3 Blake & Moutons Ledergitter

Aksene er av pedagogiske grunner inndelt i felter fra 1 til 9. Det blir 81 (9\*9) ruter som hver indikerer en lederstil. Blake og Mouton har imidlertid bare beskrevet fem av disse lederstilene og antar at disse er de grunnleggende. Disse fem stilene tar opp i seg de viktigste forskjellene blant ledere. (Andersen og Abrahamsson 1995). De fem lederstilene er:

*9,1 Autoritær ledelse:* Denne autoritære lederstilen karakteriseres ved at lederen legger maksimal vekt på å oppnå resultater og at han/hun bare tar et nødvendig minimum av hensyn til menneskene i organisasjonen. En leder som handler på grunnlag av slike antakelser og oppfatninger, konsentrerer seg om å oppnå maksimale resultater ved å utøve makt og autoritet og oppnå maksimale resultater ved å utøve makt og autoritet og oppnå kontroll over de ansatte. Effektiviteten som lederen oppnår, skyldes at arbeidet tilrettelegges slik at det menneskelige elementet virker minst mulig forstyrrende. (Andersen og Abrahamsson 1995)

*1,9 "koseklubb" ledelse:* En slik leder utviser minimal interesse for resultat, men er maksimalt opptatt av menneskene i sin organisasjon. Størst oppmerksomhet vies det å fremme gode sosiale forhold mellom kollegaer og underordnede. Lederen gir menneskelige behov full

oppmerksomhet ved å skape samarbeidsforhold med en vennlig atmosfære i en organisasjon med et behagelig arbeidstempo. (Andersen og Abrahamsson 1995)

*1,1 Utarmert ledelse:* Dette er en lederstil hvor lederen utviser minimal interesse for både resultat og mennesker. 1,1 lederen gjør minimal innsats for å få utført det nødvendige arbeidet slik at hun/han kan forbli i organisasjonen. (Andersen og Abrahamsson 1995)

*5,5 "Midt-på-treet" ledelse:* Dette er en form for ledelse som bygger opp den holdning at man får ta sakene som de kommer. Det innebærer at lederen oppnår tilstrekkelig med resultater ved å balansere det som er nødvendig å utføre for å holde holks interesse for arbeidet på et tilfredsstillende nivå. (Andersen og Abrahamsson 1995)

*9,9 Lagledelse:* Hensyn til resultater og mennesker fis maksimal vekt samtidig. Dette er gruppe- eller lagholdningen til ledelse. Lederen er resultatorientert og søker å oppnå resultater av høy kvantitet og kvalitet ved deltakelse, innlevelse, entusiasme og felles problemløsning. Resultatene kommer fra engasjerte medarbeidere. Gjensidig avhengighet skapes av en "felles sak" omkring organisasjonens formål som fører til forhold med tillit og respekt. (Andersen og Abrahamsson 1995)

Det som er viktig å huske på er at ingen lederstil er ideell i enhver situasjon, heller ikke 9,9-stilen. Men ledergitteret er en tankemodell som gir et godt utgangspunkt for å planlegge forandringer som bringer lederstilen tettes mulig opp mot det ideelle.

I tillegg til disse fem ulike lederstilene har Blake og Moutons beskrevet hver av lederstilene spesielt i forhold til atferd som leder, konfliktsituasjoner, underordnedes atferd, fasade, og virkning for organisasjonen. Denne beskrivelsen gir en større forståelse av de ulike lederstilene. Blake og mouton hevder at lederskap ikke er situasjonsbetinget, lederen skal ikke tilpasse sin atferd til situasjon. Lederen skal tilpasse situasjonen til sin 9,9 lederstil. Den vil resultere til effektiv organisasjon (Andersen og Abrahamsson 1995).

### 3.7 Analytisk modell Kulturdimensjoner

Teorier om Hofstedes kulturteori, Blake & Moutons ledergitter og Den norske modellen har dannet utgangspunkt for mine analytiske modeller om den norske modellen og indonesiske arbeidslivet. Jeg bruker Hofstedes 5 dimensjoner til å sammenligne den norske modellen med den indonesiske arbeidskulturen. I tillegg bruker jeg Blake & Moutons ledergitter til å analysere ledelsen i Indonesia sammenlignet med den norske modellen. Dette brukes videre til å lage dilemmaer som i drøftingsdelen sammenlignes med Jotun Indonesia.

Nedenfor har jeg angitt tabell med Hofstedes kulturdimensjoner på venstre kolonnen, og typiske kjennetegn ved den norske modellen på den første raden. For eksempel kan vi lese av tabell 3 at medvirkning har noe å si for maktavstanden og individualisme vs kollektivism dimensjonen i Norge.

| Kultur/Norske Modellen (NM)            | Medvirkning              | Likestilling              | Selvrealisering                | Kort tids horisont            | Følge regler og lover             | Improvisasjon og omstilling |
|--|--------------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| Maktavstand                            | <i>Liten maktavstand</i> |                           |                                |                               |                                   |                             |
| Individualisme vs Kollektivism         | <i>Individualisme</i>    |                           | <i>Tenker på egen karriere</i> |                               |                                   |                             |
| Maskulinitet vs femininet              |                          | <i>Likere rettigheter</i> |                                |                               |                                   |                             |
| Usikkerhetsdimensjon                   |                          |                           |                                |                               | <i>Stadfestet lover og regler</i> |                             |
| Langtidsorientert vs Korttidsorientert |                          |                           |                                | <i>Korttid for omstilling</i> |                                   | <i>Langsiktig</i>           |

Tabell 3 Hofstedes kulturdimensjoner og den norske modellen

I tabell 4 nedenfor bruker jeg den samme modellen med Hofstedes kulturdimensjoner, men jeg bytter ut den norske modellen med ”den indonesiske modellen” og særtrekkene ved arbeidslivet i Indonesia. Informasjon om arbeidslivet i Indonesia jeg har fått ved litteraturen om Indonesia, ved å intervju min tidligere foreleser og inntrykket jeg fikk ved å studere der.

|                                       |                         |                      |               |  |                           |                                    |
|---------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|--|---------------------------|------------------------------------|
| Kultur/Arbeidslivet i Indonesia       | Hierarkisk samfunn      | Tilhørighet          | Tap av ansikt | Likestilling                               | Behov for regler          | Stor respekt for tradisjoner       |
| Maktavstand                           | <i>Stor maktavstand</i> |                      |               |  |                           |                                    |
| Individualisme vs Kollektivism        |                         | <i>Familie miljø</i> |               |  |                           |                                    |
| Maskulinitet vs femininitet           |                         |                      |               | <i>Like rettigheter uavhengig av kjønn</i> |                           |                                    |
| Usikkerhetsdimensjon                  |                         |                      |               |  | <i>Strukturert arbeid</i> |                                    |
| Langtidsorientert vs Kortidsorientert |                         |                      |               |  |                           | <i>Holder fast ved tradisjonen</i> |

Tabell 4 Hofstedes kulturdimensjoner og arbeidslivet i Indonesia

### 3.7.1 Dilemma

Fra disse to overnevnte tabellene har jeg utviklet dilemmaer omkring arbeidslivet i Indonesia og den norske modellen. Disse dilemmaene tar for seg den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia og finner likheter og ulikheter i forhold Hofstedes kulturdimensjoner. I tillegg har jeg utviklet dilemmaer for ledelsen på samme måte.

#### 3.7.1.1 Maktavstand

I DNM er maktavstanden kort. Det er sterk inkludering av ansatte i arbeidslivet, ansattes rettigheter er stadfestet i lov og regler. Dette fører til at maktavstanden i Norge mellom leder

og ansatt blir kort og organisasjonsstruktur flatere. Det er f.eks ikke slik at en leder tar en beslutning og ansatte aksepterer den som lov, ansatte i Norge blir tatt med for råd og privilegier i beslutninger.

I Indonesia er maktavstanden stor. I Indonesia er arbeidslivet hierarkisk oppbygd. Det er stor respekt for lederen og ansatte er redde eller føler seg ukomfortable til å si nei til sjefen. Ansatte vil ikke uttrykke deres følelser og meninger ovenfor sjefen. Dette fører til at maktavstanden i Indonesia mellom leder og ansatt blir stor og organisasjonsstruktur hierarkisk. Det er f.eks slik at en leder tar en beslutning og ansatte aksepterer den som lov. De vil ikke si nei. Dette har også noe å si med fagforeninger for ansatte som er veldig svake i Indonesia.

### **3.7.1.2 Individualisme vs Kollektivism**

DNM er preget av individualisme. Ansatte har egen utvikling og karriere som det viktigste. Vi vet at driftbasert medvirkning fører til ansatte har innflytelse over egen arbeidssituasjon. Dette betyr med andre ord at ansatte i Norge er selvstendig og individualister. I den norske modellen er selvrealisering for individet det endelige målet, for individet ”bruker” bedriften for personlig vekst og utvikling, mens tilhørighet i en bedrift spiller liten rolle.

Samtidig er den norske modellen kollektiv på det representative nivået: ansatte tar saker opp gjennom fagforening, etc. Med partsbasert medvirkning kan ansatte med felles arbeidssituasjon og yrkestilhørighet i Norge ta opp sine interesser gjennom fagforening LO eller gjennom tillitsvalgte. Ansatte tar vare på hverandre.

I Indonesia er arbeidslivet preget av kollektivism. Ansatte ser på tilhørighet til en bedrift på samme måte som tilhørighet i en familie. I et indonesisk bedrift kan man føle at det er en familieforhold mellom ansatte, de tar vare på hverandre og representerer seg ofte som *vi*. Det å tilhøre en bedrift har høyere prioritert enn deres egen beste. Det kommer fra at ansatte som starter i en bedrift blir ofte i den bedriften ut karrieren.

Det er ingen eller lite tegn til medvirkning og innflytelse over egen arbeidssituasjon siden Indonesia ikke har noen sterk fagforening. En krenkelse fører til tap av ansikt. Indonesiere er veldig følsomme til kritikk, spesielt offentlig. I denne kulturen er det veldig flaut om ens feil og mistak er pekt ut, selv om man har de beste intensjoner. Dette er ifølge Hofstede tegn på at samfunnet er kollektivist.



### **3.7.1.3 Femininet**

I DNM er det like rettigheter uavhengig av kjønn. I den norske modellen kommer det frem at det skal være like rettigheter uavhengig av kjønn. I Norge er det høy yrkesdeltakelse blant kvinner, bl.a. fordi det er gunstige permisjonsordninger, tilgang til rimelige barnehager og fleksibelt arbeidsliv. Det vises også omsorg for de svake og solidaritet.

I Indonesia er det også like rettigheter uavhengig av kjønn. I Indonesia er det høy yrkesdeltakelse blant kvinner, ikke like høy som Norge, men for å være et mannsdominert samfunn er den høy. Det gjøres ikke stor forskjell på kjønnene når arbeidet skal fordeles, selv om noen yrker er mer mannsdominert i Indonesia i likhet med Norge. Indonesiere er sammen med Norge beskjedene og viser omsorg for de svake og solidaritet. Dette vil si at både Norge og Indonesia er et femininet samfunn.

### **3.7.1.4 Usikkerhetsdimensjonen**

Der er mange offentlige regler som styrer arbeidslivet i DNM, med andre ord betyr det at det er mindre frihet til bedriftene selv å bestemme. I Norge er det behov og respekt for regler og prosedyrer i arbeidslivet, arbeidstagere og arbeidsgivere må følge offentlige lover og regler. Bedrifter kan med andre ord ikke bestemme "vilt" de må være innen lovverket. Men det er samtidig mindre ritualer og rutiner og tid blir sett som en orienteringsramme.

I Indonesia er det stikk motsatte: Der er lite offentlige regler som styrer arbeidslivet i Indonesia, mer frihet til bedriftene selv å bestemme, og det er samtidig ritualer og rutiner, som må følges. I Indonesia er det også behov og respekt for regler, men forskjellen er at regler og lover blir selv satt av den enkelte bedrift og ikke av det offentlige som i Norge. Disse må følges av arbeidstagere. I organisasjoner betyr et emosjonelt behov for regler (selv om de ikke overholdes) en preferanse for formalisert struktur, standardiserte prosedyrer og "ritualisert" atferd. Ritualene er viktige fordi de opprettholder medlemmenes følelse av at ting er som de skal være.

Ansatte i Indonesia har et indre trang til å gjøre arbeide hardt og gjøre godt for bedriften. Og dermed overbevise ledelsen at de er fornøyde med jobbsituasjonen, mens i Norge kan man si ifra om ting ikke er som de skal være i jobbsituasjonen. På grunn av det offentlige støtteapparatet (velferdsstaten) er det mindre risiko for en arbeidstager knyttet til på miste

jobb, etc i Norge. Arbeidstagerne i DNM har gjennom fagforening og offentlige støtteapparatet en del rettigheter ovenfor sin arbeidsgiver.

I Indonesia er det på grunn av det dårlige offentlige støtteapparatet større risiko for en arbeidstager knyttet til å miste jobb, etc. Ansatte i Indonesia har til nå ingen sterk fagforening som har makt nok til å si noe mot arbeidsgivere. Det er mange fagforeninger og de har vanskeligheter med å samarbeide og lage en felles fagforening for ansatte.

Fagforeninger har dårlig rykte og blir sett som fiender av bedriftene. Bedriftene kan velge å erstatte en ansatte innen ett år, som er maksimum prøvetiden uten noen konsekvenser. Ansatte har ingen sterk fagforening, som de kan henvende seg til om det blir konflikt med ledelsen. Hvis det blir konflikt mellom arbeidstagerne og arbeidsgivere, blir den ofte løst med fordel for arbeidstagerne. I Norge tar ansatte opp sine interesser og har visse fordeler sammenlignet med Indonesia pga fagforeninger.

### **3.7.1.5 Landtidsorientering vs Korttidsorientering**

DNM har innebygd mekanismer for endring som gjør at omstilling kan gå raskt. Med DNM er ansatte og ledere oppdaterte på seneste informasjon tilgjengelig angående andre bedrifter og teknologi. I DNM tenker man langsiktig og oppnå mål som er langt borte i tid. Dette gjør at endringer kan gjøres raskt omstilles. I Indonesia derimot tar man en ting om gangen. Man fokuserer på mål som må oppnås der og da og lar langsiktige mål oppnås ved å nå kortsiktige mål.

### **3.7.1.6 Oppsummering Hofstedes dilemmaer**

Mine Hofstedes dilemmaer viser hvor arbeidsstrukturen er forskjellig i Norge sammenlignet med Indonesia. Det er stor forskjell på maktavstanden i de representative landene. I Indonesia er det et kollektiv arbeidskultur sammenlignet med Norge som er preget av individualisme i arbeidslivet. Både Norge og Indonesia er feminint i motsetning til maskulinitet. Indonesia er et land med høy UA (Uncertainty avoidance) sammenlignet med Norge. Når det gjelder tidsorientering er Norge langt mer langtidsorientert enn Indonesia.

### 3.8 Analytisk modell ledelse

Siden ledelse er en sentral problemstilling har jeg valgt å lage egne analytiske modeller for å kartlegge ledelse i Norge sammenlignet med Indonesia. Jeg har lagt meg en tabell 5 for ledelse med hensyn på teorier på venstre kolonne og typiske kjennetegn ved ledelsen i den norske modellen og Indonesia på første rad.

|  |                                    |  |                               |                                    |                               |
|--|------------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| Ledelse/ ledelse i DNM                   | Demokratisk ledelse                | Deltaker – rettigheter                 | Rettferdighet                 | Myk lederstil                      | Lover og regler               |
| Autoritær ledelse vs demokratisk ledelse | <b><i>Demokrati i DNM</i></b>      |  | <b><i>Demokrati i DNM</i></b> |                                    | <b><i>Demokrati i DNM</i></b> |
| Oppgaveorientert vs Menneske orientert   |                                    | <b><i>Ansatte tas godt vare på</i></b> |                               |                                    |                               |
| Oppgavens struktur                       |                                    |  | <b><i>medbestemme lse</i></b> |                                    | <b><i>medbestem melse</i></b> |
| Forhold leder ansatt                     | <b><i>Lav maktavstand</i></b>      |  |                               |                                    |                               |
| Kommunikasjonsstil                       |                                    |  |                               |                                    | <b><i>Vennlig</i></b>         |
| Ledernes formelle myndighet              | <b><i>Ansattes rettigheter</i></b> |  |                               | <b><i>Ansattes rettigheter</i></b> |                               |

Tabell 5 Ledelse og de norske modellen

På samme måte som jeg har tegnet egen modell for ledelsen i Norge og typiske kjennetegn ved den, har jeg også gjort for Indonesia. Tabell 6 nedenfor viser ledelsesteorier på venstre rad nedover og typiske kjennetegn ved ledelsen i Indonesia.

|  |                                    |   |  |                               |                                   |
|--|------------------------------------|---|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| Ledelse/ ledelse i Indonesia             | Autoritær ledelse                  | Ukomfortable med medvirkning                | Toppledelsen tar ”alltid” initiativene | Oppgavens struktur er bestemt | Love og regler                    |
| Autoritær ledelse vs demokratisk ledelse | <b><i>Hierarki, autoritær</i></b>  |   |  |                               | <b><i>Hierarki, autoritær</i></b> |
| Oppgaveorientert vs Menneske orientert   | <b><i>Fokus resultat</i></b>       |   |  |                               | <b><i>Fokus resultat</i></b>      |
| Oppgavens struktur                       |                                    | <b><i>Ingen innflytelse på arbeidet</i></b> |  |                               |                                   |
| Forhold leder ansatt                     | <b><i>Ledelsen er loven</i></b>    |   |  |                               | <b><i>Ledelsen er loven</i></b>   |
| Kommunikasjonsstil                       | <b><i>Formell og autoritær</i></b> |   |  |                               |                                   |
| Ledernes formelle myndighet              | <b><i>Autoritær</i></b>            |   |  |                               |                                   |

Tabell 6 Ledelse og arbeidslivet i Indonesia

### 3.8.1 Dilemma

Ut ifra analytiske modellene har jeg laget meg egne dilemmaer for ledelsen. Disse bruker jeg senere i drøftingsdelen av oppgaven til å sammenligne med Jotun Indonesia.

Innenfor den klassiske organisasjonslæren var lederrollen klart autoritær i den forstand at leder tar avgjørelser og gir ordrer til sine underordnede for å få utført arbeidet i tråd med de beslutninger og planer lederen har gjort. Gjennom Human-Relations-bevegelsen vokste det fram en motvekt til dette, det ble sett som en viktig lederoppgave å la medarbeidere være med i beslutningsprosessen. Denne formen for lederskap blir omtalt som den demokratiske lederstilen.

### **3.8.1.1 Autoritær ledelse vs demokratisk ledelse**

I DNM er ledelsen demokratisk, ansatte tas med på råd og deltar i beslutninger.

I Norge har vi historisk en sterk tradisjon for demokratisk ledelse. Ansatte har fått økt kunnskap, og det er som nevnt tidligere kommet i stand avtaler mellom partene som setter rammer for forholdet mellom ledelsen og de ansatte. Eksempelvis kan det igjen nevnes demokratiseringen av bedrifter gjennom Hovedavtalen, Aksjeloven og Arbeidsmiljøloven, som gir ansatte formelle deltakerrettigheter på arbeidsplassen. Derfor er ledelsen formelle makt og innflytelse i Norge begrenset, sammenlignet med Indonesia. Bedrifter er med andre ord blitt mer demokratiske, og oppslutningen fra de ansatte må derfor være frivillig (Eriksen 1997).

I Indonesia er ledelsen autoritær. Ansatte prøver å overbevise sjefen om at de er fornøyde med jobben. Det vil ikke si noe mot ledelsen i redsel for konsekvenser det medfører som for eksempel at sjefen mister tillit til ansatte etc. I Indonesia er det heller ikke som nevnt tidligere noen sterk fagforening, som tar opp ansattes interesser. Sjefens beslutninger blir betraktet som lov av ansatte, selv om det påvirker ansatte på negativt måte.

Nedenunder har jeg tegnet en tabell som viser forskjellig lederstiler mellom autoritær og demokratisk lederstil. I Norge vil jeg si ledelsen er et sted mellom konsulterende og delegerende, kommer selvfølgelig an på fra bedrift til bedrift.

At det er autoritær ledelse i Indonesia fører det til lederen nyter stor respekt fra de ansatte. Det har noe si på forholdet mellom leder og ansatt, ansatte gjør det den blir bedt om å gjøre fra ledelsen, uten å tørre å argumentere. Ved denne autoritet ledelsen blir også kommunikasjon stilen formell, det snakkes med respekt til autoriteten og bukkes og nikkes til at sjefen har å si. På figuren vil det si at ledelsen i Indonesia er informativ.

|  |                                  |   |  |  |  |   |
|--|----------------------------------|---|--|--|--|---|
| Lederens myndighetsområde                  |                                  |   | Gruppens myndighetsområde                |  |  |   |
| Lederatferd                                |                                  |   |  |  |  |   |
| Lederen tar beslutninger og annonserer dem | Lederen selger sine beslutninger | Lederen presenterer ideer og inviterer til spørsmål | Lederen presenterer forskjellige forslag | Lederen presenterer problemer, får forslag og tar beslutning | Lederen definerer grenser og lar gruppen ta beslutning | Lederen tillater de u.o. å arbeide som delvis selvstyrte arbeidsgrupper |
| Interaksjonsform                           |                                  |   |  |  |  |   |
| Informativ                                 | Overtalende                      |   | Konsulterende                            |  | Delegerende  |   |

Figur 4 Ulike type ledelse

### 3.8.1.2 Oppgaveorientert vs Menneskeorientert

Ledelsen i den norske modellen kan man si er både oppgaveorientert og menneskeorientert. Ledelsen legger vekt for å oppnå resultater, men samtidig tar de vare på medarbeiderne. I Indonesia er det mer fokus på å oppnå resultater og mindre på menneske i bedriften. I DNM bidrar ansattes kollektive system (representative system) til gjennomføring av beslutninger. Det er gruppe eller lagholdning i arbeidslivet i Norge. Resultatene kommer fra engasjerte medarbeidere som er blitt godt vare på fra ledelsen. Gjennom tillitsvalgte eller partsbasert medvirkning kan ansatte uttrykke sine interesser, som påvirker ledelsens beslutninger. I Indonesia er dette vanskelig siden det ikke eksisterer et godt system som tar var på ansattes interesser, dette gjør at fokuset flyttes fra menneskene til resultatet.

### **3.8.1.3 Ledernes formelle myndighet**

I Indonesia blir det aldri stilt spørsmål til autoritetens posisjon og det er ofte de som kan og tar initiativene til noe innad i bedriften. Ansatte ser på nye anbefalinger eller nye ideer som feilvurderte siden de motstrider nåtiden forhold og hvordan ting blir gjort. Dette fører at ansatte sjelden ekspresser sine interesser og følelser. Det er med andre ord lite rettigheter for ansatte i Indonesia, ikke har de noen sterk fagforening og ikke har de mye å siden ledelsen har all makten

### **3.8.1.4 Forhold leder ansatt**

Forholdet mellom leder og ansatt i den norske modellen er påvirket av at ansatte har rettigheter på sin arbeidsplass. Det er som beskrevet før liten maktavstand mellom leder og ansatt, som fører til at lederen holder en vennlig tone med sine ansatte.

En konsekvens av at ledernes faktiske beslutningsmyndighet er noe mer begrenset i Norge enn i andre land, er at rollefordelingen i norske bedrifter fort blir mer uklar. I Norge er ledere mer opptatt av å fordele arbeidet rettferdig og holde en vennlig tone i forhold til andre land. Grunnen til dette er at ledere i Norge i stor grad må være forberedt på å forsvare beslutninger i diskusjoner med arbeidstakerne, noe som ikke ville skjedd i Indonesia. Således kan vi si at lederstilen i Norge i større grad legger opp til dialog med underordnede. I Indonesia trenger ikke ledelsen å bekymre seg for å forsvare beslutninger, alt ledelsen sier er lov. Det er heller ikke mye kommunikasjon mellom ledelsen og underordnede i arbeidskulturen i Indonesia. For eksempel en viktig lederoppgave i Norge er å sørge for at de som sitter på viktig informasjon, de som møter kundene, har myndighet og kompetanse nok til å kunne ta egne avgjørelser. Det stiller store krav til kommunikasjonen og ledernes evner til å formidle virksomheter overordne formål og idegrunnlag til de ansatte.

I Indonesia er det nesten alltid ledelsen som har myndighet til å kunne ta avgjørelser, ansatte bes gjøre jobb som ikke trenger kompetanse til å ta egne avgjørelser. Det skjer heller ingen ting før ledelsen har godkjent det.

### **3.8.1.5 Oppgavens struktur**

DNM er delegert, stor frihet til egen utforming av arbeid.

Andre ting som er typisk i norsk arbeidsliv er at ansatte har direkte innflytelse over egen arbeidssituasjon. Dette er basert på sosiotechnisk organisasjonsteori. Det er dette som vil føre til at arbeidstakernes reelle medbestemmelse, som igjen vil føre til mer interessant arbeid og oppfyllelse av de ”psykologiske jobbkraav”.

Indonesiske ansatte er vant med at det gis instruksjer på hvordan arbeidet skal gjøres. De gjør det de blir bedt om, ikke mer ikke mindre. De har liten eller ingen innflytelse på hvordan arbeidet skal gjøres eller utformes. Vi må her huske på at utforming av eget arbeidssituasjon kommer an hvilket nivå ansatte jobber i og hva slags arbeid som må gjøres. Generelt sett er jobbsituasjonen ofte rutinepreget og guidet.

### **3.8.1.6 Rettferdighet på jobb**

I et demokratisk arbeidsliv, som her i Norge er rettferdighet viktig. I ledelse kontekst dreier dette seg også om å behandle ansatte likt, og at dersom det avvikes fra likhetsprinsippet, så må det gis særskilte begrunnelser for det. Dersom arbeidet eksempelvis skal fordeles mellom ansatte, forventes det at dette gjøres med bakgrunn i et likhetsprinsipp, det vil si at likt arbeid lønnes likt, at det er en rimelig fordeling av arbeidsoppgaver i forhold til utfordring, variasjon og utdanning eller erfaring. Det vil trolig oppfattes som urettferdig dersom noen personer får hevd på de oppgavene som betraktes som mest attraktive. Andre eksempler på hva som kan oppfattes som urettferdig arbeidsdeling, vil være dersom oppgavene fordeles etter kjønn, nasjonalitet eller bekjentskap. I Indonesia er det med likhet til Norge rettferdighet i arbeidslivet, forskjellen er at i Norge kan ansatte bestemme hvordan arbeidet skal gjøres mens i Indonesia gis det instruksjer på hvordan arbeidet skal gjøres. Ledelsen i Indonesia sørger for at arbeidet som gis deles likt mellom ansatte, siden alle ansatte behandles likt.

### **3.8.1.7 Oppsummering ledelse**

Det er ikke sikkert slik at ledelsen er som jeg har beskrevet i Norge og Indonesia, det kommer selvfølgelig an på hva slags bedrift det er, om det er privateid, stats eid, lokal bedrift, multinasjonal bedrift etc. De forholdene jeg har beskrevet om ledelsen i Indonesia gjelder for



det meste stats eid lokal bedrift. Dette for å lettere se forskjellene mellom ledelsen i Indonesia og Norge.

På Blake & Moutons ledergitter kan man si at ledelsen i Indonesia er autoritær eller 9,1 på x- og y-aksen. Denne sier at lederen legger maksimal vekt på å oppnå resultater og at han/hun bare tar et nødvendig minimum av hensyn til menneskene i organisasjonen. En leder som handler på grunnlag av slike antakelser og oppfatninger, konsentrerer seg om å oppnå maksimale resultater ved å utøve makt og autoritet og oppnå maksimale resultater ved å utøve makt og autoritet og oppnå kontroll over de ansatte. Effektiviteten som lederen oppnår, skyldes at arbeidet tilrettelegges slik at det menneskelige elementet virker minst mulig forstyrrende. (Andersen og Abrahamsson 1995)

I Norge vil jeg si at ledelsen i Blake & Moutons teori er lagledelse eller 9,9 på aksene. Dette vil si at hensyn til resultater og mennesker gis maksimal vekt samtidig. Dette er gruppe- eller lagholdningen til ledelse. Lederen er resultatorientert og søker å oppnå resultater av høy kvantitet og kvalitet ved deltakelse, innlevelse, entusiasme og felles problemløsning. Resultatene kommer fra engasjerte medarbeidere. Gjensidig avhengighet skapes av en ”felles sak” omkring organisasjonens formål som fører til forhold med tillit og respekt. (Andersen og Abrahamsson 1995)

### **3.9 Oppsummering av teori delen**

Teoridelen inndeles med 3 ulike analyser for å kartlegge hvordan arbeidslivet i Indonesia er. I den første delen har jeg tatt for meg den norske modellen Hofstedes cultures consequences og Blake&Mouton ledergitter. Med dette har jeg i den andre delen laget meg et analytisk tabell med kjennetegn fra den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia og knyttet det opp mot Hofstedes og Blake&Mouton teori. I den tredje delen har jeg ut ifra tabellen laget meg antagelser om den norske modellen og arbeidslivet i Norge.

## 4 Metode

I det følgende kapittelet vil jeg redegjøre for den fremgangsmåten jeg har valgt for å belyse problemstillingen min. Jeg vil her gjennomgå utvalget, metodisk tilnærming, forskningsdesign, valg av datainnsamlingsmetode og evaluering av metode.

### 4.1 Teoretisk forankring

Jeg har gjennomgått teori som er sentral i forhold til forskningsspørsmålet. Det dannet mitt grunnlag for undersøkelsen. Teorien og dilemmaene ledet meg til flere spørsmål og forventninger som var til hjelp i søken på å få svar på forskningsspørsmålet. Forventningene sier noe om mine forventninger til svar på forskningsspørsmålet.

Mitt valg av undersøkelsesmetode la forholdene til rette for å kunne fange opp ny og overraskende informasjon i løpet av samtalene med våre informanter og observasjonene. Ny og overraskende informasjon skapte et behov for å presentere ny teori etter hvert som behovet oppstod. Etter observasjonene og intervju av informantene forstå jeg at jeg har oversett noe veldig relevant til min oppgave, noe om globalt organisasjonskultur og dens påvirkning på eksisterende arbeidskultur. Dette har jeg senere implementert i oppgaven.

Et spørsmål er om teori jeg har tilegnet meg før samtalene med mine informanter kan ha påvirket meg? Under gjennomgang av teori så har jeg tilegnet oss tanker og ideer omkring temaet, som kan ha påvirket meg blant annet med det til følge at jeg kan ha oversett viktig informasjon. I et forsøk på å unngå å bli påvirket og å overse informasjon, så har jeg brukt båndopptager og skrevet ned stikk ord under intervjuene. Dette kommer jeg tilbake til senere i rapporten, når jeg evaluerer data.

### 4.2 Forskningsdesign

Forskningsdesign er strategien for å innhente informasjon fra virkeligheten (Saunders, 2000). Designet er bindeleddet mellom de spørsmål man ønsker å få svar på, og innhenting av data som skal belyse den aktuelle problemstillingen. Forskningsdesign kan sies å være de reglene og prosedyrene som kreves for å innehente informasjon om forskningsspørsmålet.

Vi skiller mellom tre typer forskningsdesign: *Eksplorativt, deskriptivt og kausalt forskningsdesign* (Saunders, 2000). Et *eksplorative design* brukes når man primært ønsker

bred innsikt og helhetsforståelse. Et *beskrivende eller deskriptivt design* brukes for å gjøre oss i stand til å beskrive elementer eller kjennetegn ved ulike variabler i en situasjon, og sammenhengen mellom disse. Ved kausal design er an opptatt av å kartlegge årsakene til at bestemte fenomener oppstår, ved å finne årsak (uavhengig variabel) og effekt(avhengig variabel).

Denne oppgaven tar utgangspunkt i en eksplorativ og deskriptiv tilnærming til problemstillingen. Jeg ønsker en bred innsikt og helhetsforståelse av Jotun Indonesia, samt arbeidslivet i Indonesia og i tillegg å beskrive elementer ved ulike variabler i en situasjon, for eksempel hva vis det oppstår konflikter mellom ledelsen og ansatte.

### **4.3 Utvalg og utvalgsprosedyre**

De fleste undersøkelsene tar utgangspunkt i et utvalg eller stikkprøve fra en populasjon, det være seg enten forbrukere eller bedrifter. Ønsker man å generalisere fra utvalget til populasjon, er det viktig at utvalget er representativt for populasjonen. Man må derfor forsøke å unngå systematiske skjevheter. Dett kan lett skje hvis man for eksempel får overrepresentasjon av enkelte grupper og underrepresentasjon av andre. Det er også viktig at utvalget er såpass stort at man kan trekke konklusjoner med en ønsket grad av sikkerhet og presisjon.

Valg av utvalgsmetode, vil være avhengig av de valgene man allerede har tatt i prosessen. Et av de viktigste skiller mellom de ulike metodene er sannsynlighetsutvalg og ikke-sannsynlighetsutvalg.

I min undersøkelse har jeg et ikke-sannsynlighetsutvalg i form av et vurderingsutvalg og bekvemmelighetsvalg. Mens sannsynlighetsutvelgelse krever at alle enhetene i populasjonen skal ha kjent sannsynlighet for å komme med i utvalget, kjennetegnes ikke-sannsynlighetsutvalg ved at jeg ikke kjenner til de enkelte elementenes sannsynlighet for å være med i utvalget, og at det heller ikke lar seg beregne. Det er av den grunn ikke mulig å vurdere i hvilken grad utvalget er representativt for populasjonen. Jeg ønsker ikke med min undersøkelse å generalisere forholdene til populasjonen, derfor er dette en metode som er velegnet for mitt formål.

Jeg ønsker i min undersøkelse å se nærmere på den norske modellen i Jotun Indonesia. På grunn av tidsrammen og størrelsen på denne oppgaven, har jeg valgt å konsentrere meg om en bedrift i Indonesia. Jeg hadde kjennskap til Jotun Indonesia og hadde mulighet til å få komme ditt. Dette innebærer at jeg har foretatt et vurderingsutvalg og et bekvemmelighetsvalg (Hellevik, 1999).

Jeg valgte i min undersøkelse å intervju 2 nøkkelpersoner ved Jotun Indonesia, direktøren og HR avdelingsleder. I tillegg intervjuet jeg en professor ved universitet jeg studerte ved. Sist nevnte ble intervjuet for å få informasjon om indonesiske arbeidsliv. Grunnen jeg valgte han var at han hadde flere års erfaring med å jobbe i forskjellige indonesiske bedrifter.

Ved Jotun var det nødvendig å intervju direktøren som var Kjetil Urheim, han var først og fremst norsk og skjønte hvordan arbeidslivet i Norge er. Derfor var det korlevant å intervju ham. Kjetil Urheim har jobbet i Jotun Indonesia i et år og 5 måneder. I tillegg intervjuet jeg HR avdelingsleder Hendra Duna i Jotun Indonesia for å få relevant informasjon om Jotun Indonesia til å svare mine forskerspørsmål.

Da jeg kun har intervjuet 2 personer ved bedriften, vil det nødvendigvis være sannsynlig at denne delen av datainnsamlingen bygger på et skjevt utvalg. Etter 2 lengre intervjuer av nøkkelpersoner innad i bedriften og min forhåndkunnskap, følte jeg allikevel at jeg hadde tilstrekkelig med data til å belyse min problemstilling på en forsvarlig måte. Jeg valgte bortsett fra noen forandringer å stille de samme spørsmålene til begge personene for å få et objektivt syn som mulig på undersøkelsen min. Når det gjaldt intervju av min tidligere foreleser var dette bare å få et inntrykk av hvordan arbeidslivet i Indonesia er.

#### **4.4 Valg av datainnsamlingsmetode**

Denne avhandlingen søker svar på hvordan norske bedrifter i land med annerledes kultur organiserer arbeidslivet. Derfor er forskningsspørsmålene konstatende spørsmål. Først og fremst prøver jeg å beskrive faktiske forhold. Samtidig forsøker jeg å forklare ledelsens atferd.

Jeg forstår at metodevalg i stor grad dreier seg om hvorvidt kvalitative eller kvantitative tilnærminger er best. Thaagard (1998) hevder at kvalitative metoder søker å gå i dybden og

vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Jacobsen (2000) hevder at stadig flere mener det er liten prinsipiell forskjell mellom de to ulike metodene. Forskjellene innebar likevel at jeg måtte fatte en beslutning om hvilken metode jeg mente passet best til mine forskningsspørsmål. Jeg mener at mine forskningsspørsmål innebærer individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, og legger det til grunn for vårt valg av metode.

Professor Kvale (2004) hevder at den kvalitative tilnærmingens styrke er at den fanger opp variasjonen i informantenes oppfatninger om et tema, og dermed gir et bilde av en mangfoldig menneskelig verden. Jacobsen (2000) hevder at denne type undersøkelser understreker at fenomenet må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider, og den spesielle sammenhengen de inngår i. Ved valg av kvalitativ metode blir min forståelse og tolking av informantenes informasjon viktig. Ved bruk av kvalitativ metode med åpne spørsmål kan jeg få en mer inngående og dypere kjennskap til det fenomenet jeg undersøker, enn ved valg av kvantitativ metode. Kvalitativ metode med åpne spørsmål tillater meg å være fleksible og mottakelig for ny og overraskende informasjon som jeg ikke hadde tenkt på før jeg startet undersøkelsen. Dette fører til at jeg har større sjanse til å få med meg viktig informasjon fra informantene.

Ved bruk av kvantitative spørreskjema mener jeg det blir vanskeligere å fange opp ny og overraskende informasjon. Det blir også vanskeligere å fremskaffe en utdypende beskrivelse av informantenes situasjon, i forhold til ved kvalitative intervjuguides og samtaler med informantene.

Både kvalitativ og kvantitative metoder har sine fordeler og ulemper. En beslutning måtte fattes, om hvilken metode jeg skulle benytte. Slik jeg har oppfattet og beskrevet de to metodene mener jeg at *kvalitativ metode* er best egnet til å søke svar på forskerspørsmålet og oppnå mitt mål: Hvordan blir den norske modellen ivaretatt i Jotun Indonesia.

Valg av kvalitativ metode innebærer at det strengt tatt er vanskelig å generalisere mine funn til å gjelde for andre mennesker enn de informantene jeg har intervjuet. Jeg kan ikke si at den kunnskapen jeg har kommet frem til kan overføres til hvem som helst i en hvilken som helst situasjon. Derimot kan jeg si at kunnskapen jeg har kommet frem til kan overføres til andre sammenhenger i en kontekst som ligner konteksten til denne avhandlingen.

Jeg har valgt en *hermeneutisk* undersøkelsesmetode. Det innebærer blant annet at det ikke finnes generelle lover for det jeg undersøker. Det vil si at det ikke nødvendigvis er slik at B oppstår hver gang A finner sted (Jacobsen, 2000). Jeg undersøkte altså det unike og særegne ved mine informanternes erfaringer fra arbeidslivet i Indonesia.

Selv om jeg har gjennomgått teori har jeg arbeidet induktivt, og har benyttet meg av en intervjuguide med *åpne spørsmål*. Åpne spørsmål gjorde det mulig for informantene å fritt formulere sine svar. Dette tillot oss å følge opp informantenes svar på spontant vis. En fordel med denne metoden er fleksibilitet, som tillater endringer av opplegget underveis. Jeg ønsket meg en fleksibel mulighet som gjorde det mulig for meg å tilpasse intervjuet til den virkeligheten jeg ønsket at informantene skulle beskrive for meg.

Mitt valg av kvalitativ metode innebærer nærhet til fenomenet som skal undersøkes. Det er vanskelig ikke på noen måte å bli påvirket av informantene i kvalitativ intervjusammenheng. Det betyr at jeg til en viss grad har blitt styrt av informantenes verdier og interesser. Jeg har analysert informasjon i ord, som ikke er direkte observerbar og målbar.

Jeg ønsket å ha en rolle som nøytrale observatører og analytikere. Jeg innser at jeg ble påvirket av informantene mens jeg intervjuet dem. Derfor kan jeg ikke påberope meg å ha vært nøytral observatører.

Mitt utgangspunkt for teorifundamentet begynte gjennom samtaler med veileder for henvisning til aktuell litteratur. Deretter har jeg gjort søk i skolebibliotekets elektroniske søkesystem BIBSYS, for å skaffe fagbøker, tidsskrifter og artikler innen det aktuelle fagområdet.

#### **4.4.1 Primærdata**

Primærdataene er i dette tilfellet samlet inn gjennom personlig dybdeintervjuer. Hensikten med personlig intervjuer er å avdekkke og belyse dorjold som man på forhånd har uklare forstillinger om (Falkenber, 1994). Fordelen med personlig intervjuer er at respondenten kan snakke direkte ut fra sin personlige virkelighetsoppfatning, og at tvetydighet kan avklares underveis gjennom toveis dialog. Det er videre mulig å stille supplerende spørsmål dersom man ønsker nærmere forklaring på forhold som framkommer. For å kartlegge faktorer som ikke er åpenbare, forsøkte jeg i intervjuene å stille utfyllende spørsmål, med den hensikten å finne mer informasjon om sammenhengen.

Det som er preget hele prosessen med datainnsamlingen var den måten jeg ble tatt i mot av de respektive intervjuobjektene. Alle var imøtekommende og villige til å dele sine erfaringer og sin informasjon med meg. De viste stor interesse for mitt arbeid, og stilte gjerne på igjen for å klarlegge allerede innsamlet informasjon eller anskaffe mer data.

#### **4.4.2 Sekundærdata**

Sekundærdata er data eller informasjon som er samlet inn for et annet formål enn løsningen av det problemet man står overfor (Selnes, 1999). Dataene kan være offentlige publikasjoner, bransjestudier, artikler, rapporter, studentoppgaver og tidligere undersøkelser. Gjennom de sekundære dataene kan man skaffe seg innsikt i problemet og problemområdet samt få ideer til hvordan man skal samle inn data og videre analysere dem. Sekundærdata vil også kunne gi oss referansepunkt som jeg kan sammenligne med mine egne data. En fordel med sekundære data er at de koster lite og kan fremskaffes raskt. En begrensning med sekundærdata er at de er samlet inn for andre formål, og vil derfor sjelden gi tilstrekkelig svar på alle våre spørsmål. Dataene kan også fort bli utdatert. Jeg har derfor i oppgaven kun benyttet meg av nyere kilder. Oppgaven er basert på sekundærdata som tidligere studentoppgaver, undersøkelser, artikler og annen publikasjoner på nettet om tema.

#### **4.4.3 Utarbeidelse av intervjuguide og intervju**

Det er ulike måter å gjennomføre et intervju på. Jeg valgte å finne ulike hovedområder hvor jeg stilte forholdsvis åpne spørsmål, men innenfor definerte rammer. Til hvert av disse områdene satte jeg opp en del hovedspørsmål som jeg stilte intervjuobjektene. Jeg benyttet også en del underspørsmål for å rettelede respondentene dersom ikke spørsmålet ble riktig oppfattet. Jeg ønsket at respondentene skulle fortelle så mye som mulig selv, samtidig som jeg ønsket å holde de innenfor de rammer som var relevant for casestudiet mitt.

Dybdeintervju er i følge Selnes(1999) et intervju med en person av gangen, og som er lagt opp slik at intervjupersonen inviteres til å snakke fritt og uttrykke sine tanker omkring problemet. Dybdeintervjuer kan videre deles inn i strukturerte og ustrukturerte intervjuer (Falkenberg, 1994). Ved strukturerte intervjuer får alle intervjuobjektene de samme spørsmålene. Dette er også kalt standardiserte intervjuer i metodelitteraturen. Spørsmålene som da stilles er da bestemt på forhånd. Ved å foreta et ustrukturert intervju er hensikten å avdekke og belyse områder som man på forhånd ikke har klare forestillinger om. Det enkelte spørsmålet blir dermed ikke utformet eksplisitt, men har en liste over tema eller spørsmål som omhandler problemstillingen.

Før jeg tok mine intervjuer innhentet jeg en del sekundærdata som hjalp meg å belyse viktig og sentrale områder. Jeg fikk også nyttige tips og innspill fra min veileder. På denne måten sikret jeg at de tema jeg tok opp var relevante i forhold til problemstillingen. Et avgjørende moment ved intervjuene var å belyse arbeidsliv forskjellen i Jotun Indonesia mot den norske modellen.

Jeg utformet dilemmaer av kulturdimensjonen og ledelsen, som var relatert til problemstillingen min om Jotun Indonesia. Dette dannet retningslinjene for intervjuguiden. Intervjuguiden innholdt emnene som jeg ønsket å ta opp med bedriften. Guiden kan enten være en grov skisse over hvilke emner som skal dekkes, eller den kan være et detaljert oppsett av nøyaktige spørsmålsformer (Kvale, 1997). Siden jeg valgte å bruke ustrukturerte dybdeintervjuer laget jeg en intervjuguide som tok for seg de forskningsspørsmålene og tema jeg ville ha svar på med den norske modellen som et verktøy til å sammenligne. Jeg valgte å stille en del ”åpne” spørsmål slik at intervjuene skulle bli en dialogpreget samtale, og ikke korte statiske svar. Det ble også lagt stor vekt på den teoretiske forståelsen rundt problemstillingen.

Etter å ha klargjort problemstillingen som jeg skulle studere, sendte jeg mail til direktøren i Jotun Indonesia, Kjetil Urheim. Ham kom jeg i kontakt med da jeg var der for utvekslingssemester i høst 2006. Jeg forklarte Kjetil Urheim problemstillingen og spurte om det var mulig å gjøre et case studie om Jotun Indonesia. Etter positiv tilbakemelding utarbeidet jeg intervjuguiden og landet i Jakarta, Indonesia da jeg tok kontakt med Kjetil og avtalte tid for et møte. Bedriften lo i et industriområde ca. 50 km nord for Jakarta by. Industriområdet var fullt av flere hundre multinasjonale bedrifter og andre lokale bedrifter. Det var både produksjonsbedrifter og kontorer inne dette gjerde området. Da vi endelig fant fram til bedriften ventet Heendra, som er HR sjef i Jotun Indonesia oss velkommen. Hun viste meg rundt i bedriften. Jeg startet med et lengre intervju av henne, deretter bar det over til Kjetil Urheim, spørsmålene jeg stilte var med unntak av noen få forskjellige fra Kjetil og Heendra. Etter dag oppholdet mitt i Jotun Indonesia følte jeg at jeg var klar til å belyse min problemstilling.

Jeg hadde i tillegg til disse 2 intervjuene, et lengre intervju av min tidligere foreleser ved universitet jeg studerte. Dette universitet MM UGM, som den het lo i en by sentralt i Java øya, kalt Yogyakarta. Jeg dro til dette universitetet for å avtale tid til å intervju min tidligere foreleser Dr. Supriyadi, da jeg ble kalt inn på kontoret hans. Dermed fikk jeg anledning til



intervjue han også. Dr. Supriaydi er direktør av universitet og foreleser i management fag. Han har tidligere jobbet med flere indonesiske bedrifter og kjenner arbeidslivet i Indonesia godt. Intervjuet hadde mer form som en samtale rundt hans tidligere arbeidserfaringer og arbeidslivet i Indonesia.

Under alle disse intervjuene noterte jeg stikkord, i tillegg til at jeg brukte mobiltelefonen min til å ta opp det som ble sagt under intervjuet. Etter intervjuene var ferdig satt jeg meg ned og renskrev, og grovanalyserte informasjonen jeg hadde fått tak i. Dersom det da ble avdekket områder og sider ved problemområdet som var uklare, ble disse tatt opp ved å sende mail til de representative informantene. I tillegg benyttet jeg også internett til å sende mail til informantene hvis det var små uklarheter ved informasjonen som jeg hadde tilegnet meg under tidligere intervju, og for dermed å sikre en felles forståelse av situasjonen

## **4.5 Evaluering av metode**

### **4.5.1 Validitet**

I forbindelse med datainnsamling er det ikke sikkert at den informasjonen jeg samler inn, faktisk er den jeg trenger. Jeg kan risikere å samle inn data som ikke hjelper å besvare den aktuelle problemstillingen. Det vil kanskje føre til at jeg får svar på noe helt annet enn det jeg egentlig ønsket. I tillegg til å samle inn de riktige dataene, er det også nødvendig å tolke de innsamlede dataene riktig. For å gjøre innsamlingen så god som mulig med hensyn til validitet, har jeg forsøkt å gjøre meg godt kjent med bedriften. Spørsmål jeg har stilt intervjuobjektene har jeg basert på det teoretiske grunnlaget som er presentert i oppgaven. I tillegg har jeg valgt å kun intervju sentrale personer ved Jotun Indonesia.

### **4.5.2 Reliabilitet**

Det kan lett oppstå feil i studien hvis jeg tolker de innsamlede dataene feil. Dette kan medføre at jeg skaper et feil bilde av virkeligheten. Det er en viss mulighet for at jeg stiller spørsmålene slik at intervjuobjektene misforstår, eller ikke oppfatter det slik som jeg har tenkt. En annen mulighet er at jeg feiltolker de svar som intervjuobjektene gir meg. Dette kan medføre at vi bygger min analyse på feil grunnlag. Yin (1994) legger vekt på at hensikten er å

sikre seg at studien er etterprøvbar. Det vil si at skulle en annen forsker ved en senere anledning utføre den samme undersøkelsen ved å følge de samme prosedyrer og beskrivelser som den tidligere forskeren, så skulle han ende opp med de samme funn og konklusjoner som er blitt gjort tidligere. Målet med reliabilitet er å minimere feil ved studien.

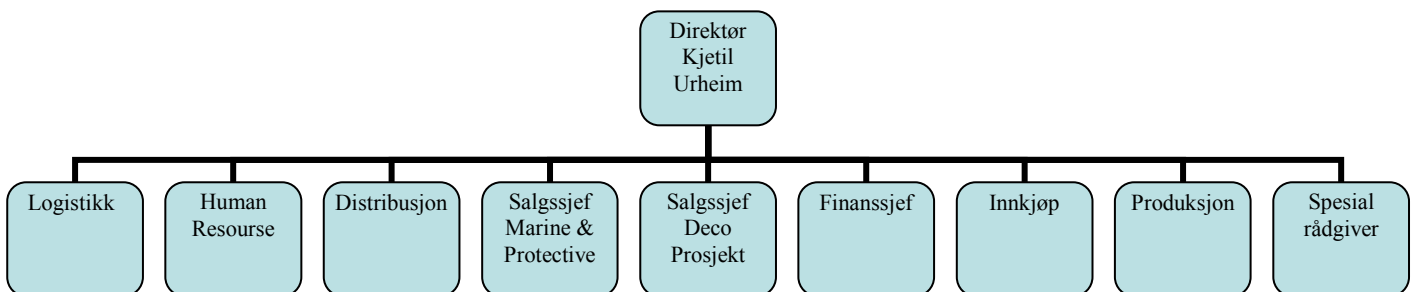
For å sikre reliabiliteten valgte jeg å sende tilbake empiridelen til respondentene for gjennomlesning, slik at de kunne få muligheten til å komme med supplerende informasjon, eller korrigere noe av det jeg hadde skrevet hvis de følte at de hadde blitt feilsitert.

## 5 Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet viser jeg hvordan Jotun operer sin virksomhet i forhold til de dilemmaene jeg har presentert i kapittel 3. Jeg vil først presentere funn om Jotun Indonesia generelt og deretter diskuterer jeg funn opp mot analytiske modellene og dilemmaene. Jeg beskriver medvirkning som en eget tema siden dette er hva den norske modellen er kjent for. Jeg vil også i dette kapitlet presentere organisasjonskulturen til Jotun Indonesia. Organisasjonskulturen er veldig viktig i denne sammenheng siden dette er svaret på min problemstilling. Noe som er viktig med tanke på denne type oppgaver er å stille seg litt kritisk til oppgave metoden og innholdet, i tillegg til å beskrive det skal jeg være tilslutt gi en konklusjon med svar på mine forskningsspørsmål.

### 5.1 Presentasjon av Jotun Indonesia

Jotun Indonesia hadde totalt 197 ansatte i april 2007 og et lønnsom profitt på ca 120 millioner norske kroner i 2006. Nedenfor har jeg tegnet et organisasjonskart over Jotun Indonesia:



Figur 5 Organisasjonskart Jotun Indonesia

Det er ni avdelings ledere som alle rapporterer til Kjetil Urheim. Alle avdelingene har flere ansatte under seg igjen. All individuell kontakt mellom ansatte og direktøren går via avdelingslederne, for eksempel hvis en ansatte har problemer med noe, snakker de med sin avdelingsleder, eller HR sjef Heendra Duna som har ansvaret for ansatte i Jotun. Hvis hun eller andre ledere ikke kan avgjøre ansattes skjebne er det Kjetil Urheim, som avgjør deres skjebne. I likhet med Kjetil Urheim har alle avdelingslederne myndighet til å ta beslutninger for bedriften.

Organisasjonsstrukturen til Jotun Indonesia er flat, noe som gjør at ledelsen i Jotun blir demokratisk i likhet med Norge. Selv om det ikke er noen fagforeninger eller lover og regler i Indonesia om ansattes medvirkning og rett til å bestemme over egen arbeidssituasjon, slik

som i Norge, har Jotun Indonesia klart å løse dette ved at ansatte tas godt vare på og føler seg fri til å si hva de har i tankene under ukentlige møter med alle medlemmer tilstede. Ansatte i Jotun kan med andre ord diskutere med ledelsen om sin arbeidssituasjon i motsetning til ellers i Indonesia hvor ansatte ikke tør å argumentere mot ledelsen.

Jotun Indonesia er preget av at det er familiemiljø i bedriften. Det setter hele rammeverket for bedriften. Alle tar vare på hverandre, fra ansatte til ledelsen. Ansatte er veldig nære hverandre og det snakkes om alt fra familie saker til jobb. Dette kommer fra at de rett og slett er indonesiske, siden de har for vane å være veldig åpne, vennlig, brysomme og flinke til å tilpasse hverandre og situasjonen. Det er noe som er typisk indonesisk og som man kan finne i nesten alle indonesiske bedrifter. Da jeg var der fikk jeg både se og oppleve dette selv, et eksempel var at HR leder Heendra Duna sa at hun må flere ganger gi trøst til ansatte som lider av personlige problemer.

Jotun Indonesia er mannsdominert bedrift, siden det er produksjonsbedrift, men det gjøres ingen forskjellbehandling når personer skal ansettes. Alle behandles likt og det er flertall av kvinner i administrasjon, distribusjon og kundeservice.

Jotun Indonesia ansetter ambisiøse personer, som de forventer å ha i bedriften i langt tid fremover. Når ansatte starter i Jotun Indonesia blir de der ut karrieren; dette gjenspeiler noe av arbeidskulturen til Indonesia. De ser på bedriften som en del av familien og er opptatt av å tilhøre og gjøre det beste for selskapet.

For å bli ansatt i Jotun Indonesia må man gjennom et par tester. Først er det et personlig intervju der det legges vekt på kommunikasjonsstilen, engelsk kunnskaper, etnisk oppførsel osv. Deretter har de noe som de kaller ”functional test”, dette er en test basert på jobben som er ledig. For å få ”kontor jobb” i Jotun Indonesia stilles det krav til bachelorgrad. Tilslutt har de en test som heter TPPA, her for de analysert de ansatte før de ansattes. Produksjons ansatte i Jotun er først ansatt på en kortidskontrakt på inntil 1 år før de velger ut de beste til permanent ansettelse. Om de ikke har nok kvalifikasjoner for den jobben de gjør prøver de å flytte dem til en annen avdeling eller jobb istedenfor å si opp dem. Jotun Indonesia vil helst at interne ledige jobber skal ansettes av folk innad i bedriften fordi de kjenner organisasjons premisser. For oppfølging av personale brukes det samme prosedyrer og metode som her i Norge. Avskjed til ansatte er komplisert, det må gis kompensasjon til dem og følges stats regler, som gjør at det er vanskelig å si opp ansatte.

Ansatte i Jotun er fornøyde med å tilhøre Jotun, fordi de tror det er den beste bedriften i Indonesia. Dette fordi Jotun ikke operer etter arbeidslivet i Indonesia som er ganske hierarkisk oppbygd med lite rettigheter til ansatte. De føler seg stolte av å tilhøre familien og Jotun gjør mye sosialt for at alle skal trives. De har noe de kaller familie dager, der alle medlemmer i Jotun Indonesia samles for en sammenkomst i pub og restauranter. Det finnes sportsdager, der alle er med på diverse sportskonkurranser som løp, fotball, volleyball, golf osv. I tillegg har de fester og middager ved oppnådde resultater, for eksempel ved når budsjettet nås, eller et prosjekt blir gjennomført over forventning.

### **5.1.1 Nasjonale regler i Indonesia**

I Norge er det gjennom Hovedavtalen, Arbeidsmiljø avtalen etc. diverse lover og regler satt av staten som må følges, på samme måte har staten i Indonesia lover og regler, som bedrifter i Indonesia må følge. Forskjellen er at i Norge berører stats regler og lover hele arbeidslivet for ansatte og ledere, mens i Indonesia har bedriftene større frihet til å bestemme selv og regler og lover blir ikke fulgt som de skal.

Jotun Indonesia må for eksempel ta vare på ansatte og deres families helse og velvære, ha forsikring for ansatte, pensjonsordninger, minimumslønn og bonus for jul og ramadanferier. I tillegg har Jotun plikt til å transportere ansatte til jobben, dette gjøres ved at Jotun har egne busser som kjører fra forskjellige steder i Jakarta by til industriområdet der bedriften ligger. Dette er noe veldig utypisk norsk. Kjetil Urheim ga uttrykk for at ikke alle utlandske bedrifter holder nasjonale regler og lover, og at Jotun alltid overstiger de nasjonale kravene som stilles, for eksempel gis det lønn over minimumslønning, det er økning av lønna på 15 til 20 % den aktuelle måneden hvis budsjettet overholdes. Det gis også 15 dager permisjon for de som har jobbet i Jotun over et år, kravet fra staten er 12 dager.

Staten i Indonesia har innført flere forskjellige ansettelse metoder, man kan enten ansette personer permanent, man kan ha vikarer både daglig og for lengre periode og det er mulighet for kontrakt basert ansatte.

## **5.2 Kultur dilemmaer**

Jeg vil videre sammenligne Jotun Indonesia i forhold til arbeidslivet i Indonesia og den norske modellen, hvor er det avvik og hvor er det likheter. Dette gjør jeg ved å bruke dilemmaene jeg har utarbeidet i teoridelen.

### **5.2.1 Maktavstand**

I Jotun er maktavstanden både kort og ”normal”, det kommer an på hvilket nivå i ledelsen det snakkes om. Tidligere har jeg angitt organisasjonskart for Jotun figur #, fra avdelingsledere til ansatte under er det kort maktavstand. Ansatte kan uttrykke seg fritt til dem og det snakkes om alt. Dette fører til at organisasjonsstrukturen blir flat, på denne måten har Jotun klart å ivareta den norske modellen.

Når det gjelder medvirkning fra ansatte presenterer Kjetil Urheim for eksempel en beslutning til avdelingsledere som videreformidler dette til sine ansatte. Ansatte kommer med eventuelle forslag og endring til sine avdelingsledere som fremlegger dette til Kjetil Urheim igjen.

Dette er noe utypisk indonesisk, i Indonesia er ansatte redde for å si noe mot en beslutning fra leder. Det jeg mener med normal maktavstand er at det ikke er mye kontakt mellom Kjetil Urheim og ansatte under hver avdeling. Ansatte har respekt for Kjetil Urheim og er beskjedne og flau for å snakke med ham. Ikke autoritære Kjetil Urheim sa at de ikke sier noe før du spør dem. Dette er noe som gjenspeiler den indonesiske arbeidskulturen, de er vant med å respektere lederen på en annen måte enn Norge.

### **5.2.2 Individualisme vs Kollektivism**

I motsetning til maktavstanden, som var mer lik Norge enn Indonesia har dette dilemmaet et mer indonesisk preg, det vil si at i Jotun er kollektivist. I Jotun er ansatte og ledelsen veldig nære hverandre, tar vare på hverandre og bryr seg om hverandre og det snakkes om alt fra personlige saker til jobb relatert ting. Det er et godt sosialt miljø i Jotun, ansatte som jobber der har ofte jobbet i bedriften i flere år og kjenner hverandre godt. Dette fører til at konflikter mellom ansatte og/eller ledelsen løses på et personlig vis. Jotun tenker alltid på vinn-vinn løsning når konflikter oppstår, selv om under Kjetil Urheims ett år fem måneder, har det ikke vært noen konflikter i det hele tatt. Heendra Duna sa at ikke var noen andre bedrifter som Jotun, der det er så godt miljø. For eksempel det gis gaver og gratulasjoner for barnfødsel,

bursdag etc. Ansatte i Jotun prioriterer bedriften fremfor seg selv; de vil heller harmonisere i bedriften enn å tenke på deres egen karriere muligheter. De er glad for å tilhøre bedriften og tenker på være en del av familien i Jotun.

### **5.2.3 Femininet**

Ikke overraskende er Jotun likhet med både Norge og Indonesia femininet bedrift, det er like rettigheter uavhengig av kjønn. I Jotun Indonesia er det ingen grenser, alle behandles likt, det er ingen religiøse restriksjoner, som det finnes i enkelte utlandske bedrifter i samme området. Disse bedriftene nekter å ha muslimske ansatte og ligger i samme industriområde som Jotun. I Jotun er det ingen forpliktelser for muslimer. De tar godt vare på ansatte og det er bønnerom tilgjengelig, i tillegg får ansatte en time ekstra lunsj pause for fredagsbønn.

### **5.2.4 Usikkerhetsdimensjonen**

Som beskrevet i teoridelen har bedriftene i Indonesia større frihet til å bestemme selv enn i Norge. Dette er også synlig i Jotun på en positiv måte. Selv om det ikke er krav fra staten om oppfølging og medvirkning av ansatte, så finnes det i Jotun. Ansatte kan bestemme over egen arbeidssituasjon ved at de gjør jobben på sin måte bare resultatet er akseptabelt. Ansatte i Jotun har heller ingen fagforening å henvende seg til, Heendra Duna fra HR sa at det ikke trengs siden det er så godt miljø og alle trives i bedriften. Uansett så ser ansatte på fagforening på som fiender av bedriften som tenker på egen profitt fremfor ansattes interesser. Slev uten fagforeninger er det mulig med medvirkning og fornøyde ansatte, dette har Jotun Indonesia bevist. Grunnen til at alt fungerer så bra i Jotun Indonesia er etter min mening det emosjonelle behovet for regler og lover. Disse er satt av Jotun og sier noe om organisasjonskulturen, bl.a. de fire verdiene; respekt, lojalitet, omsorg og mot, som nevnt tidligere i kapitlet. Dette setter et grunnlag for hvordan den etniske oppførselen innad i bedriften og kommunikasjonen utad er, noe de arbeidsomme indonesiske ansatte følger.

### 5.2.5 Langtidsorientering

Noe typisk norsk man kan finne i Jotun Indonesia er at Jotun har i likhet med den norske modellen innebygd mekanismer som gjør at endring kan raskt omstilles, et av Jotuns verdier er lojalitet og langsiktig. Det vil si at Jotun Indonesia har fremtiden alltid i sikte. Det skulle bare mangle for en multinasjonal bedrift som opererer i et annet land. Noe som gjør at omstilling kan raskt omstilles er at Jotun fortsatt er små og tett på markedet i Indonesia. De har flat struktur som gjør at det er korte forbindelse linjer mellom ledelsen og/eller ansatte, for eksempel så kjenner Kjetil Urheim alle selgere ved navn og har god kontakt med dem. Kjetil Urheim har 2 ganger i året noe som kalles *business review* og 3 ganger i året *issue talk* med sine sjefer, der de gjennomgår nøkkeltall, følger progressen i forhold til fremtidsplanen og ser på innsats i forhold til prestasjonen. Dette gjør at det er mulig å se på avvik og lettere ta tak i det. I tillegg har Jotun Indonesia implementert Balance score card, som er et verktøy for bl.a. planlegging av neste 3 år med klare tydelig mål.



## 5.2.6 Oppsummering kultur dilemmaer

|  |  |  |
|--|--|--|
| Jotun/DNM-Indonesia                    | Den Norske Modellen  | Arbeidslivet i Indonesia                                       |
| Maktavstand                            | <i>Liten maktavstand, demokratisk arbeidsliv</i>                 | <i>Respekt for lederen</i>                                     |
| Individualisme vs Kollektivism         |  | <i>Godt sosialt miljø som fører til samhørighet</i>            |
| Maskulinitet vs femininitet            | <i>Like rettigheter uansett kjønn<br/>Brysomme og sympatiske</i> |  |
| Usikkerhetsdimensjon                   |  | <i>Frihet til å bestemme selv,<br/>De fire Jotuns verdiene</i> |
| Langtidsorientert vs Korttidsorientert | <i>BSC framtida i sikte, business review og issue talks</i>      |  |

Tabell 7 Oppsummering av kultur dilemmaer

Ovenfor er det en tabell som oppsummerer hvordan Jotun ivaretar den norske modellen i Indonesia. Noe som er viktig å huske på er at den norske modellen er institusjonalisert i lover og regler satt av staten, mens arbeidslivet i Indonesia har tillegg til statsreglene egne regler og lover satt av den enkelte bedrift. Disse reglene satt av bedriften er representert på mange måter organisasjonskulturen til Indonesia. På grunn av Jotuns organisasjonskultur klarer Jotun å løse kulturforskjellene på en effektiv måte. Dette kommer jeg tilbake senere i kapitlet. Maktavstanden er mer lik den norske modellen enn arbeidslivet i Indonesia Det er demokratisk ledelse. Arbeidskulturen i Indonesia er kollektivist, noe man også finner i Jotun.

Når det gjelder femininet er Jotun lik både den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia siden det er like rettigheter uansett kjønn og rase. Usikkerhetsdimensjonen er lik Indonesia, men pga den gode arbeidskulturen i Jotun bruker Jotun friheten til å bestemme selv på en positiv måte. I tillegg er Jotun et langtidsorientert bedrift som planlegger og følger utvikling jevnt og trutt. Dette gjøres ved BSC og bedriftsmøter.

### **5.3 Ledelse dilemmaer**

Jeg vil her si noe om hvordan ledelsesstilen i Jotun Indonesia er i forhold til ledelse i Indonesia og Norge. Jotun har en ledelse team på 10, med Kjetil Urheim som direktør og 9 forskjellige avdelingsledere. Disse har møter 3 til 4 ganger i året der det gjennomgås alt fra resultater til ansatte. Ledelsen er satt sammen slik at de oppfyller hverandre og reflekterer Jotuns organisasjonskultur. Ledelse er alltid avhengig av hvordan organisasjonskulturen i en bedrift er.

#### **5.3.1 Jotuns demokratiske ledelse**

Ledelsen i Jotun Indonesia er demokratisk i likhet med Norge. Selv om det ikke er noen fagforeninger eller lover og regler i Indonesia om ansattes medvirkning og rett til å bestemme over egen arbeidssituasjon, slik som i den norske modellen, har Jotun Indonesia klart å løse dette ved at ansatte tas godt vare på og føler seg fri til å si hva de har i tankene. Ansatte i Jotun kan med andre ord diskutere med ledelsen om sin arbeidssituasjon i motsetning til ellers i Indonesia hvor ansatte ikke tør å argumentere mot ledelsen. Det er derimot ikke sagt at Jotun operer helt etter den norske modellen. Et tegn på Jotun operer etter indonesisk arbeidsliv er at ansatte i Jotun har respekt for Kjetil Urheim siden han er norsk leder i norsk bedrift, noe som gjør at kommunikasjonsstilen blir formell og ansatte diskuterer sine interesser med avdelingsledere fremfor Kjetil Urheim. Dette kommer jeg tilbake til da jeg diskuterer medvirkning senere.

I teoridelen har jeg angitt figur 4 om ulike ledelsestyper, fra denne vil jeg si at Jotun er i likhet med ledelsen i Norge et sted mellom konsulterende og delegerende. Kjetil Urheim ga uttrykk for at det kommer an på situasjonen og problemstillingen for å bestemme hvordan ledelsen i Jotun er i forhold til denne tabellen.

### **5.3.2 Oppgaveorientert vs Menneskeorientert**

Ledelsen i Jotun er flinke til å oppfylle hverandre ved at noen i ledelsen er mer menneskeorientert enn andre og noen mer oppgaveorientert enn andre, noe som gjør at man kan både ta vare på menneske samtidig som man tenker på resultatet. Kjetil Urheim er mest oppgaveorientert, men han er også flink til å snakke med ansatte. 2 til 3 ganger i uka tar han runder rundt bedriften og snakker med ansatte. Jotun bruker BSC noe som gjør at Kjetil Urheim lettere kan fokusere på resultatet, siden det er klare mål som må nås. Heendra Duna fra HR er mer menneskeorientert, ansatte vet at hvis det oppstår noe så er det hun de skal snakke med.

Ledelsen i Jotun er lik den norske modellen ved at de både er oppgaveorienterte og resultatorienterte.

### **5.3.3 Lederens formelle myndighet i Jotun**

I Jotun Indonesia er det alltid Kjetil Urheim som har det siste ordet. Ansatte respekterer ledelsen i Jotun siden den er forskjellig på en positiv måte fra det de er vant med. Mye av kommunikasjonen mellom Kjetil Urheim og ansatte skjer via avdelingsledere, om det er noe problem diskuteres det via avdelingsledere, som sammen med Kjetil Urheim finner en løsning. Når det gjelder avdelingsledere og ansatte er det et vennskap forhold mellom dem, og det fører til at ansatte liker å høre på og gjøre som avdelingslederne sier.

### **5.3.4 Forhold ledere ansatte i Jotun**

Siden det ikke er et typisk hierarkisk struktur, som finnes i Indonesia og kommer fra japanske bedrifter, i Jotun fører det til at det er godt forhold mellom ansatte og ledere. Det er flere aktivitetsdager og fester for oppnådde resultater der alle ansatte og ledere deltar. Dette er ifølge Heendra Duna et bra måte å skape sammenheng i bedriften på og som fører til at det blir åpen dialog mellom ansatte og ledere. Dette var noe jeg også fikk føle på nært hold, etter mitt intervju ble jeg vis rundt i bedriften av Kjetil Urheim og deretter spiste vi lunsj sammen. I kantinen var det også andre ansatte tilstedet og Kjetil Urheim snakket og spiste med dem, noe som er uvanlig for en indonesisk bedrift. Kjetil Urheim nyter stor respekt for sin personlighet og lederegenskaper. Jotun har jevnlig orienteringsmøter og morgen briefinger der ansatte blir orientert om forholdene og omstillingene i bedriften, i tillegg for ansatte

mulighet til å uttrykke seg. Jotun tar vare på ansatte samme måte som i Norge. Det gjøres tiltak for hva som kan bedres, ansattes blir fulgt opp og utviklet på samme måte som i Norge. Ansatte svarer med samme mynt og gjør det beste for selskapet og forblir der ut karrieren. Ledelsen i Jotun har et godt forhold til sine ansatte og ansatte føler seg i verdsatt av ledelsen, noe som er veldig viktig for trivsel i en bedrift. Selv om jeg ikke snakket med noen ansatte i Jotun Indonesia fikk jeg inntrykk av at de var godt fornøyde med tingenes tilstand. På grunn av den gode kommunikasjonen innad i Jotun Indonesia er hele bedriften med på ta avgjørelser. Forholdet mellom ledere og ansatte i Jotun Indonesia er da lik Norge.

### **5.3.5 Oppgavens struktur**

I Jotun Indonesia kan ansatte gjøre arbeidet på sin måte så lenge de holder innenfor Jotuns organisasjonspremisser. Det kommer selvfølgelig an på hva slags arbeid som må gjøres, men Kjetil Urheim er en leder som ikke er opptatt av detaljene i hvordan arbeidet utføres, han legger vekt på resultatet. I Jotun Indonesia kan ansatte gjøre arbeidet på sin måte så lenge det ikke skader andres arbeid, så lenge resultatet er hva som forventes og så lenge det holdes tidsfrister. Men Jotun har også noen arbeid der prosedyrer må følges, for eksempel blanding av forskjellige kjemikalier. Dette må gjøres detaljert og hvor det må følges instruksjoner. Oppgavens struktur er i noen tilfeller bestemt og guidet dermed lik arbeidslivet i Indonesia og i noen tilfeller er den lik den norske modellen. Der det er frihet til utforming av sin egen arbeidssituasjon.

### **5.3.6 Rettferdighet på jobb**

Et av Jotuns verdier er respekt, med dette menes bl.a. å behandle alle likt. I Jotun gjøres det i likhet med ellers i Indonesia og Norge ingen forskjell på ansatte. Det er ingen religiøse eller politiske restriksjoner. Ansatte med sær behov for noe blir tilfredstilt for eksempel muslimske ansatte i Jotun i Indonesia har et egen bønnenrom der de kan be. Arbeidet i Indonesia fordeles etter kompetanse til ansatte, men det arbeidet som ikke trengs kompetanse fordeles likt mellom ansatte. Arbeidet i Indonesia fordeles etter likhetsprinsippet, noe den norske modellen også er gjør.

### **5.3.7 Oppsummering ledelsen i Jotun**

Jotuns ledelse i Indonesia er rettferdig og demokratisk i likhet med den norske modellen. Ledelsen reflekterer på mange måter til organisasjonskulturen til Jotun siden det er likheter mellom organisasjonskulturen til Jotun og den norske modellen. I motsetning til Indonesia har ansatte rettigheter i Jotun, de behandles rettferdig og ledelsen tar godt vare på ansatte i Jotun Indonesia. Hvis jeg skal plassere ledelsen i Blake & Moutons ledergitter vil jeg si at det på samme måte som Norge er lagledelse i Jotun som vist i figur 3. For å ta det igjen lagledelse eller 9,9 på aksene vil si at hensyn til resultater og mennesker gis maksimal vekt samtidig. Dette er gruppe- eller lagholdningen til ledelse. Lederen er resultatorientert og søker å oppnå resultater av høy kvantitet og kvalitet ved deltakelse, innlevelse, entusiasme og felles problemløsning. Resultatene kommer fra engasjerte medarbeidere. Gjensidig avhengighet skapes av en ”felles sak” omkring organisasjonens formål som fører til forhold med tillit og respekt. (Andersen og Abrahamsson 1995)

### **5.4 Medvirkning**

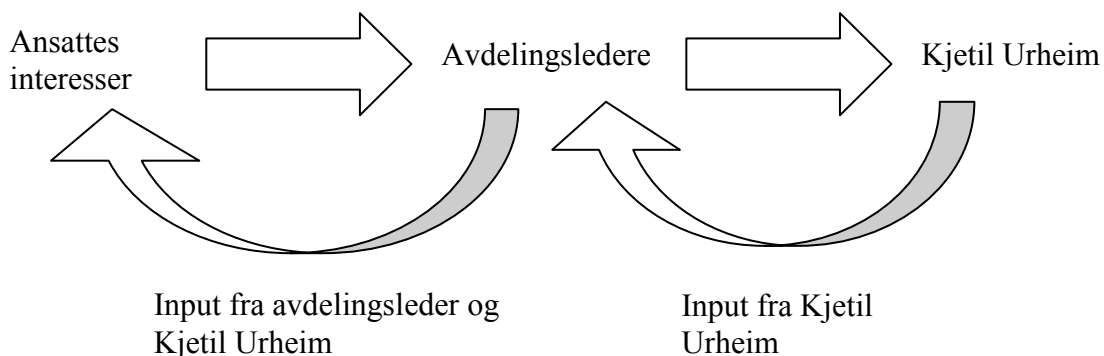
Det som gjør den norske modellen så spesiell er ansattes rett til medvirkning. Derfor vil jeg forklare dette som et sentralt tema i min masteroppgave. Jeg skal utdype dette ved å se på hvilke type medvirkning finnes i Jotun Indonesia.

I et internasjonalt selskap er medvirkning fra de berørte et gjennomgående trekk. Dette gjelder først og fremst medvirkning i betydningen innflytelse på eget arbeid og den kontinuerlige forbedringen av dette, for eksempel med hensyn til temaer som kvalitet, kapitalbinding, fleksibilitet og arbeidsmiljø. Men ansatte bør involveres også i større grad i diskusjoner om mer overordnede temaer som bedriftens kjernekompetanse, markedsposisjon og strategi. Felles forståelse av bedriftens faktiske situasjon og muligheter er et viktig steg på veien til høyere intensitet og kvalitet i utviklingsarbeidet.

Medvirkning kan bygge på forskjellig grunnlag. I mange land er de ansattes medvirkning noe som tilstår de ansatte som ledd i moderne ledelsesstrategier. I et land som Norge har medvirkningen også grunnlag i lov og avtaler. Dette gir oss klare fordeler.

Reell innflytelse blant arbeidstakere i en bedrift skaper en mer fleksibel og endringsdyktig organisasjon. Dessuten får de økt tillit til ledelsen.

I den norske modellen ligger det som nevnt bestemmelser til grunn i grunnloven, arbeidsmiljøloven og tariffavtaler for medvirkning av arbeidstakere. I Indonesia finnes ikke medvirkning og medbestemmelse i lover og regler. En av grunnene til det er at Indonesia ikke har noen sterk fagforening for ansatte. Det er flere fagforeninger, men de har dårlig rykte på seg og ses på som fiender av bedriften. Noe som er grunnen til at ansatte ikke blir aktive medlemmer i fagforeningene. I den norske modellen finnes det medvirkning gjennom lover og regler, disse reglene og lovene er drevet fram av fagforeningen til ansatte i Norge. Jotun har klart å ivareta medvirkning selv uten fagforeninger. I organisasjonskulturen til Jotun finnes det medvirkning, men dette skjer gjennom at ansatte tar opp saker med enten HR sjef Heendra Duna eller avdelingsledere. De viderefører dette til Kjetil Urheim, som kommer enten konkluderer eller kommer med sin synspunkt. Nedenfor har jeg angitt en figur der man kan se hvordan dette foregår. I noen tilfeller har avdelingslederne myndighet til å avgjøre ansattes forespørsel, andre ganger må dette gjennom Kjetil Urheim. Det kommer an på tema og situasjonen.



Figur 6 medvirkning i Jotun

Som beskrevet i teoridelen skiller vi mellom to typer medvirkning, partsbasert og driftbasert medvirkning. Partbasert medvirkning på lik linje med Norge finner man ikke i Jotun siden dette er noe som er hjemlet i lov og avtaler gjennom statlig tiltak i Norge. Dette er ikke tilfelle i Indonesia. I Norge skjer partbasert medvirkning for det meste gjennom fagforeninger, noe det ikke er noe av i Jotun Indonesia. Elementært for partbasert medvirkning er at det skjer kollektivt noe man også kan finne i Jotun Indonesia. Jotun Indonesia har orienteringsmøter og morgen briefinger med alle medlemmer i Jotun Indonesia en del ganger i uka. Dette er et godt utgangspunkt for ansatte med felles arbeidssituasjon og yrkestilhørighet for å ta opp sine

interesser. I Norge tar ansatte opp sine interesser kollektivt gjennom tillitsvalgte. Da jeg spurte Jotun om de hadde noen tillitsvalgte blant ansatte, svarte HR sjef Heendra Duna at de ikke hadde det og at hun fungerer som en talskvinne for ansatte i tillegg til at noen tar opp sine interesser med sin avdelingsleder. Det vil si at i disse møtene med alle medlemmene tilstede, fungerer avdelingslederne som tillitsvalgte og tar opp saker som gjelder de ansatte. Driftbasert medvirkning skjer individuelt og berører arbeidssituasjon til den enkelte. For eksempel hvilken grad kan den enkelte ansatte bestemme over arbeidssituasjon, mulighet for fleksibilitet og mulighet til å gjøre jobben på sin måte. Jotun har gjennom organisasjonskulturen satt regler og prinsipper, som må overholdes til enhver tid og situasjon. I Jotun Indonesia kan ansatte bestemme over hvordan arbeidet skal gjøres så lenge de er inne organisasjonens rammer. Det legges større vekt på resultatet enn på hvordan arbeidet er blitt utført. Innflytelsen over egen arbeidssituasjon i Jotun Indonesia skjer gjennom avdelingsmøter, uformell dialog og medarbeidersamtaler mellom ledere og ansatte. Grunnlaget for den enkelte innflytelse ligger i vedkommendes kompetanse, nettverk og personlig egenskaper, mer enn i rettigheter som er avledet i arbeidstakerrollen eller regelverket. Det er også synlig i Jotun Indonesia, kontoransatte har mer frihet til å bestemme arbeidssituasjonen enn produksjonsansatte.

Medbestemmelse har betydelige motivasjons- og trivselskapende effekt fordi arbeidet fremstår som mer interessant og utfordrende, som igjen fører til positiv effekt på produktivitet og effektivitet. Dette er en av grunnene Jotun har klart seg så bra i utlandet. De har innbygd mekanismer i organisasjonskulturen som gjør at medbestemmelse blir en selvfølge. Økt medbestemmelse fører ofte til høyere involvering. Økt medvirkning i beslutningstaking hvor de som er nærmest problemet også er sentrale i løsningen av det. Man får på denne måten bedre utnyttet de ressursene organisasjonen har tilgjengelig, samtidig som det viser seg at løsningene gjerne blir bedre. Ansattes engasjement og kompetanse blir stadig viktigere ressurs i arbeidslivet og dette får man utnyttet med medvirkning på høyt nivå.

## **5.5 Organisasjonskultur**

Noe som er viktig å merke seg er at noen multinasjonale selskaper har et global organisasjonskultur. Dette er som jeg var inne på forskjellig fra den nasjonale kulturen. Multinasjonale bedrifter bruker som oftest sin egen organisasjonskultur utenlands, men innefor rammer gitt ved den nasjonale kulturen til det landet de driver sin virksomhet i. Organisasjonskulturen for multinasjonale reflekterer ofte det positive ved den nasjonale kulturen bedriften kommer fra. Dette kan man se med Jotun. Jotun er et mellomstor multinasjonal bedrift etablert i 35 land, de har den samme organisasjonskulturen over hele verden. Den norske modellen er en av verdens mest effektive måter å drive virksomhet på med deltakerrettigheter og demokratisk ledelsesstil som suksess kriterier. Vi kan finne disse verdiene i Jotuns organisasjonskultur. Ikke alt er som den norske modellen, men da jeg var der kunne jeg føle at Jotun var et norsk bedrift.

### **5.5.1 Jotuns organisasjonskultur**

Med 5300 ansatte i 35 land er Jotun et relativt lite selskap, og i et globalt perspektiv er påvirkningskraften begrenset. Jotun har imidlertid mye å bidra med når det gjelder å sikre en bærekraftig utvikling i lokalsamfunn. Jotun kan for eksempel skape arbeidsplasser og opptre ansvarlig. Gjennom teknologi, investeringer og arbeidsprosesser kan Jotun påvirke utviklingen på lokalt plan. Strategiene og handlingsplanene bygges på lokal utvikling. Jotun respekterer den lokale kulturen og lokale lover og regler. Fundamentet for Jotuns sosiale ansvar på konsernnivå er å finne i Jotuns verdier og forretningsprinsipper.

Jotun utfører sin forretningsvirksomhet med lojalitet, omsorg, respekt og mot til beste for kunder, ansatte, eiere og andre interessetakere:

#### Lojalitet

- Pålitelig og troverdig
- Langsiktige relasjoner mellom kunder, Jotun og kolleger
- Slutte opp om Jotuns verdier, strategier, internt regelverk og beslutninger

#### Omsorg

- Hjelp og støtte andre
- Vise tillit og empati



- Vurdere og bedømme rettferdig
- Beskytte det interne og eksterne miljøet

#### Respekt

- Verdsette at mennesker er forskjellige
- Være ærlig og rettferdig
- Bygge sammensatte team på tvers av kultur og kjønn
- Følge lover og retningslinjer
- Behandle andre slik de forventer å bli behandlet

#### Mot

- Ta initiativ til å skape fremtiden
- Iverksette og ha vilje til endring
- Kommunisere åpent, ærlig og med integritet
- Være proaktiv
- Håndtere vanskelige saker konstruktivt

Disse verdiene var godt synlige i Jotun Indonesia, det var hengt opp plakater med disse fire verdiene. Alle ansatte var klar over disse og respekterte og fulgte disse verdiene.

Jotun har tradisjon for å ta vare på ansattes interesser og respekterer enkeltindividets verdighet. For å sette gjøre dette har Jotun har satt opp noen prinsipper innad i bedriften som alle Jotun bedriftene over hele verden følger:

- Respektere FNs menneskerettighetserklæring og standardene fra ILO
- Holde høye helse- og sikkerhetsstandarder ved alle anlegg og treffe nødvendige forholdsregler for å unngå ulykker og personskader
- Oppmuntre til konstruktive drøftinger uten å sette enkeltpersoners stilling i fare
- Delta i forhandlinger ved konflikter
- Tilrettelegge for kommunikasjon med alle ansatte om forhold som opptar dem
- Respektere de ansattes rett til å danne og bli med i fagorganisasjoner de selv velger
- Unngå diskriminering med hensyn til kjønn, alder, rase og religion

I tillegg har Jotun gjennom en ansvarsfull håndtering av forhold knyttet til sikkerhet, helse og miljø skapt et godt bedriftsmiljø for sine ansatte.

Alle disse verdiene var godt ivarettatt i Jotun Indonesia. Jotun Indonesia har et global organisasjonskultur der de opptrer etter sine verdier og forretningsprinsipper. Jotun gjør forretninger tilpasset etter lokale forhold samtidig som de ivaretar sin organisasjonskultur. Det er ikke vanskelig å se at organisasjonskulturen til Jotun stammer fra den norske modellen; de har mye av de samme verdiene og forretningsprinsippene.

## **5.6 Organisasjonskulturen til Jotun og Den norske modellen**

Å komme fra et demokratisk land som Norge vet Jotun hva de bør vektlegge når de globaliseres. De tar vare på ansatte på samme måte som i Norge, de vet at dette er elementært for å gjøre suksess. Jotun hadde i starten i likhet med de fleste multinasjonale selskaper problemer med etablering i utlandet. Det er ikke lett å tilpasse seg et helt annerledes kultur der arbeidslivet er det motsatte til den demokratiske stilen i Norge. Jotun er fra Norge noe som er grunnen til Jotun har suksess i utlandet. Deres organisasjonskultur reflekterer på mange måter den norske modellen. Jotun har erfaring med den norske modellen og bruker dette i arbeidslivet i Indonesia, dette gjør at det lettere å tilpasse seg kulturforskjellen. På den måten unngår Jotun å merke store kulturforskjeller i Indonesia, siden organisasjonskulturen er den samme som Norges kultur. I Indonesia går Jotun foran andre bedrifter som et godt eksempel, noen de kan lære av.

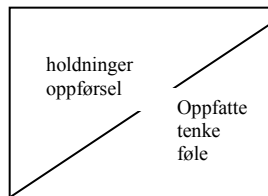
Det vi kan lære av denne studien er at organisasjonskulturen har mer å si enn den nasjonale kulturen når en bedrift globaliseres. Dette kommer selvfølgelig an på hva slags motiv en bedrift har for ute etablering. I Jotuns tilfelle er dette for å bli i markedet, noe som gjør at organisasjonskulturen bør være tilpasset den nasjonale kulturen. Vi kunne se at det er store forskjeller mellom den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia, noe som gjør at forskjellene blir vanskelig å håndtere. Jotun har løst dette ved å bruke det beste fra begge kulturene i sin organisasjonskultur. Jotun har både likeheter med den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia. Fra tabell 7 kan vi lese at for eksempel maktavstanden i Jotun er i likhet med den norske modellen lav, men samtidig er det respekt for lederen på en måte, som ikke finnes i Norge.

Dette og andre likheter Jotun har med den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia forteller om kulturene.

Indonesia er økonomisk sentrum der Jotun allerede gjort seg bemerket. For meg virker det slik at hvis Jotun fortsetter denne måten å drive virksomheten på i Indonesia vil de i framtiden gjøre stor suksess fordi suksessen bl.a. kommer fra organisasjonsmiljøet i bedriften.

#### Nasjonale kulturen

Likheter  
med  
arbeidslivet  
i Indonesia



Likheter  
med den  
norske  
modellen

Organisasjonskulturen

Figur 7 Organisasjonskultur og Nasjonal kultur

I figuren ovenfor har jeg angitt forbindelsen mellom den norske modellen og nasjonale kulturen til Indonesia, som gir oss innsikt i hvorfor Jotun arbeider på den måten de gjør. Organisasjonskulturen og nasjonale kulturen inneholder verdier som oppførsel, holdning, oppfatte, tenke, og føle.

Likhetene mellom Jotun og den norske modellen er presentert med organisasjonskulturen til Jotun og likhetene mellom Jotun og arbeidsmåten i Indonesia er nasjonale kulturen til Indonesia. Med organisasjonskulturen sin klarer Jotun å ivareta den norske modellen.

## 5.7 Kritikk

Det er viktig å holde seg litt kritisk til slike studier siden det slett ikke er sikkert at de er representativ og sanne. Jeg hadde ikke tid og ressurser til å øke størrelsen på undersøkelsen.

### 5.7.1 Snakket bare med ledelsen

At jeg bare intervjuet ledelsen gjør at jeg fått deres syn på organisasjonen. Derfor har jeg kanskje fått et så godt inntrykk av Jotun Indonesia. Selv om det skal mye til kan det hende at organisasjonskulturen i Jotun er overfladisk. Det sier seg selv at ledelsen vil alltid gi ett godt inntrykk til ukjente som gjør studie av deres selskap. Jeg vet ikke om ansatte viste sinne og misnøye med noe i organisasjonen. Det finnes organisasjoner med slike fragmenterte kulturer der folk sier en ting og gjør noe annet. Det kan også hende at ledelsen i Jotun ikke er troverdige. Alt dette må man bemerke seg når man gjør et slik studie.

### **5.7.2 Den indonesiske arbeidsliv**

Jeg har forklart om den indonesiske arbeidsliv i case presentasjonen og i teori delen, det jeg derimot ikke har forklart er om dette gjelder alle bedrifter i Indonesia eller om det er spesiell type bedrifter. Det kan hende det er statseide eller privat eide bedrifter. Det er heller ikke sikkert at all informasjon jeg har oppfattet ved å lese litteratur om Indonesia og besøkt landet er riktig. Arbeidsliv har så stor omfang at ved å intervju en professor fra universitet i Indonesia og besøkt landet for et halvt år kan jeg ikke si at det virkelig er slik som jeg har presentert i dette studiet.

### **5.7.3 Hva burde undersøkes mer**

Neste gang om noen skal undersøke dette temaet som jeg har tatt opp i dette studiet, bør en har større forståelse for arbeidslivet i Indonesia og undersøke flere norske bedrifter i regionen. Dette gjør at vi sterkere kan konkludere våre funn. En bør også i tillegg til å intervju ledelsen også intervju ansatte og analysere deres syn på organisasjonen.

## **5.8 *Hva kan vi lære av Jotun***

Globalisering av industrien har pågått en tid som følge av billigere produksjon, produksjonsoverskudd, økt konkurranse, nedbygging av handelsbarrierer og forbedret kommunikasjonsteknologi.

Jotun har lang erfaring fra å operere suksessrikt i utlandet. Fra dette kan vi lære hva en bedrift bør gjøre for å oppnå suksess globalt:

- Mestre en organisasjon med forskjellige geografiske kulturer, men samtidig ivareta en felles bedriftskultur.
- Bedriftskulturen bør reflektere den norske modellen.
- Operere globalt og samtidig være tilstede lokalt.
- Funksjonalisere organisasjonen globalt - hovedfunksjoner (salg, prosjekt, produksjon, service) og støttefunksjoner (økonomi, hr osv).
- Ta med ansatte i beslutninger, dette gjør at ansatte føler seg verdsatt samtidig som den øker motivasjonen.
- Bedrifter bør ha inkluderende arbeidsliv. Dette viser de ansatte at ledelsen tar helse og trivsel på alvor.

- Vise fra ledelsen og styre at miljøet på arbeidsplassen er en viktig suksessfaktor, og diskuter forskjellige tiltak med de ansatte.
- Skape et sett med ”trivselsregler” som de ansatte får eierskap i, og dermed føler seg ansvarlig nok til å følge. Må nedfelles i personalhåndboken.
- Ha kulturkunnskaper om etableringslandet.

### 5.8.1 Kulturkunnskap viktig

Den norske bedriftskulturen er preget av likhetstenking og et inkluderende bedriftsdemokrati. Men verdier som oppfattes som positive i Norge, kan oppfattes stikk motsatt i utlandet: En jovial leder kan bli tolket som en inkompetent leder i land hvor autoritære ledere er vanlig. Dette innebærer store utfordringer for norske multinasjonale selskaper og for norske ledere som skal operere i land som har en mer hierarkisk bedriftskultur.

Det er for eksempel ikke slik at norsk ledelse uten videre eksporteres av norske bedrifter som flytter ut. Det skyldes selvfølgelig tilpasninger til de nye produksjonsstedenes kultur.

Likevel står ikke kulturkunnskap høyt hos norske næringslivsledere. AFFs store lederundersøkelse i 2002 avslørte at bare én av ti norske ledere mente de hadde et behov for kunnskap om andre lands kulturer.

Norske ledere stasjonert i utlandet opplever ofte at deres lederstil er mindre egnet der enn i Norge. Nordmenns myke lederstil fører til kulturkollisjoner i internasjonale sammenhenger. De opptrer rett og slett for lite sjefete, ifølge [www.nho.no](http://www.nho.no)

Indonesiere kan oppleve Kjetil Urheim som ganske diffuse, de forventer at forslagene kommer fra toppen. Fra klare og tydelige ledere, derfor må Kjetil Urheim av og til tørre å ta beslutninger og demonstrere makt. Noe han ikke er vant med fra Norge

Det er viktig med kultur kunnskap før man starter en virksomhet i utlandet, det jeg mener er ikke at ledere i utenlandsfart skal vandre rundt som levende leksikon av detaljkunnskap om den lokale kulturen. Men norske ledere må bli flinkere til å formidle sitt eget verdigrunnlag og sin egen bedriftskultur på en meningsfull måte, slik som Kjetil Urheim og norske ledere før han har gjort det i Indonesia.

Et globalisert næringsliv gir også store språklige utfordringer. Selv om alle i Jotun Indonesia kan snakke engelsk handler språkkunnskaper mer enn bare å gjøre seg forstått. Kunnskap om språket til ansatte eller forretningsforbindelser er også viktig for å utvikle en sensitivitet overfor andre menneskers tenke- og væremåte. Språket er en inngangsbillett til et annet samfunn, til en annen kultur. Mye av kulturen ligger i språket.

Man kan ikke forstå en person med en annen kulturbakgrunn bare ut fra egne fortolkningsrammer. Det vil garantert føre til mange misforståelser. Men hvis du har kulturkunnskap som et bakteppe når en indonesier respekter deg som autoritær, vil du lettere skjønne hvorfor han gjør det han gjør. Det handler først og fremst om holdning til den andre. I tillegg må vi ikke glemme at det er viktig å ha kunnskap om vår egen kultur. Det er viktig å ta med det positive med sin egen kultur til utlandet. Dette gjør det lettere for ledere å tilpasse kulturforskjellene fordi organisasjonskulturen blir på mange måter lik deres egen kultur.

### **5.8.2 Fokus på arbeidsmiljø gir lønnsom suksess**

Bedriftsledere i små og mellomstore bedrifter kan øke lønnsomheten og spare samfunnet for milliardbeløp på å dreie fokus fra omsetning og salgsmål til bedriftskultur og arbeidsmiljø.

De store bedriftene har ressurser til å igangsette tiltak og prosjekter for å ivareta de ansattes arbeidsmiljø. De mindre bedriftene har ikke dette apparatet bak seg, og må bruke det meste av sin hverdag på kjernevirksomhet og å sikre bedriftens økonomi.

Det bør være coaching av ledere, interne og eksterne kurs om hvordan skape et godt internmiljø, egen håndbok for ”Trivsel policy” og ”Service policy”, samt implementering av tiltak for økt kundetilfredshet. Man må ikke måle ansatte på omsetning og inntjening, men på internmiljø og kundeservice. Da vil kundene velge bedriften, og omsetningen vil øke av seg selv. Jotun Indonesia er et godt eksempel på hvordan dette skal gjøres.

## **5.9 Den norske modellen et globalt forbilde**

Skandinaviske ledere kan bli forbilder for moderne ledere over hele verden. De nordiske ledelsesprinsippene, med sterk tro på enkeltmenneskene, er som skreddersydd for den moderne kunnskapsøkonomien. Det er en av konklusjonene i en omfattende

lederskapsundersøkelse ukebladet Mandag Morgen har utført <sup>2</sup>. Rapporten «Den skandinaviske leder» viser at skandinavisk organisasjons- og ledelseskultur er svært godt tilpasset kunnskapsøkonomiens krav om innovasjon og kreativitet.

De skandinaviske landene gjør det konsekvent sylskarpt på rangeringer over hvilke land som er mest konkurransedyktige, innovative og fremtidsrettede. Samtidig har Skandinavia verdens høyeste skattenivå, verdens sterkeste fagforeninger, og de største offentlige sektorene. Dette tilsynelatende paradokset var en viktig motivasjon for å sette i gang arbeidet med «Den skandinaviske leder». Undersøkelsen har tre viktige konklusjoner:

- Særegne Skandinavia: Det finnes en unik skandinavisk ledelsesmodell. Sentralt står stor respekt for enkeltmennesket og for samfunnets institusjoner.
- Relasjonsbygging: Skandinaviske ledere har mye av oppmerksomheten rettet mot menneskelige verdier. Målet er å skape sterke relasjoner. Relasjonsbyggingen foregår både internt i bedriften og mellom virksomheten og samfunnet. Dette står i sterk kontrast til for eksempel den typisk amerikanske ledermodellen indonesiske modellen for den slags skyld.
- Bevaringsverdig: Den spesielle skandinaviske ledelsesmodellen er svært velegnet i en kompetanseøkonomi. Det er derfor et stort behov for å fastholde denne særegne modellen.

«Det finnes en skandinavisk ledelsesmodell som bygger på et grunnleggende positivt menneskesyn. Det er en av grunnene til at de nordiske landene gjør det så godt,» sier Waldemar Schmidt, mangeårig toppsjef i det danske selskapet ISS og tidligere forsker ved det sveitsiske lederinstituttet IMD.

Typisk for skandinavisk lederskap er å søke dialog og partnerskap, i motsetning til konfrontasjon og maktkamp. Skandinavisk lederstil er preget av flate strukturer, kort avstand mellom leder og medarbeider og en beslutningsprosess hvor de ansatte får delta. Kort sagt: En ledelsesmodell som toppsjefer over hele kloden streber etter, fordi den engasjerer og motiverer de mest kompetente arbeidstakerne, og frigjør medarbeidernes kreative potensial. I motsetning til den typiske skandinaviske lederstil står den tradisjonelle indonesiske toppsjef: autoritær, selvsikker, ambisiøs og resultatorientert. Norske ledere er generelt gode på toveis-

---

<sup>2</sup> Mandag Morgens danske søsterpublikasjon har i samarbeid med Øresundsbron og Øresundsgruppen laget rapporten «Den skandinaviske leder.» Rapporten er utarbeidet på grunnlag av en spørreundersøkelse blant 500 danske og svenske ledere, og dybdeintervjuer med en rekke ledelseksperter og toppsjefer i det private næringsliv og offentlig forvaltning. Gjennom denne artikkelen brukes begrepene Skandinavia og Norden om hverandre. I begge begrepene forstås Norge, Danmark, Sverige og Finland.

kommunikasjon og på å klare å få mennesker med seg. Dette er egenskaper som er svært viktige i kunnskapsintensive virksomheter.

Navet i den skandinaviske ledelsesmodellen er medarbeideren. Ledelsens ambisjon er å skape engasjement gjennom verdier og holdninger, i motsetning til ytre motivasjon gjennom måling og belønning.

Internasjonal ledelsesforskning og tallrike enkeltteksempler viser at den beste måten å skape en moderne, dynamisk og innovativ organisasjon er delegering av ansvar og bruk av flate og ubyråkratiske organisasjonskart. Skandinavisk organisasjonskultur innebærer flate organisasjoner, med høy grad av delegering og inkludering av medarbeiderne.

Waldemar Schmidt har for IMD analysert en rekke skandinaviske virksomheter som har ekspandert ut i verden, og har funnet at suksessen disse har opplevd i stor grad skyldes ledelseskulturen. Positive relasjoner mellom ledere og medarbeidere er én viktig side.



## 5.10 Konklusjon

Flere bedrifter velger å etablere og omlokalisere seg på tvers av landegrensene. Dette skyldes blant annet store forskjeller i lønnskostnader mellom vestlige industriland og bl.a. mange asiatiske og østeuropeiske land. Flere land i disse regionene har stor tilgang på velkvalifiserte industriarbeidere.

For de fleste bedrifter går veien til global tilstedeværelse gjennom omorganisering av egen bedriftsstruktur. Å delta i en større utenlandsk bedriftsstruktur kan bidra til at de norske bedriftene får økt kunnskap om internasjonalisering, tilgang til prosesser og forskningsresultater samt økt evne til innovasjon og nyskaping.

Det å se på bedriftsstruktur er et ganske stor og omfattende tema. Det inneholder alt i en bedrift, fra ledelsesstil, bedriftsmiljøet til ansattes medvirkning. For å avgrense oppgaven har jeg formulert følgende problemstilling:

*Hvordan blir den norske arbeidsorganiseringen ivaretatt når norske bedrifter etableres i et land med annerledes kultur.*

*Følger de norske tradisjoner i arbeidsforhold, arbeidsorganisering og arbeidsmiljø etc. eller innretter de seg etter internasjonale og/eller lokale forhold? : Studie av Jotun etablering i Indonesia.*

For å avgrense oppgavens størrelse har jeg besluttet og se på en bedrift i Indonesia. Dermed gir dette ikke en helhets inntrykk av hvordan norske bedrifter i utlandet handler på. Jeg skulle gjerne ha besøkt og innsamlet data fra flere norske bedrifter i Indonesia, men med tiden og ressursene tilgjengelig var dette umulig. Trøsten er at Jotun er det mest ideale bedriften for beskrive hvordan norske bedrifter i utlandet gjør det fordi de har hatt stor suksess i utlandet. Det gjorde jeg ved å først undersøke arbeidsmiljøet i Norge og i Indonesia, deretter intervjuet jeg ledelsen i Jotun Indonesia.

Jotun Indonesia er preget av at det er familiemiljø i bedriften. Det setter hele rammeverket for bedriften. Alle tar vare på hverandre, fra ansatte til ledelsen. Ansatte er veldig nære hverandre og det snakkes om alt fra familie saker til jobb. Dette kommer fra at de rett og slett er indonesiske, siden de har for vane å være veldig åpne, vennlig, brysomme og flinke til å

tilpasse hverandre og situasjonen. Det er noe som er typisk indonesisk og som man kan finne i nesten alle indonesiske bedrifter.

Organisasjonsstrukturen til Jotun Indonesia er flat, noe som gjør at ledelsen i Jotun blir demokratisk i likhet med Norge. Selv om det ikke er noen fagforeninger eller lover og regler i Indonesia om ansattes medvirkning og rett til å bestemme over egen arbeidssituasjon, slik som i Norge, har Jotun Indonesia klart å løse dette ved at ansatte tas godt vare på og føler seg fritt til å uttrykke sine følelser under blant annet ukentlige møter med alle medlemmer tilstede. Ansatte i Jotun kan med andre ord diskutere med ledelsen om sin arbeidssituasjon i motsetning til ellers i Indonesia hvor ansatte ikke tør å argumentere mot ledelsen.

Betydningen av kultur Samspillet mellom det lokale og det globale representerer muligheter og utfordringer for nesten alle bedrifter i dag. Dette henger sammen med globaliseringen av økonomi, kultur, politikk og teknologi. Det er ikke sikkert at utfordringene knyttet til internasjonalisering av kunnskapsbedrifter kan løses gjennom bedre kontrakter, større kontroll og sterkere økonomisk styring. Mange studier peker i retning av den ”sorte boksen” kultur for å forstå problemene.

Den norske modellen er i hovedsak kjent som en velfungerende og demokratisk styrt velferdsstat med sterk medvirkning fra godt organiserte parter i arbeidslivet. Jotuns organisasjonskultur reflekterer på mange måter den norske måten å organisere og drive virksomhet på. Det er mange av de samme verdiene og prinsippene i Jotuns organisasjonskultur som det er i den norske modellen, i tillegg har Jotun ansatt en norsk leder, som gjør det lettere å ivareta den norske modellen i Indonesia.

Multinasjonale bedrifter bruker som oftest sin egen organisasjonskultur utenlands, men innefor rammer gitt ved den nasjonale kulturen til det landet de driver sin virksomhet i. I kapittel 5.6 har jeg angitt en figur 7 som oppsummerer forbindelsen mellom den norske modellen og nasjonale kulturen til Indonesia og som gir oss innsikt i hvorfor Jotun arbeider på den måten de gjør.

Likhetene mellom Jotun og den norske modellen er presentert med organisasjonskulturen til Jotun og likhetene mellom Jotun og arbeidsmåten i Indonesia er nasjonale kulturen til Indonesia.

Det vi kan lære av denne studien er at organisasjonskulturen har mer å si enn den nasjonale kulturen når en bedrift globaliseres. Dette kommer selvfølgelig an på hva slags motiv en bedrift har for ute etablering. I Jotuns tilfelle er dette for å bli i markedet, noe som gjør at organisasjonskulturen bør være tilpasset den nasjonale kulturen.

For å lykkes i internasjonal sammenheng, synes bedrifter i norsk næringsliv å være avhengig av fremmedkulturell kompetanse: Norske bedrifter må ha kunnskap om andre kulturer, kulturelle tilpasningsstrategier, hvordan de skal opparbeide tillit fra fremmedkulturelle medarbeidere og fremmedkulturell kommunikasjon. Interesse og respekt for andre mennesker og andre kulturer synes å være grunnleggende nødvendig.

Jeg har valgt en kvalitativ undersøkelsesmetode. Jeg mener at min problemstilling og forskerspørsmål innebærer individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, og legger det til grunn for mitt valg av metode. Jeg har arbeidet induktivt, og benyttet min egen intervjuguide med åpne spørsmål som tillot ny og overraskende informasjon innenfor den tematiske rammen av undersøkelsen. I analysen av datamaterialet har jeg fortettet, kategorisert og fortolket informasjon jeg fikk, noe som dannet grunnlag for å skape et bilde av bedriftens virkelighet. Slik jeg har oppfattet kvalitativ undersøkelsesmetode, mener jeg at den er best egnet til å søke svar på forskerspørsmålene og oppnå mitt mål: hvordan har den norske modellen blitt ivaretatt i Jotun Indonesia, og beskrive den så nyansert som mulig. Vi mener at denne undersøkelsen er valid, pålitelig og overførbar.

Et sentralt spørsmål er om det er noe jeg kunne ha gjort annerledes i denne avhandlingen? I ettertid ser jeg at det kunne ha vært nyttig å vite mer om Jotun Indonesia og ikke minst arbeidslivet i Indonesia. Man får ikke vite nok om Jotuns arbeidsmiljø og arbeidslivet i Indonesia ved å lese litteratur og intervjuer, man må selv ha erfaring og jobbet i Jotun og Indonesia for skjønne arbeidslivet i både Indonesia og Jotun. Dette kunne gi meg ytterligere mønstre å lete etter i analysen av datamaterialet, og kunne kanskje medvirket til en rikere beskrivelse og forklaring av funnene.

Før jeg svarer på mine forskningsspørsmål vil jeg legge til at dette har vært utrolig lærerikt og spennende oppgave å arbeide med. Jeg var så heldig og fikk mulighet til å reise til Indonesia for et utvekslingssemester. Jeg vil anbefale alle lesere av denne oppgaven på det sterkeste i det minste vurdere Indonesia som et reisemål. Jeg trivdes utrolig godt der og indonesiere er

utrolig gjestfrie og vennelige. Jeg er utrolig glad og stolt over å representere Indonesia i studie sammenheng, noe jeg hadde gjort om igjen om jeg fikk sjansen. Etter å ha gjort dette studiet er jeg veldig lysten på å gjøre en internasjonal karriere. Jeg håper jeg har et godt utgangspunkt til det ved å gjøre en studie som denne.

Videre vil jeg gi svar på mine forskningsspørsmål som hjelper meg med å beskrive min problemstilling.

### **5.10.1 Svar på mine forskningsspørsmål**

*Hvordan er den norske modellen ivaretatt i Jotun Indonesia?*

Den norske modellen er ivaretatt i organisasjonskulturen til Jotun Indonesia. Jotun har mange av de samme verdiene som den norske modellen, for eksempel deltakerrettigheter, demokratisk ledelse og rettferdighet.

*Hvilke kultur forskjeller er det mellom Norge og Indonesia i arbeidslivet, forklar ved hjelp av Hofstedes cultures consequences.*

Se kapittel 3.5 Hofstedes Culture Consequences.

*Hvem ligner Jotuns Indonesia på, Norge eller Indonesia?*

Maktavstanden er mer lik den norske modellen enn arbeidslivet i Indonesia Det er demokratisk ledelse. Arbeidskulturen i Indonesia er kollektivist, noe man også finner i Jotun. Når det gjelder femininet er Jotun lik både den norske modellen og arbeidslivet i Indonesia siden det er like rettigheter uansett kjønn og rase. Usikkerhetsdimensjonen er lik Indonesia, men pga den gode arbeidskulturen i Jotun bruker Jotun friheten til å bestemme selv på en positiv måte. I tillegg er Jotun et langtidsorientert bedrift som planlegger og følger utvikling jevnt og trutt. Dette gjøres ved BSC og bedriftsmøter.

*Har Jotun klart å tilpasse seg etter nasjonale krav i Indonesia?*

Ja, Jotun overholder ikke bare nasjonale kravene, men overgår dem. For eksempel gis det lønn over minimumslønning. Det gis også 15 dager permisjon for de som har jobbet i Jotun over et år, kravet fra staten er 12 dager.

*Hvilke forskjeller er det på ledelsen mellom Norge og Indonesia, hvilke av disse brukes i Jotun Indonesia?*

I DNM er ledelsen demokratisk, ansatte tas med på råd og deltar i beslutninger. I Norge har vi historisk en sterk tradisjon for demokratisk ledelse. Således kan vi si at lederstilen i Norge i større grad legger opp til dialog med underordnede.

I Indonesia er ledelsen autoritær. Det blir aldri stilt spørsmål til autoritetens posisjon og det er ofte de som kan og tar initiativene til noe innad i bedriften. Ledelsen i Indonesia trenger ikke å bekymre seg for å forsvare beslutninger, alt ledelsen sier er lov.

Jotuns ledelse i Indonesia er rettferdig og demokratisk i likhet med den norske modellen.

I Norge legger ledelsen vekt for å oppnå resultater, men samtidig tar de vare på medarbeiderne. I Indonesia er dette vanskelig siden det ikke eksisterer et godt system som tar vare på ansattes interesser, dette gjør at fokuset flyttes fra menneskene til resultatet.

Ledelsen i Jotun er flinke til å oppfylle hverandre ved at noen i ledelsen er mer menneskeorientert enn andre og noen mer oppgaveorientert enn andre, noe som gjør at man kan både ta vare på menneske samtidig som man tenker på resultatet.

DNM er delegert, stor frihet til egen utforming av arbeid. Indonesiske ansatte er vant med at det gis instruksjoner på hvordan arbeidet skal gjøres. De gjør det de blir bedt om, ikke mer ikke mindre. De har liten eller ingen innflytelse på hvordan arbeidet skal gjøres eller utformes. Oppgavens struktur er i noen tilfeller bestemt og guidet dermed lik arbeidslivet i Indonesia og i noen tilfeller er den lik den norske modellen. Der det er frihet til utforming av sin egen arbeidssituasjon.

I Indonesia er det med likhet til Norge rettferdighet i arbeidslivet, forskjellen er at i Norge kan ansatte bestemme hvordan arbeidet skal gjøres mens i Indonesia gis det instruksjoner på hvordan arbeidet skal gjøres.

I Jotun gjøres det i likhet med ellers i Indonesia og Norge ingen forskjell på ansatte.

*Hvis medvirkning er et aktivum i Norge, hvorfor er det eventuelt ikke det i Indonesia?*

Delvis fordi det ikke finnes noen sterk fagforening for arbeidstakere, slik at de kan fremme sine interesser og fordi i Indonesia kan bedriftene selv bestemme hvordan de skal drive sin virksomhet. Det er ingen lover eller regler om deltakerrettigheter.

*Hvis det er medvirkning i Jotun Indonesia, hva er forskjellen mellom medvirkningene og hvordan foregår de?*

Norge har et nasjonalt lov og regelverk som skal sikre at ansatte trekkes inn i beslutningsprosesser på et overordnet nivå, gjennom bedriftsutvalg, arbeidsmiljøavtalen og som styrerepresentanter o.l. Noen av disse ordningene er oppstått etter krav fra fagbevegelsen om demokratisk deltakelse i arbeidslivet. I Indonesia finnes ikke medvirkning og medbestemmelse i lover og regler.

I organisasjonskulturen til Jotun finnes det medvirkning, men dette skjer gjennom at ansatte tar opp saker med enten HR sjef Heendra Duna eller avdelingsledere.

Jotun Indonesia har orienteringsmøter og morgen briefinger med alle medlemmer i Jotun Indonesia en del ganger i uka. Dette er et godt utgangspunkt for ansatte med felles arbeidssituasjon og yrkestilhørighet for å ta opp sine interesser. I Norge tar ansatte opp sine interesser kollektivt gjennom tillitsvalgte.

I Jotun Indonesia kan ansatte bestemme over hvordan arbeidet skal gjøres så lenge de er inne organisasjonens rammer. Det legges større vekt på resultatet enn på hvordan arbeidet er blitt utført. Innflytelsen over egen arbeidssituasjon i Jotun Indonesia skjer gjennom avdelingsmøter, uformell dialog og medarbeidersamtaler mellom ledere og ansatte.

*Hvor mye innflytelse over egen arbeidssituasjon har indonesiske ansatte i Jotun og hvordan foregår de?*

I Jotun Indonesia kan ansatte gjøre arbeidet på sin måte så lenge det ikke skader andres arbeid, så lenge resultatet er hva som forventes og så lenge det holdes tidsfrister. Det legges større vekt på resultatet enn på hvordan arbeidet er blitt utført. Innflytelsen over egen arbeidssituasjon i Jotun Indonesia skjer gjennom avdelingsmøter, uformell dialog og medarbeidersamtaler mellom ledere og ansatte.

## 6 Litteratur liste

### Bøker:

Adler, N. J. (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Publishing.

An annual cooperation between students at: BI, NHH, Norwegian University of science and technology (1998): *International Business, Finding market opportunities in INDONESIA*.

Andersen, J.A. og B. Abrahamsson (1996). *Organisasjon – Om å beskrive og forstå organisasjoner*, Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Bakka, Bjarne (1990): *Even smaller industrial firms og international*.

Cole, Gregory J.(2001) *Passport Indonesia : Your Pocket Guide to Indonesian Business, Culture & Etiquette*. Novato, CA, USA: World Trade Press.

Døving, Erik og Johnsen, Åge (red) ( 2005): *Organisasjonsteori på norsk* Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Falkenberg, A.W (1994): *Marketing Perspective: a book of readings* Fagbokforlaget Bergen

Fredrik Engelstad, Jørgen Svalund, Inger Marie Hagen, Aagoth Elise Storvik (2003): *Makt og demokrati I arbeidslivet*, Gyldendal Akademisk

Fischer, Grete og Sortland, Nils (1993): *Innføring i organisasjonspsykologi* TANO AS, Otta

Grønhaug, Kjell, Hellesøy, Odd og Kaufmann, Geir (2001): *Ledelse i teori og praksis* Fagbokforlaget

Hellevik, Ottar (1999) *Forskningsmetodet i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo Universitetsforlaget

Hofstede, Geert (1984): *Cultures Consequences* London, SAGE Publication Ltd

Hofstede, G. (1991): *Cultures and organizations: Software of the mind*. McGraw-Hill Book Company Europe.

Hofsedes, G (1993): kulturer og organisasjoner  
Oslo Bedriftsøkonomens Forlag

Hofstede, G. (1998) *Associates, Masculinity and Femininity; the Taboo Dimension of National Cultures*  
London, Sage 1998

Håkonsen, K. M. (2003): *Innføring i psykologi*. Gyldendal Akademisk  
Jacobsen, D. I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget AS.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer*.  
Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (1997): *Hvordan organisasjoner fungerer*.  
Fagbokforlaget.

Johannessen, A. og Tufte, P.A. (2002): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag AS.

Kvale, S. (2004): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.

Lafferty, William (1986): *Varieties of democratic experience*  
Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Oslo

Line Eldring og Tom Colbjørnsen (1999) *Medbestemmelse og medvirkning Bedriftsutvikling mot år 2000*  
Forskningstiftelsen Fafø Omslag: Agneta Kolstad

Morgan, Gareth (1998): *Organisasjonsbilder*  
Oslo Universitetsforlaget

Nilssen, Tore (1998): *Mot et bedre arbeidsliv*,  
Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS

Saunders, M.N.K. m.fl. (2000) „*Research methods for business students*,  
Pentice Hall, London

Selness, Fred(1999): *Markedsundersøkelser*  
Tano Aschenhoug, Oslo

Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*.  
Fagbokforlaget.



Torp, Hege (2005) *Nytt arbeidsliv Medvirkning, inkludering og belønning*  
Oslo: Gyldendal Akademisk.

Øystein Fossen Reidar Gjersvik, Morten Levin og Per Sletten (1993): *Samfunn og bedrift*  
NTH, Trondheim

### **Internett**

<http://arbeidsmiljo.pht.no>

[http://www.sintef.no/content/page1\\_\\_\\_\\_5143.aspx](http://www.sintef.no/content/page1____5143.aspx)

<http://www.regjeringen.no>

<http://www.Jotun.no>

<http://www.Jotun.com>

<http://www.Indonesia.no>

<http://countrystudies.us/indonesia/30.htm>

<http://no.wikipedia.org/wiki/Indonesia>

<http://www.tourismindonesia.com/>

<http://www.mandagmorgen.no>

<http://site.ebrary.com/lib/bilibrary/Doc?id=10032023&ppg=39>

### **Annet:**

Forelesningsnotater i kurs fra utvekslingssemester i Indonesia:

International Trade and Policy, Strategic Management og Management Control System

Brosjyrer om Jotun

AFF Ledelse undersøkelse

SSB og AFI undersøkelser om medvirkning

## 7 Vedlegg 1: Intervjuguide

*I DNM er maktavstanden kort.*

Hvordan er maktavstanden i Jotun Indonesia?

Er ansatte med på beslutninger?

Er det slik at ansatte er lydige til alt lederen sier?

*DNM er preget av individualisme. Ansatte har egen utvikling og karriere som det viktigste*

Hva er viktig for ansatte, deres egen karriere og utvikling eller det å være en del av bedriften/gruppen?

*Samtidig er den norske modellen kollektiv på det representative nivå: ansatte tar saker opp gjennom fagforening, etc.*

Hvordan er det hvis ansatte er uenig, eller kommer i konflikt med ledelsen, har de noen fagforeninger å henvende seg til?

Hvordan blir konflikter mellom ledelsen og ansatte løst?

*I DNM er det like rettigheter uavhengig av kjønn.*

Hvordan er kjønnsfordelingen i Jotun?

Hvordan er det med permisjonsordninger?

*Der er mange offentlige regler som styrer arbeidslivet i DNM, mindre frihet til bedriftene selv å bestemme, men det er samtidig mindre ritualer og rutiner.*

Hvilke offentlige regler må Jotun som bedrift forholde seg til?

Er det regler og lover som Jotun har uttrykt at skal følges? Hvilke?

*På grunn av det offentlige støtteapparatet (velferdsstaten) er det mindre risiko for en arbeidstager knyttet til på miste jobb, etc.*

Har ansatte kontrakter?

Hvilke rettigheter har ansatte?(fagforeninger)

Hvordan foregår ansettelse?

Hvordan foregår oppsigelser?

*DNM har innebygd mekanismer for endring som gjør at omstilling kan gå raskt.*

Tenker Jotun langsiktig eller kortsiktig i Indonesia? Hvordan?

Har Jotun innebygd mekanismer som gjør at endringer kan raskt omstilles?

***I DNM er ledelsen demokratisk, ansatte tas med på råd og deltar i beslutninger.***

Hvor på figuren vil du si ledelsen i Jotun er?

Hvorfor er den der den er?

|  |                                  |   |  |  |  |   |
|--|----------------------------------|---|--|--|--|---|
| Lederens myndighetsområde                  |                                  |   |  | Gruppens myndighetsområde                                    |  |   |
| Lederatferd                                |                                  |   |  |  |  |   |
| Lederen tar beslutninger og annonserer dem | Lederen selger sine beslutninger | Lederen presenterer ideer og inviterer til spørsmål | Lederen presenterer forskjellige forslag | Lederen presenterer problemer, får forslag og tar beslutning | Lederen definerer grenser og lar gruppen ta beslutning | Lederen tillater de u.o. å arbeide som delvis selvstyrte arbeidsgrupper |
| Interaksjonsform                           |                                  |   |  |  |  |   |
| Informativ                                 | Overtalende                      |   | Konsulterende                            |  | Delegerende  |   |

***Hypotese10: Den norske modellen er oppgaveorientert og mindre ritual orientert.***

Hvordan vil du si ledelsen i Jotun Indonesia er? (fortell om Blake&Moutons ledergitter)

***I DNM bidrar ansattes kollektive system (representative system) til gjennomføring av beslutninger.***

Kan ansatte gjennom det kollektive system (fagforeninger eller tillitsvalgte) være med på gjennomføring av beslutninger?

Hvordan foregår medvirkning og dialogen mellom ledelsen og ansatte?

Hvordan tar ansatte opp sine interesser?

***I DNM holder ledelsen en vennlig tone med de ansatte.***

Ser den ansatte lederen ofte?

Hva slags tone har ledelsen med de ansatte?

Snakkes det noe utenom jobben?

Hvilke sosiale arrangement har Jotun?

***I DNS må ledere ha kommunikativ kompetanse og kunne forsvare sine beslutninger i dialog med de ansatte***

Hvilke nivå har ansatte som starter i bedriften? Har de noen form for kompetanse?

Hva skjer vis ansatte er uenige med ledelsen?

***Ledelse i DNS er likhetsorientert.***

Hvordan fordeles arbeidet mellom ansatte? I forhold til kompetanse? Erfaring? Utfordring?

Variasjon? Etter nasjonalitet? Kjønn?

***DNM er delegert, stor frihet til egen utforming av arbeid på lavt organisasjons nivå.***

Kan ansatte utforme sin egen arbeid+ gjøre på sin måte?

## 8 Vedlegg 2: Tabell og Figurliste

|   |    |
|---|----|
| Tabell 1 Partsbasert og driftsbasert medvirkning.....                                       | 25 |
| Tabell 2 individuell innflytelse og tilfredshet.....  | 26 |
| Tabell 3 Hofstedes kulturdimensjoner og den norske modellen .....                           | 38 |
| Tabell 4 Hofstedes kulturdimensjoner og arbeidslivet i Indonesia .....                      | 39 |
| Tabell 5 Ledelse og de norske modellen .....  | 43 |
| Tabell 6 Ledelse og arbeidslivet i Indonesia .....  | 44 |
| Tabell 7 Oppsummering av kultur dilemmaer.....  | 65 |
| <br>  |    |
| Figur 1 Tre nivåer av unikhhet i menneskets mentale programmering (Hofstede, 1991).....     | 28 |
| Figur 2 Kulturelle forskjeller: Nasjonale, yrkesmessige og organisasjonsmessige nivåer..... | 30 |
| Figur 3 Blake & Moutons Ledergitter .....   | 36 |
| Figur 4 Ulike type ledelse.....   | 46 |
| Figur 6 medvirkning i Jotun .....   | 70 |
| Figur 7 Organisasjonskultur og Nasjonal kultur.....   | 75 |

## 9 Vedlegg 3: Kart over Indonesia

