



# Masteroppgave

**LOG950 Logistikk**

**Lederegenskaper for å lykkes med ledelse i  
tverrkulturell arbeidsgruppe**

**En studie av tverrkulturell arbeidsgruppe i Powerline  
NO d.o.o**

**Jasmin Dervisevic**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 84**

**Molde, 26.mai.2015**



# Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>



# **Publiseringsavtale**

**Studiepoeng: 30**

**Veileder: Bjørn Guvåg**

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven. §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjennelse.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

**Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å**

**gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:**

ja nei

**Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?**

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

**Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?**

ja nei

**Er oppgaven unntatt offentlighet?**

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

**Dato: 26.mai.2015**

## Forord

Dette prosjektet er en del av avhandlingen i masteroppgaven ved Erfaringsbasert Master i Logistikk ved Høgskolen i Molde. Masteroppgaven er på 15 studiepoeng og fordelt over to semestre hvor den markerer en slutt ved tre-årlig studieretning. Formålet med dette prosjektet er at det skal gi en beskrivelse av problemstillingen i masteroppgaven, det teoretiske rammeverket for forskning rapporten og forskningsdesign av arbeidet.

En av forutsetningen i studiet er at studenten skal skrive masteravhandlingen, som er knyttet opp mot en problemstilling i en bedrift.

Jeg er utdannet bygg ingeniør med en Bachelor grad i byggkonstruksjoner. Jeg har 5 års erfaring som prosjektleder for Mesta AS og siden våren 2014 er jeg utleid prosjektleder fra Nettpartner Prosjekt AS til et norsk utenlands foretak (NUF), Powerline d.o.o NO. Alle ansatte på Powerline d.o.o NO er kroatisk statsborgere.

Som prosjektleder for Powerline er mine oppgaver å lede en utenlandsk arbeidsgruppe på 20 mann fra Kroatia ved utbygging av kraftforsyningsanlegg i Norge. Mine oppgaver omhandler hovedsakelig intern og ekstern kommunikasjon og prosjektkoordinasjon mellom norsk og kroatisk arbeidsgruppe i prosjektet.

I studiet Management of value Systems fra Robert E Quinn «Beyond Rational Management» vekke en interesse ved forskningen til det tverrkulturell. Fra Quinn's modell for «Competing Values Framework» fikk jeg et innblikk i de ulike lederdimensjonene ved ledelse av organisasjon og lederens roller. Hvor lederens kunne finne seg selv i systemet. Det var med andre ord teoretisk målbart.

Som leder for en utenlandsk norsk bedrift var dette høyst aktuelt for meg og det var noe som jeg ønsket å forske videre på. Jeg så på dette tema som en mulighet hvor jeg som leder kunne utvikle meg for å oppnå mestring. Med bakgrunn i utfordringer som jeg har erfart ved ledelsen av arbeidsgruppen i Powerline, definerte jeg problemstillingen.

I det dette avsnittet vil jeg forklare noe av utfordringene som har vært ved forsknings studiet. For det er ikke til å legge skul på at denne forskningen har vært veldig utfordrende. Som 100 % ansatt og 50 % student, samt aktiv idrettsutøver i Undervannsrugby. Har livet mitt i dette studiehalvåret kun dreid seg om de tre områdene. Som prosjektleder er det påregnet en del reiseaktivitet, noe som har krevd mye tid. For å nevne så har jeg over 100 reisedøgn og mer enn 50 flyreiser. Ved å anvende dagens muligheter for teknologi, har en del av denne oppgaven blitt skrevet på SAS sine morgen flygninger mellom Molde – Oslo.

Til slutt så vil jeg takke mine kollegaer i Powerline for bidraget ved spørreundersøkelsen VSM 13, hvor de har vist tillit til mitt formål ved denne forskningen. Jeg vil også takke Amd.dir i Powerline Erland Pettersen, for mange gode og konstruktive diskusjoner ved leder-stiler og problemstillingen. Jeg vil takke min veileder Bjørn Guvåg og biveileder Marte Giskeødegård for tilbakemeldinger ved forprosjektet til denne forskningen.

Til slutt så vil jeg rette en stor takk til min familie som har støttet og gitt meg støtte gjennom denne forskningsprosessen og spesielt min søster Emina Dervisevic som har bidratt til å slutføre denne oppgaven.

## **Sammendrag**

I denne forskningsoppgaven, ser en på problemstillingen ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper. Oppgaven belyser først temaet til oppgaven og bakgrunnen for hvorfor denne forskningen er aktuell. Videre i oppgaven så belyser en nærmere lederdimensjoner til Hofstede, GLOBE og Robert E. Quinn. Hvor en ser spesielt på kulturdimensjonene til landgrupperingen Eastern og Nordic Europe.

Oppgaven tar så for seg vitenskapsteorien. Hvor en belyser det metodiske rammeverket og det å forske på egen organisasjon hvor oppgaven på bakgrunn av dette velger forskningsmetoden og tilnærmingen til problemstillingen. I denne oppgaven har en valgt den kvantitative forskningsmetoden med hermeneutisk tilnærming. Videre i vitenskapsteorien går oppgaven nærmer inn på datainnsamling, gjennomføring av undersøkelsen og utvalget før en avslutter med overførbarhet, etiske vurdering.

Før oppgaven avslutter med analyse og konklusjon blir problemstillingen til forskningsoppgaven belyst. Mine erfaringer som prosjektleder for en mangfoldig arbeidsgruppe er at det finns utfordringer for å oppnå optimal samarbeidsledelse mellom de to arbeidsgruppene. Dette kan føre til at utveksling av erfaringer, angrepsmetodikk og best praksis ikke blir kommunisert god mellom ledelsen og arbeidsgruppen. Noe som kan resultere til en liten grad av erfaringsoverføring, lavere produksjons effektivitet, lavere grad av ressursutnyttelse og friksjoner i verdikjeden. På bakgrunn av dette presenterer forskningen følgende problemstillingen, med delspørsmål ved ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe.

### **Lederegenskaper for å lykkes med ledelse i tverrkulturell arbeidsgruppe.**

«En studie av tverrkulturell ledelse i arbeidsgruppen til Powerline.»

Hvor en ønsker å finne svar ved følgende delspørsmål ved utdypning av problemstillingen:

1. Hva er de ønskede lederegenskaper ved tverrkulturell arbeidsgruppe?
2. Er den norske lederstilen egnet ved ledelse av den tverrkulturelle arbeidsgruppe?



<b>1.0</b>	<b>Tema.....</b>	<b>1</b>
1.1.1	Valg av tema hvor mangfold på arbeidsplassen er en realitet.....	1
1.1.2	Ledelse av tverrkulturelle organisasjoner og grupper.....	2
1.2	Bakgrunn for masteroppgaven .....	3
1.2.1	Hvorfor problemet en har valgt er viktig for en og samfunnet.....	4
1.3	Problemformulering.....	5
1.3.1	Forskningsavgrensning og begrepsavklaring.....	5
1.3.2	Organisasjon og strategisk nivå.....	5
1.3.3	Begrepene kultur, flerkulturalitet og tverrkulturell .....	6
<b>2.0</b>	<b>Hofstede, House: ledelses dimensjoner, kultur og egenskaper .....</b>	<b>8</b>
2.1	Ledelse-dimensjoner og egenskaper.....	9
2.1.1	Sammenfatning.....	12
2.2	Hofstede, GLOBE og Hall, kulturdimensjoner.....	14
2.2.1	GLOBEs ni kulturdimensjoner.....	15
2.2.2	Hofstede kulturdimensjoner .....	17
2.2.3	Høykontekst- og lavkontekstkultur .....	19
2.3	Lederstil og lederadferd .....	20
2.3.1	Rober E Quinn dimensjoner, kultur, leder adferd (roller) .....	21
2.3.2	Norsk lederstil.....	23
2.3.3	Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?.....	23
<b>3.0</b>	<b>Vitenskapsteori.....</b>	<b>27</b>
3.1	To hoved metoder for vitenskapsteori.....	27
3.2	Hermeneutisk forskningsmetode.....	28
3.3	Refleksjon kvalitativ eller kvantitativ metode? .....	29
3.3.1	Hvorfor ikke kvalitativ metode?.....	30
3.3.2	Hvorfor kvantitativ metode? .....	31
3.4	Valget av forskningsmetoden.....	32

3.5	Undersøkelsen.....	32
3.5.1	Datainnsamling og gjennomføring .....	33
3.5.2	Gjennomføring av spørreundersøkelsen.....	33
3.5.3	Utvalget.....	35
3.6	Kvalitetssikring: validitet og reliabilitet.....	36
3.6.1	Reliabilitet (pålitlighet) .....	37
3.7	Overførbarhet .....	38
3.8	Etiske vurderinger.....	40
3.9	Problematisk å forske på egen organisasjon .....	41
<b>4.0</b>	<b>Metodiske refleksjoner .....</b>	<b>43</b>
<b>5.0</b>	<b>Problemstillingen .....</b>	<b>45</b>
<b>6.0</b>	<b>Analyse og presentasjon .....</b>	<b>46</b>
6.1	Presentasjon av målinger .....	46
6.2	Kulturelle forskjeller Hofstede .....	47
6.3	Kulturelle forskjeller GLOBE .....	48
6.3.1	Konvergens, kulturdimensjoner til Hofstede og GLOBE.....	51
6.4	Funn, arbeidsgruppens kulturdimensjoner .....	53
6.5	Nyere verdier til landklyngen Kroatia på bakgrunn av VSM94.....	55
6.5.1	Kartlegging av de foretrukne lederdimensjoner.....	57
6.5.2	Foretrukne lederdimensjoner til arbeidsgruppen Powerline .....	57
<b>7.0</b>	<b>CLT leder egenskaper .....</b>	<b>59</b>
7.1	Ledelse av tverrkulturelle arbeidsgruppe - konklusjon.....	63

## 1.0 Tema

Samfunnsmessige endringer som vi opplever i det 21 århundre er mange og komplekse. Det er fra folkesammensetning til teknologi (Erstad et al. 2014). For å kunne etterkomme denne samfunnsutviklingen, omtales ofte begrepet «21st Century skills». Hvor det adresserer til de ferdighetene som elever/studenter trenger som grunnsteiner til framtiden. Som grunnsteiner menes i denne sammenheng den nødvendige kompetansen og kunnskapen.

I rapporten til Ludvigsen utvalget «Om framtidens kompetansebehov» viser rapporten fram til 10 kompetanseområder, hvor de viser til at alle anmeldelser av rapporter framhever kommunikasjon og samarbeid som viktige kompetanseområde (Erstad et al. 2014). Kompetansen i dette området, ved samarbeid og kommunikasjon er stadig viktigere ettersom utviklingen i arbeidslivet har blitt mer globalt organisert og oppgavene mer komplekse.

Selv om samarbeid har lenge vært et sentralt område i arbeidslivet, trekker (Erstad et al. 2014) fram at det blir enda viktigere i en kunnskapsbasert økonomi. Hvor (Erstad et al. 2014) trekker fram utsagnet av Dede (2010) «*the degree of importance for collaborative capacity is growing now that work in knowledge-based economies is increasingly accomplished by teams of people with complementary expertise and roles, as opposed to individuals doing isolated work in an industrial setting (s.53)*» (Erstad et al. 2014).

For å kunne lede arbeidsgrupper i framtiden, mener en at kjennskapen til hvordan arbeidsgrupper ønsker å bli ledet er et sentralt område i å beherske egenskapene kommunikasjon og samarbeid.

For å kunne lede en slik arbeidsgruppe ønsker en å belyse nærmere i denne masteroppgaven temaet lederegenskap i tverrkulturell arbeidsgruppe ved å gjennomføre en studie i arbeidsgruppen til Powerline NO d.o.o. <sup>1</sup>

### 1.1.1 Valg av tema hvor mangfold på arbeidsplassen er en realitet

I møte mellom to kulturer, snakker en ofte om begrepet mangfold<sup>2</sup>. Men hva er, begrepet, mangfold? Mangfold, en den norsk oversettelse av det engelske ordet «*diversity*», som reflekterer mangfold ved innvandring og individualisering av verdier og levemåter. Hovedvekten til denne teorien om mangfold stammer fra USA, og fokuset er rundt ledelsens innflytelse på mangfoldet.

Økt andel av mangfoldet på arbeidsplassen er en realitet som norske ledere må forholde seg til i framtiden. Viktigheten av å kunne beherske egenskapene som kommunikasjon og samarbeid vil bli viktigere (Sandal 2009). Årsaken til økende mangfold i Norge er mange, noe skyldes

---

<sup>1</sup> Videre i oppgaven vil Powerline NO d.o.o bare omtales som Powerline.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> som (Lothe and Lie 2014) omtaler i sin masteravhandling - Kulturelt mangfold i Norge

arbeidsinnvandring, flyktninger, finansiell årsaker, MNC<sup>3</sup> etc, men en nærme belysning rundt hvorfor mangfold oppstår vil ikke denne oppgaven ta for seg. Derimot, Lothe og Lie (2014) argumenterer at det er et større behov for forskning ved mangfold i norsk kontekst.

Som tidligere nevnt er tema i denne masteroppgaven fokusere rundt ledelsen av tverrkulturell arbeidsgruppe i arbeidslivet. Hvor oppgaven tar for seg en studie i Powerline.

Det denne oppgaven kommer til å reflektere over er ledelsen ved det tverrkulturelle av arbeidsgruppen. Hvor to grupperinger (norsk ledelse) som leder/møter en utenlandsk arbeidsgruppe (Powerline).

### **1.1.2 Ledelse av tverrkulturelle organisasjoner og grupper**

Det fins mye litteratur ved ledelse av tverrkulturelle organisasjoner og grupper. Deler av dette forskningsgrunnlaget, har empiri og teori som kan relateres til norske forhold. Ved god forskning vil jeg trekke fram utsagn fra Ulleberg (2002);

*«God forskning bygger på bestemte regler og prosedyrer for forsknings resultater. Forsknings resultater skal kunne etterprøves av andre forskere for å kontrollere troverdighet og sannhetsgehalt i forskeres funn»  
(Ulleberg 2002)*

Dette tatt i betraktning mener en at relevant utenlands-litteratur fra anerkjente personer/institusjoner er akseptabel til å kunne anvendes i ens masteroppgave i refleksjon av forskningen som vil relatere seg ved norske forhold.

Selv om det finnes mye god forskningsbasert litteratur rundt ledelse av tverrkulturelle organisasjoner og grupper er det lite litteratur som omhandler viktige globale ledelseskarakteristika som kompetanse, betingelser og utviklingsstrategier (Morrison 2000).

Med bakgrunn i overnevnt samfunnsutvikling, viktigheten av framtidig kompetanse og økende mangfold i Norge, er problemstillingen rundt ledelse av tverrkulturelle arbeidsgruppe høyt dagsaktuelt i det norske arbeidslivet. Manglende forskning som belyser viktige globale ledelseskarakteristika rund kompetanse ved lederne forsterker aktualiteten til problemstillingen.

I denne masteravhandlingen vil en belyse noen av egenskapene som kan gi svar, ved kompetansen som en leder bør besitte ved ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe der norske og kroatisk medarbeidere er en del av gruppen.

---

<sup>3</sup> MNC - Multinasjonale selskaper

I denne oppgaven, ønsker en å belyse de ønskede lederegenskapene ved ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe ved å se på god ledelsesteori av kulturelle arbeidsgrupper i lyset av teori for kulturelle møter.

Ved å gjennomføre spørreundersøkelse for de som blir ledet, er det gjennom denne metoden i masteroppgaven en ønsker å finne de kritiske suksessfaktorene. Dette kan også begrunnes med at, de ansette som blir ledet, er de som kan reflektere best over hvordan de ønsker å bli ledet.

## **1.2 Bakgrunn for masteroppgaven**

Norge opplever en historisk lav arbeidsledighet hvor resten av Europa har økende arbeidsledighet spesielt etter finanskrisen. (Jacob. and Hanssen 2013). Mange av de gode betingelser som helse, lønn, trygghet og mulighet for arbeid, kan være noen av forsterkende faktorer til arbeidsinnvandringen i Norge (SSB 2014). Finanskrisen har også ført til at selskapene ser etter andre alternativer ved kostnadskutt.

Dagens teknologi og kommunikasjonsmulighet gjør at selskaper endrer måten de driver forretninger på i dag enn det de gjorde historisk. «*Hvor de fjerner organisatoriske og geografiske grenser, med at de kobler mennesker fra alle samfunnslag*» (Blain 2011). «*Globaliseringen sett i en historisk prosess knytter den verden tetter sammen på flere plan, økonomisk, politisk, rettslig, teknologisk, økonomisk og kulturelt*» (Ellingsen 2003). Sett i sammenheng med økende arbeidsinnvandringen til Norge, har dette en forsterkende effekt på økende mangfold i det Norske samfunnet, og et økende krav til kompetanse innen kommunikasjon og samarbeid ved det tverrkulturelle.

Som tidligere nevnt i denne oppgaven ønsker jeg å belyse den nødvendige kompetansen som lederen behøver ved ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe, gjennom et studie i Powerline.

Som prosjektleder for Powerline, er ens erfaring, at det finns optimaliseringspotensial i samspillet mellom det tverrkulturelle i arbeidsprosessen. Ved å utvikle og implementere endringer i organisasjoner mot et større mangfold, har forskningsrapporter som (GAO-05-90 2005, Preti, Poonam, and Ekanshi 2014, Taylor H. Cox 1991) kommet fram til at implementering av endringer kan resultere i økt produksjonskapasitet, overføring av kunnskap og bedre samspill mellom operative ledere.

Den overnevnte argumentasjonen ved implementeringen av mangfold i organisasjonen krever at en har kompetanse ved ledelsen av det tverrkulturelle. Ved å gjennomføre dette studiet ønsker en å bidra til kunnskapen rundt ledelsen av tverrkulturelle arbeidsgrupper. Om dette kan bidra til en større forståelse ved tverrkulturell ledelse under norske forhold kommer oppgavens metode å belyse.

### 1.2.1 Hvorfor problemet en har valgt er viktig for en og samfunnet

Norge opplever en nasjonal storinvestering i infrastruktur, spesielt innen vegutbygging, fornybarenergi infrastruktur og framtidige investeringsprosjekter i jernbane. Innen arbeidsfagfeltet elektro så har Statnett i 2011 utviklingsplanen, planer om å investere innen 2021 en sum på mellom 40 til 50 milliarder NOK (Statnett 2011). Dette er så store investeringer i det norske kraftnett, at Norge ikke har nok kvalifisert arbeidspersonell til å kunne tilby investeringsetterspørselen. Dermed åpnes en mulighet for at utenlandske selskaper blir invitert til Norge for å konkurrere om prosjektene. En av konkurransefordelene til utenlandske selskaper, er at de har et lavere kostnadsnivå enn norske selskaper, noe som gir et fortrinn i konkurransen om tilbudene. En evt. høyere arbeidsinnvandringen til Norge, vil også kunne bidra til at Norske bedrifter, kan konkurrere på bedre premisser.

Utenfor norske grenser er det i dag sterkt framvoksende marked som Kina, India og Sør Amerika hvor det er en økende mangel på kvalifiserte ledere (Blain 2011). I 2011 rapporten fra PwC er det gjennomført en undersøkelse bland 1200 Administrerende direktører i 69 land. Undersøkelsen viser at halvparten av direktørene planlegger og sende kvalifiserte ledere for å imøtekomme etterspørselen i framvoksende økonomier. PwC rapporten opplyser at det har vært en økning i antall internasjonale oppdrag bland multinasjonale selskaper (MNC) med 25% de siste ti årene. Det spås i rapporten en videre vekst på 50% de neste tiåra i antall internasjonale oppdrag. Denne økningen, etter kvalifisert personal som har erfaring med ledelse fra mer enn et land, blir i økende grad sett på som verdifull. (PwC 2011, 17)

Sett PwC rapporten i perspektiv, forutser den et økende behov av ledere med kvalifikasjoner i ledelse fra mer enn et land. En ser på denne forskningen som en mulighet til å kunne tilegne en kompetanse innen ledelse av tverrkulturelle arbeidsgruppe, samt tilegne en kunnskap innen viktige egenskaper ved god kommunikasjon og samarbeid ved tverrkulturell arbeidsgruppe.

Forskningen tar utgangspunkt i ledelsen av arbeidsgruppen til Powerline, hvor en kartlegger de kulturelle dimensjonene til arbeidsgruppen og sammenligner dem med eksisterende kulturdimensjoner ved norsk ledelse. Dette vil gi et innsyn i de foretrukne kulturdimensjoner til arbeidsgruppen og som kan anvendes som grunnlag for hvordan gruppen ønsker å bli ledet. For Powerline vil denne forskningen bidra til å belyse foretrukket lederstil til arbeidsgruppen, som selskapet kan operere med.

### **1.3 Problemformulering**

Formålet er å få en dypere innsikt i kunnskap ved ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe som Powerline, i et nordisk arbeidsmiljø. Målsetningen i oppgaven er at den skal bidra til et større innsikt i kunnskapen ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper. Ved hjelp av respondenter ønsker en å kartlegge arbeidsgruppens kulturdimensjoner, som vil være grunnlaget til de foretrukne lederegenskaper i arbeidsgruppen til Powerline. Avhandlingen legger følgende problemstilling til grunne:

#### **Lederegenskaper for å lykkes med ledelse i tverrkulturell arbeidsgruppe.**

«En studie av tverrkulturell ledelse i arbeidsgruppen til Powerline.»

Problemstillingen utdypes med følgende spørsmål:

1. Hva er de ønskede lederegenskaper ved tverrkulturell arbeidsgruppe?
2. Er den norske lederstilen egnet ved ledelse av den tverrkulturelle arbeidsgruppe?

#### **1.3.1 Forskningsavgrensning og begrepsavklaring**

I denne delen av masteroppgaven vil det blir spesifisert nærmere rundt forskningens avgrensning og hvilke begrep som kommer til anvendelse, samt hvorfor jeg har valgt å avgrense oppgaven til de spesifikke delene av forskningen. Først til avgrensningen av organisasjonen og det strategiske nivået oppgaven kommer til å konsentrere seg ved.

#### **1.3.2 Organisasjon og strategisk nivå**

Da masteroppgaven tar for seg en «studie» i Powerline, er det naturlig til å avgrense oppgaven til å gjelde Powerline og dens organisasjon.

For å kunne definere hvilken nivå i organisasjonen forskningen kommet til å avgrense seg ved, kan vi referere til tre ulike nivåer definert av (Sander 2014);

*Strategisk plan;* Er den langsiktige planen for retningslinjene i bedriften. Den skal gi et svar på hvor bedriften ønsker å være i framtiden, et referansepunkt og sørge for at bedriften ikke handler i disharmoni med markedet.

*Teknisk plan;* Bygges på bakgrunn av strategisk plan. Er en mer detaljert oversikt over de kortsiktige mål og tiltak.

*Handlingsplan;* Er den operative planen; gir kortsiktige mål og tiltak, samt sørger for at målene i taktisk plan blir oppnådd.

Med bakgrunn i masteroppgaven, tema og problemstillingen til denne forskningen vil denne masteroppgaven avgrense seg til den strategiske planen i organisasjonen.

### 1.3.3 Begrepene kultur, flerkulturalitet og tverrkulturell

I Norge i dag anvendes ordet kultur ved mange sammenhenger; om åndsliv og produkter, aktiviteter, arv og minne, livsform en måte å leve på, meningsfellesskap etc. Fellesnevneren for alle anvendelsene er at kultur er menneskeskapt. *Kultur innebærer en bearbeidelse av natur – en dyrkning.* (Øyvind 2013)

For å ha en felles oppfatning av begrepet kultur og hva som ligger bak forståelsen av ordet kultur, skal vi se nærmere ved kultur og avgrensningen. I boken, "Møte mellom mennesker" beskriver Øyvind Dahl (2013) to kulturforståelser, beskrivende og dynamisk kulturforståelse. Ser vi nærmere på den teoretiske definisjonen av begrepene, så er begrepene definert i motsetning til hverandre, men i møte med virkeligheten så utfyller de hverandre (Øyvind 2013).

Ved beskrivende kulturforståelse vektlegges det at kultur er historisk forankret, hvor tradisjon er en vesentlig del av kulturen, og at det er noe som læres i samfunnet. Ofte blir beskrivende kulturforståelse kalt for essensialistisk, men det er det ikke. (Øyvind 2013) definerer det som følgende;

*«Med essensialistisk kultur antas det at det er en essens (ekstrakt), en kjerne som uttrykker en homogenitet og en særegenhet i en bestemt kultur. Det kan være ferdigheter, væremåter og oppfatninger som anses som karakteristiske for akkurat denne kulturen»*

Ut fra denne definisjonen kan en si at hvert menneske oppfattes som en representant for en bestemt kulturtilhørighet. Med dette så kan en drøfte og sette kulturer opp mot hverandre og gjøre målinger. I motsetningen til den beskrivende kulturforståelsen, vektlegger dynamisk kulturforståelse i oppfattelsen om kultur, at det er noe vi gjør når mennesker møtes eller gjør noe sammen. Den dynamiske kulturforståelsen gir en mer dynamisk oppfattelse av kultur, enn beskrivende kulturforståelse hvor kultur er noen mennesket har, men heller der noen posisjonerte mennesker gjør gjeldende i situasjonsbestemte møter med andre (Øyvind 2013).

Forenklet kan en si om de to kulturforståelsen at den essensialistisk kultur forståelsen er noe folk har og hører til. Den dynamiske kultur forståelsen omtaler kultur i samspill med andre innenfor hva folk gjør, utfører eller konstruerer (Dahl, Jensen, and Nynäs 2006).

I masteroppgaven kommer forskningen til å begrense seg opp mot begrepet beskrivende, essensialistisk kulturforståelsen. Det vil si om vi legger den beskrivende kulturforståelsen til rette,



så betyr det at en søker etter å finne fellestrekk mellom personer med samme kulturelle bakgrunn (essens). Hvor en forsøker å forklare personens handling ut fra hans/hennes kultur.

Innenfor kommunikasjon og kultur er det i faglitteraturen ofte henvist til interkulturell kommunikasjon. Studiene hvor det henvises til i interkulturell-kommunikasjon, har ofte som mål å redusere usikkerhet og angst. Hvor det legges til grunne, om vi kjenner kulturen, så vil det være mulig å forutsi hvordan menneskene vil tenke og handle uansett om aktørene oppfatter situasjonen slik eller ikke (Gudykunst and Kim 2003). Ser vi på interkulturell-kommunikasjon i sammenhengen med begrepsavgrensningen i forskningen, ved beskrivende kulturforståelse så kan den defineres som følgende;

*«Interkulturell kommunikasjon er en prosess som innebærer utveksling og fortolkning av tegn og meldinger mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap som er så forskjellige at deres tilskrivning av mening påvirkes» (Øyvind 2013)*

Med bakgrunn i Øyvind Dahl sin definisjon, kan standpunkt og meninger i interkulturell kommunikasjonen forutsies med bakgrunn i kulturtilhørighet, uansett om aktøren oppfatter situasjonen slik eller ikke.



Figur 1: Glidende overgang fra intrakulturell til interkulturell kommunikasjon (Øyvind 2013, 79)

Figur 1, illustrerer grensesnittet til interkulturell og intrakulturell kommunikasjon. Vi ser at interkulturell kommunikasjon omhandler kun en liten del av det kulturelle, i møte mellom to kulturelle bakgrunner. Ved intrakulturell kommunikasjon kjenner partene mer til hverandre, hvor de deler mer av den kulturelle bakgrunnen. Hvor i interkulturell kommunikasjon, deler partene kun en liten del av den kulturelle bakgrunnen.

Ofte blir begrepene interkulturell og tverrkulturell kommunikasjon brukt om hverandre, selv om de er definert litt forskjellig i faglitteraturen. Årsaken til dette er at tverrkulturell kommunikasjon omhandler interkulturell kommunikasjon. Selv om enkelte deler hører hjemme i sammenligningen til tverrkulturell kommunikasjon.

Det interkulturell kommunikasjon «koker ned til» er tale mellom menneskelig kommunikasjon (Øyvind 2013). «Med tverrkulturell kommunikasjon (eng. cross-cultural communication) mener vi kommunikasjon på tvers av kulturene. Uttrykket brukes når en skal sammenligne ulike måter å kommunisere

*på tvers av kulturene.» (Gudykunst and Kim 2003).* Hvor det handler om sammenligningen av ulike krysskulturelle kommunikasjonsmåter i flere land. I denne oppgaven kommer en til å anvende i hovedsak begrepet tverrkulturell for beskrivelsen av det interkulturelle. Da faglitteraturen ikke er konsekvent i ordbruken og ordene brukes om hverandre i dagligtalen, vil ikke forskjellen bli vektlagt noe stor betydning.

Hvor vi over har snakket om kommunikasjon mellom intrakulturell og interkulturell (tverrkulturell) kommunikasjon, så har vi snakket om kulturavstander. Kulturavstander er grensesnittet mellom interkulturell (tverrkulturell) og intrakulturell kommunikasjon, som illustrert i figur 1. Hvor kulturavstanden mellom de som kommuniserer er liten, kan en si at den kulturelle bakgrunnen er liten.

Anerkjente forsknings-studier som (Hofstede og GLOBE) legger til grunne den beskrivende kulturforståelse. I denne oppgaven vil en også ta utgangspunkt i den beskrivende (essensialistisk) kulturforståelse. Videre i oppgaven skal vi se nærmere ved Hofstede sin beskrivende kulturforståelse.

## **2.0 Hofstede, House: ledelses dimensjoner, kultur og egenskaper**

I denne delen av oppgaven ønsker en å avklare, en klarer avgrensning til ledelse i masteroppgaven, ved hvilket segment masteroppgaven kommer til å fokusere seg ved ledelse.

Tidligere i oppgaven er det nevnt hvordan globalisering knytter verden tettere sammen. Tatt globalisering i betraktning, med alle sine fordeler og utfordring, så er globalisering her for å bli. Det mange ledere har utfordringer ved, er å forstå hvordan globaliseringen kan og vil påvirke deres ledelses-stil. Et kjent men ikke nytt segment ved lederskap, er stilen global ledelse (Morrison 2000).

Som et framvoksende felt i tilknytning til ledelse, har global ledelse sterke bånd til tre andre disipliner. De tre essensielle disipliner er sett på som hovedpilarer til global ledelse. Disse tre disiplinene bygger på ledelseslitteratur innenfor; nasjonal ledelse, contingency teori og global strategi samt tverrkulturell ledelse. Etter hvert som den omfattende modellen til global ledelse utvikles, er grunnsegmenter fra disse disiplinene essensielle (Morrison 2000). Fra forskningen til (Yeung and Ready 1995), kan en trekke erfaring ved tverrkulturell ledelse, at ledernes holdninger, verdier og oppfatninger ved ledelse er forskjellige. Nærmere avklaringer ved forsknings litteraturen er utarbeidet av (Arvey, Bhagat, and & Salas 1991). Med bakgrunn i nevnt forsknings litteratur til Yeung og Ready kan en trekke slutning om at global ledelse er veldig forskjellig fra nasjonal ledelse. En viktig årsak for at global ledelses-stil er forskjellig fra nasjonal ledelse, der

rollen kultur spiller ved normer og verdier (Morrison 2000, Yeung and Ready 1995). Denne oppgaven kommer til å belyse lederskap ved det tverrkulturelle som er en del av de tre segmentene til global ledelse. Før oppgaven tar for seg de forskjellige lederdimensjoner og egenskaper til Hofstede og GLOBE, skal vi se litt nærmere på contingency teorien som er den del av de tre segmentene i global ledelse.

### Contingency Teori

Er inspirert fra to tidlige forsknings-studier fra Ohio State University og Michigan's Survey Research Center. Målsetningen var å kartlegge effektiv ledelsesatferd. Forsknings-studiet kartla to suksessfaktorer ved effektiv ledelse, *consideration (overveieelse)* og *initiation structure (initierings struktur)*. Kritikerne rette sin oppmerksomhet ved, at det var lite bevis som kunne indikere om at suksessfaktorene, også økte effektiviteten ved gruppeledelse. Fred Fiedler lanserte i 1960 den første teorien av effektiv ledelse med tilnærming i contingency teori (ift. gruppe ledelse). Ved lansering av teorien i det tidlige stadiet, var hoved ideen bak teorien om effektiv ledelse (ifb. gruppe ytelse), avhengighet av interaksjon mellom to faktorer: lederens oppgave eller motiverende relasjon og aspekter av situasjonen. Med bakgrunnen i (Fiedler 1967) sin forskning ved contingency teori og forsknings studiet til Ohio og Michigan ved ledelsesatferd, videreutviklet Robert J. House i 1971 en mer kompleks contingency teori, *Path-Goal theory*, som ble opprinnelig utviklet av Martin Evans i 1970.

Den videreutviklede *Path-Goal theory*, av Robert J. House inneholder åtte klasser av lederadferd, *individual differences of subordinates*, og *contingency moderator variables* som er relatertbare til hverandre gjennom 26 proposisjoner. Essensen i teorien til *Path-Goal theory*, som Robert J. House beskriver i sin artikkel:

*«the meta proposition that leaders, to be effektiv or ineffective, engage in behavior that complement subordinates, environments and abilities in a manner that compensates for deficiencies and is instrumental to subordinates satisfaction and individual and work unit performance.»* (House 1996)

Denne teorien vil vi komme tilbake til i neste kapittel når oppgaven tar for seg ledelse-dimensjoner og egenskaper ved GLOBE-prosjektet. Hvor (House et al. 2004) anvender «*culturally endorsed implicit theory of leadership, (CLT)*». Som delvis består av *contemporary leadership* men som også inkluderer elementer fra *contingency teorien* og (*individual implicit leadership theory, (ILT)*).

## **2.1 Ledelse-dimensjoner og egenskaper**

(House 1996) argumenterer for at lederen skal lykkes med å oppnå felles gruppemål. Så må lederen anvende spesifikk adferd, for å øke gruppetilfredshet og motivere mot felles

gjennomføring av oppgaven. Teorien til House & Mitchell (1974) spesifiserer fire forskjellige adferd: støttende (relasjons orientert), dirigerende (oppgave orientert), prestasjons orientert og deltagende ledelse. House spesifiserte også to situasjons aspekter: følgeegenskaper og oppgaveegenskaper.

Fred Fiedler sitt arbeid innenfor contingency teori har gitt «spinn off» til flere anerkjente contingency teorier, med resultat i flere parameter ved ledelse og situasjons variabler. Som bla. *Normative Decision Model* av Victor Vroom og Phillip Yetton i 1973, samt *Situation Leadership Theory* av Paul Hersey og Ken Blanchard i 1969 (Seyranian 2012). I det videre arbeidet ved litteraturen kommer oppgaven til å avgrense seg innen ledelseslitteraturen i tilknytning til contingency teorien for effektiv ledelse fra Robert J. House.

Et annet kjent studie innen ledelse og kultur er GLOBE-studiet (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) av (House et al. 2004). GLOBE-prosjektet bygger på den såkalte ledelses teorien «*culturally endorsed implicit theory of leadership, (CLT)*». Som delvis består av *contemporary leadership* men som også inkluderer elementer fra *contingency teorien* og (*individual implicit leadership theory, (ILT)*). (House et al. 2004) definerer god lederskap i linje med de fleste teoriene i tverrkulturell litteratur som følgende:

*«the attributes and entities that differentiate a specified culture are predictive of organizational practices and leader attributes and behaviors that are most frequently enacted and most effective in that culture» (House et al. 2004)*

Definisjonen til (House et al. 2004) forteller oss at ulike kulturer har forskjellige preferanser i forhold til foretrukket lederstil og hvilken forestillinger en har i forhold til godt og effektivt lederskap. Med bakgrunn i dette, foreslår GLOBE-studiet 21 *primære lederskap-dimensjoner*. De 21 dimensjonen til GLOBE-prosjektet, bygger på tidligere studier, ved ønsket og (ikke ønskede) egenskaper og kulturell lederadferd. I den andre fasen, hvor en gjennomførte en faktoranalyse ut fra de 21 lederskap dimensjoner, kom GLOBE-prosjektet fram til *seks globale lederdimensjoner*. I vedlegg (1) vil en finne en konsolidering over første og andre-orden lederdimensjoner. Av de seks globale lederdimensjoner, er det spesielt to dimensjoner som ble ansett til å være egenskaper til en utmerket leder. De to dimensjonene er *charismatic/value-based* og *team-oriented*. En nærmere presisering over de seks lederdimensjoner eller leder-stiler, er presentert nedenfor. Hvor lederdimensjonene er rangert fra minste til høyeste kulturell varians, samt spredningsverdien:

1. The *charismatic/value based style* (4.5 – 6.5) stresses high standards, decisiveness, and innovation; seeks to inspire people around a vision; creates a passion among them to

perform; and does so by firmly holding on to core values. This includes the facets of visionary, inspirational, self-sacrificial, integrity, decisive, and performance-oriented.

2. The *team-oriented style* (4.7 – 6.2) instills pride, loyalty, and collaboration among organizational members; and highly values team cohesiveness and a common purpose or goals. This style includes the facets of collaborative team orientation, team integrator, diplomatic, (reverse scored) malevolent, and administratively competent.
3. The *participative style* (4.5 – 6.1) encourages input from others in decision making and implementation; and emphasizes delegation and equality. This style includes the facets of (reverse scored) autocratic and (reverse scored) non-participative.
4. The *human style* (3.8 – 5.6) stresses compassion and generosity; and is patient, supportive, and concerned with the well-being of others. This style includes the facets of modesty and humane-oriented.
5. The *self-protective* (2.5 – 4.6) style emphasizes procedural, status-conscious, and face-saving behaviors; and focuses on the safety and security of the individual and the group. This style includes the facets of self-centered, status-conscious, conflict inducer, face-saver, and procedural.
6. The *autonomous style* (2.3 – 4.7) includes only one facet concerned with autonomy. It is characterized by an independent, individualistic, and self-centric approach to leadership.

Ved de seks overnevnte lederdimensjonen, så var de første fire dimensjonene allerede diskutert og definert før GLOBE-forskningen. GLOBE-prosjektet var den første som definerte de to siste lederdimensjonene. Funn i relatert forskning til GLOBE-studiet indikerer, ved første og andre ordens lederdimensjoner, av en oppfattelse å være, god og effektiv vs. dårlig og uønsket i alle land og regioner, mens andre egenskaper er mer kultur avhengige/betinget **Feil! Fant ikke referanse-kilden..** Av de 112 lederegenskaper som GLOBE-prosjektet startet med, er det fire egenskaper som regnes å være god og effektiv;

1. Performance oriented
2. Visionary
3. Integrity
4. Inspirational

Ser vi på de fire egenskapene som GLOBE-prosjektet indentifiserte, betyr det at ledere i de samfunn som er kartlagt, forventes å være visjonære, inspirere andre, og etablere resultatorienterte team i den aktuelle organisasjonen og at man opptrer med ærlighet og integritet. Videre anses egenskapene som «trustworthy, just and honest» til å være universelt ønskelige lederegenskaper (House et al. 2004).

På den andre siden av *gode og effektiv* egenskaper, finner vi universelle lederegenskaper som er dårlige og uønsket. GLOBE-prosjektet karakteriserer følgende egenskaper til å være uønskede;

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 1. Irritable   | 2. Loner          |
| 3. Egoentric   | 4. No cooperative |
| 5. Ruthless    | 6. Asocial        |
| 7. Dictatorial | 8. No explicit    |

Tabell 1 uønskede egenskaper  
(House et al. 2004)

Oppsummert faller egenskapene inn under lederdimensjonen *self-protective*. I denne lederdimensjonen, fokuserer ledere på trygghet og sikkerhet for den enkelte og gruppen ved å styrke status og det å redde ansikt. De resterende lederegenskapene i GLOBE-prosjektet, ble 35 egenskaper kvalifisert som kulturelt avhengig/betinget, se vedlegg 2. Sett i tverrkulturelt perspektiv, er de lederegenskapene som er kulturelt avhengige/betinget mest interessant. Hvor de er ønsket i noen kulturer, mens nøytrale eller uønsket i andre. De er altså kulturelt betinget hvor de fremmer eller hindrer ledereffektiviteten. Med dette som utgangspunkt, fant GLOBE fram til syv primære lederskapsdimensjoner, se tabell 2. Mange av de kulturelt betinget egenskapene faller inn under primær lederdimensjonene *self-centered* og *individualistic*, hvor de er konkretisert inn under en av seks lederdimensjonene (*self-protective*).

- |                           |                      |
|---------------------------|----------------------|
| 1. Self-Sacrificial       | 2. Status conscious  |
| 3. Internally competitive | 4. Face-Saver        |
| 5. Bureaucratic           | 6. Human orientation |
| 7. Autonomous             |                      |

Tabell 2 kulturelt betingede egenskaper  
(House et al. 2004)

### 2.1.1 Sammenfatning

Ved å utvide tidligere forskningslitteratur *implicit leadership theory*, (*ILT*), fra en individ oppfatning av effektiv ledelse, til en kulturell teori som fokusere seg ved oppfattelsen, av hva medlemmene i organisasjonen og samfunnet mener er effektiv ledelse. Utvidet GLOBE (*ILT*) teorien til et kulturelt analysenivå, definert som *culturally endorsed implicit leadership theory*, (*CLT*) (House et al. 2004).

I forskningsprosjektet kategorisert GLOBE, 112 lederegenskaper inn under 6 sekundære lederdimensjoner som er universell kulturønskede, uønskede og avhengige/betinget. De kultur avhengige/betingede lederegenskaper, er de som karakteriserer det uvisse i leder-stilen. Som

tidligere omtalt, er globalisering her for å bli og vil være en del av den framtidige hverdagen til lederne. Forskjellen mellom en nasjonal og global ledelses stil, er rollen kultur spiller ved normer og verdier (Morrison 2000, Yeung and Ready 1995). Det er derfor nærliggende å anta, at de kultur avhengige/betingede lederegenskapene, innvirker ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper.

Fra et vestlig ståsted, vil det være nærliggende å tenke, at lederegenskaper, som medfølelse og sensitiv vil være universell anerkjente, og utspekulert og dominerende som ubetinget negativ og uønsket, men dette er altså ikke tilfelle. I enkelte kulturer, anses de kultur avhengige/betingede egenskapene til å vær gode og effektive. Disse eksemplene indikerer en pekepinn på hvor forskjellig ulike samfunn kan vurdere de samme lederegenskapene (House et al. 2004). En oppsummering av relative og absolutte verdier, ved hvilken landgrupperinger (cluster), som foretrekker hvilke lederdimensjoner, er oppsummert i tabell 3.

Ved oppsummering av relative og absolutte verdier av kulturelle lederdimensjoner (CLT) som foretrukkes i de 10 forskjellige landgrupperinger (cluster), ser vi at det er store variasjoner i de foretrukne ledelses dimensjoner fra GLOBE-prosjektet. Global ledelses-stil har ikke noen faste forankringer til en spesifikk ledelses-dimensjon. Men globale ledelses-dimensjoner som Charismatic/Value – Based og Team-Oriented er de leder-dimensjoner som er mest foretrukne. Med dette så kan vi trekke slutning at ved ledelse av tverrkulturell arbeidsgrupper så vil egenskapene ved Charismatic/Value-Based og Team-Oriented være de foretrukne leder egenskapene. Bakgrunnen for denne variasjonen er de kultur avhengige/betingede egenskapene, som spiller ved kulturelle normer og verdier.

Societal Cluster	CLT Leadership Dimensions					
	Charismatic/ Value-Based	Team Oriented	Participative	Humane Oriented	Autonomous	Self-Protective
Eastern Europe	M	M	L	M	<b>H/H</b>	H
Latin America	H	<b>H</b>	M	M	<b>L</b>	M/H
Latin Europe	M/H	M	M	L	L	M
Confucian Asia	M	M/H	L	M/H	M	H
Nordic Europe	H	M	H	<b>L</b>	M	<b>L</b>
Anglo	<b>H</b>	M	H	H	M	L
Sub-Saharan Africa	M	M	M	H	<b>L</b>	M
Southern Asia	H	M/H	L	<b>H</b>	M	<b>H/H</b>
Germanic Europe	H	M/L	<b>H</b>	M	<b>H/H</b>	<b>L</b>
Middle East	<b>L</b>	<b>L</b>	<b>L</b>	M	M	<b>H/H</b>

NOTE: For letters separated by a “/”, the first letter indicates rank with respect to the absolute score, second letter with respect to relative score.  
H = high rank; M = medium rank; L = low rank.  
**H** or **L** (bold) indicates Highest or Lowest cluster score for a specific CLT dimension.

Tabell 3 Summary of Societal Cluster Ranking for CLT Leadership Dimensions. (House et al. 2004, 684)

Vi har nå sett på hvilke lederdimensjoner som fremmer effektivt lederskap, og kategorisert de i forskjellige grupperinger under seks lederdimensjoner med ønskede, uønskede og kultur avhengige/betingede egenskaper. Videre i oppgaven skal vi se nærmere på hvilken kulturdimensjoner som er tilstede, ved de forskjellige grupperingene.

## **2.2 Hofstede, GLOBE og Hall, kulturdimensjoner**

Geert Hofstede gjennomførte omfattende kulturundersøkelser i IBM-konsernet fra tidlig 1970 og inn i 1980-tallet ved kulturforskjeller. På bakgrunn av dette forskningsmaterialet påviste Hofstede de fire kulturdimensjoner, som han mente var sentrale i beskrivelsen av kulturforskjeller.

Hofstede mener at kulturelle verdier i stor grad påvirker relasjoner mellom mennesker. At kultur er en mental programmering som eksisterer på det universelle, kollektive og det individuelle nivået (Hofstede 2001). Andre forsker har også kommet til lignende klassifikasjon, som (Gardenwartz et al. 2009).

Hofstede kvalifiserte de fire opprinnelige hoveddimensjonen i kulturen som følgende:

Individualisme vs. Kollektivism, Maktavstand, Usikkerhetsunngåelse, Maskulinitet vs. Feminitet.

Etter Hofstede sin første utgivelse i 1980, har det kommet en femte og sjette kulturdimensjon: lang og kort - tidsorientering og *indulgence versus restraint*. Siste dimensjonen omfatter aspekter ved lykke, som ikke er omfattet i de andre fem dimensjonene til Hofstede (Hofstede, Hofstede, and Minkov 2010). I denne oppgaven er de fire hoveddimensjonen til Hofstede, som kommer til å være relevant, ift. sammenligning med annen kulturell forskningslitteratur.

Et annet tidligere omtalt forskningsprosjekt, innen feltet kultur og ledelse er igjen GLOBE – prosjektet. GLOBE – prosjektet er omfattende og stort, hvor det inkluderer både spørreskjema, intervju, fokusgrupper og inneholder analyser i kulturkartlegging og går over flere stadier.

«Hensikten er å utforske de kulturelle verdier og praksiser i en rekke land, og å indentifisere deres innvirkning på organisatorisk praksis og ledelse» (oversatt fra engelsk) (House et al. 2004). I prosjektet målte en både kulturell praksis (*cultural practice*, «As is») og dets verdier (*cultural values* «as should be»). Ved å gjennomføre denne formen for analyse. Forskningsprosjektet tok hensyn til at det kunne være forskjeller mellom de kulturelle verdiene. De kulturelle verdiene en stod for, og verdiene som kom til uttrykk i praksis (House et al. 2004, 29), ved å fokusere på begge verdiene, ble GLOBE's ni kulturelle dimensjoner, utviklet til 18 (*constructs*), ni for (*cultural practice*, «As is») og ni for (*cultural values* «as should be»). I vedlegg 3, er en oversikt over de 18 forskjellige (*constructs*), med målte verdier for min, max, gjennomsnitt og standard avvik. I denne oppgaven vil en fokusere ved «Society practice, As is», da kun disse verdiene er tilgjengelig.



## 2.2.1 GLOBEs ni kulturdimensjoner

GLOBE-studiet fant fram til ni kulturdimensjoner, hvor av tre av de ni dimensjonene delvis overlapper Hofstede (1980) dimensjoner: «usikkerhetsunngåelse» (Uncertainty Avoidance), «maktdistanse» (Power Distance) og «individualisme vs kollektivism», er i GLOBE-prosjektet omtalt som: «Collectivism 1: Societal Collectivism». Selv om de delvis overlapper Hofstede (1980) dimensjoner, er de ikke helt identiske.

I GLOBE-prosjektet er «Maskulinitet vs. Feminitet, Hofstede» byttet ut med to andre dimensjoner, «Gender Egalitarianism (Egalitære kjønnsforhold)» og «Assertiveness (Selvbevissthet)» (House et al. 2002, 6). Dette på bakgrunn av sterk kritikk som ble rettet mot de primære definisjonen til Hofstede (1980) (House et al. 2004, Hoppe 1998, Merritt 2000). De eneste to kulturdimensjonene som ikke er målt eller omtalt av Hofstede, er *Performance Orientation* (Prestasjonsorientering) og *Humane Orientation* (Menneske orientert). Kulturdimensjonen «*Performance Orientation*» bygger på arbeidet til McClelland (1961, 1987), ved at folk skiller seg i deres behov for prestasjon eller behovet for å stadig gjøre det bedre. Hvor kulturdimensjonen *Humane Orientation* og *Future Orientation*, bygger på flere forskeres arbeid, og den kommer opprinnelig fra forskningen til Kluckhohn and Strodtbeck (1961), ved «*human nature as good vs. bad*» (Catar, Lang, and Szabo 2013). En mer detaljert henvisning til forskning av de 9 kulturdimensjoner, er omskrevet av (Catar, Lang, and Szabo 2013, 447). Vi vil nå gå nærmere inn på House et all. (2004) sine 9 kulturdimensjoner i GLOBE – prosjektet, før vi ser på kulturgrupperingen og sammenligningen opp mot studiet.

Videre følger de ni kulturdimensjoner, som er beskrevet i GLOBE-prosjektet, for å kunne definere likheter og forskjeller i normer, verdier, tro og praksis i forskjellige samfunn. De seks kulturdimensjonene til Hofstede er nærmere beskrevet i vedlegg 4.

*Power Distance, (Maktdistanse): «is the degree to which members of an organization or society expect and agree that power should be stratified and concentrated at higher levels of an organization or government.»*

*Uncertainty Avoidance, (Usikkerhetsunngåelse): «is the extent to which members of an organization or society strive to avoid uncertainty by relying on established social norms, rituals, and bureaucratic practices. People in high uncertainty avoidance cultures actively seek to decrease the probability of unpredictable future events that could adversely affect the operation of an organization or society and remedy the success of such adverse effects.»*

*Human Orientation, (Human orientering): «is the degree to which individuals in organizations or societies encourage and reward individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring and kind to others.»*

*Collectivism I (Institutional Collectivism), (Kollektivism I (institusjonell)): «is the degree to which organizational and societal institutional practices encourage and reward collective distribution of resources and collective action.»*

*Collectivism II (In-Group Collectivism), (Kollektivism II (i gruppe))*: «is the degree to which individuals express pride, loyalty, and cohesiveness in their organizations or families.»

*Assertiveness, (Selvbevissthet)*: «is the degree to which individuals in organizations or societies are assertive, confrontational, and aggressive in social relationships.»

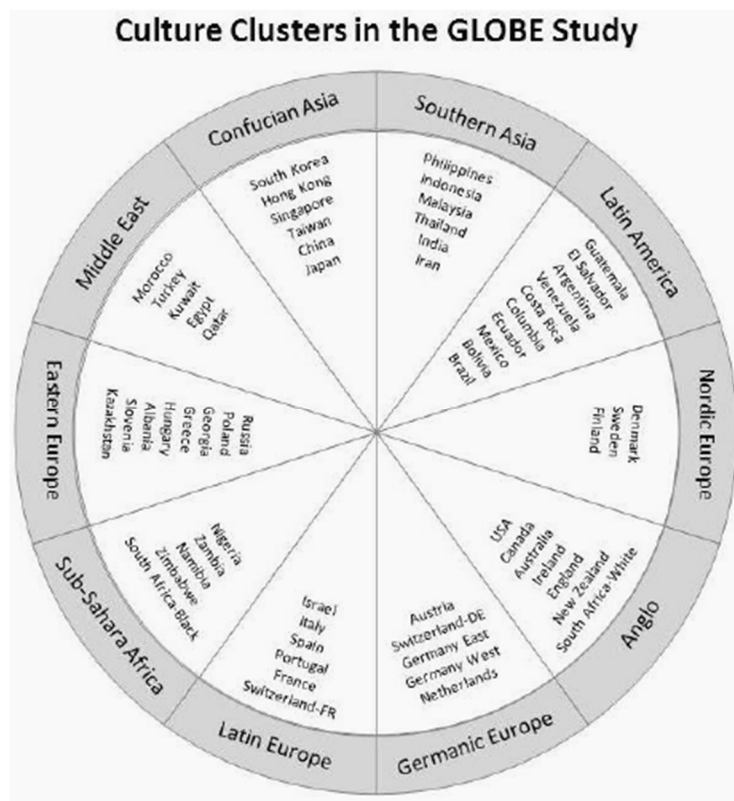
*Gender Egalitarianism, (Egalitær kjønnsforhold)*: «is the degree to which an organization or a society minimizes gender role differences while promoting gender equality.»

*Future Orientation, (Framtidsorientering)*: «is the degree to which individuals in organizations or societies engage in future-oriented behaviors such as planning, investing in the future, and delaying individual or collective gratification.»

*Performance Orientation, (Prestasjonsorientering)*: «is the degree to which an organization or society encourages and rewards group members for performance improvement and excellence.»

(House et al. 2004, 11-13)

På bakgrunn av funn i GLOBE – prosjektet, gjennom undersøkelser av kulturelle forskjeller og likheter, var det mulig å plassere 60 av de 62 samfunn inn i 10 grupperinger (cluster), ved anvendelse av de ni kulturdimensjonene, se figur 2. Den kulturelle likheten i verdier, er størst ved de samfunn som står hverandre nærmest i grupperingen (cluster). De som har mest sammenfallende verdier står hverandre nærmest. De kulturelle forskjellene øker jo lenger grupperingen (cluster) er fra hverandre. Som eks. er den nordiske grupperingen, mest ulik den øst europeiske grupperingen.



Figur 2: Kulturell gruppering (House et al. 2004, 190)

## 2.2.2 Hofstede kulturdimensjoner

Tidligere i oppgaven har vi vært innom Hofstede sin forskningslitteratur ved kartlegging av de forskjellige kulturdimensjoner, se vedlegg 4, for nærmere definisjon av kulturdimensjoner. Det vi skal komme nærmere inn på, ved denne delen i oppgaven, er de kulturdimensjonene som Hofstede anser til å ha størst innvirkning ved ledelse. Vi skal også foreta en sammenligning av forsknings resultater mellom Nordisk klynge og klyngen i case studiet.

Forsknings-studiet til Geert Hofstede (1980) bygger på forskningsgrunnlag fra 1966 til 1978. Ved denne tidsperioden var den geografiske utformingen av land klynger i Øst Europa annerledes enn det den er i dag. I forskningen til Hofstede (1980) er verdiene for gamle Jugoslavia beregnet, disse verdiene representerer landene Slovenia, Kroatia og Serbia. Grunnlaget til case studiet i denne masteroppgaven er et Kroatisk NUF selskap, men da folkesammensetning i selskapet er fra det tidligere Jugoslavia, anser jeg verdiene i forskningen til Hofstede (1980) å være anvendbare i forskningen.

(Hofstede 1983, 85) viser til at lederdimensjoner individualisme og maktavstand er de dimensjonene som er mest relevant til utøvende lederskap. I boken til (Connerley and Pedersen 2005, 46) er det påpekt at kulturdimensjonene individualisme vs. kollektivism og maktavstand kan være noen av de viktigste lederdimensjonene i tverrkulturelle organisasjoner. På bakgrunn av dette, skal vi gå nærmere inn på egenskapene til kulturdimensjonene.

(Hofstede 2001) beskriver individualisme vs. kollektivism som to ytterpunkter i samfunnet, hvor i individualistiske samfunn, er båndene mellom individer løse med høy prioritering av individuelle behov, mens i kollektivistiske samfunn blir individet integrert i grupper med sterk tilhørighet og lojalitet. Tilhørigheten til en av kulturdimensjonene, individualistisk eller kollektivistisk kultur, vil påvirke individets mentale strukturer og forme utviklingen av personens selvforståelse. Videre vil individer i kollektivistiske kulturer, se på seg selv i liten grad som selvstendige og uavhengige individer, men referere til seg selv i utgangspunkt fra den sosiale og kulturelle konteksten.

Individer fra individualistisk kultur vil i arbeidssammenheng, forventes å handle ut i fra ens egne interesser, mens i kollektivistiske kulturer vil individer handle ut i fra inngruppens interesser og verdier, selv i motsigende egeninteresse (Aase and Glasø 2009). Den siste kulturdimensjonen som anses til å være viktig for ledere i tverrkulturelle organisasjoner er maktavstand. Maktavstand referer til i hvor stor grad individene aksepterer forskjellene i maktfordelingen. Dimensjonen reflekter hvordan kulturer forholder seg til menneskelig ulikheter, som i prestisje, sosial status, rikdom eller makt. Vektlegging av forskjellene varierer i forskjellige kulturer, men en skiller

mellom to motstridene krefter: den ene som prøver å beholde statusforskjellene og den ene som prøver å utligne forskjellene (Hofstede 2001).

Forskjellene i kulturdimensjonen maktdistanse, skiller mellom lav og høy maktdistanse i lederstilen, der ledere i lav maktdistanse forventes å være demokratiske og konsulterende i sitt lederskap, mens i høy maktdistanse, forventes det en mer direkte og autokratisk lederstil, hvor en aksepterer forskjeller ut i fra hierarkiet.

I vedlegg 5 vil vi finne plottede verdier for kulturdimensjonene individualisme og maktdistanse. Ut fra vedlegg 5 så kan vi se at det er et globalt sammenheng mellom kollektivism og maktdistanse. Kollektivistiske samfunn viser alltid en høy grad av maktdistanse, mens i tilfellet med individualistiske samfunn ikke alltid viser lav maktdistanse (Hofstede 1983, 81).

De to andre kulturdimensjonene til Hofstede, er Usikkerhetsunngåelse og Maskulinitet vs. Feminitet. Vi skal ikke gå så veldig mye inn på de to kulturdimensjonene, men beskriver de i kort kontekst. Det fundamentale i dimensjonen usikkerhetunngåelse er hvordan samfunnet håndtere faktumet at tiden går bare en vei: *«that is, we are all caught in the reality of past, present and future, and we have to live with uncertainty because the future is unknown and always will be.»* (Hofstede 1983, 81). Land med lav usikkerhetunngåelse har en tendens til å ikke jobbe så veldig hardt, og aksepterer andres meninger mye lettere pga. at de ikke føler seg truet. I slike samfunn har individer en høy grad av samfunns sikkerhet. I samfunn med en høy grad av usikkerhetunngåelse, prøver individer å vinne over framtiden, fordi framtiden i høyeste grad er usikker, og en lever dag for dag. Individer i slike samfunn har et preg av engstelighet, nervøsitet og bekymringer (Hofstede 1983, 81).

I kulturdimensjonen maskulinitet vs. feminitet er karakteriseringen av rollene mellom det maskuline og feminine i samfunnet. Hvor det representerer en sosial og ikke biologisk divisjons rolle. Hvor Hofstede klassifiserer en maksimering eller minimering av kjønnsrollen i samfunnet har Hofstede uttrykt maksimering som «Maskulinitet» og minimering som «Feminitet».

Dette sett i betraktning med Hofstede sine egenskaper ved kulturdimensjonene. Kan vi trekke fram at Norge er et individualistisk samfunn med lav maktdistanse, hvor motivasjonen av individet er best belønnet ved individuell belønning. I sammenligning til studiet, Jugoslavia, er samfunnet kollektivistisk og preg av høy maktdistanse, hvor belønning av motivasjonen til individer er best ved gruppebasis. Sammenligner vi de to landene ift. kulturdimensjonene, er de i motsetning til hverandre, ved Hofstede sine kulturdimensjonene, noe som også GLOBE-prosjektet bekreftet.

Ut fra forskningen til Hofstede (1980), hvor hensiktsmessig vil det være å sette sammen arbeidsgrupper fra de to samfunnsklyngene? Tatt i betraktning av at Norge og Jugoslavia er på hver sin side, ved ytterpunkter av kulturdimensjonene individualisme vs. kollektivism og maktavstand. Med andre ord individer i samfunnene har forskjellige oppfatninger av hva som er gode verdiegenskaper ved lederskap. Videre kan individer, i individualistiske kulturer ha en oppfattelse av kollektivistiske kulturer som svake og avhengige av andre, og omvendt hvor individer i kollektivistiske kulturer oppfatter de fra individualistiske samfunn som selvhevdende og for selvcentrert (Wilson 2005). Det er med andre ord svært vanskelig å tenke, det å overføre lederstilen som har basis i individualistiske kulturer til å fungere i kollektivistiske samfunn.

Sammenfatter vi Hofstede sin forskning ved kulturelle dimensjoner, er det grunner til å anta, at den norske sterke individualistiske lederstil representerer særlige utfordringer ved etablering av felles lederstil i multinasjonale selskaper (MNC), dette gjelder også i utvikling av felles motivasjonssystemer (Farooqui and Jordahl 2007). Med bakgrunn i dette vil det også være svært vanskelig å tenke at den norske lederstilen er egnet ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper. Før oppgaven tar for seg den norske lederstilen, vil oppgaven ta for seg i det neste avsnitte litt nærmere Hall&Hall sin høy- og lav-kontekstkultur.

### **2.2.3 Høykontekst- og lavkontekstkultur**

Så tidlig som i 1977 introduserte Edward T. Hall, begrepene «høy- og lavkontekst kultur». Hall argumenterte med at kultur ikke bare er, hva som blir sagt og sett, men også i hvilken kontekst det uttrykkes. Hvis konteksten er reel, så er det målbart. Konteksten vil variere fra situasjon til situasjon og fra kultur til kultur. Dermed kan det være mulig å definere kultur i to ekstreme kontekster, «høy- og lav-kontekst kultur». Hvor konteksten beskrives ut fra hvilken type informasjon som foreligger eller framkommer ved ulike hendelser (Hall and Hall 1990).

Kontekstens betydning er stor ved kommunikasjon, da den har en påvirkning ved hva som blir sagt, hvordan det blir sagt og hvordan mottakeren oppfatter informasjonen. Hall påpeker også at i noen kulturer så er kontekstens betydning viktigere i deres persepsjoner og interaksjoner enn i andre kulturer. I motsetning til lavkontekstkulturer, hvor informasjonen er presis og utvetydig formulert, er informasjonen i høykontekstkulturer implisitt og forankret i delte erfaringer og antagelser, og blir formidlet gjennom enke verbale og nonverbale koder (Hall and Hall 1990). Det er viktig å presisere at konteksten nødvendigvis ikke er tilknyttet til land og nasjonale kulturer, men at enhver gruppe har anledning til å utvikle sin egen kontekstbasert forståelse. Den kontekstuelle ideen, kan forklare noen av de kommunikasjonsproblemene som kan oppstå når ulike kulturer og tverrkulturer møtes (Pekerti 2005, Hallenbeck 2006, Würtz 2006).

Selv om høy- og lav-kontekstkultur ikke nødvendigvis er tilknyttet til land og nasjoner, er det ikke til å se bort fra en sammenheng mellom kulturdimensjonene til Hofstede og Hall, ift.

kulturkonteksten. Hall kategoriserte Kina, Japan, Frankrike og de fleste arabiske land til å være høykontekstkultur. Land som USA, Skandinavia, Tyskland og Sveits, kategoriserte Hall, som land med lavkontekstkultur.

Sammenligner vi Hall&Hall sine høy- og lav-kontekstkultur med Hofstede sine kulturdimensjoner individualisme vs. kollektivism og maktavstand, kan vi se ut fra vedlegg 5, at land i lavkontekstkultur, har liten maktavstand og en høy grad av individualisme. Hvor land i høykontekstkultur har stor maktavstand med liten grad av individualisme (kollektivistisk). Ut i fra dette så kan vi anta likheter mellom Hofstede sin kulturdimensjoner og Hall sin kontekstkultur (Connerley and Pedersen 2005, 139).

Individer i kollektivistiske kulturer tenker i liten grad om seg selv som selvstendige, men vil referere til seg selv med utgangspunkt i den kulturelle konteksten (Hofstede 2001). Hvor det som er usagt, men oppfattet, være viktigere enn det som faktisk blir sagt og skrevet. Der tillit og personlige relasjoner er en viktig del av interaksjonen under forhandlinger og avtaler (Hall and Hall 1990).

Identiteten til individer fra individualistiske kulturer, knyttes sterkt til hva det enkelte individet er og gjør. Hvor det forventes at den enkelte tar vare på seg selv og den umiddelbare familien (Hofstede 2001). Der forventningen til individet er at det handler rasjonelt ut i fra ens egne interesser. Hvor personer fokuserer på det spesifikke som er skrevet og sagt og tilliten oppnås gjennom lovmessige avtaler (Hall and Hall 1990).

Tidligere i oppgaven påpekte vi at høy- og lavkontekst kultur nødvendigvis ikke er tilknyttet til land og nasjonale kulturer, hvor Markus og Kitayama (1993) har vist at både vår kognisjon, våre emosjonelle opplevelser og motivasjoner vil variere avhengig av om kulturen har gitt oss et avhengig eller uavhengig selvkonsept (Aase and Glasø 2009). Med bakgrunn i dette så kan vi trekke slutninger at Hall&Hall sin kulturelle kontekst variere med utviklingen av individet.

### ***2.3 Lederstil og lederadferd***

Med bakgrunnen til Contingency teori er målsetningen å kartlegge effektiv ledelsesadferd. Vi diskuterte Fred Fiedler (1960) lansering av den første teorien av effektiv ledelses adferd (ift. gruppe ledelse) med tilnærming av Contingency teori. Oppgaven vil ikke gå inn på detaljene ved dette nå, men hovedtrekkene ved tidligstadiet i teorien, ved effektiv ledelse, var avhengig av interaksjonen mellom to faktorer: lederens oppgave eller motiverende relasjon og aspekter av

situasjonen. Robert J. House videreutviklet denne modellen men det er også utviklet flere modeller for effektivt lederskap. Målsetningen var å finne ut, hvordan lederen skal forholde seg til medarbeiderne for å få en effektiv respons. En klassifisert adferd i forhold til grad av menneskeorientering og saksorientering. Senere kvalifiserte en lederdimensjonen endringorientering (Martinsen 2010). I forsknings-studiet til Martinsen (2010) ved lederadferd kvalifiserte Martinsen fem adferd (roller): medarbeiderorientering, oppgaverorientering, endringorientering, handlingsorientering og påvirkningskraft. Som tidligere omtalt i GLOBE-prosjektet, så er det kvalifisert seks lederdimensjoner for å beskrive ulike ledelsesformer eller adferd. De er ikke sammenlignbare med Martinsens fem adferd (roller), selv om de kan omhandle noen av de samme elementene (Heng 2014). Når det er sagt, så har Martinsens fem adferder, flere felles trekk med Contingency teorien til House sine fire adferder og situasjonsegenskaper (ift. gruppeledelse), men det er ingen klar definisjon, noe som gjør det vanskelig og kvalifisere dem (Heng 2014). Martinsen trekker fram, at det finnes også andre former for lederadferd, hvor han konkludere med at det er mye vi enda ikke vet om de forskjellige lederadferdene. Spesielt i områder hvor lederadferd forholder seg til kulturelle og situasjonelle forhold som påvirker leder- og organisasjonseffektiviteten.

### **2.3.1 Rober E Quinn dimensjoner, kultur, leder adferd (roller)**

Forskning seint 70 og 80-tallet innenfor effektive organisasjoner, omhandlet mye rundt problemstillingen: *Hva er karakteristika ved effektiv organisasjon?* Forskningen produserte mye data og gjennom en *faktoranalyse* kom en fram til forskjellige variabler som karakteriserte effektive organisasjoner. Problemet som oppstod, var at de karakteristiske variablene, varierte fra forskning til forskning. Quinn et al. omdefinerte forsknings-spørsmålet. Istedenfor å forske ved hva som var karakteristikk i effektive organisasjoner, stilte Quinn et al. spørsmål, «*hva tenker eksperter om effektive organisasjoner?*» Gjennom en serie av forsknings-studier (Quinn and Rohrbaugh 1983) ble data-analysert ved å anvende teknikken *multidimensional scaling*, hvor en gjennomførte en vurdering av likheter og ulikheter mellom par av effektive kriterier. Resultater av denne analysen, viser at organisasjonsteorien og forskningen hadde et felles implisitt teoretisk rammeverk, eller et (cognitive map)<sup>4</sup>, se vedlegg 6 (Quinn 1991). Quinn gjennomførte enkelte tilpasninger i modellen for å oppnå et større nytte ved modellen, som eksempel i organisasjonskultur, se vedlegg 7. Spesielt viktige er markeringene ved den horisontale linjen i modellen. Hvor vi kan se et skille

---

<sup>4</sup> Cognitiv map - a mental representations of physical locations (Tolman 1948).

mellom et eksternt og internt fokus. Der den eksterne fokus beveger seg mot: *competition, engagement, urgency, short time line* og intern fokus mot: *maintenance, coordination, equilibrium, long time line*.

Tidligere i oppgaven snakket vi om Martinsens fem lederadferder (roller). Martinsen (2010) konkluderer med at god ledelse handler om de noe overlappende lederadferder (roller), som har en høy korrelasjon med transformasjonsledelse, se vedlegg 8 for illustrasjon.

(Quinn 1991, 82) tar fram en problemstilling i teorien til (Burns 1978, Zaleznik 1977) ved differensieringen mellom *transactional* og *transformational leadership*. (Quinn 1991) påpeker i sin bok at (Burns, Bass 1985) ser på *transformational leadership* som den motsatte enden av en enkel kontinuum fra *transaccional leadership*. Hvor Quinn påpeker at ledere vil anvende begge former i varierende situasjoner og mengde. På bakgrunn av dette argumenterer Quinn at en trenger et verktøy som ikke velger/differensierer mellom lederskap formene, med det ble *Competing Value Framework of Leadership Roles, (CVFLR)*, se vedlegg 9 og 10.

Quinn's CVFLR har en korrelasjon med GLOBE's 6 lederdimensjoner, Contingency teorien til House og Martinsen's leder adferder (roller). Dette vil ikke bli presentert i denne oppgaven, da det ligger utenfor oppgavens rammeverk.

Quinn spesifiserer åtte lederstiler, med åtte forskjellige leder-roller (adferder) innenfor fire dimensjoner. Quinn's CVFLR gir noen fordeler ved ledelse. Den klargjør perseptuelle fordommer, den gjør verdier eksplisitt og gir et dynamisk fokus. Modellen er konsistent innen den eksisterende teoretiske kategoriseringen, noe som gjør at vi kan gå fra en *schimogenic* tilnærming, enten/eller til begge/eller tilnærming. Dette gir muligheter til at en kan se leder adferder på en helt ny måte (Quinn 1991, 85).

Tidligere i oppgaven under pkt. 2.1 Ledelses dimensjoner og egenskaper har vi snakket om de kultur avhengige/betingede egenskaper i GLOBE-prosjektet. Vi omtalte at det var de kultur avhengige, se vedlegg 2, egenskapene som var mest interessante, sett i tverrkulturelt perspektiv ved ledelse av arbeidsgruppen. I relasjon til om modellen CVFLR til Quinn har tatt hensyn ift. kultur avhengige/betingede egenskaper, er utenfor rammeverket til denne oppgaven. Det vi kan resonere oss fram til, er at forskningen til Quinn bygger på datagrunnlag fra forskning gjennomført i USA. Fra tidligere omtalt litteratur i denne oppgaven, kan vi trekke slutninger om at modellen CVFLR til Quinn, bygger på forskning fra et individualistisk og høykontekstuell kultur samfunn. Med bakgrunn i dette trekker oppgaven slutninger ved at Cultural Value Framework kan sammenlignes med de skandinaviske kultur forholdene, men ikke de østeuropeiske.



Quinn (1991) påpeker at Competing Value Framework (CVF), er en modell som eksisterer i alle organisasjoner og ledere. Det er variasjonen av dimensjonene som organisasjonen og ledelsen befinner seg i, som varierer. Quinn argumenterer videre med, «*To fully engage the world, a master manager must be able to transcend style. This means getting free of his or her preferred way of seeing and behaving. In fact, it often means seeing the world in a way that is the opposite of the way he or she prefers to see it*» (Quinn 1991, 90).

### 2.3.2 Norsk lederstil

I forskningsmiljøet ved samfunns-forskning så har lederskap vært et viktig tema i store deler av det 20 århundret. Selv med omfattende forskning ved lederskap, er det ikke en enighet blant forskerne, ved definisjonen av ledelse (Bass and Stogdill 1990, Yukl 2002). Derfor er det fremmet et bredt utvalg av definisjoner ved lederskap. Hovedtrekkene i de fleste definisjonene av ledelse, er innflytelsen. Innflytelsen som lederen har på andre for at gruppen eller organisasjonen oppnår sine mål (House et al. 2004, 14).

Tidligere i oppgaven definerte vi lederstilen til GLOBE – prosjektet, se kap. 2. Definisjonen til GLOBE er ikke helt sammenfallende med hvordan norske ledere utøver sin innflytelse ved lederskap. (Davis and Newstrom 1989) har en definisjon av lederskap som er mer sammenfallende med utøvelsen av innflytelsen i norsk lederstil: «*Leadership style is the manner and approach of providing direction, implementing plans, and motivating people. As seen by the employees, it includes the total pattern of explicit and implicit action of their leaders*». Definisjonen til Newstrom & Davis (1989) har delvis fellestrekk med definisjonen til lederskap i GLOBE. I det videre arbeidet i dette kapitlet kommer en til å vektlegge definisjonen til Newstrom & Davis (1989), når det gjelder å finne noen særtrekk ved norsk lederstil. Vi skal se nærmere på hvordan norsk lederstil fungerer utenfor norske forhold og den teoretiske bakgrunnen.

### 2.3.3 Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?

(Sandal 2009) stiller dette spørsmålet i sin bok; Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? Hvor Sandal (2009) ser på norsk ledelse i MSC (multinasjonale selskaper), her møtes særskilte utfordringer med norsk ledelse. Bakgrunnen til denne utfordringen, er forutsetningen som norsk ledelse er tuftet på, som er annerledes enn det som preger ledelse i andre land. Sandal viser til Hofstede-teorien, ved at Norge skiller seg som et veldig feminint samfunn med lav maktdistanse. Tidligere i oppgaven diskuterte vi denne sammenligningen, vi har også sett at GLOBE-prosjektet har sammenfallende konklusjon ved det norske samfunnet. Under følger tre punkter ved normer

som assosieres med de norske sosiale og kulturelle ledelseskontekster, *samarbeid, partnerskap og tillit*.

1. Samarbeid er en norm som kommet til uttrykk ved formelle lederteam, hvor ledelse utøves i et samspill, med kompetente medarbeidere og med overordnede, sideordnede og eksterne aktører.
2. *Partnerskap som norm kommer til uttrykk i ideer som likeverdighet, deltagelse, oppslutning og respekt.* Relasjonene utvikles/ forsterkes gjennom tid ved at en utvikler gjensidig tillit, mellom leder og medarbeider.
3. Tillit som norm utvikles gjennom et sosialt samspill, mellom leder og medarbeider ved personlige erfaringer med hverandre. Gjennom erfaringen utvikles felles og forpliktende verdier, normer og spilleregler, hvor normene og spillereglene endres gjennom nye erfaringer.

Punktene som Sandal (2009) referere til, trekkes fram som en del av ulempene i norsk ledelse i møte med andre. Oppfattelsen av samarbeids- og tillitsorientert lederstil virker mystisk og uklar i noen sammenhenger. Ofte trekkes det utydighet ved hvem som har det direkte ansvaret og beslutningsansvaret. Partnerskap som norm kan være bakgrunnen ved forvirringene, hvor sammenheng med utydigheten i hierarkiet og maktstrukturen i norsk ledelse. Maktstrukturen i norsk ledelse, er ofte knyttet opp til kompetanse og kunnskap og ikke opp til posisjonen. Det vektlegges mer på kompetanseutvikling og tilpasnings evnen ved utfordringer enn opprettholdelse av kontroll (Sandal 2009, 124). De forvirringene som skapes og utydigheten kan virke som norsk lederstil til tider oppfattes som svak og lite handlekraftig. Partnerskapsmodellen underbygger hierarkiet og kontroll, hvor den legger mer vekt på kompetanseutvikling, læring og evnen til å tilpasse seg enn på kontroll. Utfordringen blir i midlertidig en urealistisk preg over modellen. Da lov- og avtaleverket bygger på en hierarkisk modell.

Som nevnt innledningsvis så indikerte Hofstede studiet for mer enn tretti år siden, at Norge sammenlignet med de fleste vesteuropeiske land var veldig feminint. Det er interessant å merke seg, at måling i nyere tid (Gooderham and Nordhaug 2001) har påvist at den norske kulturen er i ferd med å bli enda mer «feminin», og har den laveste maktdistansen i Vest-Europa. Denne utviklingen innenfor kulturdimensjonene til Hofstede, maskulinitet vs. feminitet og maktdistanse, gjør at Norge skiller seg fra sine skandinaviske naboland (Sandal 2009).

Ovenfor så har vi beskrevet noen av særtrekkene ved norsk ledelse, som assosieres med den norske sosiale og kulturell ledelseskonteksten. Det er viktig å merke seg, retningen i utviklingen av ledelseskulturen i det norske samfunnet ved kulturdimensjoner. Den kultur avstanden som Norge har utviklet seg ift. andre land, gjør at det er vanskelig å konkludere at norsk ledelse vil

fungere utenfor Norge (Espedal et al. 2009). Sammenligner vi denne utviklingen i Norge ift. studiet (Kroatia), blir Norges kulturelle avstand til andre land langs kulturdimensjonene maktdistanse og maskulinitet vs. feminitet enda mer påfallende. Uttrykkene med ekstrem lav maktdistanse og lav feminitet vil komme til uttrykk i ledelses-stilen (Espedal et al. 2009).

Som tidligere omtalt i oppgaven er kulturdimensjonene til Hofstede individualisme vs. kollektivism og maktdistanse sentrale dimensjoner i ledelse. I forskningen til Hofstede ift. arbeidsgruppen i studiet, fant vi ut at Jugoslavia faller inn under kulturdimensjonen kollektivism med en høy grad av maktdistanse. (Espedal et al. 2009) argumentere ved maskulinitet knyttet an til kollektivism og konkurranse. Så «hersker det en forestilling om at gruppeinteresser gir premisser for valg mellom alternativer, og at gruppeinteresser er drivkraften som motiverer til innsats. Dette knytter igjen an til forestillinger om bruk av og nytte ved økonomiske insentiver ved gruppebasis. I maskuline kulturer er det en oppfatning av at kostnadseffektivitet, framgang og utvikling er et resultat av konkurranse. Egeninteresse, insentiver ved gruppebasis og konkurranse vil trolig være aspekter som underminerer samarbeid som norm».

Med det overnevnte så vil det være svært vanskelig å overføre lederstilen som har basis i individualistiske kulturer til også å fungere i kollektivistiske kulturer (Aase and Glasø 2009).

Sammenligner vi Quinn sin CVFLR med den skandinaviske modellen for ledelse, så er modellen til Quinn godt egnet ift. leder-roller ved lederskap. En annen modell som vi ikke har snakket om men som er verd å nevne er modellen til Martin Mourier (2008), denne modellen sammenfaller i store deler med Quinn. Hvor en tar hensyn til egen og andres utvikling, ser innover og utover, samt ivaretar både relasjon og resultat, se vedlegg 11. (Mourier et al. 2008) mener at en finner en del av denne modellen i det skandinaviske lederskap, men at det er rom for utvikling og bevisstgjøring for å utvikle mer av det han kaller «blue ocean». I denne oppgaven kommer ikke vi til å anvende modellen til Mourier (2008), da jeg mener den ikke representerer nok de kulturelle dimensjoner og leder-adferder (roller) i problemstillingen til forskningsstudiet. Jeg mener likevel det er viktig at en er klar over assosiasjonene mellom modellen til Mourier (2008) og norsk lederstil som ramme for lederskap. For å synliggjøre denne assosiasjonen, avslutter vi med en uttalelse fra Schramm-Nilsen: «*In the long term, Jette Schramm-Nilsen does not really see any alternative to the Scandinavian model, even though many including the Scandinavian managers themselves – regard it as difficult. “Of course, it would be easier if you could just say that I want it like this and like that, and then it happens without further discussion, but what you lose is, of course, all the initiative from the employees, those good ideas and that people play a role. You cannot exploit your employees potential if you give them the feeling that what they do or think is irrelevant”. Of course, the management should also be able to cut through and stop discussion – but that doesn’t change the fact that he or she should be able to sell their decisions,*» (Heng 2014).

Før oppgaven tar for seg analysen av data i oppgaven, vil oppgaven ta for seg hvordan en har gått fram for å innhente datamaterialet og hvordan innholdet vil bli tolket.

### 3.0 Vitenskapsteori

I dette avsnittet vil en belyse de metodiske valgene en har valgt i oppgaven for teoretiske og metodiske tilgangen i forskningsoppgaven. Som en ser det, er det to faktorer i vitenskapsteori som er avgjørende og som en skal ta stilling til. En referer til Gripsrud (2008) som trekker fram to essensielle punkter:

1. Den delen av verden vi skal utforske, forutsettes å være objektivt gitt.
2. Er målet med forskningen å forklare interaksjonen mellom de ulike fenomener, gjennom å avdekke en eller flere generelle lover, eller skal vi tolke og forstå ulikhetene i fenomener.

At det forutsettes å være objektivt gitt, menes at virkeligheten beskrives nøytralt og uten subjektive synspunkter (Gripsrud, Olsson, and Silkoset 2008). I denne oppgaven legger jeg til grunne, at den delen av verden som jeg ønsker å utforske er sosialt konstruert, hvor jeg ønsker å utforske respondentenes subjektive synspunkter. Hvor subjektive synspunkter vil være respondentenes egne opplevelser og forståelser av verden jeg skal utforske.

Vedrørende verdinøytralitet og objektivitet, så sier (Dalland 2000) at det er en myte at forskere kan være verdinøytrale. Dalland (2000) trekker fram momenter som forskeren må være seg bevisst ved det menneskelig, politiske og faglige plan. Denne bevisstheten vil gjøre forskeren i bedre stand til å skille forholdene i vitenskapens verdier. Dalland (2000) trekker fram følgende utsagn fra Tranøy:

*«Objektivitet betraktes som en nødvendig betingelse for vitenskapelighet også der hvor forskningsobjektene og deres vesentlige egenskaper umulig kan sies å ha 'objektiv eksistens' i naturvitenskapelig mening. Hverken normer, verdier, 'estetiske objekter' eller egenskaper som skjønnhet og gyldighet kan sies å eksistere på samme 'objektive' og 'subjekt-uavhengige' måte som organismer og molekyler eller som vekt og temperatur» (Tranøy 1986, 140).*

Tatt det overnevnte i betraktning, og mitt forhold som prosjekt leder til arbeidsgruppen i Powerline, samt min bakgrunn hvor delvis av min oppveksten er fra det samme området som respondentene, må en erkjenne at den delen av verden en ønsker å utforske ikke er objektivt uavhengig av meg.

*Med dette så kan en ikke trekke verdinøytrale konklusjoner som er uavhengig av respondentenes egne opplevelser.*

#### 3.1 To hoved metoder for vitenskapsteori

I forskning så skilles det mellom to hoved metoder: induktiv og deduktiv. I en deduktiv metode så skaper man seg først en forventning gjennom teori og empiri. Deretter i ettertid samler en inn data for å enten styrker eller avkrefte virkeligheten. Virkeligheten vil da bestå av teorien og

empirien som en anvender for å skape forventningen, (hypotesen). Den framsatte hypotesen kan ikke bekreftes men kun styrkes. Den induktive metoden er det motsatte av deduktiv metode, hvor en i dette tilfellet går ut i virkeligheten med et åpent sinn, uten forventninger og samler inn relevant informasjon til temaet. Den innsamlede informasjonen legger så grunnlaget for ny empiri (Jacobsen 2000).

I denne oppgaven velger en både en deduktiv og induktiv tilnærming til forskningsspørsmålet. Grunnen til at en valgte denne formen for tilnærming, er at en i forkant av forskningsprosessen hadde en viss kunnskap om 'leder egenskaper og organisasjons dimensjoner' gjennom Robert E. Quinn «*Beyond Rational Management*». Selv med kjennskap til denne kunnskapen, gikk en inn i forskningen med et åpent sin, og valgte derfor å inkludere den induktive metoden i arbeidet. Forskningen er induktiv, fordi etterhvert som en forsket mer rundt temaet og problemstillingen samt tilegnet en ny kunnskap fra litteraturen valgte en å belyse dette i forskningsoppgaven. På denne måten tilegnet en mer kunnskap rundt temaet enn det en ville ha gjort med kun deduktiv metodevalg. Forskningen er deduktiv, på bakgrunn av spørreundersøkelsen. Hvor den baserer seg på eksisterende teori, som er presentert i avsnitt 2.2.

Målsettingen med denne oppgaven er å belyse de lederegenskaper som fører til utmerket ledelse i en tverrkulturell arbeidsgruppen. I dette tilfellet er da gjennom en studie i arbeidsgruppen til Powerline. I forskningsoppgaven, ønsker en å finne nærmere ut av hvilke forventninger (egenskaper) arbeidsgruppen har til sin leder. Samt se dette i sammenligning til eksisterende teori og empiri for landklyngene ved ledelse.

Det en søker etter, er respondentenes oppfatning av lederen, det menneskelige synspunktet. Ved det menneskelige synet, ønsker en å belyse arbeidsgruppens oppfatning av utmerket lederskap. Det gjennom å belyse respondentenes subjektive oppfatning, som en ser i sammenheng med teorien må en også legge til grunne ens forforståelse av problemstillingen i forskningen. En har dermed en oppfatning av verdenssynet, hvor det eksisterer generelle lover og ser forskningsoppgaven ut ifra et hermeneutisk perspektiv som blir beskrevet i neste kapittel.

### ***3.2 Hermeneutisk forskningsmetode***

Sentrale spørsmål i all vitenskap er: Hva er vitenskap, hva kjennetegner denne viten og hvordan oppnås vitenskapelige fremskritt? Denne forankringen i vitenskapen har betydning for informasjonen forskeren søker, som igjen vil danne grunnlaget for forståelsen som utvikles, tema som blir trukket frem, samt de begrepene som anvendes for å beskrive temaene (Fuglesang and Olsen 2004).

Som tidligere omtalt så søker jeg i denne oppgaven etter å belyse lederegenskapene som fører til utmerket lederskap i tverrkulturell arbeidsgruppe. Det er på bakgrunn av respondentenes opplevelser, forståelse og oppfatninger, en søker etter en forståelse ved problemstillingen.

Den hermeneutiske tolkningen innebærer å finne de skjulte meninger i et fenomen og tolke disse. En hermeneutisk innstilt forsker nærmer seg forskningen på bakgrunn av den generelle forståelsen forskeren har forut for studiet. Hvilke tanker, inntrykk og følelser og den kunnskapen vi har om emnet, anses som en ressurs og ikke et hinder i forskningen av fenomenet en står ovenfor. Hermeneutikken forsøker å se helheten i forskningsproblemet, ved en holistisk tilnærming, der helheten er noe mer enn summen av delene (Dalland 2000, Kvale and Brinkmann 2010). I denne oppgaven er det ens forutforståelse av de teoretiske referanserammene som legger føringer for ens forståelse av lederegenskapene ved utmerket lederskap. Det er derfor hensiktsmessig at en tar utgangspunkt i den hermeneutiske forskningsmetoden til grunne for denne oppgaven.

Svakheten i oppgaven til den hermeneutiske tilnærmingen er at oppgaven ikke er belyst fra flere vinkler. Oppgaven tar kun utgangspunkt i ledelsen av arbeidsgruppen i Powerline. Den samme ledelsen blir ikke reflekter ved den norske arbeidsgruppen. Dermed vil en ikke oppnå flere refleksjons-vinkler ved ledelsen. Bakgrunnen til at en ikke kan oppnå denne refleksjonen er at ledelsen i Powerline ikke har overordnet ledelse ved den norske arbeidsgruppen. En tar derfor utgangspunkt i eksisterende forskning ved det norske arbeidslivet. Den hermeneutiske forskningsmetoden i undersøkelsen vil bestå av meningsfulle data som er basert på kjent teori og hvor en fortolker eksisterende empiri.

### ***3.3 Refleksjon kvalitativ eller kvantitativ metode?***

Olav Dalland trekker fram spørsmål i sin bok; *Hva er metode?* Metode er et verktøy for hvordan en skal gå fram for å framskaffe eller etterprøve kunnskap (2000, s71). Dalland trekker fram sitering av Vilhelm Aubert vedrørende, *hva metode er?*

*En metode er en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med arsenalet av metoder (1985, s196).*

Metode har mange veier/retninger for å visualisere et bildet av virkeligheten. Ved relatert forskning til metode er det mange meldinger og diskusjoner mellom ved hva som gir det korrekte bildet av virkeligheten: holisme eller atomisme, nærhet eller distanse til forskningsobjektet, eller er ord og tall den beste metoden for å beskrive bildet av virkeligheten. De forskjellige framgangsmåtene og metodevalgene har blitt en diskusjon ved innhenting av empirien; om det

skal være kvalitativ eller kvantitativ tilnærming, eller om det er ord eller tall som er tilnærmingen i forskningen. Hvilken metodeform som er best egnet, har vært til diskusjon, men Jacobsen sier følgende;

*«... utgangspunktet er pragmatisk, nemlig at begge metoder- kvalitativ og kvantitativ- er like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger» (Jacobsen 2000)*

Før en går nærmere inn på hvilken metode en har valgt og hvorfor en har valgt den metoden, vil en sitere kort beskrivelsen av kvalitativ og kvantitative metoder fra (Dalland 2000, Beck 2012);

Kvalitativ metode:

*«...tar i større grad sikte på å fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle.» «... bruker ord for å beskrive virkeligheten, og den klassiske måten å innhente data på ved denne metodeformen er ved feltarbeid; man observerer og intervjuer de man ønsker å innhente data fra.»*

Kvantitativ metode:

*«... bruker tall, gjennom statistikk, for å beskrive virkeligheten, og de klassiske måter å innhente data på ved kvantitativ metode er gjennom spørreskjema med faste svaralternativer eller å innhente empiri fra eksisterende databaser.» «... har den fordelen at de tar sikte på å forme informasjonen om til målbare enheter som i sin tur gir oss muligheter til å foreta regneoperasjoner, ...»*

Til denne forskningsoppgaven har en valgt kvantitativ metode. Det finnes både ulemper og fordeler ved valgt metode som beskrevet tidligere. I neste kapitelet vil en beskrive hvorfor en ikke har valgt kvalitativ metode til denne forskningen.

### **3.3.1 Hvorfor ikke kvalitativ metode?**

Valgt problemstilling til denne forskningsoppgaven, er det mest naturlig å velge kvalitativ metode som forskningsdesign. Som tidligere beskrevet er formålet ved kvalitativ metode at det skal gi en bedre og dypere innsikt og forståelse av fenomener, uten at en kommer fram til en tallfestelse.<sup>5</sup>

I problemstillingen til oppgaven, ville det vært naturlig å ta utgangspunkt i å gjennomføre intervju med ledelsen og montørene<sup>6</sup> i Powerline. På grunn av arbeidsomfanget og problemstillingen ved å utarbeide korrekte<sup>7</sup> spørsmål som ville gitt et grunnlag til sammenligning

---

<sup>5</sup> Hvor den kvalitative metoden egner seg best til å beskrive de sosiale fenomener og utforske menneskelige erfaring (Silverman 2006)

<sup>6</sup> Montør: en person som har utdannelse innen elektro faget

<sup>7</sup> Som (Øyvind 2013) skriver i sin bok, må ordet eller setningen omformulere på en helt ny måte fra et språk til et annet på nytt. «Hele tanken må likesom smeltes om og støpes i en ny form, skal det bli riktig, sier språkforskeren Otto Chr. Dahl (1987,17)» (Øyvind 2013, 166)



med kjent teori, valgte en å gå vekk fra denne tilnærmingen. I tillegg mitt forhold som prosjektleder til arbeidsgruppen i Powerline, samt min bakgrunn hvor delvis av min oppveksten er fra det samme området som respondentene, må en erkjenne at om valget av kvalitativ metode, ikke hadde vært objektiv. Dette påpeker en annen svakhet til kvalitativ metode valg. Det er min insider rolle som mellomleder i selskapet. En innser at ved gjennomføringen av slike intervjuer ville svarene fra respondentene vært oppe til diskusjon ved validitet og reliabilitet. Da temaet i intervjuet vil ha vært spørsmål rundt respondentens arbeid, erfaring og forhold til ledelsen i firmaet, kan intervjuer ikke speile fram det virkelige bildet av situasjonen, da arbeidsgruppen villet vegret seg for å forespeile det sanne bildet av virkeligheten. Som tidligere beskrevet under kapitel 2, indikerer empirien fra forskningen til Hofstede og GLOBE – prosjektet en høy grad av maktdistanse og usikkerhet-unngåelse fra land i det tidligere Jugoslavia. Høy maktdistanse i denne sammenheng indikerer en større avstand mellom montøren og lederen, hvor lederen har en mer autokratisk rolle. Usikkerhetsunngåelsen i denne sammenheng er hvor usikker montøren følger seg i den ukjente situasjonen og om respondenten kan føle seg truet ved eventuelle svar som kan tolkes negative. Da det som er usagt, men likevel forstått, betyr mer enn det som faktisk er sagt og skrevet, i høykontekst-kulturer (Aase and Glasø 2009).

Det positive med en kvalitative tilnærmingen til forskningen er at den er mer fleksibel i sin form, noe som gir større rom til å tilføye nye elementer etterhvert som en gjennomfører intervjuer og stiller oppfølgingsspørsmål til respondentene (Jacobsen 2000). Sett opp mot ens insider rolle, så vil ikke dette betraktes som positivt i en kvalitativ tilnærming, da spørsmål ved ens objektivitet til intervjuene, ville stilt svakt opp mot kritikk ved ens subjektive refleksjoner. Jacobsen trekker fram at data en får er ofte komplekse: hvor det blir mange ord og tolkninger av disse avgjøres av intervjueren, noe Jacobsen kaller for «*en ubevist siling av informasjon*» (Jacobsen 2000).

Ved min insider rolle så vil det være en svakhet ved forskningstilnærmingen og vil være et moment ved kritiske spørsmål i validiteten og reliabiliteten til forskningsoppgaven.

Med overnevnt argumentasjon ved svakheter i kvalitativt metode valget, i tilnærmingen til forskningen i denne oppgaven, var det med dette, naturlig å velge kvantitativ metode som forsknings tilnærming.

### **3.3.2 Hvorfor kvantitativ metode?**

Som tidligere nevnt har kvantitative metoder, som formål å samle inn data som kan beskrive fenomenet ved tall. Denne formen for metodevalg, gjør det mulig at fenomenet kan beskrives relativt presist. Hvor en tar utgangspunkt i prosent eller tall ved besvarelsen av spørsmålene. På

denne måten så kan en generalisere alle funnen innenfor en kjent grad av usikkerhet. Dette gjør at en kan strukturere informasjonen og finne hovedtrekkene (Beck 2012).

Denne formen for kvalitativ tilnærming gjør at forskeren ikke har noen form for personlig tilnærming til den enkelte respondenten, men hvor fokuset er på det generelle. Noe som anses positivt i denne sammenhengen, med tanke på at jeg har en insider rolle. Kvantitativ metode gjør det også vanskelig å gå inn i dybden, som gjør at en ikke får fram de individuelle variasjonene. Fra tidligere i oppgaven under kapittel 2.2, argumenterte vi i Hall & Hall sin høy- lav-kontekstkultur at kulturgrupperinger i høyt kontekst kultur var mer kollektivistiske. Videre argumenterte en med Hofstede (2001) at individer i kollektivistiske kulturer vil handle ut fra inngruppens-interesser og verdier selv i motsetning til personens egeninteresser. Den empiriske forskningen til Hofstede (1986) og GLOBE (2010) viser at land fra det tidligere Jugoslavia er av kollektivistisk kultur. Sett opp mot forskningstilnærmingen. Derfor finns det rom for å argumentere med at det ikke er nødvendig å gå inn i dybden av det enkelte individet, da individet vil handle ut i fra inngruppens egeninteresser. Det som er interessant å finne ut, fra den kvantitative metoden, er inngruppens kulturdimensjoner og de lederegenskapene som arbeidsgruppen anser som utmerket lederskap. Kvalitativ metode blir også brukt ved et stort antall respondenter som skal undersøkes.

### ***3.4 Valget av forskningsmetoden***

Valget falt derfor ved at arbeidsgruppen i Powerline gjennomførte en spørreundersøkelse VSM13 (Values Survey Model 2013), som er utarbeidet av Hofstede instituttet (Hofstede, Hofstede, and Minkov 2013).

I denne oppgaven er det 15 respondenter som har gjennomført undersøkelsen. Jeg ser at kvantitativ metode vil også ha sine svakheter opp mot et godt nok datagrunnlag til å kunne understøtte forsknings grunnlaget. Dette er et lite antall respondenter til den kvantitativ metode, men et for stort antall til å gjennomføre en kvalitativ metode. Data grunnlaget i den kvantitative metoden er noe svak i forhold til analysen. Derimot er styrken i kvantitativ metoden til oppgaven, spørsmålene i undersøkelsen. Spørsmålene (VSM13) i kvantitativ metode er mye mer rigide og bestemt på forhånd etter utprøvd empiri. Dette fjerner ens mulig subjektiv innflytelse over spørsmålene og styrker reliabiliteten i datagrunnlaget.

### ***3.5 Undersøkelsen***

I dette kapitlet kommer en å diskutere spørreundersøkelse VSM13 (Values Survey Model 2013), som er utarbeidet av Hofstede instituttet (Hofstede, Hofstede, and Minkov 2013) som er anvendt for datainnsamling og gjennomføring.

### 3.5.1 Datainnsamling og gjennomføring

Da oppgaven bygger på en kvantitativ metode, var det naturlig å anvende en spørreundersøkelse hvor en kan trekke fram data. Valget falt å anvende Hofstede sin undersøkelse ved kulturdimensjonene, (VSM13).

Bakgrunnen for valget av Hofstede spørreundersøkelsen og ikke GLOBE, er at det er stilt spørsmål ved omfanget av GLOBE sin spørreundersøkelse. Av studier som er gjort innen fagfeltet Business kommunikasjon og samfunnskultur siden 2004, bruker 31 av 41 undersøkelser som er blitt publisert, Hofstede kulturdimensjoner (Werner-Søderholm 2010). Noe av forklaringen kan være at Hofstede spørreskjema med sine 30 spørsmål er adskillig mer håndterbart enn GLOBEs svært ambisiøse skjema med 116 spørsmål.

Undersøkelsen til Hofstede kartlegger arbeidsgruppens kulturelt påvirkede verdier og følelser av lignende respondenter, ved å visualisere 6 kulturdimensjoner av nasjonale kulturer. De gitte kulturdimensjonene må ikke ses i sammenheng med kartlegging av hvert individs kulturdimensjon, for nærmere informasjon se manual for VSM13.

### 3.5.2 Gjennomføring av spørreundersøkelsen

Hver respondent fikk tilsendt en e-post med forklaring ved hva som er hensikten med denne undersøkelsen. Om de ønsket å delta kunne de utfylle undersøkelsen og oversende den videre til meg. Verdiene fra undersøkelsen ble så sammenstilt i Excel for å finne en normal verdi for alle kandidatene opp mot Hofstede sine 6 kulturdimensjoner. Da undersøkelsen er på bakgrunn av teorien til Hofstede, og mange av kulturdimensjonene til GLOBE-prosjektet har sammenfallende teori med Hofstede sine kulturdimensjoner, er verdiene for undersøkelsen delvis sammenlignbare med teori, oppgaven vil diskutere dette senere. Dette må ikke forveksles med at data i undersøkelsen kan sammenlignes med empirien til Hofstede eller GLOBE-prosjektet. Empirien til Hofstede og GLOBE-prosjektet bygger på andre kriterier enn det som er lagt til grunne i denne oppgaven. Med andre ord utvalget som er brukt i de to forskningsprosjektene er ikke sammenfallende med kriteriene og utvalget i denne undersøkelsen. For nærmer informasjon se manual for VSM13<sup>8</sup>.

Før gjennomføringen av undersøkelsen, ble informasjonen vedrørende min forskning og oppgave informert i plenum med alle respondenter. Informasjonen som en gikk ut med, var at en er student ved Høgskolen i Molde og ønsket å gjennomføre en undersøkelse ved

---

<sup>8</sup> VSM13- <http://www.geerthofstede.eu/vsm2013>

kulturdimensjoner til Hofstede. Formålet med denne undersøkelsen var at en ønsket og kartlegge arbeidsgruppens kulturdimensjoner. Det ble også hålt et informasjonsmøte. En presiserte under informasjonsmøtet, at dette er på et privat grunnlag og har ikke noe med deres og ens forhold som overordnet eller som prosjektleder i Powerline. En tok også fram, at denne undersøkelsen er anonym og en vil ikke ha mulighet til å spesifisere hver enkel besvarelse. På bakgrunn av dette, ble det presisert at de skal svare akkurat slik som de føler og ønsker ved spørsmålene. Det finns ingen rett eller feil svar. Dette for at data som vil bli utarbeidet skal være så reliable/korrekte som mulig til å kunne anvendes. Undersøkelsen som er oversendt til respondentene er på kroatisk og innhentet fra Hofstede sin hjemmeside.

Grunnen til at det ble valgt en undersøkelse på kroatisk og ikke engelsk er at kandidatene kjenner dette språket bedre enn engelsk og besvarelsen vil være mer korrekt. For å distansere ens forhold som leder ovenfor arbeidsgruppen så anvendte jeg en skolemail ved utsending av deltagelsen til undersøkelsen.<sup>9</sup>

Som tidligere nevnt en annen årsak til at Hofstede sin metode for gjennomføring av undersøkelse ble anvendt er at ved gjennomføring av intervju vil det ha vært vanskelig for respondentene å svare korrekt når de blir stilt spørsmål som kan være kritisk eller oppfattes som kritikk verdige mot ledelsen. Ved å gjennomføre en anonym undersøkelse, er det større reliabilitet at respondenten vil svare korrekt i en undersøkelse. Med bakgrunn i erfaring og kulturdimensjoner som vi har vært innom tidligere i dette studiet, vet vi at det er høy grad av usikkerhetsunngåelse og høy grad av makt-distanse (Hofstede 2001). Dette tatt i betraktning var det viktig i forveien av undersøkelsen å avskrekke respondentene fra undersøkelsen. Dette ble gjennomført ved at en som prosjektleder og adm.dir i Powerline (Erland Pettersen), hadde et møte med respondenten, hvor en forklarte bakgrunnen til denne undersøkelsen som var en studie brukt for skoleprosjekt og ikke i jobb. Vi la vekt på at denne undersøkelsen gjennomføres for et forsknings-studium for masterstudie ved Høgskolen i Molde innen Erfaringsbasert logistikk. Studenten ønsker å finne nærmere hvilken kulturdimensjoner som arbeidsgruppen Powerline består av, og hvordan en kan lede tverrkulturelle arbeidsgrupper som har sin bakgrunn fra Kroatia til å bli best ledet.

---

<sup>9</sup> For dokumentasjon vedrørende validitet og reliabilitet ved undersøkelsen se hjemmesiden til Hofstede ([www.geerthofstede.eu](http://www.geerthofstede.eu)) eller de digitale vedlegg.

En kan trekke fram Kvale og Brinchmanns (2009) beskrivelse om sin betraktning rundt viktigheten av at respondenten blir gitt god og riktig informasjon om prosjektet, og at de kan føle seg trygge og være sikre på hva de samtykker til (Beck 2012).

### 3.5.3 Utvalget

For å kunne indentifisere nærmere forskningsgrunnlaget er det viktig at vi kjenner til arbeidsgruppen. Under følger en kort belysning av sammensetningen, historien og kulturen til arbeidsgruppen i Powerline.

Kroatia var en av de største republikkene i det tidligere Jugoslavia (Siv 2009). Løsrivelsen/oppløsningen av det tidligere Jugoslavia, førte til borgerkrig mellom de tidligere republikkene Slovenia, Kroatia, Bosnia og Herzegovina, Serbia og Kosovo som er geografisk definert som Nord – Balkan (Wikipedia 2015). Den store variasjonen mellom etnisiteten i befolkningen i Jugoslavia, resulterte i at mange med religiøs tilknytning flyktet til områder med deres overveidende religions tilknytning under borgerkrigen. Dette har gjort at mange Kroater har to statsborgerskap, som utgjør en veldig kompleks folkesammensetning innen kultur, språk, historie, etc. Den store variasjonen i folkesammensetningen på Balkan, kan ses på som en stor folkegryte. Samtlige av montørene i arbeidsgruppen har jobbet i et tidligere firma som heter Dalekovod d.o.o, men som jobber nå for Powerline NO d.o.o. Dalekovod er et stort kroatisk firma som har mange prosjekter rundt om i verden, og mange av montørene har erfaring fra utenlandsopphold. Prosjekter og erfaringer fra Dalekovod d.o.o kan ses på hjemmesiden.<sup>10</sup> Erfaringen til montørene er i hovedsak fra linjebygging av høy og lav-spent strømmaster.

Om respondenten i utvalget har erfaring / kjennskap til teorigrunnlaget i forskningen, er ikke undersøkt, men feltet som denne oppgaven omhandler er et snevert felt innenfor ledelse og ens forutsetning er at ingen av respondentene kjenner til dette forskningsfeltet. Det totale utvalget av respondenter består av 21 stk. Hvor kun av 15 respondenter besvarte undersøkelsen. For nærmere informasjon ved sammensetning av respondentene se vedlegg 12. Tatt det overnevnte i betraktning, mener jeg at sammensetningen av utvalget som arbeidsgruppen i Powerline består av, er et godt grunnlag til å belyse problemstillingen i forskningen.

---

<sup>10</sup> Prosjekter Dalekovod, [www.dalekovod.hr/reference.aspx](http://www.dalekovod.hr/reference.aspx)

Det er viktig å merke seg at dette utvalget av respondenter er forskjellig, mindre, fra utvalget som er i forskningen til Hofstede og GLOBE-prosjektet (der forskningen til Hofstede og GLOBE belyser kulturdimensjonen), noe som vil ha innvirkning på data grunnlaget til forskningen.

### ***3.6 Kvalitetssikring: validitet og reliabilitet***

Validitet eller troverdighet som jeg har valgt å anvende i denne oppgaven omhandler hvorvidt en metode undersøker det som en ønsker å undersøke. Det er to former for troverdighet, den interne og eksterne troverdigheten. Intern troverdighet er om oppgaven undersøker det vi faktisk ønsker å undersøke. Den eksterne gir troverdighet til resultatene, om de er gyldige i det avgrensede området i andre tilsvarende situasjoner (Jacobsen 2000). Ved anvendelsen av den kvantitative metoden, trekker Dalland (2000) fram seks sentrale normer fra (Hellevik 1999). Disse seks normene er:

- Resultatene skal være i overensstemmelse med virkeligheten.
- Data skal være systematisk utvalgt.
- Data skal brukes nøyaktig.
- Forskerens forforståelse skal klargjøres.
- Resultatene skal være kontrollerbare.
- Forskningsvirksomheten bør være kumulativ.

I bakgrunn av de overnevnte kriteriene og ens refleksjoner over metode valget i kapittel 3 og i utvalget av respondenter, mener en at denne oppgaven opprettholder den interne troverdigheten i forskningen. Undersøkelsen i oppgaven bygger på teorien til Hofstede og inneholder spørsmål som er utarbeidet av (Hofstede et al.). Respondentene har hatt muligheten til å gjennomføre undersøkelsen under trygge omgivelser og med full anonymitet. Dette er grunnen til å tro at respondentene har svart på spørsmålene med bakgrunn av deres egen subjektiv oppfatning. Med dette anser jeg at datagrunnlaget vil styrke den interne troverdigheten til oppgaven.

Den eksterne troverdigheten også omtalt som ytre validitet, forteller oss i hvilken grad vi kan generalisere funnene i populasjonen til andre kontekster (Jacobsen 2000). Eksempelvis om målingene fra undersøkelsen er overførbare til andre virksomheter. Ved den eksterne troverdigheten til undersøkelsen, om resultatene er generaliserbar til andre virksomheter, vil en si at den ikke er det. Fordi de kulturdimensjonene som er kartlagt i denne arbeidsgruppen bygger på egne utvalgsparemetere og er kun representative til dette utvalget. For å kunne anvende resultatene fra dette utvalget i andre må organisasjonen bestå av et likt utvalg. Noe som er svært vanskelig å tro at det lar seg gjennomføre. Antallet respondenter i undersøkelsen er lite, samt at

en har kartlagt de subjektive svarene til respondentene i Powerline. Undersøkelsen er overførbar til organisasjonen da samtlige respondenter er fra samme organisasjon men kan ikke ses i sammenheng med at det vil gjelde for en region eller et land.

Den interne og eksterne validiteten er motsetninger i forhold til hverandre. Om fokus rettes mot den ene så vil det kreve svekkelse av den andre. For å avklare hva som er viktig, er det viktig å være seg bevisst om forholdet i motsetningen mellom intern og ekstern pålitelighet. I denne oppgaven er det den interne troverdigheten som vektlegges.

Ved utsending av undersøkelsen ble alle respondenter i Powerline forespurt om de ønsket å være med. En valgte ikke å spørre enkelte personer som en viste hadde gode engelsk språkkunnskaper eller ville gi en den empirien (data) som en var på jakt etter. Med andre ord kriterier for å ivareta til at data skal være systematisk utvalgt er oppfylt.

### **3.6.1 Reliabilitet (pålitelighet)**

Reliabilitet er forskningens pålitelighet til empirien (datagrunnlaget) der konsistensen og troverdigheten er diskutert. I hvilken grad er de dataene (empirien) vi samler inn, påvirket av måten vi gjennomfører innsamlingen på (eller ikke). Målsetningen er høy reliabilitet, der data ikke påvirkes av innsamlingen.

I forkant av undersøkelsen har en informert respondentene per e-post, se vedlegg 13, vedrørende mitt studieprogram, hva undersøkelsen ønsker å kartlegge, og hvordan data kommer til å anvendes, samt respondentenes anonymitet til undersøkelsen. Respondentene ble også oppfordret til å svare ærlig ved undersøkelsen og at undersøkelsen er til et studieprosjekt og kommer ikke til å bli anvendt i forbindelse med arbeid. Respondentenes ærlighet i undersøkelsen er veldig viktig, da svarene vil påvirke resultatet. Med de overnevnte forutsetningene til undersøkelsen og ivaretagelsen av anonymiteten, vurderes resultatene til data å ha en høy grad av pålitelighet.

Teorien som ligger til grunne for analysen i dette studiet, er utarbeidet av (Hofstede et al.) på bakgrunn av forskningen til Geert Hofstede<sup>11</sup>. Resultatene til datagrunnlaget er fra undersøkelsen som bygger på forskningen til (Hofstede et al.), hvor mye av teorien i GLOBE-prosjektet er sammenlignbart med Hofstede, er det i (House et al. 2004, 140) som har vist en konvergens

---

<sup>11</sup> se <http://www.geerthofstede.eu/our-books>

mellom de forskjellige kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE-prosjektet, se kap6.3.1 for nærmere informasjon.

Med bakgrunn i teoriene mener en at datagrunnlaget (empirien) i denne oppgaven har en høy grad av pålitelighet.

En undersøkelse har høy reliabilitet hvis en får de samme resultatene ved gjentakelse av undersøkelsen (Jacobsen 2000). I dette studiet har en gitt leseren et innblikk i studiets utforming, samtidig er det redegjort for utvalget og påvirkningsfaktorer ved metodevalg og resultater ved utvalget. Et annen viktig faktor ved reliabiliteten til studiet er måten en har valgt for innsamling av datagrunnlaget som en vil sitte igjen med (Jacobsen 2000). Det er lagt stor vekt ved å opprettholde avstand mellom studiet og respondentenes arbeid, samt anonymiteten til den hver enkelte respondenten. Dette for at respondentene skal føle seg så trygge som mulig ved besvarelsen av undersøkelsen. Som vi var tidligere innom i denne oppgaven, se kapitel 2, har landgrupperingen (cluster) Øst-Europa en høy grad av makttdistanse og usikkerhets-unngåelse. Derfor har det vært viktig å distansere forholdet mellom studiet og respondentenes relasjon til arbeidsplassen for å oppnå den høyeste grad av pålitelig data (empiri). Dette var oppnådd ved å holde i ett ekstra møte med respondentene. Hva som var diskutert under møtet er diskutert under kapitel 3.5.2.

### ***3.7 Overførbarhet***

Studiet tar for seg en arbeidsgruppe som jobber i Norge, men hvor arbeidskraften er fra utlandet (Kroatia). Som vi tidligere har vært innom i dette studiet, se kapitel 2.2, definerer GLOBE-prosjektet landgrupperingen (cluster) Kroatia inn under Øst-Europa, hvor den Østeuropeiske grupperingen har motstående kulturelle verdiorienteringer i forhold til den nordiske (skandinaviske) grupperingen (cluster). Som vi kan se ut i fra funn i GLOBE-prosjektet, er den kroatiske klyngen inn under den samme grupperingen som Polen, Georgia og Slovenia, se figur 3. Tar vi i betraktning resultatene fra GLOBE-prosjektet, så har arbeidsgruppen i Powerline flere likhetstrekk med de Baltiske landene enn den nordiske grupperingen (cluster).

Nyere statistikk fra SSB (2015) viser en økning i arbeidsinnvandring til Norge. Ser vi på andelen av arbeidsinnvandring til Norge, så er andelen av arbeidsinnvandring fra land som Polen størst ift andre europeiske land. Dette tatt i betraktning, så har Norge en stor andel av arbeidskraft som kommer fra den Østeuropeisk grupperingen (cluster) (SSB 2015). Dette indikerer mot at arbeidslivet blir mer mangfoldig og vil kreve en større forståelse ved ledelse i det tverrkulturelle. Sandal (2009) trekker fram at innenfor den krysskulturelle (tverrkulturelle) psykologien så har det



vokst frem et forskningsfelt som har fått betegnelsen *indigenous psychology*<sup>12</sup>, hvor det tas utgangspunkt i den enkeltes kulturforståelse og særegenheter innom ledelsesformer.

Sandal (2009) argumenterer videre med at organisasjons- og ledelsesformer må forståes ut i fra kulturens «innside». Innenfor krysskultur kalles denne formen for tilnærming, en *emisk*<sup>13</sup> tilnærming. Hvor Sandal (2009) trekker fram at både kvalitative og kvantitative metoder, kan være nyttige når en søker problemstillinger innenfor krysskulturell arbeids- og organisasjonspsykologi. I denne oppgaven er det valt kvantitativ metode, som argument under kap 3.3.2.

I følge Sandal (2009), så vil det være vanskelig å overføre ledelses- og organisasjonspraksis fra en del av verden til en annen, fordi det har røtter i kulturelle og institusjonelle forhold (Sandal 2009).

Er dette studiet i ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe overførbart til andre tverrkulturelle arbeidsgrupper? Da en har valgt kvantitativ metode for studiet, er fokuset rettet mot generalisering. For at forskning skal være overførbart må funnene i forskningen, kunne generaliseres. (Jacobsen 2000) argumenterer med at, om verden i forskningen skal være mulig å generalisere, så må sammenhengen mellom verden til studiet være representativt for det vi ønsker å overføre til. Tidligere i oppgaven under validitet og reliabilitet var vi innom overførbarheten til oppgaven. Hvor en i oppgaven diskuterte den eksterne validiteten i oppgaven og overførbarheten. En konkluderte at funnene ikke kan generaliseres til å gjelde andre organisasjoner eller land og regioner, dette på bakgrunn av utvalget, hvor en trakk fram at i denne oppgaven er det den interne validiteten som vektlegges.

Ved studiets overførbarhet ift ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper og egenskaper ved kulturdimensjoner, så kan dette studiet ha nyttig indikasjon ved forståelsen av tverrkulturell ledelse og de mest foretrukne lederegenskaper til den Østeuropeiske (klyngen). Men en kan ikke med dette trekke slutninger om at studiet kan overføres til andre organisasjoner eller landgruppering. Som tidligere argumentert i oppgaven er utvalget av respondenter i denne forskningen begrenset til Powerline og antallet respondenter representerer ikke landgrupperingen Kroatia men kun utvalget. Som nevnt så har studiet sine svakheter ved det empiriske grunnlaget. Det empiriske grunnlaget er for lite til å kunne konkludere og generalisere med at arbeidsgruppen i andre organisasjoner vil ha de samme kulturdimensjoner som styrker grunnlaget til de

---

<sup>12</sup> Definisjon fra Kim & Berry (1993) «*the scientific study of human behavior or mind that is native, that is not transported from other regions, and that is designed for its people*» (Kim and Berry 1993)

<sup>13</sup> Emisk tilnærming – «*ofte basert på kvalitative metoder, eksempelvis deltagende observasjon og ustrukturert intervju*» (Sandal 2009, 13)

foretrukne leder egenskaper. Det lave utvalget av respondenter i studiet gjør at studiet stiller svakt ved generalisering.

Til slutt så vil en argumentere med at studiet har forholdt seg til litteratur som bygger på kjent og utprøvd teori og empiri. Der undersøkelsen i studiet bygger på teorien til Hofstede og kollegaer.

### ***3.8 Etiske vurderinger***

Før en går inn på de etiske aspektene i dette studiet vil en trekke fram noen punkt som jeg mener er sentrale i god forskningsetikk. For det første er anonymiteten til respondentene i dette studiet ivaretatt. Det vil si at alle som har besvart undersøkelsen i denne oppgaven er anonymisert. Som punkt nummer to vil en trekke fram, ens distansering i studiet ved oppgaven og insider rollen som leder, dette for å ivareta påliteligheten i oppgaven. Som et tredje punkt, vil en trekke fram at oppgaven anvender en kvantitativ undersøkelse, da innenfor etisk forskningstradisjon benyttes kvantitative metoder. Sandal (2009) trekker fram et problem ved anvendelse av spørreskjema med faste svarkategorier. Problemstillingen er ved en ukritisk anvendelse av slike skjema ved oversettelsen. Hvor problemstillingen ofte er i meningsinnholdet i mange av ordene som ikke lar seg oversette fordi språket har sprunget ut av en kulturell sammenheng (Sandal 2009). I denne oppgaven ble et spørreskjema fra Hofstede (VSM13) anvendt, oversettelsen fra engelsk til kroatisk ble tatt fra hjemmesiden til Hofstede. For å kvalitetssikre spørreundersøkelsen leste en gjennom den kroatisk oversettelsen av den engelske (VSM13) spørreundersøkelsen. Da en kan begge språk, kunne en validere meningsinnholdet i den kroatisk undersøkelsen. Den kroatisk utgaven av VSM13 gjør det mulig for at de innsamlede data til denne forskningen opprettholder en høy grad av reliabilitet, samtidig som en ble distansert fra ens insider rolle i forskningen.

Med dette så har en oppnådd å distansere ens som leder fra arbeidsgruppen og samtidig oppnådd en større grad av reliabilitet (pålitelighet) til datagrunnlaget i studiet. Respondentene i undersøkelsen har gjennom god informasjon fått vite hva det innebærer å delta i undersøkelsen. Samtidig hva denne informasjonen kommer til å bli brukt til. Informasjonen er på norsk og kroatisk, se vedlegg 13, hvor innholdet var en generell informasjon om studiet, hva dette studiet har til hensikt og anvendelse av informasjonen som blir samlet inn, samt at deltagelsen er frivillig og ivaretagelsen av respondentenes anonymitet i undersøkelsen.

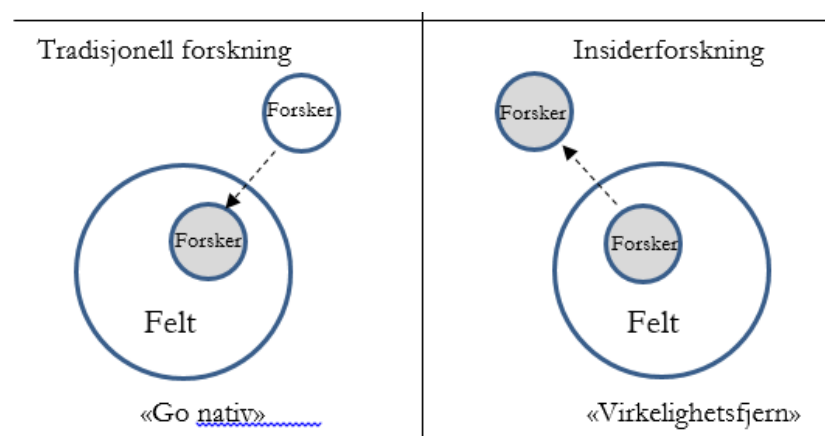
Det er også viktig å trekke fram viktigheten ved kildehenvisning i oppgaven. For å kunne gjennomføre forskningen ved ens problemstilling i denne oppgaven, har det vært nødvendig å tilegne seg en del teori og studere tidligere forskning ved andre problemstillinger som berører det samme fag feltet.

På bakgrunn av kilder og gjennomføring for innsamling av empiri, mener en at denne oppgaven har ivarett de etiske kriteriene i oppgaven.

### 3.9 Problematisk å forske på egen organisasjon

Det er ikke en enhetlig definisjon ved insider rollen i en organisasjon, som ikke kan anses som noe annet enn trussel mot organisasjonen. I denne oppgaven vil en beskrive min insider rolle. En insider rolle kan defineres ved «en person som har kunnskap og kjennskap innenfra organisasjonen»<sup>14</sup>. Rollen som insider i en organisasjon innebærer noen utfordringer når en ønsker å forske på egen organisasjon. Ry Nilsen og Repstad (2004) trekker fram følgende ved å forske på egen organisasjon; *En har i vår tid erkjent at mange organisasjonsanalyser skjer «innenfra», hvor det er mange fordeler i å ta ståsted innenfra organisasjonen som en utforsker. Forskjellen er at den som forsker og samtidig er aktør i egen organisasjon har flere og nære bånd til aktørene, enn en forsker utenfra (Beck 2012).* Som (Dalland 2000) beskriver i sin bok, ses det ofte som en fordel at forskeren kommer utenfra. Da vil forskeren være fri for bindinger og hensyn til det feltet som skal undersøkes. En forsker som kommer utenfra vil se på feltet med «friske» øyne og en distanse til problemet. Denne distansen anses som en viktig fordel i metodiske refleksjoner, men Olav Dalland (2000) trekker fram et viktig poeng fra Patton som sier: «Distanse garanterer ikke objektivitet, det garanterer bare avstand». Som Olav Dalland (2000) argumenterer med, en forsker som kommer utenfra må redegjøre for de begrensninger dette innebærer, om forskeren kommer innefra, må dette redegjøres for hva dette innebærer metodisk.

For å kunne opprettholde den nødvendige analytiske distansen til problemstillingen i forskningen, argumenterer (Rachlew 2010) at en må opprette en distanse til feltet og sine



Figur 4 Forskningsfelt (Rachlew 2010, 131)

<sup>14</sup> Forskerens egen presisering av innsider rollen i organisasjonen

informanter. I denne forskningen innebærer det at forskeren må gå ut av feltet for å skaffe seg en oversikt, istedenfor å gå inn i feltet, se figur 4 for nærmere illustrasjon.

Gjennom refleksjoner ved metodevalget og insider rollen i denne oppgaven mener en at argumentasjonen i denne oppgaven har ivaretatt utfordringen med å opprettholde den nødvendige distanseringen samt objektiviteten til forskningsfeltet. Der de metodologiske og etiske utfordringer ble reflektert tidligere i oppgaven. I metodevalget mellom gjennomføring av spørreundersøkelse eller intervju falt valget på spørreundersøkelsen (bakgrunn for dette se argumentasjon tidligere i oppgaven under kapittel 3).

Repstad (2007) argumenterer med at ved gjennomføring av intervju kan respondentene legge et bånd på seg selv og ikke fortelle den fulle sannheten, noe han kaller for «forskereffekten». *«Med forskereffekten menes alle virkninger på aktørene og deres samspill av at de er under utforskning og vet om det» (Repstad 2007, 66).*

Fordelene ved å forske på egen organisasjon, er at forskeren vet hvem han/hun kan henvende seg til, for å framskaffe den riktige informasjonen, noe som er tidsbesparende. Den største fordelen derimot ligger i et stort engasjement til forskningen. Forskeren tilegner seg ny kunnskap om feltet og den organisasjonen han/hun forsker, samtidig en kan se et høyt læringsutbytte å tilegne seg denne kunnskapen. Det ligger også et ønske om å kunne formidle kunnskapen til egen organisasjon, slik at det kan føre til en eventuell forbedring i organisasjonen. Hvor vidt organisasjonen kan forbedres, avhenger av nytten personen som observerer.

Et negativt aspekt ved å forske på egen organisasjon er at en overser eller tillegger liten vekt ved det hverdagslige, en form for blindhet, hvor en overser enkelte situasjoner. Andre utfordring med å forske på egen organisasjon er at en gjennom forskningen kan avdekke negative trekk ved organisasjonen som kan oppleves ubehagelig av ledelsen, kollegaer eller andre. Ved å forske på gruppen som en enhet utenfor organisasjonen og gjøre sammenligningen til generell lederstil i Norge har en distansert forskningen fra organisasjonen. Hvor evt. kritikk til selve organisasjonen i Powerline er minimalisert.

## 4.0 Metodiske refleksjoner

Det har vært nødvendig å ta stilling til en rekke metodiske valg i denne oppgaven. Utfordringen var ved valget mellom kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Metodevalget vil bestemme føringen til oppgavens oppbygging og analysen i oppgaven. Problemstillingen i oppgaven er å belyse de foretrukne lederegenskaper som fører til utmerket lederskap i en tverrkulturell arbeidsgruppe, ved en studie av Powerline. På bakgrunn av forskningens problemstilling ville det ha vært naturlig å velge kvalitativ metode. Som tidligere argumentert i oppgaven ved ens insider rolle, ville ens insider rolle ha hatt påvirkning ved respondentenes besvarelsen i et eventuelt intervju.

Observasjon er en annen måte å gjennomføre kvalitativ tilnærming, men som en tidligere beskrev i kap 3.3.1, har en bakgrunn fra det samme område som respondentene i Powerline. Dermed ville ikke oppgaven ha hatt den nødvendige objektiviteten til troverdighet og pålitelighet. Dermed falt valget på kvantitativ metode tilnærming.

Den kvantitative tilnærmingen i oppgaven gjør det naturlig at en velger en positivistisk tilnærming til forskningen. Hvor den positivistiske vitenskapen i tråd med det kvantitative, søker *kausale sammenhenger* og hvor helhetsbildet er basert på objektive og vitenskapelige resultater (Larsen 2010). Dette fordi den positivistiske vitenskap, i tråd med den kvantitative, søker kausale sammenhenger og et helhetsbildet basert på objektive, erfaringsmessige kjensgjerninger og vitenskapelige resultater (Lothe and Lie 2014). John Dudovskiy (2015) trekker fram følgende utsagn vedrørende anvendelsen av den positivistiske tilnærmingen;

*« ”if you assume a positivist approach to your study, then it is your belief that you are independent of your research and your research can be purely objective. Independent means that you maintain minimal interaction with your research participants when carrying out your research” (Wilson, 2010, p.10).»*  
(Dudovskiy 2015)

En positivistisk tilnærming er med andre ord kun basert på fakta og betrakter verden til å være ekstern og objektiv. Som tidligere argumentert i denne oppgaven garanterer ikke avstand i oppgaven objektivitet, og distanse til forskningen garanterer ikke objektivitet. Som Dalland (2000) trekker fram, er det bare en myte at forskeren kan være verdinøytral, men at en må være seg bevist ved det menneskelig, politiske og faglige plan. Dette tatt i betraktning må en erkjenne at den delen av verden en ønsker å utforske ikke er objektivt uavhengig av en, og med dette så kan en ikke trekke verdinøytrale konklusjoner. En hermeneutisk tolkning innebærer å finne de skjulte meninger i et fenomen og tolke disse. De tanker, inntrykk, følelser og kunnskap en har om emnet, anses som en ressurs og ikke et hinder i forskningen av fenomenet. Dermed vil en hermeneutisk tilnærming til oppgaven være mer egnet enn den positivistiske tilnærmingen.

En hermeneutisk tilnærming til problemstillingen i oppgaven, ville ha krevd et større utvalg av respondenter enn det som vi har i tilfellet i dette studiet. Totalt i utvalget er det 15 respondenter. Det lave antallet respondenter gjør det vanskelig å kunne konkludere med en form for generalisering.

Som tidligere omtalt så søker en i denne oppgaven etter å belyse lederegenskapene som fører til utmerket lederskap i tverrkulturell arbeidsgruppe. Med bakgrunn i dette vil denne oppgaven ta basere seg på den kvantitative metodetilnærmingen med en hermeneutisk tilnærming. Det er på bakgrunn av respondentenes opplevelser, forståelse og oppfatninger, en søker en forståelse på problemstillingen.

## 5.0 Problemstillingen

Som tidligere definert i oppgaven er problemstillingen til denne oppgaven som følgende;

### **Lederegenskaper for å lykkes med ledelse i tverrkulturell arbeidsgruppe.**

«En studie av tverrkulturell ledelse i arbeidsgruppen til Powerline.»

Hvor en ønsker å finne svar ved følgende delspørsmål ved utdypning av problemstillingen:

3. Hva er de ønskede lederegenskaper ved tverrkulturell arbeidsgruppe?
4. Er den norske lederstilen egnet ved ledelse av den tverrkulturelle arbeidsgruppe?

Med bakgrunn i denne problemstillingen vil en i analysen av data, prøve å svare på problemstillingen og spørsmålene.

## 6.0 Analyse og presentasjon

I denne delen av oppgaven vil en presentere de grafiske framstillinger av funnene i GLOBE-prosjektet og målingene fra Hofstede for den skandinaviske grupperingen. En kommer også å vise målingene av klynge til arbeidsgruppen i Powerline. Før oppgaven presenterer målingen for arbeidsgruppen i Powerline vil oppgaven ta for seg sammenligning av de forskjellige målingene for den skandinaviske og østeuropeiske klyngen. Vi går over til besvarelsen av problemstillingen i forskningsstudiet og avslutningsvis så vil oppgaven trekke sammenslutning og drøfting til teorien som er presentert. Oppgaven avsluttes med en konklusjon.

### 6.1 Presentasjon av målinger

Da Kroatia var en del av det tidligere Jugoslavia er det nødvendig å ta i betraktning historisk data i sammenligningen mellom målingene til de andre grupperinger i denne klyngen. Verdiene for landgrupperingen Jugoslavia er hentet fra Hofstede (2001) second edition, hvor oppgaven tar med landgrupperingen Slovenia og Kroatia. Fra Geert Hofstede sin nettside er det hentet ut nyere målinger for den Kroatiske og Norske klyngen. For målinger av resultatene i studiet til arbeidsgruppen i Powerline, er utarbeidet på bakgrunn av VSM13 spørreundersøkelsen til Geert Hofstede. Som er hentet ut fra (Hofstede 2014) sin nettside<sup>15</sup>. Den grafiske framstillingen av data i undersøkelsen er utarbeidet på bakgrunn av «Manual for VSM13» fra (Hofstede, Hofstede, and Minkov 2013).

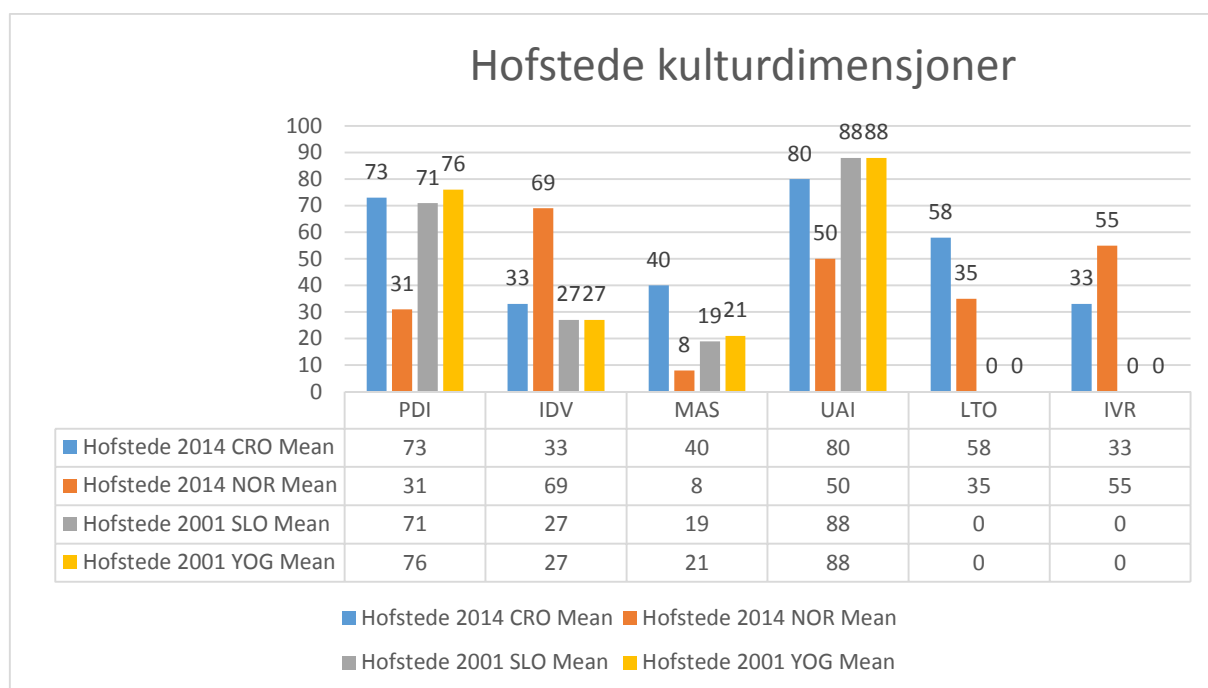
Etter innsamling av målingene fra Hofstede for Norge og Kroatia, viser det seg at målingene fra Hofstede (2001) second edition og målinger fra Hofstede sin nett side (Hofstede 2014), har sammenfallende verdier for (PDI, IDV, MAS og UAI) dermed vil ikke disse målingene bli presentert. Det er tatt med to andre verdier ved kulturdimensjoner som ikke er presentert i (Hofstede 2001), (LTO og IVR). Disse verdiene vil ikke bli analysert i dybden i dette forskningsstudiet, men vil bli tatt med som opplysning. Bakgrunnen for at verdiene ikke analyseres i forskningen er at de er forholdsvis nye ved forsknings-litteraturen, hvor det mangler videre empirisk forskning. Korrelasjonen mellom GLOBE-prosjektet og Hofstede er kun mellom de fire opprinnelige kulturdimensjonene til Hofstede. Hvor denne oppgaven har til hensikt å sammenligne verdier for GLOBE-prosjektet og Hofstede er det valgt å se kun på de fire dimensjonene til Hofstede.

---

<sup>15</sup> Hofstede nettside - <http://www.geerthofstede.eu/research--vsm>



## 6.2 Kulturelle forskjeller Hofstede



Figur 5, Målinger for landklyngene Kroatia, Slovenia, Norge og landgrupperingen Jugoslavia

Kulturelle verdi-dimensjoner	Hofstede 2014 NOR	Hofstede 2014 CRO	Hofstede 2001 SLO	Hofstede 2001 YOG
	Mean	Differanse	Differanse	Differanse
PDI	31	-42	-40	-45
IDV	69	36	42	42
MAS	8	-32	-11	-13
UAI	50	-30	-38	-38
LTO	35	-23	Ikke målt	Ikke målt
IVR	55	22	Ikke målt	Ikke målt

Tabell 4 Differansen utregnet ut i fra de norske verdiene

Fra verdiene til (Hofstede 2014) kan vi se at Norge skiller seg spesielt ved alle fire kulturdimensjoner i forhold til målinger for Jugoslavia, Kroatia og Slovenia. Norge har lavere målinger for kulturdimensjonene PDI (maktdistanse), MAS (Maskulinitet) og UAI (usikkerhetunngåelse), og høyere verdier for IDV (individualisme). De gitte målingene som er presentert fra Geert Hofstede indikerer i første omgang at Norge og Kroatia har forskjellige kulturelle verdi orienteringer i samfunnet. De oppgitte målingene indikerer ikke noe nytt, fra det som er tidligere presentert under kulturdimensjonene til Hofstede.

Det vi kan trekke ut fra forskningen er at Norge er et Individualistisk samfunn, kontra Kroatia som er et Kollektivistisk samfunn. Individuer i de to samfunnene har forskjellige oppfatninger av

belønning og individets tilhørighet i samfunnet. Eksempelvis så viser forskningen til Hofstede at individer i individualistiske samfunn som i Norge, foretrekker heller individuelle belønninger, hvor i Kroatia, som er et kollektivistisk samfunn så foretrekker individene et belønnings system som er på et gruppenivå.

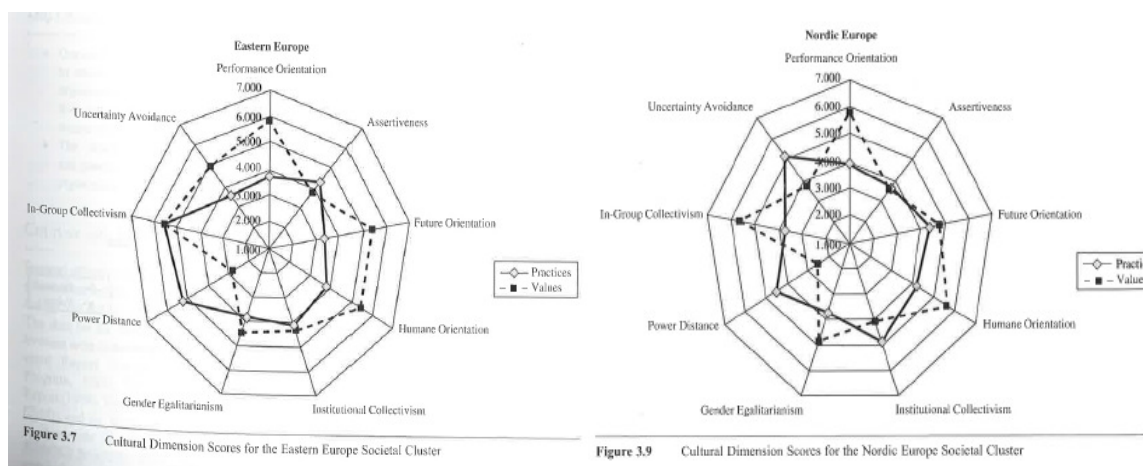
Den største forskjellen mellom Norge og Kroatia er PDI (maktavstand). Det er en betydelig forskjell mellom de to samfunnsklyngene. Målingene til Hofstede viser at maktavstanden i Skandinavia er liten i sammenligning med Kroatia. Kroatia er et mer aristokratisk samfunn, hvor individer har sin plassering i samfunnet. Det er et skille mellom landklyngene ved de to andre dimensjonene; MAS (maskulinitet) og UAI (usikkerhetunngåelse). Disse to dimensjonene indikerer at kjønnsrollene mellom landene Norge og Kroatia er forskjellige og menneskets framtidssyn. Kulturdimensjonen (UAI) indikerer til hvordan mennesker forholder seg til endringer i organisasjonen og samfunnet. Norge som har lave verdier for (MAS), er et land som etterstreber likestilling. Hvor i Kroatia med høy verdier for (MAS) så er rollene mellom menn og kvinner delt. Ut fra målingene så kan vi se at Slovenia har en lavere måling for maskulinitet, noe som viser seg blant annet at likestillingen i Slovenia er mer lik Norge. Ut fra målingene indikerer kulturdimensjonen (UAI) at i Norge så blir endringer i organisasjonen og samfunnet mottatt med blandede følelser og reaksjoner. I Kroatia er dette annerledes; individene har en høy grad av usikkerhet, hvor det er sannsynlig at endringer møtes med nervøsitet og føles som en trussel. Noe som er også et tilfelle for Slovenia.

Den overnevnte presentasjonen av de tre landgrupperinger, er en kort skildring ved forskjellene mellom de ulike lands-grupperingene. Før oppgaven presenterer målingene til GLOBE-prosjektet, er det viktig at en har kjennskap til de kulturelle forskjellene ved land-klyngene.

### ***6.3 Kulturelle forskjeller GLOBE***

Tidligere i oppgaven ble GLOBE sine ni kulturdimensjoner presentert. Oppgaven kommer til å presentere i denne delen, en beskrivelse av de kulturelle forskjellene mellom landgrupperingene Eastern og Nordic Europe ut fra kulturdimensjonene i GLOBE. GLOBE presenterer ni kulturdimensjoner til de to grupperingene (cluster) gjennom et radardiagram, se figur 6. Verdiene for (practices-As is) og (values-Should be) er presentert for (Eastern og Nordic Europe). Tidligere i oppgaven avgrenset vi forskningen til (As is), og det er disse verdiene for (As is) vi kommer til å legge vekt ved i sammenligningen.

Verdiene for (practices-As is) beskriver hvordan samfunnet framstår, mens (values-Should Be) er slik samfunnet ønsker at det skal være (House et al. 2004).



Figur 6, presentasjon av ni kulturdimensjoner for (practices-As is) og (values-Should be) fra GLOBE

For å illustrere kulturelle forskjeller ut fra GLOBE sin kulturdimensjoner, vil oppgaven presentere differensieringen mellom de to klyngene ved målingene (practices-As is), se tabell 5.

	Eastern Europe	Nordic Europe	
	Practices As is	Practices As is	
	Mean	Mean	Differanse
Performance Orientation	3,73	3,92	-0,19
Assertivness	4,33	3,66	0,67
Future Orientation	3,38	4,36	-0,98
Human Orientation	3,85	4,17	-0,32
Institutional Collectivism	4,10	4,88	-0,78
In-Group Collectivism	5,53	3,75	1,78
Gender Egalitarianism	3,84	3,71	0,13
Power Distance	4,22	3,63	0,59
Uncertainty Avoidance	3,56	5,19	-1,63

Tabell 5 Differansen mellom Eastern og Nordic Europe, differanse utregne fra Eastern Europe.

Fra tabellen 5, ser vi at Eastern Europe og Nordic Europe har betydelig differensiering ved seks kulturdimensjoner; de er Assertivness, Future Orientation, Institutional Collectivism, In-Group Collectivism, Power Distance og Uncertainty Avoidance. De mindre differansene er ved Performance og Human Orientation og Gender Egalitarianism.

Denne differensieringen mellom landklyngene illustrerer den tidligere presentasjonen av landklyngene (Cultural cluster) til GLOBE-prosjektet, se figur 2, kap2.2. Sammenlignet de to landklyngene indikerer kulturdimensjonene Assertivness at Eastern Europe har en større

pågåenhet, aggressivitet og et konfronterende samfunn enn Nordic Europe. I sammenligningen til de andre kulturdimensjoner har (House et al. 2004, 431) funnet positiv korrelasjon med kulturdimensjonene Power Distance, Institutional og In-Group Collectivism.

Fra tabell 5, så indikerer målingene ved Eastern Europe til å være et kollektivistisk samfunn hvor individet er gruppe-orientert. Noe som indikerer til at individet aksepterer den samfunnsmessige differensieringen.

Anser vi de samme overnevnte kulturdimensjonene opp mot Nordic Europe, kan vi se at differensieringen i tabell 5 støtter de samme resultatene. Ved konvergensen mellom Assertivness og Gender Egalitarianism, konkluderer GLOBE fram til at Assertivness er negativt konvergent mot Gender Egalitarianism. Den negative konvergensen mellom de to kulturdimensjonene, indikerer at kulturer som har høy verdi for Assertivness, foretrekker mer maskulint orienterte verdier (House et al. 2004, 431). Fra tabell 5, ved differensieringen til kulturdimensjonen Gender Egalitarianism, er forskjellen mellom (Eastern og Nordic Europe) liten. Ved høye målte verdier for Gender Egalitarianism, indikerer (House et al. 2004), at individene i samfunnet har et høyere økonomisk velferd, kunnskap, menneskelig tilfredshet, levestandard etc.

Forskningen indikerer også at individer i samfunnet har et mindre ønske ved statlig innblanding i deres liv. De overnevnte verdiene fra GLOBE i tabell 5, viser at Eastern og Nordic Europe har henholdsvis den høyeste og nest høyeste målingen for Gender Egalitarianism (practices-As is). Dette indikerer at de to land klyngene er i ytterkant av verdiene slik samfunnet framstår. Ved verdiene for (Values-Should Be) fra House et al (2001), viser målingene at klyngen Anglo og Germanic Europe har de høyeste verdiene for (Values-Should Be). Hvor Nordic Europe har høyere verdier for (values-Should Be) enn Eastern Europe. Dermed så har Eastern og Nordic Europe skiftet plassering, fra verdiene til (practices-As is). Med andre ord, så ønsker Nordic Europe å stå bedre fram for de sosiale normene/verdiene (practices-As is) for Gender Egalitarianism enn Eastern Europe. Samfunn med høye verdier for Gender Egalitarianism, har et mer likt syn ved kjønnsforholdene mellom mann og kvinne.

Fra verdiene i tabell 5, ser vi at GLOBE forskningen viser en betydelig forskjell mellom de to klyngene for verdiene (As Is) ved Uncertainty Avoidance. Slutninger som (House et al. 2004) trekker fram, er at land klynger med høye verdier for Uncertainty Avoidance. Foretrekker sterke personligheter som gjennomfører organisatoriske retningslinjer. I sammenligning av Eastern og Nordic Europe. Ser vi ut fra målingene, i tabell 5, at ved Nordic Europe så ettertraktes individer med stort konkurranse instinkt. Dette kan ses i sammenligning med at

Eastern Europe er et mer kollektivistisk samfunn enn det Nordic Europe er, som er mer individualistisk.

Landklynger som skårer høyt på kultur-verdien Future Orientation (As Is) viser tendenser til at samfunnet har bedre økonomisk og sosial hjelp, fremmer utvikling, er mer politisk demokratiske, menneskelig myndighet og har en større samfunnsøkonomisk stabilitet (House et al. 2004). Sammenligner vi målingene for Eastern og Nordic Europe viser studiene fra GLOBE, at landklyngen Nordic Europe har en mer framtidig organisert samfunnsplanlegging, som skaper stabilitet og sikkerhet. Hvor kontrasten er den motsatte for Eastern Europe, som har de laveste målte verdier for (As Is).<sup>16</sup>

Til nå i oppgaven har vi belyst de kulturelledimensjonene til Hofstede og GLOBE-prosjektet, hvor oppgaven har presenter karakteristikkene for de forskjellige landgrupperingene, samt klyngene i GLOBE prosjektet. Før oppgaven går over til å presentere de foretrukne lederegenskaper fra GLOBE-prosjektet for de to landklyngene Eastern og Nordic Europe, vil oppgaven presentere konvergensen mellom kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE.

### **6.3.1 Konvergensen, kulturdimensjoner til Hofstede og GLOBE**

Tidligere i oppgaven under kap 2.2 omtalte vi likheten mellom kulturdimensjonene til GLOBE ut fra Hofstede's kulturdimensjoner. Ut fra GLOBE's ni kulturdimensjonene så overlappet tre av kulturdimensjonene til Hofstede med GLOBE. Kulturdimensjonene «usikkerhetunngåelse» (Uncertainty Avoidance), «maktdistanse» (Power Distance) og «individualisme vs kollektivism», er i GLOBE-prosjektet omtalt som: «Collectivism 1: Institutional Collectivism». Forutsetningen i GLOBE's Gender Egalitarianism (Egalitære kjønnsforhold), hadde ikke som målsetning å kartlegge de samme verdiene ved Hofstede's kulturdimensjon «Maskulinitet vs. Feminitet». Men det er noen likheter med GLOBE's kulturdimensjoner «Gender Egalitarianism (Egalitære kjønnsforhold)» og «Assertivness (Selvbevissthet)» (House et al. 2004, 138).

(Hofstede et al. 2004) gjennomførte en sammenligning av kulturdimensjonene i GLOBE prosjektet ved kulturell (Practices-As is) og (Values-Should Be) opp mot Hofstede sine fire kulturdimensjoner. Den konvergente gyldighet mellom kulturdimensjonene er illustrert i figur 7.

---

<sup>16</sup> Bakgrunnen for de lave verdiene for Eastern Europe ved Future Orientation (As Is) kan ha sammenheng med den turbulente tiden på 90 tallet.

**Table 8.7** Convergent Validity Coefficients Between GLOBE Scales and Hofstede Scales

GLOBE Scales		Hofstede Scales
		<b>Power Distance</b>
Power Distance	Practices (As Is)	0.61**
	Values (Should Be)	-0.03
		<b>Uncertainty Avoidance</b>
Uncertainty Avoidance	Practices (As Is)	-0.61**
	Values (Should Be)	0.32**
		<b>Individualism</b>
Institutional Collectivism	Practices (As Is)	0.15
	Values (Should Be)	-0.55 **
In-Group Collectivism	Practices (As Is)	-0.82**
	Values (Should Be)	-0.20
		<b>Masculinity</b>
Gender Egalitarianism	Practices (As Is)	-0.16
	Values (Should Be)	0.11
Assertiveness	Practices (As Is)	0.42**
	Values (Should Be)	-0.12

\*\* =  $p < .01$

Figur 7 Konvergent gyldighet mellom GLOBE og Hofstede (House et al. 2004, 140)

Det vi kan trekke ut fra målingene i figur 7, er at kulturdimensjoner til GLOBE -prosjektet er konvergente ved følgende kulturdimensjoner fra Hofstede, se tabell 6. Kulturdimensjonene «Performance, Future og Human Orientation» er ikke omtalt i forskningen til (Hofstede 1980, 1998 og 2001), og vil derfor ikke bli tatt med i sammenligningen. Da disse kulturdimensjonene bygger på forskning til andre, se kap 2.2.

	GLOBE					
	Slovenia		Eastern Europe		Nordic Europe	
	Values Should be Mean	Practice As is Mean	Values Should be Mean	Practice As is Mean	Values Should be Mean	Practice As is Mean
	IDV		IDV		IDV	
Institutional Collectivism	4,38	4,09	4,34	4,1	4,08	4,88
In-Group Collectivism	5,71	5,49	5,57	5,53	5,65	3,75
	MAS		MAS		MAS	
Gender Egalitarianism	4,83	3,84	4,46	3,84	4,82	3,71
Assertivness	4,59	4,01	3,78	4,33	3,56	3,66
	PDI		PDI		PDI	
Power Distance	2,57	4,92	3,74	4,22	3,5	3,63
	UAI		UAI		UAI	
Uncertainty Avoidance	4,99	5,16	4,94	3,56	3,76	5,19
Konvergent						
Ikke konvergent						

Tabell 6, Konvergensen mellom kulturdimensjonene til GLOBE og Hofstede, ut fra land klyngen Slovenia og klyngene Eastern og Nordic Europe. Rødt – ikke konvergent Gult – konvergent

Som figur 7 og tabell 8 indikerer er kulturdimensjonene til Hofstede (IDV, MAS, og PDI) konvergent med (Practices-As is) ved GLOBE's kulturdimensjoner (Institutional Collectivism, Assertivness og Power Distance). GLOBE's Uncertainty Avoidance er kun konvergent med Hofstede's (UAI) for (Values-Should Be). GLOBE's Gender Egalitarianism og In-Group Collectivism, konvergerer ikke med noen av de målte attributter for kulturelle (Practices-As is) og (Values-Should Be). Årsaken til kulturdimensjonen Gender Egalitarianism ikke konvergerer med Hofstede sin maskulinitet vs. feminitet, ligger utenfor rammene til denne oppgaven, og kommer ikke til å bli omtalt videre. Men det er verd å nevne at noe av bakgrunnen for den negative korrelasjonen mellom de to kulturdimensjonene, er at kulturdimensjonen maskulinitet vs. feminitet måler flere sosiale normer i forhold til GLOBE's Gender Egalitarianism (House et al. 2004).

Verdiene for konvergensen mellom kulturdimensjonene til GLOBE og Hofstede ved landklyngen Slovenia og de to kulturklyngene (Eastern og Nordic Europe) fra tabell 6, kommer ikke til å bli presentert videre i detalj. De målte verdiene for attributtene (Practices-As is) er tidligere presentert i oppgaven under kap. 6.2.

#### ***6.4 Funn, arbeidsgruppens kulturdimensjoner***

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere målingen for arbeidsgruppen i Powerline. Som tidligere beskrevet i metode, vil oppgaven anvende en kvantitativ metode, på bakgrunn av spørreundersøkelsen til (Hofstede et al 2014) VSM13. Det en ønsker å presentere fra målingene er kulturdimensjonene til Hofstede. Tidligere i oppgaven under kap 6.2 så vi på konvergensen mellom kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE-prosjektet. For å kartlegge CLT leder egenskapene fra GLOBE-studiet kommer oppgaven til å fokusere ved denne konvergensen.

Før oppgaven presenterer måleresultatene vil oppgaven presentere metoden for måleparameterne i VSM13.

Spørreundersøkelsen består av 30 spørsmål hvor 6 av spørsmålene er for å kartlegge utvalget. I Tabell 7, er utvalget presentert for arbeidsgruppen Powerline. I denne tabellen, ser vi også at det er 15 respondenter som har besvart spørreundersøkelsen.

	Beskrivelse	Antall
Kjønn	Mann	15
	Kvinne	0
Alder	Under 20	0
	Under 30	3
	Under 40	7
	Under 50	5
Utdannings år	<10	0
	<12	3
	<14	11
	<18	1
Ledelse	Montør	13
	Mellomleder	2
	Leder	
Land	CRO	15
	NOR	0
<b>Total</b>		<b>15</b>

Tabell 7, parameterne for respondentene

(Hofstede et all 2014) anbefaler fra (manual for VSM13) at utvalget bør være minst 20-50 respondenter. Problemstillingen ved undersøkelsen er at Powerline består kun av 21 personer som kan besvare denne undersøkelsen. Likevel har 15 av 20 respondenter besvart, noe som er en besvarelse på 71,4%. Det som er viktig er at en må ta det lave antallet respondenter i betraktning ved måleresultatene. Som omtalt under validiteten så vil det lave antallet respondenter ha en innvirkning ved troverdigheten til verdiene for kulturdimensjoner

De absolutte verdiene fra Hofstede vil ikke gi noe mening til kulturdimensjonene i sammenligning til undersøkelsen, det er differansen mellom målingene i VSM13 og Hofstede sin IMB database (absolutte verdier) (Hofstede, Hofstede, and Minkov 2010) som vil gi et indikasjonsgrunnlag til utviklingen av kulturdimensjonene til landklyngene. Videre så må kriteriet for standardisering oppfylles ved sammenligning og tolkning av de kulturelle målingene til Hofstede IMB databasen (Nasierowski and Mikula 1998).



	Arbeidsgruppen CRO	Hofstede 2014 CRO		Hofstede 2014 NOR	Hofstede 2014 Korr. NOR	Hofstede 2001 SLO	Hofstede 2001 Korr. SLO
	Mean (målte verdier)	Mean (absolutt)	Korr. faktor	Mean (absolutt)	Korrigert	Mean (absolutt)	Korrigert
PDI	2,7	73	70,3	31	39,3	71	0,7
IDV	11,7	33	21,3	69	47,7	27	5,7
MAS	14,0	40	26,0	8	18,0	19	7,0
UAI	27,7	80	52,3	50	2,3	88	35,7
LTO	13,3	58	44,7	35	9,7	x	x
IVR	33,0	33	0,0	55	55,0	x	x

I tabell 8, er de korrigerede og absolutte verdiene til Hofstede presentert for landgrupperingen Norge og Slovenia;

Sett de målte verdiene for arbeidsgruppen i sammenligning til korrigerede verdier for Hofstede. Er det en høy differensiering ved nesten alle kulturdimensjoner. De to kulturdimensjonen som ikke har høy differensiering mellom CRO arbeidsgruppen og Norge er MAS og LTO. Som tidligere nevnt i oppgaven kommer ikke kulturdimensjonen LTO til å være en del av analysen. Ved sammenligning til Slovenia er det PDI og UAI kulturdimensjonen som ikke differensiere betraktelig fra arbeidsgruppens kulturdimensjoner.

For at alle kriterier i Hofstede undersøkelse VSM13 skal være oppfylt er det nødvendig at antallet respondenter er over 20. Verdiene for arbeidsgruppen som er presentert er på bakgrunn av kun 15 respondenter. På grunn av dette, så er det svakheter ved målingene til arbeidsgruppen ved kulturdimensjonene fra VSM13. For å få en sterkere indikasjon ved kulturdimensjonene til landklyngen Kroatia vil oppgaven ta med presentasjon av nyere målinger til Kroatia som oppfyller forutsetningen til undersøkelsen VSM.

### ***6.5 Nyere verdier til landklyngen Kroatia på bakgrunn av VSM94***

Fra forsknings artikkelen (Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia), til (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014), kom forskerne fram til følgende verdier for landgrupperingene Kroatia, Brazil, Tyskland og Serbia, se figur 8. To av landgrupperingene er fra tidligere Jugoslavia (Kroatia og Serbia). Fra figur 8 ser vi de korrigerede verdiene for 4 landgrupperinger av Hofstedes kulturdimensjoner.

	Croatia	Serbia	Germany	Brazil
Power distance index (PDI)	67.01 (45.68)	73.24 (51.91)	41.8 (20.47)	57 (35.67)
Uncertainty avoidance index (UAI)	65.20 (54.20)	76.29 (65.29)	50.06 (39.06)	67.83 (56.83)
Individualism/collectivism index (IND)	55.19 (83.86)	53.54 (82.21)	69.30 (97.97)	55.33 (84)
Masculinity/femininity index (MAS)	48.62 (67.95)	50.67 (70)	67.55 (86.88)	64.34 (83.67)
Long-term/short-term orientation index (LTO)	25.85 (38.18)	32.38 (44.71)	37.67 (50)	43 (55.33)

Source: Authors' own research.

Figur 8, Korrigerte (kalkulerte) verdier for Hofstede kulturdimensjoner (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014).

De oppgitte verdiene i figur 8, kan ikke sammenlignes med verdiene fra Hofstede for kulturdimensjonene til Norge. Det er kun de målte verdiene for de gitte parameterne og verdiene ved det utvalget, for den landklyngen, som kan sammenlignes. Det målingene i figur 8 kan indikere, er en utvikling av de respektive landklyngene til Hofstede (1980) målinger. Ut i fra forsknings artikkelen til Podrug et al. (2014) så trekkes det konklusjoner ved kulturdimensjonene til bla. Kroatia og Serbia, hvor landklyngen Kroatia har de samme indikasjonene ved verdiene for maktavstand, PDI. Videre så indikerer målingene ved usikkerhetunngåelse, UAI og maskulinitet vs. Feminitet, en liten endring fra Hofstede (1980) målinger for kulturdimensjonene. De signifikante endringene som Podrug et al. (2014) trekker fram er kulturdimensjonene IDV (individualisme vs. kollektivism). Verdiene fra de kalkulerte målingene indikerer at alle 4 landklynger spesielt Kroatia og Serbia orienterer seg mot kulturdimensjonen Individualisme. Fra målingene til Hofstede (1980) var begge av disse landklyngene Kollektivistiske. Denne endringen kan forklares med for eksempel at landklyngen Kroatia og Serbia har fått en høyere økonomisk innflytelse. Noe som forskningen til Hofstede (1980) også trekker slutninger ved; at landklynger med utvikling av høyere økonomisk velstand, trekker mot individualistisk kulturdimensjon.

Før oppgaven går over til å presentere de lederegenskapen ved tverrkulturell arbeidsgruppe. Vil en bemerke forskjellen mellom målingene til arbeidsgruppen og forskningen til Podrug et al. (2014). Ved de presenterte verdiene for kulturdimensjonen fra Podrug et al. (2014) er det viktig å merke seg at undersøkelsen bygger på VSM94 fra Hofstede G. & Hofstede G.J. hvor målingene til arbeidsgruppen i Powerline er fra undersøkelsen VSM13 fra (Hofstede, Hofstede, and Minkov 2013).

### **6.5.1 Kartlegging av de foretrukne lederdimensjoner**

Forskningens oppgaven har som målsetning å definere de leder egenskapen for ledelse av tverrkulturell arbeidsgruppe. I denne oppgaven er det arbeidsgruppen til Powerline, som ligger til grunne for de lederegenskapene ved tverrkulturell ledelse. De målte verdiene for kulturdimensjoner fra VSM13 oppfyller ikke alle kriteriene på grunn av at utvalget av respondenter er for lite til å kartlegge verdiene for kulturdimensjonene til Hofstede kan ikke de oppgitte verdiene fra undersøkelsen anvendes. Som tidligere vist i oppgaven under tabell 8, er de målte verdiene for kulturdimensjonene til arbeidsgruppen som følgende; PDI (2,7), IDA (11,7), MAS (14) og UAI (27,7). De målte verdiene for Hofstedes kulturdimensjoner har ikke et godt nok sammenligningsgrunnlag til å kunne reflektere forskjellene mellom målingene til Hofstede (1980). Dermed kan ikke målingene anvendes til å kartlegge differansen mellom kulturdimensjonene til Hofstede og arbeidsgruppen.

For å kartlegge de foretrukne lederegenskaper til tverrkulturell arbeidsgruppe i Powerline velger en å gå videre med målingene for verdiene til Hofstede kulturdimensjoner fra (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014). Forskningen til Podrug et al. (2014) viser at det er minimale endringer for landklyngen Kroatia og Serbia fra Hofstede (1980) målinger. De signifikante forskjellene var mellom målingene for Individualisme hvor Kroatia og Serbia rettet seg fra et Kollektivistisk til et mer Individualistisk samfunn. Tatt dette i betraktning, mener en at om utvalget av respondenter i arbeidsgruppen var stort nok til å oppfylle kriteriene til VSM13, så ville målingene for verdiene til kulturdimensjonene fra VSM13 Hofstede et all. (2014) vist de samme indikasjoner som forskningsartikkelen til Podrug et all. (2014). Med bakgrunn i dette vil oppgaven gå videre med å finne de foretrukne lederegenskapene til arbeidsgruppen i Powerline.

### **6.5.2 Foretrukne lederdimensjoner til arbeidsgruppen Powerline**

Fra korrelasjonen mellom kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE fant vi at kulturdimensjonene til Hofstede (IDV, MAS, og PDI) konvergent med (Practices-As is) ved GLOBE's kulturdimensjoner (Institutional Collectivism, Assertivness og Power Distance). GLOBE's Uncertainty Avoidance er kun konvergent med Hofstede (UAI) for (Values-Should Be).

Med det overnevnte tatt i betraktning ved målte verdier for kulturdimensjonene til Kroatia og Serbia samt konvergens mellom kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE vil oppgaven presentere målingene for Serbia, Norge, Eastern Europe og Nordic Europe. Verdien for GLOBE's kulturdimensjoner for Serbia er hentet ut fra forskningsartikkelen til (Vukonjanski et al. 2012). Der verdiene for Norge er hentet fra doktorgrad-avhandlingen til (Warner-Soderholm

2010). For Eastern og Nordic Europe er verdiene for GLOBES kulturdimensjoner hentet ut fra (House et al. 2004).

Under i tabell 9, er de respektive kulturdimensjonene til GLOBE presentert. I tabell 10 er konvergensen mellom Hofstede og GLOBE kulturdimensjoner presentert.

	Soderholm Nor 2010	Vukonjanski Ser 2012	Eastern Europe 2004	Nordic Europe 2010
	Practice As is	Practice As is	Practice As is	Practice As is
	Mean	Mean	Mean	Mean
Performance Orientation	4,18	3,94	3,73	3,92
Assertivness	3,37	3,77	4,33	3,66
Future Orientation	4,48	4,31	3,38	4,36
Human Orientation	4,81	4,22	3,85	4,17
Institutional Collectivism	4,05	3,82	4,1	4,88
In-Group Collectivism	5,34	4,56	5,53	3,75
Gender Egalitarianism	4,03	2,93	3,84	3,71
Power Distance	4,13	4,8	4,22	3,63
Uncertainty Avoidance	4,31	3,8	3,56	5,19

Tabell 9, målingene for kulturdimensjonene til GLOBE, (practices-As Is).

I tabell 10 er konvergensen mellom Hofstede og GLOBE kulturdimensjoner presentert.

	Soderholm Nor 2010	Vukonjanski Ser 2012	Eastern Europe 2004	Nordic Europe 2010
	Practice As is Mean	Practice As is Mean	Practice As is Mean	Practice As is Mean
	IDV	IDV	IDV	IDV
Assertivness	3,37	3,77	4,33	3,66
	MAS	MAS	MAS	MAS
Institutional Collectivism	4,05	3,82	4,1	4,88
	PDI	PDI	PDI	PDI
Power Distance	4,13	4,8	4,22	3,63
	UAI	UAI	UAI	UAI
Uncertainty Avoidance	4,31	3,8	3,56	5,19

Tabell 10, målingene for konvergensen mellom kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE, (practices-As Is).

Rødt – ikke konvergent

Gult – konvergent

Tatt målingene til Warner-Soderholm (2010) i betraktning for Norge, viser forskningen at Norge har minimal lavere verdier for maktavsatand og lavere verdier for usikkerhetsunngåelse, enn de skandinaviske landene. Norge skiller seg ut som det landet i klyngen Nordic Europe som fremmer Egalitær kjønnforhold. Med bakgrunn i tabell 9, konkluderer Warner-Soderholm (2010) fram til at Norge har 1) lavere kontekstuell kommunikasjon, 2) høyere verdier ved Egalitære kjønnsforhold, 3) sterkere verdier for In-Group kollektivism og menneske orientering, 4)

moderate verdier for Prestasjons orientering, 5) lavere verdier for maktavstand og selvbevissthet, 6) moderate verdier for usikkerhetsunngåelse ved tverrkulturalitet i samfunnet. Sammenligner vi verdiene i tabell 10, ved konvergensen mellom Hofstede og GLOBE, mellom Norge og Serbia indikerer målingene mindre variasjoner ved 1) individualisme og 2) maskulinitet (MAS), 3) noe større variasjon mellom maktavstand (PDI). Dette tatt i betraktning så viser målingene fra tabell 10, at Norge og Serbia har forholdsvis like verdier for Hofstedes kulturdimensjoner IDV, MAS og PDI.

Med bakgrunn i små endringer mellom Serbia og Kroatia i forskningen til Podrug et al. (2014), kan en trekke slutninger at de nevnte verdiene vil også gjelde for Kroatia. Tidligere i oppgaven ble kulturdimensjonen kollektivism til Hofstede trukket fram. Hofstede trekker fram at individer i kollektivistiske samfunn er gruppeorientert, hvor individet vil handle ut fra in-gruppens interesser. På bakgrunn i dette kan vi trekke slutninger om at differansen mellom kulturdimensjonene til arbeidsgruppen vil ikke differensiere i stort fra dimensjonene til Kroatia. Dette tatt i betraktning så kan det trekkes slutninger om at arbeidsgruppen er 1) individualistisk, med 2) feministisk kultur-orientering og 3) noe større forhold til maktavstand i arbeidsgruppen enn i det norske samfunnet.

I det overnevnte avsnittet så har vi i oppgaven belyst de tverrkulturelle dimensjonene til arbeidsgruppen. De belyste dimensjonene bygger på nyere forskning i sammenligningen til GLOBE og Hofstede. Oppgaven vil nå se på de foretrukne CLT egenskapene ved arbeidsgruppen. I forbindelse med dette vil det være nødvendig å ta i betraktning verdiene for landklyngene og landgrupperingen i tabell 9.

## **7.0 CLT leder egenskaper**

Forskningen til GLOBE har kartlagt de foretrukne CLT lederdimensjoner for Eastern og Nordic Europe. Sammenlignet de to grupperingene (cluster), se vedlegg 14, ser en at variasjonen mellom de to grupperingene varierer ved fire av seks lederdimensjoner; (Charismatic/Value-Based), (Participative), (Autonomous) og (Self-Protective). For Eastern Europe trekker GLOBE fram Charismatic/Value-Based og Team-Oriented CLT lederdimensjoner som de effektive leder dimensjoner til det tverrkulturelle. Participative og Humane-Oriented ledelse er også ansett som positivt, men ikke i like stor grad som de to første dimensjonene (House et al. 2004).

Sammenligner vi Eastern Europe ift. andre grupperinger (cluster) ved relative verdier, har Eastern Europe den laveste cluster for Participative og høyeste verdier for Self-Protective ledelse. Fra disse funnene så har GLOBE kommet fram til følgende indikasjoner ved effektiv ledelse for Eastern Europe:

*«... a leadership exemplar for the Eastern Europe cluster would be one who is somewhat Charismatic/Value-Based, Team-Oriented, and Humane-Oriented, but is his or her own person, does not particularly believe in the effectiveness of Participative leadership, and is not reluctant to engage in Self-Protective behaviors if necessary.» (House et al. 2004, 685)*

Dette forteller oss, at Dette fortelle oss, at ved de foretrukne lederdimensjoner for Nordic Europe, har GLOBE kartlagt CLT lederdimensjoner; (Charismatic/Value-Based), (Team-Oriented) og (Participative) til å være de CLT lederdimensjoner som fremmer effektivitet i det tverrkulturelle. Fra vedlegg 14 kan vi se sammenligningen mellom CLT lederdimensjoner og Nordic Europe. Humane-Oriented og Self-Protective dimensjonene har de laveste verdiene blant alle grupperinger, hvor lederegenskapene til Self-Protective anses å være negative. Egenskapene som, self-centered, status conscious, face saving og inducing conflict er de karakteristiske egenskaper som anses å motvirke effektivt lederskap, i Nordic Europe (Catar, Lang, and Szabo 2013).

Sammenlignes verdiene for Nordic og Eastern Europe ved CLT lederdimensjoner, kan vi ut fra vedlegg 14 ser en stor variasjon ved; Participative og Self-Protective. Ved den Nordiske klyngen anses lederdimensjonen, Participative til å fremme utmerket lederskap. For den østeuropeiske klyngen er målingene lave. Dette indikerer at involvering av individer i avgjørelser for nordisk cluster fremmer utmerket lederskap, hvor i den østeuropeiske klyngen anses egenskapen mindre viktig eller er fraværende i lederskapet. Den nordiske klyngen anser egenskapene ved Self-Protective til å være negative og uønskede lederegenskaper, hvor målet er å oppnå sikkerhet/trygghet for individet. Denne egenskapen er høyt verdsatt i østeuropeisk klynge eller har et stort tilstedeværelse i ledelsen.

Til nå i oppgaven har vi belyst de CLT lederdimensjonene for Eastern og Nordic Europe fra forskningsgrunnlaget til GLOBE. Tidligere i oppgaven ved tabell 9, opplyste vi nyere målinger for land klyngen Serbia og Norge. Som vi var innoom tidligere i oppgaven, må vi ta i betraktning disse målingene ved kartlegging av CLT lederdimensjoner for arbeidsgruppen. Forskningen i GLOBE, har kartlagt de kultur orienterte verdiene som kan relateres til GLOBEs seks lederdimensjoner, se tabell 11.

<b>Charismatic/ Value-Based Leadership</b>	<b>Team-Oriented Leadership</b>	<b>Participativ Leadership</b>	<b>Humane-Oriented Leadership</b>	<b>Autonomous Leadership</b>	<b>Self-Protective Leadership</b>
POSITIV	POSITIV	POSITIV	POSITIV	POSITIV	POSITIV
<b>Performance Orientation (O)</b>	<b>Uncertainty Avoidance (S,O)</b>	<b>Performance Orientation (O)</b>	<b>Human Orientation (O)</b>	<b>Performance Orientation (O)</b>	<b>Power Distance (S,O)</b>

<b>In-Group Collectivism (S,O)</b>	<b>In-Group Collectivism (O)</b>	<b>Gender Egalitarianism (S,O)</b>	<b>Uncertainty Avoidance (S,O)</b>		<b>Uncertainty Avoidance (S,O)</b>
<b>Gender Egalitarianism (S)</b>			Performance Orientation (O)		
			Future Orientation (O)		
Future Orientation (O)	Human Orientation (O)				
Human Orientation (O)	Performance Orientation (O)				In-Group Collectivism (S)
	Future Orientation (O)	Assertivness (O)			Performance Orientation (O)
		<b>Uncertainty Avoidance (S,O)</b>		<b>Institutional Collectivism (S,O)</b>	
NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV
<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>
<b>Charismatic/ Value-Based</b>	<b>Team-Oriented</b>	<b>Participativ</b>	<b>Humane-Oriented</b>	<b>Autonomous</b>	<b>Self-Protective</b>

Tabell 11, kulturelle verdidrivere for GLOBEs seks lederdimensjoner.

O = organisatorisk nivå

S = sosialt nivå

Med bakgrunn i å sammenligne de kulturelle verdidriverne med forskningsresultatene fra tabell 9 for Norge og Serbia, vill vi se på de foretrukne CLT egenskapene ved lederdimensjonene til arbeidsgruppen

<b>Charismatic/ Value-Based Leadership</b>	<b>Team-Oriented Leadership</b>	<b>Participativ Leadership</b>	<b>Humane-Oriented Leadership</b>	<b>Autonomous Leadership</b>	<b>Self-Protective Leadership</b>
POSITIV	POSITIV	POSITIV	POSITIV	POSITIV	POSITIV
<b>Performance Orientation (O) (0,24)</b>	<b>Uncertainty Avoidance (S,O) (0,51)</b>	<b>Performance Orientation (O) (0,24)</b>	<b>Human Orientation (O) (0,59)</b>	<b>Performance Orientation (O) (0,24)</b>	<b>Power Distance (S,O) (-0,67)</b>
<b>In-Group Collectivism (S,O) (0,78)</b>	<b>Gender Egalitarianism (S) (1,1)</b>	<b>Gender Egalitarianism (S) (1,1)</b>	<b>Uncertainty Avoidance (S,O) (0,51)</b>		<b>Uncertainty Avoidance (S,O) (0,51)</b>
<b>Gender Egalitarianism (S) (1,1)</b>	Human Orientation (O) (0,59)		Performance Orientation (O) (0,24)		
Future Orientation (O) (0,17)	Performance Orientation (O) (0,24)		Future Orientation (O) (0,17)		
Human Orientation (O) (0,59)	Future Orientation (O) (0,17)				
					<b>In-Group Collectivism (S,O) (0,78)</b>

		Assertivness (O) (-0,4)			Performance Orientation (O) (0,24)
		Uncertainty Avoidance (S,O) (0,51)		Institutional Collectivism (S,O) (0,23)	
NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV	NEGATIV
<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>	<b>Leadership</b>
<b>Charismatic/ Value-Based</b>	<b>Team-Oriented</b>	<b>Participativ</b>	<b>Humane- Oriented</b>	<b>Autonomous</b>	<b>Self-Protective</b>

Tabell 12 kulturelle verdidrivere for GLOBEs seks lederdimensjoner, med verdier ved differensieringen opp mot Norge og Serbia.

O = organisatorisk nivå

S = sosialt nivå

(N) = Differansen målinger Warner-Soderholm Norge (2010) og Vukonjanski et al (2012).

Uthevet tekst, (**fett**) indikerer de kulturdimensjoner som har mest innvirkning ved lederdimensjonen

Gul – differranse (0,17 -0,24), Grønn – differranse (0,50 – 0,59), Rød –differranse (0,67 – 1,1)

Ser vi på sammenligningen mellom de differensierte verdiene for Norge og Serbia indikerer verdien fra målingene en liten forskjell mellom kulturdimensjoner; (Human Orientation 0,59) og (Uncertainty Avoidance 0,51). Hvor den største forskjell er mellom kulturdimensjoner; (Gender Egalitarianism 1,1), (In-Group Collectivism 0,78) og (Power Distance -0,67).

Tatt det overnevnte i betraktning kan vi trekke slutninger ut fra tabell 12, at Norge og Serbia har like verdiorienteringer ved CLT lederdimensjonene; (Humane-Oriented), (Team-(Oriented) og (Autonomous). Den største forskjellen mellom Norge og Serbia er ved CLT lederdimensjonene; (Charismatic/ Value-Based) og (Self-Protective). Det overraskende ved funnet er forskjellen ved CLT lederdimensjonen, Charismatic/ Value-Based. Denne lederdimensjonen er tidligere omtalt i forskningen til GLOBE som en av de foretrukne lederdimensjonene til Eastern Europe.

Bakgrunnen for endringene, kan ligge i forklaringen at Serbia har lavere verdier for egalitær kjønnsforhold. Dette impliserer til at forskjellene mellom mann og kvinne i samfunnet har økt. Noe som er overraskende da kulturdimensjonene for (Institutional Collectivism) og selvsikkerhet (Assertivness) er forholdsvis lik med målingene til Norge. Som tidligere omtalt fra GLOBE, er lederdimensjonen Self-Protective fortsatt en foretrukket lederdimensjon for grupperingen til Eastern Europe, noe som også representeres i verdiene til landklyngen Serbia. Som vist i tabell 12, er den positive utviklingen ved kulturdimensjonene, (Performance Orientation) og (In-Group Collectivism) som har negative utviklingen ved lederdimensjonen Self-Protective. Dette kan indikere til at Serbia har orientering mot et mer individualistisk samfunn. Dette kan også relateres til Kroatia som var tidligere omtalt i oppgaven, fra forskningen til (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014).



Før oppgaven går over til konklusjonen i denne forskningen, kan vi trekke følgende indikasjoner ved lederdimensjoner til Serbia. Målingene til Serbia, indikerer lederdimensjonene, at utmerket ledelse anses å ha egenskaper fra, 1) (Humane-Oriented), (Team-(Oriented) og noe Charismatic/ Value-Based, men han/hun har ikke sterkt tiltro til Participative ledelse. 2) Lederen er ikke motvillig til å engasjere seg for verdiene som assosieres med egenskapene til Self-Protective. Ved ledelse for Norge, indikerer målingene til 1) sterkere lederegenskaper ved lederdimensjonene, (Charismatic/ Value-Based), (Team-(Oriented). Ved målingene bør en legge spesielt vekt på 2) høye verdier for Participative og 3) lave verdier for Humane-Oriented lederdimensjoner.

### ***7.1 Ledelse av tverrkulturelle arbeidsgruppe - konklusjon***

I denne oppgaven har en belyst de forskjellige ledelsesteorien ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper. Hovedsakelig har fokuset vært ved forskningen til Hofstede og GLOBE. Som oppgaven presenterer, er det forskjellige variasjoner ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper.

Hvordan kan en utvikle seg selv som leder for å kunne lede i fremtiden? Det som er etterstrebet i denne oppgaven er å belyse en del av denne problemstillingen, ved å se på ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper. I denne oppgaven belyser en de forskjellige teoriene og litteraturen til denne problemstillingen. Hovedsakelig har oppgaven fokusert ved teorien til forskningen fra Hofstede og GLOBE, ved tverrkulturell ledelse. Oppgaven har også belyst teorien til Hall&Hall samt deler av teorien til Robert E. Quinn. Ens oppfatning etter forskningsstadiet er at det er gjennom bevisstheten til de forskjellige kultur dimensjonene og foretrukne lederdimensjoner ved landklynger en kan utvikle seg til å være en god leder. Som forskningen til Hofstede og GLOBE viser er det ikke like oppfatninger av effektive ledere over hele verden. Det finnes ikke noen leder-stil som kan karakteriseres som global og universal lederstil. Det forskningen til GLOBE viser, er at det finnes globale foretrukne lederdimensjoner, Charismatic/Value-Based og Team-Oriented. Da disse to lederdimensjonene anses som universelt mest positive lederdimensjoner.

I oppgaven belyste vi problemstillingen til (Erstad et al. 2014) fra Ludviksen-utvalget ved «Om framtidens kompetanse behov». Konklusjonen som trekkes fram er at egenskapene til «21st century skills», er kommunikasjon og samarbeid. I denne oppgaven har en etterstrebet å finne ut hvordan en kan utvikle seg som leder for å kunne forbedre egenskapene ved kommunikasjon og samarbeid, ved å belyse ledelse av en tverrkulturell arbeidsgruppe.

Som tidligere beskrevet i oppgaven er samfunnet i utvikling. Globaliseringseffekter på samfunnet er mange, noe av aspekten som er reflekter i denne oppgaven er økningen av arbeidsinnvandring, multinasjonale organisasjoner og mangfoldet i samfunnet. Det er ved disse forholdene en vil

oppleves som individ og lede utfordringer ved tverrkulturell kommunikasjon. Som (Sandal 2009, 44) påpeker ettersom det kulturelle mangfoldet blant ansatte øker, blir det viktigere å få innsikt i de områdene som skaper forskjeller og kanskje konflikter. Ved å tilegne seg kunnskap ved det tverrkulturelle vil det være enklere å håndtere de forskjellige utfordringer som leder.

I denne oppgaven så har en belyst de forskjellige aspektene ved ledelse av en tverrkulturell arbeidsgruppe. Utgangspunktet for denne oppgaven er arbeidsgruppen til Powerline. Individene i arbeidsgruppen kommer fra Kroatia, som er en tidligere republikk av Jugoslavia. Hvor landene Bosnia og Herzegovina, Serbia, Montenegro, Kosovo og Slovenia var en del av. Mange av disse landene har felles kultur-verdier. For å kartlegge kulturdimensjonene til arbeidsgruppen ble en spørreundersøkelse på bakgrunn av Hofstede VSM13 gjennomført. Målingene fra spørreundersøkelsen ga ikke noen entydige verdier for sammenligning opp mot databasen til Hofstede forskningen. Oppgaven belyste derfor målinger fra forsknings artikkelen til (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014). Indikasjonene som en kunne trekke fra denne forskningen er at utviklingen for landgrupperingen Kroatia og databasen til Hofstede (1980) var små. I forskningsartikkelen kunne en også se at utviklingen for landklyngen Serbia ikke hadde noen nevneverdige differensieringer. For å finne de kulturelle CLT lederdimensjoner til arbeidsgruppen valgte oppgaven å trekke fram måle-verdiene til (Vukonjanski et al. 2012), for Serbia. Ved hjelp av disse målingene og verdien til (Warner-Soderholm 2010) kunne en trekke slutninger til lederdimensjonene for arbeidsgruppen i Powerline. Bakgrunnen for at en kunne trekke sammenslutning mellom arbeidsgruppen i Powerline og måleresultatene til GLOBE forskningen er at en gjennom forskningsartikkelen til (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014) ikke fant noen signifikante endringer ved kulturdimensjonene til Hofstede mellom landklyngene Kroatia og Serbia.

1) For å besvare problemstillingen i forsknings oppgaven, ved lederegenskaper for å lykkes med ledelse i tverrkulturell arbeidsgruppe i Powerline har oppgaven kommet fram til følgende konklusjon.

Forskningsresultatene til (Vukonjanski et al. 2012, Podrug, Filipovic, and Stancic 2014, Warner-Soderholm 2010) viser at det ikke er store endringer fra forskningen til GLOBE – studiet. Oppgaven avdekket 1) lavere verdier for lederdimensjonen (Charismatic/Value-Based) for Kroatia. Dette på bakgrunn av utviklingen ved kulturdimensjonene, In-Group Collectivism og Gender Egalitarianism, som hadde lavere verdier enn målte verdier for landklyngen Eastern Europe. 2) høyere verdier for (Humane-Oriented) og (Team-Oriented), 3) lavere verdier for (Charismatic/ Value-Based), 4) verdier gitt for (Participativ), 5) høyere verdier for (Self-Protective), 6) moderate verdier for (Autonomous).

Med bakgrunn i det overnevnte, kan vi trekke slutninger ved delspørsmål til problemstillingen. 1) Hva er de ønskede lederegenskaper ved tverrkulturell arbeidsgruppe?

Foretrukket lederdimensjoner ved ledelse av arbeidsgruppen i Powerline har egenskaper fra 1) (Humane-Oriented), (Team-(Oriented), 2) egenskapene til (Charismatic/ Value-Based) og (Participativ) kan vektlegges mindre, En bør legge også merke til høyere verdier for (Self-Protective). Fra dette kan egenskapene til foretrukket lederskap oppsummeres. 1) Humane-Oriented (Modesty, Human oriented), 2) Team-Oriented (Collaborative, Team integration, Diplomatic, Administratively competent). Egenskapene som lederen bør være bevist ved er de lederegenskapene som er kulturelt avhengige/betinget, i lederdimensjonen 3) Self-Protective (Self-centered, Status conscious, Conflict inducer, Face saver, Procedural). De egenskapene som ikke vektlegges men er viktige, 4) Charismatic/ Value-Based (Visionary, Inspirational, Self-sacrifice, Integrity, Decisive, Performance oriented).

Ved besvarelsen av delspørsmål to til problemstillingen. 2) Er den norske lederstilen egnet ved ledelse av den tverrkulturelle arbeidsgruppe?

Fra forskningen til Hofstede har vi i oppgaven argumentert for at kulturdimensjonen individualisme vs. kollektivism og maktavstand er de to viktige kulturdimensjoner ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper. Som tidligere belyst i oppgaven, trekker vi slutninger fra nyere måling for landgrupperingen Kroatia. At endringen ved kulturdimensjonen maskulinitet (MAS) er liten fra forskningen til Hofstede. Ved kulturdimensjonen individualisme vs. kollektivism (IDV). Viser nyere forskning til (Podrug, Filipovic, and Stancic 2014) at Kroatia har en positiv orientering mot individualisme. Sammenlignet mot Norge så er verdiene for (IDV) signifikant lavere enn for Kroatia. Forskningen til (Farooqui and Jordahl 2007) trekker også fram ved sterkt individualistiske leder stiler som for Norge, representerer det særlige utfordringer ved etablering av felles motivasjonssystemer. Videre viser forskningen til (Warner-Soderholm 2010, Gooderham and Nordhaug 2001) at Norge er mer feminint enn de skandinaviske landene. (Espedal et al. 2009) konkluderer med bakgrunn i avstanden mellom Norge og andre land at den norske lederstilen ikke er egnet ved ledelse av tverrkulturelle arbeidsgrupper, noe som også forskningen til (Aase and Glasø 2009) konkluderer med. Fra masteroppgaven til (Heng 2014) ved «Svak og utydelig eller den 21. århundrets lederstil?». Trekker Heng (2014) fram de svake og sterke sidene ved norsk ledelsen, noe som også er belyst i denne oppgaven. Heng (2014) konkluderer med ved ledelse av det tverrkulturelle er den norske-lederstilen *«avhenger i hvilken grad man er i stand til å kommunisere den norske modellen inn i den sammenhengen man arbeider. Det forutsetter forståelsen for egen kultur og forståelse for gjestekulturen.»*.

Med bakgrunn av presenterte data for kulturdimensjonene ved (IDV) og (MAS) for Kroatia og Norge, kan en trekke konklusjonen ved delspørsmål 2. Forskjellene mellom 1) kulturdimensjonene (IDV) og (MAS) er vesentlig forskjellige fra leder-stilen til Norge fra verdiene til den kroatisk arbeidsgruppen og den norske-lederstilen, at den 2) norske-lederstilen ikke er fullt egnet til å lede den tverrkulturelle arbeidsgruppen.

Oppgaven vil avslutte med å vise til konklusjonen fra Heng (2014) at det er forståelsen for egen kultur og for gjestekulturen som vil innvirke ved egenheten til anvendelsen av norsk-lederstil. Et formål ved denne oppgaven er også å opplyse om forskjellene mellom de kulturelle forskjellene mellom de norske og kroatisk kulturdimensjonene.

- Aase, Olav., and Lars. Glasø. 2009. "Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner." *Scandinavian Journal of Organizational Psychology* 2 (1):3-12.
- Bass, B.M., and R.M. Stogdill. 1990. *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*: Free Press.
- Beck, Merete Christin. 2012. ""Bruk meg" - en studie i etnisk mangfold." Masteroppgave, Organisasjons og Ledelse Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, Høgskolen i Østfold.
- Blain, Jeremy. 2011. "Developing multicultural Leadership and Management skills i Today's Increasingly Globalize Workplace." (Cegos Group).
- Burns, J.M.G. 1978. *Leadership*: Harper & Row.
- Catar, Tomaz., Rainhart. Lang, and Erna Szabo. 2013. "Values and leadership expectations of future managers: Theoretical basis and methodological approach of the GLOBE Student project." *Journal for East European Management Studies (JEEMS)* 4:442-462.
- Connerley, M.L., and P.B. Pedersen. 2005. *Leadership in a Diverse and Multicultural Environment: Developing Awareness, Knowledge, and Skills*: SAGE Publications.
- Dahl, Ø., I. Jensen, and P. Nynäs. 2006. *Bridges of Understanding: Perspectives on Intercultural Communication*: Unipub forlag/Oslo Academic Press.
- Dalland, Olav. 2000. *Metode- og oppgaveskriving for studenter*. Vol. 7. Gyldendal Akademiske: Gyldendal Norsk Forelag AS.
- Davis, K., and J.W. Newstrom. 1989. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Dudovskiy, John. 2015. "Positivism." <http://research-methodology.net/research-philosophy/positivism/>.
- Ellingsen, Tanja. 2003. SVPOL 3502: Årsak til krig: mellomstatlige og interne konflikter. edited by Globalisering og Konflikt. NTNU.
- Erstad, Ola., Synnøve. Amdam, Hans Christian. Arseth, and Kenneth. Silseth. 2014. Om framtidens kompetansebehov "En systematisk gjennomgang av internasjonale og nasjonale initiativ". edited by Sekretariatet for Ludvigsen-utvalget. Oslo: Regjeringen.
- Espedal, B., P.N Gooderham, R. Rønning, and I Stensaker. 2009. *Ledelse av norske multinasjonale selskaper*. . Edited by G.M Sandal, *Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? Kulturelt Mangfold på arbeidsplassen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Farooqui, M. , and A. Jordahl. 2007. "Utfordringer knyttet til ledelses- og organisasjons-utvikling i norske multinasjonale selskaper." *Magma* 10 (1).
- Fiedler, F.E. 1967. *A theory of leadership effectiveness*: McGraw-Hill.
- Fuglesang, L, and P.B Olsen. 2004. *Videnskapsteori i samfunnsvitenskapene*. København: Roskilde Universitetsforlag.
- Gooderham, P.N, and O. Nordhaug. 2001. "Are cultural differences on the decline?" *European Business Forum* 8:48-53.
- Gripsrud, G., U.H. Olsson, and R Silkoset. 2008. *Metode og dataanalyse: med fokus på beslutninger i bedrifter*. Kristiansand:: Høyskoleforlaget AS.
- Gudykunst, W.B., and Y.Y. Kim. 2003. *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*: McGraw-Hill.
- Hall, E.T., and M.R. Hall. 1990. *Understanding cultural differences*: Intercultural Press.
- Hellevik, Ottar. 1999. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Vol. 6. Oslo: Universitetsforlaget.
- Heng, Knut. 2014. "Svak og utydelig eller den 21. århundrets lederstil?" Masteroppgave, Erfaringsbasert master i personalledelse, Universitetet i Nordland.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede, and M. Minkov. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind, Third Edition*: McGraw-Hill Education.
- Hofstede, G., G.J. Hofstede, and M. Minkov. 2013. "VSM13 Values Survey Module 2013." <http://www.geerthofstede.eu/vsm2013>.

- Hofstede, Geert. 1983. "The Cultural relativity of organizational practices and theories." *Journal of International Business Studies* 14 (2):75-89.
- Hofstede, Geert. 2001. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. SAGE Publications.
- House, R.J., Hanges, Javidan, and Gupta Dorfman. 2004. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. SAGE Publications.
- House, Robert J. 1996. *Path Goal Theory of leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory, Leadership Quarterly*. JAI Press Inc.
- Jacob., and Hanssen. 2013. "Økende arbeidsledighet i EU." Europortalen. <http://www.regjeringen.no/nb/sub/europaportalen/aktuelt/rapporter/2013/okende-arbeidsledighet-i-eu.html?id=714504>.
- Jacobsen, D.I. 2000. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget.
- Kim, U., and J.W. Berry. 1993. *Indigenous psychologies: research and experience in cultural context*. Sage Publications.
- Kvale, S., and S Brinkmann. 2010. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Larsen, A.K. 2010. *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen 5892: Fagbokforlaget.
- Lothe, Kaja O, and Oda C. Lie. 2014. "Kulturelt mangfold i Norge." Master, Department of Intercultural Communication, Copenhagen Business School.
- Martinsen, Ø.L. 2010. *Perspektiver på Ledelse*. Vol. 3.utg. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Morrison, Allen J. 2000. "Developing a Global Leadership Model." *Human Resource Management* 39:117-131.
- Mourier, M., R. Bach, P. Mortenen, and J.L Sørensen. 2008. *Porten til det nye lederskab. Om selvhvardsbasert ledelse*. København: Børsen forlag.
- Nasierowski, W., and B. Mikula. 1998. "Culture dimensions of polish managers." *Hofstede's indices Organization Studies* 19:495-509.
- Podrug, Najla, Davor Filipovic, and Ines Stancic. 2014. "Analysis of cultural differences between Croatia, Brazil, Germany and Serbia." *Routledge Taylor & Francis Group* 27 (1):818-829. doi: 10.1080/1331677X.2014.974915.
- PwC. 2011. "14th Annual Global CEO Survey." 14th (2011):36.
- Quinn, R.E. 1991. *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., and J. Rohrbaugh. 1983. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis." *Management Science* 29 (3):363-377. doi: <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>.
- Rachlew, A. 2010. *Å forske på sine egne*. Edited by T. Myklebustad and G. Thomassen, *Forskningskonferansen 2010. Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet*. Oslo: PHS Forskning.
- Repstad, P. 2007. *Mellom nærhet og distanse*. Vol. 4, *Kvalitativ metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sandal, G.M. 2009. *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sander, Kjetil. 2014. "Strategisk- taktisk- og operativ planlegging." Kunnskapssenteret.com. <http://kunnskapssenteret.com/strategisk-taktisk-operativ-planlegging/>.
- Seyranian, Viviane. 2012. "Contingency Theories of Leadership." *Encyclopedia of Group Processes & Intergroup Relations* (Thousand Oaks, CA: SAGE).
- Silverman, D. 2006. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. Edited by 3: SAGE Publications.
- Siv, Haugen. 2009. Croatia. Store Norske Leksikon.
- SSB. 2014. "Innvandrere etter innvandringsgrunn, 1. januar 2014." Statistics penetrably. <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvgrunn/aar/2014-09-04>.

- SSB. 2015. "Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre." <https://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef>.
- Statnett. 2011. "Nettutviklingsplan." <http://www.statnett.no/Documents/Kraftsystemet/Nettutviklingsplaner/Nettutviklingsplan%202011.pdf>.
- Tolman, E. C. 1948. "Cognitive maps in rats and men." *Psychological Review* 55:189-208.
- Tranøy, Knut E. 1986. *Vitenskapen - samfunnspekt og livsform*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ulleberg, Hans Petter. 2002. "Forskningsmetode og vitenskapsteori (1)."
- Vukonjanski, Jelena., Milan. Nikoli, Olga. Hadži, and Edit Terek Milena Nedeljkovi. 2012. "GLOBE organizational culture dimensions, job satisfaction and leader-member exchange." *Journal for East European Management Studies (JEEMS)* 19 (4):387-412.
- Warner-Soderholm, Gillian. 2010. "Understanding Perceptions of Cultural and Intracultural Societal Practices and Values of Norwegian Managers." Doctor, Henley Business School, BI Norwegian Business School.
- Werner-Söderholm, Gillian. 2010. "Understanding Perceptions of Cultural and Intracultural Societal Practices and Values of Norwegian Managers." Doktoravhandling ved Henley Business School
- Wikipedia. 2015. "Kroatia." Wikipedia. <http://no.wikipedia.org/wiki/Kroatia>.
- Wilson, G.L. 2005. *Groups in Context: Leadership and Participation in Small Groups*. McGraw-Hill.
- Yeung, Arthur K., and Douglas A. Ready. 1995. "Developing leadership capabilities of global corporations: A comparative study in eight nations." *Human Resource Management* 34 (4):529-547. doi: 10.1002/hrm.3930340405.
- Yukl, G.A. 2002. *Leadership in Organizations*. Vol. 5. NJ:Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Zaleznik, Abraham. 1977. "Managers and Leaders: Are They Different." *Harvard Business School Publishing Corporation*.
- Øyvind, Dahl. 2013. *Møter mellom mennesker Innføring i interkulturell kommunikasjon*. 2 vols. Vol. 2. Norway: Gyldendal.

**Vedlegg 1**

<b>Global Leadership Dimensions (2<sup>nd</sup> order)</b>	<b>(1) Charismatic/ Value-based</b>	<b>(2) Team-oriented</b>	<b>(3) Participative</b>	<b>(4) Humane-oriented</b>	<b>(5) Autonomous</b>	<b>(6) Self-protective</b>
Primary Leadership Dimensions (1 <sup>st</sup> order)	Visionary	Collaborative team orientation	Autocratic (R)	Modest	Autonomous	Self-centred
	Inspirational	Team integrator	Nonparticipative (R)	Humane orientation		Status consciousness
	Self-sacrifice	Diplomatic				Conflict inducer
	Integrity	Malevolent (R)				Face saver
	Decisive	Administratively competent				Procedural
	Performance-oriented					

Source: Hanges/Dickson (2004: 137). Note: R = reverse-scored factor.

**Vedlegg 2**

**Table 21.4** Culturally Contingent CLT Items

Anticipatory (3.84–6.51)	Intuitive (3.72–6.47)
Ambitious (2.85–6.73)*	Logical (3.89–6.58)
Autonomous (1.63–5.17)	Micromanager (1.60–5.00)
Cautious (2.17–5.78)	Orderly (3.81–6.34)
Class conscious (2.53–6.09)	Procedural (3.03–6.10)
Compassionate (2.69–5.56)	Provocateur (1.38–6.00)*
Cunning (1.26–6.38)*	Risk taker (2.14–5.96)
Domineering (1.60–5.14)	Ruler (1.66–5.20)
Elitist (1.61–5.00)	Self-effacing (1.85–5.23)
Enthusiastic (3.72–6.44)	Self-sacrificial (3.00–5.96)
Evasive (1.52–5.67)	Sensitive (1.96–6.35)*
Formal (2.12–5.43)	Sincere (3.99–6.55)
Habitual (1.93–5.38)	Status-conscious (1.92–5.77)
Independent (1.67–5.32)	Subdued (1.32–6.18)
Indirect (2.16–4.86)	Unique (3.47–6.06)
Individualistic (1.67–5.10)	Willful (3.06–6.48)
Intragroup competitor (3.00–6.49)	Worldly (3.48–6.18)
Intragroup conflict avoider (1.84–5.69)	

NOTE: CLT = culturally endorsed implicit leadership theory. Numbers represent minimum and maximum values for the 62 societal cultures on a 7-point scale ranging from 1 (*greatly inhibits*) to 7 (*contributes greatly to*) outstanding leadership.

\* These items did not load on any factor.



## Vedlegg 3

**Table 21.4** Culturally Contingent CLT Items

Anticipatory (3.84–6.51)	Intuitive (3.72–6.47)
Ambitious (2.85–6.73)*	Logical (3.89–6.58)
Autonomous (1.63–5.17)	Micromanager (1.60–5.00)
Cautious (2.17–5.78)	Orderly (3.81–6.34)
Class conscious (2.53–6.09)	Procedural (3.03–6.10)
Compassionate (2.69–5.56)	Provocateur (1.38–6.00)*
Cunning (1.26–6.38)*	Risk taker (2.14–5.96)
Domineering (1.60–5.14)	Ruler (1.66–5.20)
Elitist (1.61–5.00)	Self-effacing (1.85–5.23)
Enthusiastic (3.72–6.44)	Self-sacrificial (3.00–5.96)
Evasive (1.52–5.67)	Sensitive (1.96–6.35)*
Formal (2.12–5.43)	Sincere (3.99–6.55)
Habitual (1.93–5.38)	Status-conscious (1.92–5.77)
Independent (1.67–5.32)	Subdued (1.32–6.18)
Indirect (2.16–4.86)	Unique (3.47–6.06)
Individualistic (1.67–5.10)	Willful (3.06–6.48)
Intragroup competitor (3.00–6.49)	Worldly (3.48–6.18)
Intragroup conflict avoider (1.84–5.69)	

NOTE: CLT = culturally endorsed implicit leadership theory. Numbers represent minimum and maximum values for the 62 societal cultures on a 7-point scale ranging from 1 (*greatly inhibits*) to 7 (*contributes greatly to*) outstanding leadership.

\* These items did not load on any factor.

## Vedlegg 4

På hjemmesiden til Hofstede kan en finne en oppsummering av de ulike dimensjonene, link; (<http://www.geerthofstede.eu/dimensions-of-national-cultures>). Under følger beskrivelsen fra et utdrag til Torodd stand (2010) ved de fire kulturdimensjonene, de to siste dimensjonene er fra masteravhandlingen til (Heng 2014).

### 1. Power Distance Index (PDI)

Maktavstandsdimensjonen. Denne dimensjonen er et uttrykk for hvor mye en kultur tillater at overordnede utøver makt. I kulturer med høy maktavstand er det også legitimt å forsterke og forsvare den mektiges rolle, andre må ses på med mistenksomhet fordi de er en mulig trussel mot den mektiges maktposisjon. Herredømme og avhengighet er grunnlaget for samarbeid. Mens en i en maktavstandskultur er redd for å uttrykke uenighet og foretrekker å arbeide for sjefer som tar beslutninger og ansvar, vil en i en kultur med lav maktavstand, slik som i Norge og i Israel, ha mer kollegiale forhold og en felles oppfatning av at forskjellene bør være minimale. De med lederstilling er underlagt en norm om ikke engang å vise den makten de måtte ha. Tillit er hovedformålet for samarbeid. Stor maktavstand er typisk for Asia, Afrika og latinske land og liten for nord-europeiske.

### 2. Individualism (IDV)

Individualisme versus kollektivism. Dette er dimensjonen som måler hvordan en kultur framhever enkeltindividene i motsetning til kollektive eller gruppemessige behov. I individualistiske kulturer som f.eks. i USA og Storbritannia, er identiteten knyttet sterkt til hva det enkelte individ er og gjør. Det forventes at den enkelte tar vare på seg selv og den umiddelbare familien og at innsats og prestasjoner belønnes. Alle har rett til sine meninger og et privat liv og kan godt ha bare et avtalebestemt, kalkulerende forhold til arbeidet. I kollektivistiske kulturer, slik som Pakistan og Peru,

er de sosiale bindingene tettere. Folk er medlemmer av storfamilier og klaner som beskytter dem i bytte mot lojalitet. Det er vekt på tilhørighet, og målet er å være et godt medlem, mens i den individualistiske kulturen er idealet å være et framstående individ.

### 3. Masculinity (MAS)

Maskulin/feminindimensjonen. I maskuline kulturer, slik som Australia, Japan og Italia, er det prestasjoner som teller. Penger og materiell standard er viktige, ambisjonene er drivkraften. Det er vakkert å være stor og rask, mandighet er sexy. Det er et klart skille mellom mannlige og kvinnelige aktiviteter og holdninger. I feminine kulturer slik som Nederland og Norden, er livskvaliteten viktigere, folk og miljø er viktige, og et godt forhold til andre er en motivasjonsfaktor. Småskala foretrekkes, og unisex er attraktivt. I maskuline kulturer er kjønnsrollene klart atskilte, mennene er pågående og dominerende, kvinner skal være omsorgspersoner. En dominerende kvinne er sett på som ufeminin. I feminine kulturer er kjønnsrollene mer fleksible og en tror på likhet mellom kjønnene i prinsippet. Mennene kan også ta omsorgsroller og staten skal være innrettet mot indre og ytre hjelpeoppgaver, mindre mot makthevdelse. (Ordet feminitet er ikke særlig velvalgt, det er her å forstå som vektlegging av det kvinner tradisjonelt har vært opptatt av, og fellesskap mellom de to kjønnene. Androgynitet er kanskje mer korrekt.)

### 4. Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Usikkerhetsunnavikelse. Denne dimensjonen angår i hvilken grad en kultur oppmuntret til å ta risiko. Alle organisasjoner møter endringer og usikkerhet i miljøet og forsøker å tilpasse seg disse. Dette gjelder i alle land, men Hostede finner en betydelig variasjon mellom kulturene i folks holdning til risiko - (visstnok ikke rett) og evne til å tåle usikkerhet. Der en i sterk grad unngår usikkerhet, slik som i Hellas og Portugal, føler folk seg truet og nervøse ved usikre situasjoner. Denne tilstanden overvinnes ved hardt arbeid, jobbtrygghet og intoleranse for avvik. En søker å honorere absolutte verdier og viser stor respekt f.eks. for alder. Behovene for regler for det meste er framtreddende. I land med lavere behov for å unngå usikkerhet, slik som Danmark og Norge, trenger en mindre formelle regler uten at dette fører til angstfulle opplevelser.

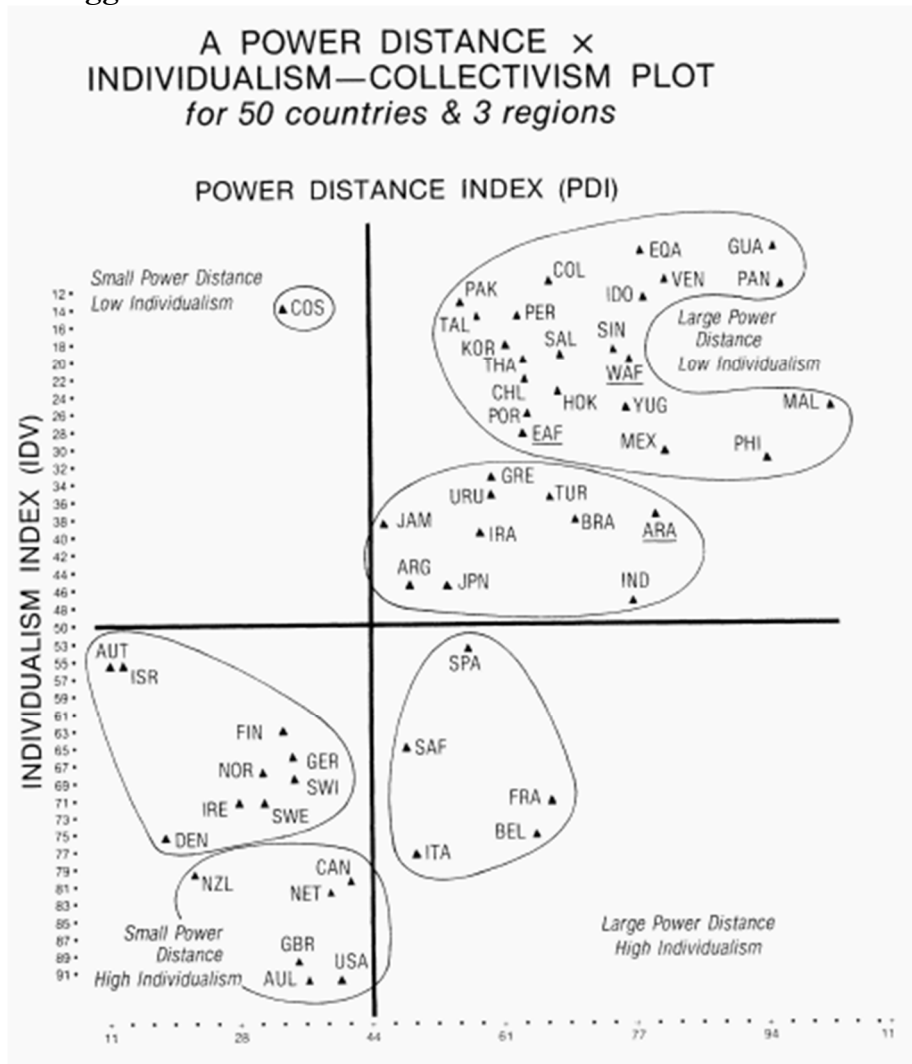
### 5. Long-Term Orientation (LTO)

Den nest siste dimensjonen tar for seg det kulturelle forholdet til kort- eller langtidsperspektivet, eller viktigheten av fortid, nåtid og fremtid. Typiske kulturer med langtidsperspektiv er dominert av verdier som standhaftighet, utholdenhet, og medmenneskelige forhold styres av status. Videre er sparsommelighet sentralt, og kulturen er styrt av å beholde et godt rykte, eller å unngå situasjoner som fører en ut i skam. Kina, Japan og en rekke asiatiske land ligger høyt i denne kategorien.

### 6. Indulgence vs. Restraint (IVR)

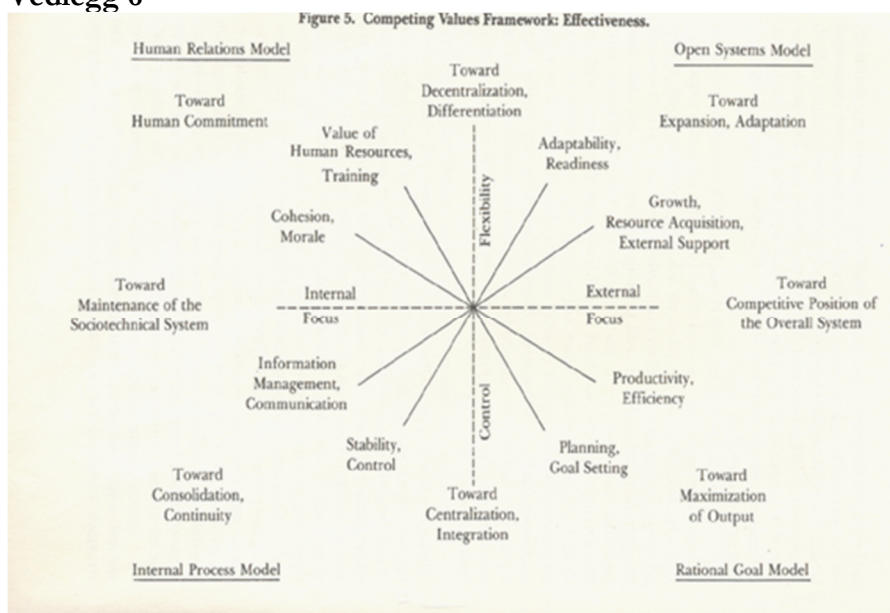
«Indulgence» står for et samfunn som tillater relativt fri tilfredsstillelse av grunnleggende og naturlige menneskelige drifter knyttet til det å nyte livet og ha det gøy. «Restraint» står for et samfunn som undertrykker tilfredsstillelse av behov og regulerer det ved hjelp av strenge sosiale normer.

Vedlegg 5



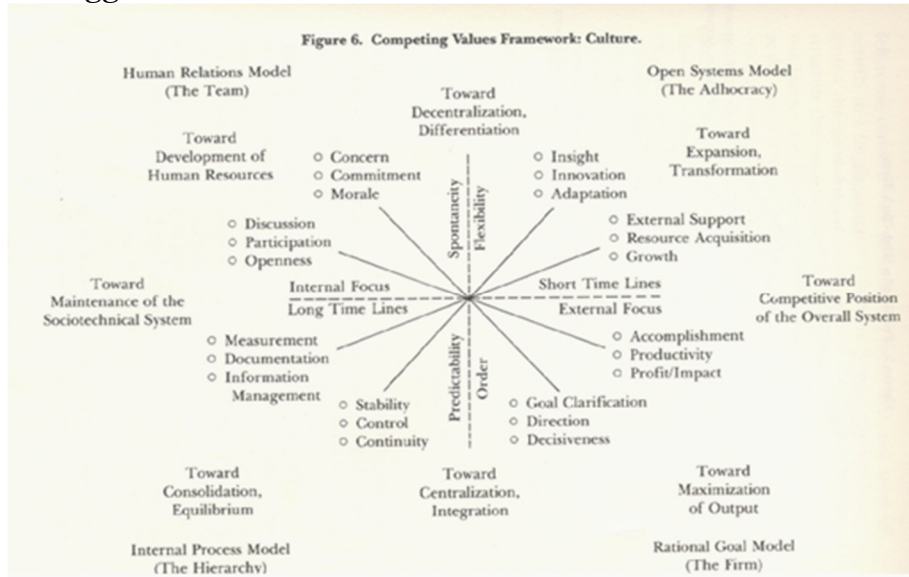
(Hofstede 1983, 82)

Vedlegg 6



(Quinn 1991, 48)

Vedlegg 7



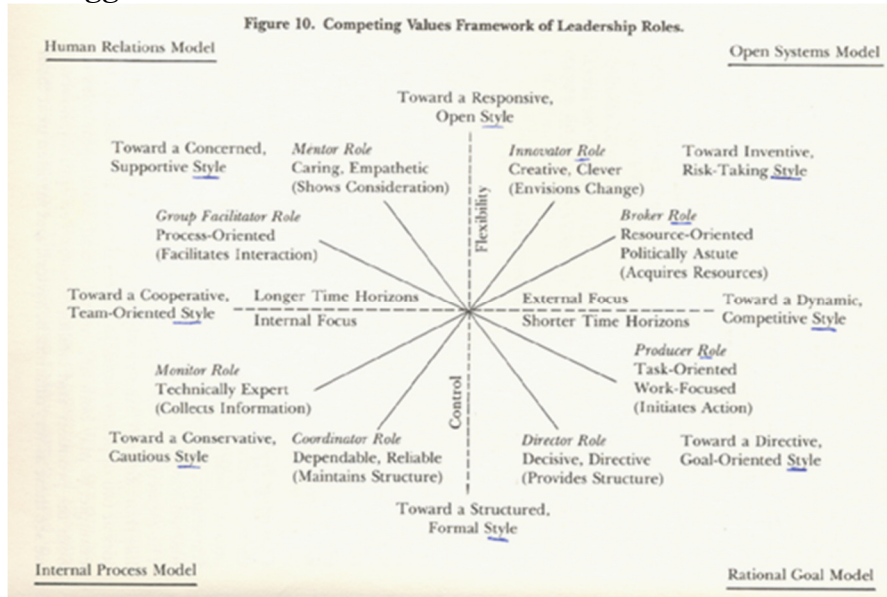
(Quinn 1991, 51)

Vedlegg 8



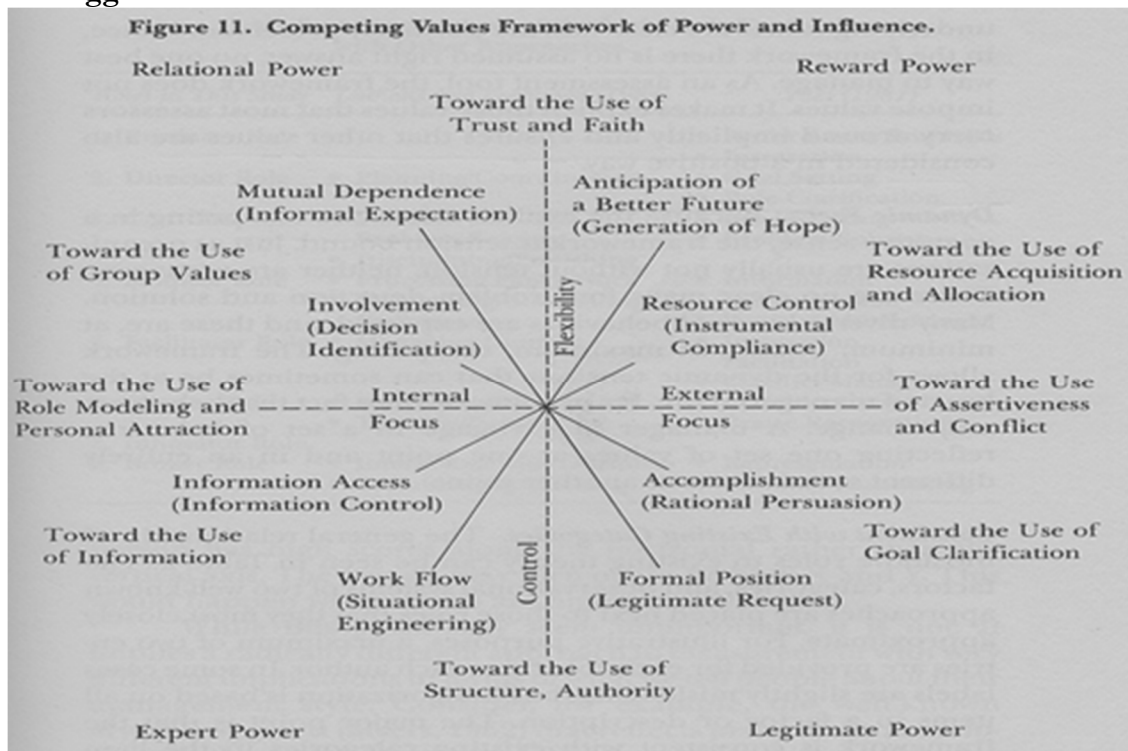
(Martinsen 2010)

Vedlegg9



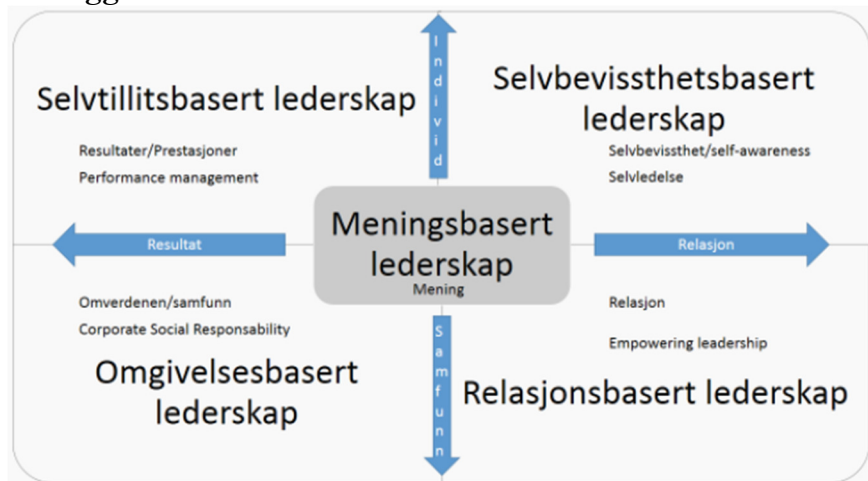
(Quinn 1991, 86)

Vedlegg 10



(Quinn 1991, 87)

## Vedlegg 11



(Mourier et al. 2008)

## Vedlegg 12

	Beskrivelse	Antall
Kjønn	Mann	15
	Kvinne	0
Alder	Under 20	0
	Under 30	3
	Under 40	7
	Under 50	5
Utdannings år	<10	0
	<12	3
	<14	11
	<18	1
Ledelse	Montør	13
	Mellomleder	2
	Leder	
Land	CRO	15
	NOR	0
Total		15

Forskerens egne data (2015)



## Vedlegg 13

📎 1 vedlegg (151 KB)

VSM 2013 Bosnian 14 8 2014.pdf;

Poštovani

Vi ste sa ovom elektronskom-postom pozvani da sudjelujete u anketi koja je u vezi istrazivanja kulturnih dimenzija u radnoj grupi, od prof. Hofstede.

Anketa ima za cilj da identikuje (mapira) kulturnu dimenziju radnika u Powerline NO d.o.o. ( pogledajte dodatak 1)

Ovaj upitnik (anketa) je vezan za diplomski rad na studiji o iskustvenoj Logistiki u Molde University College. Sve informacije dobijene u anketi će biti anonimne stoga na anketnom listu, nemojte pisati vase ime.

Rezultati ankete će osigurati bazu podataka za rad na studiji i nema nikakvu vezu sa vasim odnosom kao zaposlenika u Powerline NO d.o.o

Ovaj upitnik (anketa) identikuje (mapira) željene kulturne dimenzije u skupini, stoga je važno da odgovorite iskreno na pitanja u anketi.

Poželjno je da mi odgovor dostavite do 10.05.2015.

Za sva dodatna pitanja mozete se meni obratiti, Unaprijed se zahvaljujem na vašem utrosenom vremenu koje cete odvojiti da ucestvujete u anketi.

Sa Poštovanjem  
Jasmin Dervisevic

### **Oversettelse/Prevod**

Hei,

De er med denne mailen invitert til å være med i en spørre undersøkelse vedrørende kartlegging av kulturelle dimensjoner av prof. Hofstede. Spørre undersøkelsen har som hensikt å kartlegge de kulturelle dimensjonene som montørene i arbeidsgruppen Powerline NO d.o.o foretrekker, se vedlegg 1.

Bakgrunnen for denne undersøkelsen er i forbindelse med avhandling av masteroppgaven i Erfaringsbasert Logistikk ved Høgskolen i Molde.

All informasjon som framkommer i besvarelsen av denne undersøkelsen vil bli behandlet anonymt. De skal ikke skrive deres navn på undersøkelsen. Resultattene fra undersøkelsen kommer til å gi et data grunnlag til masteroppgaven og har ikke noe tilknytning til deres forhold som montør i Powerline NO d.o.o.

Denne undersøkelsen kartlegger de foretrukne kultur dimensjoner i en gruppe. Det er derfor viktig at de besvarer ærlig ved undersøkelsen.

Det er ønskelig at de sender besvarelsen tilbake til meg innen den 10.mai.2015

Om de har spørsmål, ta kontakt. Takk for deres tid.

Mh  
Jasmin Dervisevic  
Student ved Erfaringsbasert Master i Logistikk  
mob: 98 05 22 77

## Vedlegg 14

**Table 21.5** Leadership CLT Scores for Societal Clusters

<i>Societal Cluster</i>	<i>CLT Leadership Dimensions</i>					
	<i>Charismatic/ Value-Based</i>	<i>Team Oriented</i>	<i>Participative</i>	<i>Humane Oriented</i>	<i>Autonomous</i>	<i>Self- Protective</i>
Eastern Europe	5.74	5.88	5.08	4.76	4.20	3.67
Latin America	5.99	5.96	5.42	4.85	3.51	3.62
Latin Europe	5.78	5.73	5.37	4.45	3.66	3.19
Confucian Asia	5.63	5.61	4.99	5.04	4.04	3.72
Nordic Europe	5.93	5.77	5.75	4.42	3.94	2.72
Anglo	6.05	5.74	5.73	5.08	3.82	3.08
Sub-Saharan Africa	5.79	5.70	5.31	5.16	3.63	3.55
Southern Asia	5.97	5.86	5.06	5.38	3.99	3.83
Germanic Europe	5.93	5.62	5.86	4.71	4.16	3.03
Middle East	5.35	5.47	4.97	4.80	3.68	3.79

NOTE: CLT leadership scores are absolute scores aggregated to the cluster level.