

# EMOSJONSREGULERING I LEDELSE PÅ TVERS AV ORGANISATORISKE OG NASJONALE GRENSER <sup>F</sup>



**BERIT SUND** er utdannet siviløkonom og har doktorgrad fra institutt for strategi og ledelse på NHH. Hun er postdoc hos SNF og førsteamanuensis II på NHH, og veileder blant annet på NHH Executive.



**SYNNØVE NESSE** er utdannet psykolog har doktorgrad fra institutt for strategi og ledelse på NHH. Hun er forsker II hos SNF, seniorkonsulent hos AFF og veileder på NHH Executive, og leder selskapet MindsAhead AS. Nesse er fagredaktør for Magma 0518.

## SAMMENDRAG

Ledelse utøves i økende grad på tvers av både organisasjons- og nasjonalkulturer. Et typisk eksempel er multinasjonale selskaper, som har eierskap i virksomheter i flere land. Et annet eksempel er når norske selskaper flytter enkelte funksjoner i verdikjeden til andre selskaper i lavkostland. Tidligere forskning viser at effektiv ledelse i slike situasjoner blant annet er knyttet til evne til å forstå og regulere egne og andres følelser. Hvilke følelser det er akseptabelt å vise – og dermed hvordan følelser

reguleres – har en sammenheng med normer og verdier i organisasjons- og nasjonalkultur. I denne artikkelen utvikler vi en typologi med fire varianter av ledelse på tvers av slike grenser. Hver av disse beskriver forskjeller i organisasjons- og nasjonalkulturer med variasjon i diversitet fra lav til høy. Innenfor hver av disse kvadrantene kan vi forvente at lederne møter på ulike utfordringer og må tilpasse sin emosjonsregulering på ulike måter for å være effektive.

## INTRODUKSJON

I denne artikkelen fokuserer vi på emosjonsregulering og ledelse på tvers av organisasjons- og nasjonalkulturer. Å lede på tvers av slike grenser kan være emosjonelt krevende, fordi det i denne grensekryssingen ofte oppstår situasjoner som vekker følelsesmessige spenninger (Erickson & Wharton, 1993). Slike situasjoner preges blant annet av konkurranse om posisjon

eller ressurser samt opportuniste. De kompliseres av særtrekk ved organisasjons- og nasjonalkulturene som skaper ulikheter i forventninger og handlingsmønstre. Nasjonalkulturer er blant annet forskjellige når det gjelder hvordan kommunikasjon foregår og beslutninger fattes (se for eksempel Hofstede, 2001; House mfl., 2004). Dette kan utløse negative følelser som mistenksomhet, aggresjon og irritasjon (Raza-

Ullah, Bengtson, & Kock, 2014; Williams, 2007). Spenninger kan også oppstå som følge av uklarhet rundt roller og ansvar, der identitet og tilhørighet trues slik at man føler uro, redsel eller sorg. Lederen kan oppleve selve situasjonen i grensesnittet mellom ulike organisasjoner og land som så kompleks og vanskelig at han eller hun opplever følelser som frustrasjon eller oppgitthet. Eller det kan dreie seg om konflikter som oppstår som et biprodukt av samarbeidet mellom organisasjonene, der lederen må forholde seg til andres følelser. Emosjoner er blant de sterkeste uttrykkene vi har i situasjoner som oppleves som truende eller vanskelige, og effektiv regulering av særlig de negative emosjonene man opplever, anses som sentralt for å skape gode resultater (Williams, 2007). Et kompliserende element i alle disse scenarioene er at ulike organisasjoner og land ofte har ulike forventninger til hva som anses som akseptable måter å vise emosjoner på, og det vil enten innskrenke eller utvide lederens spillerom for å hankses med emosjoner. Emosjonsregulering er med andre ord en viktig, men utfordrende oppgave for ledere som utøver sitt virke på tvers av ulike typer grenser.

I tidligere forskning på ledelse på tvers av grenser har man konsentrert seg om hvordan ledelse utøves mellom to avdelinger i *samme* land (Raza-Ullah mfl., 2014). Vi vet dermed lite om hvordan slik ledelse utøves *på tvers* av to kulturelle dimensjoner – den organisatoriske og nasjonale. I denne artikkelen undersøker vi derfor ledelse på grensen mellom ulike organisasjons- og nasjonalkulturer, og vi fokuserer på emosjonsregulering. Gjennom en typologi av kontekster, illustrert med case hentet fra norske ledere i norske selskaper, bidrar vi til både forskning og praksis med forståelse for hvordan disse påvirker behovet for tilpasning av lederes emosjonsregulering. Vi tar utgangspunkt i to tytterpunkter: 1) Der lederen ikke krysser noen grenser, og dermed ikke støter på utfordringer knyttet til dette, og 2) der lederen krysser både organisatoriske og nasjonale kulturelle grenser, og møter utfordringer. Vi finner at ledere har minst behov for å tilpasse sin emosjonsregulering i situasjoner der de leder innen én organisasjonskultur og nasjonalkultur, mens de må gjøre til dels store tilpasninger når de leder på tvers av organisatoriske og nasjonale grenser. Typologien vi utvikler, kan stimulere til bevisstgjøring blant både ledere og ledergrupper når det gjelder behov for emo-

sjonsregulering i slike situasjoner, og dermed bidra til bedre ledelsesprosesser og økt effektivitet.

### KOMPLEKS LEDELSE PÅ TVERS AV GRENSER

Organisasjoner er avgrensede strukturer, men er likevel sterkt avhengige av samspill med sine omgivelser (Katz & Kahn, 1978). Ledelse på tvers av grenser er en strategisk viktig funksjon for virksomheten (Yip mfl., 2009). Denne funksjonen innebærer å overvåke og samle informasjon om andre aktører, forhandle med andre aktører om ressurser som for eksempel kompetanse, og å samarbeide og konkurrere med andre om verdiskaping og verdikaping. Funksjonen har fått fornyet oppmerksomhet i den senere tid i tråd med fremveksten av multinasjonale selskaper (Birkinshaw mfl., 2017, Schotter mfl., 2017, Yip mfl., 2009). Her har man vært særlig opptatt av hvordan man kan tilrettelegge for informasjonsutveksling og kunnskapsdeling mellom selskapene, blant annet i forsknings- og utviklingsøyemed (Schotter mfl., 2017). Det har imidlertid vist seg å være krevende å få til gode slike prosesser, og dermed har resultatene ofte vært skuffende (Birkinshaw mfl., 2017). Det å lykkes har også vist seg å handle om mer enn forretning og juridiske kontrakter, og kognitive, rasjonelle og oppgaveorienterte løsninger. Man har sett et behov for å jobbe med aspekter som er mer «bundet rasjonelle», menneskelige og relasjonelle (Simon, 1964).

Det relasjonelle aspektet øker imidlertid i kompleksitet når det er flere ulike typer grenser som krysses, og her er forskningen hittil begrenset. I multinasjonale selskaper er det for eksempel stor sannsynlighet for at man utøver en sammensatt variant av ledelse på tvers av grenser (Birkinshaw mfl., 2017). Det å krysse grenser er en del av disse selskapenes *raison d'être*, ettersom de søker å maksimere konkurransemessige fordeler knyttet til nettopp å utforske og utnytte slike forskjeller. Det kan gjelde lønns- og produksjonskostnader, kunnskap og kunnskapsutvikling samt forretningsmodeller og prosesser i ulike land. Samtidig søker de å minimere transaksjonskostnadene slik at de ikke pådrar seg ulemper ved en slik form for organisering (Birkinshaw mfl., 2017; Hätönen & Eriksson, 2009). Det er imidlertid ikke bare multinasjonale selskaper som krysser slike grenser i dag. Også bedrifter som i hovedsak fokuserer på hjemlandet, opplever i økende grad at kryssing av grenser kan være hensiktsmessig.

Slik kryssing av grenser kommer ofte til uttrykk som *outsourcing* (driftsutsetting), som vil si flytting av tjenester i verdikjeden til andre selskaper i eget land. Men mange selskaper gjennomfører i dag mer enn slik tradisjonell outsourcing. Det medfører at andre grenser krysses, med ulike grader av transaksjonskostnader når det gjelder relasjonelle og kulturelt betingede faktorer. Vi ser for eksempel en økende tendens til *nearshoring* (nærkontraktering) eller *offshoring* (fjernkontraktering), det vil si at funksjoner flyttes til et annet land, men forblir en del av selskapet. Dette landet kan være nært (*nearshoring*) eller lenger unna (*offshoring*) geografisk og kulturelt (Hätönen & Eriksson, 2009). Typisk kan man forestille seg at *nearshoring* kan gi høyere lønnskostnader, men lavere transaksjonskostnader knyttet til nasjonale kulturelle forskjeller. *Offshoring* kan gi lavere lønnskostnader, men høyere transaksjonskostnader som et resultat av kulturelle forskjeller. I tillegg ser vi i økende grad at selskaper benytter seg av begge formene for kryssing av grenser, også kalt *nearshore/offshore outsourcing*, noe som vil si at tjenester flyttes ut av både selskapet og landet (Contractor mfl., 2010). Ulike ulemper og fordeler finnes med dette, og jo flere grenser som krysses, jo flere aspekter kan det være nødvendig å ta høyde for.

Ledelse handler om å skape resultater gjennom samhandling med andre. Tidligere forskning har lagt vekt på at effektiv *boundary spanning*-ledelse, altså ledelse på tvers av grenser, handler om relasjonelle aspekter som for eksempel å anerkjenne den andre parten, etablere normer for samhandling og oppfordre til deling av informasjon. I slike kontekster kan det likevel oppstå hendelser som skaper negative, uønskede emosjoner, og disse kan svekke effektiviteten i samspillet mellom partene dersom de ikke håndteres (Erickson & Wharton, 1993; Williams, 2007). I denne artikkelen hevder vi at kontekster der ledelse skjer på tvers av ulike organisasjons- og nasjonalkulturer, er en spesielt utfordrende ledelseskontekst med tanke på emosjoner. Vi argumenterer blant annet for at kontekster som innebærer både outsourcing og offshoring, stiller særskilt store krav til emosjonsregulering.

## LEDELSE OG EMOSJONSREGULERING

Følelser er et tema som man i lang tid anså som lite relevant for organisasjonsatferd og ledelse. Innen organisasjons- og ledelsesforskning har det imidler-

tid skjedd en emosjonell revolusjon de siste årene, og vi vet nå at det å forstå og hankses med emosjoner er viktig for å oppnå effektive prosesser i organisasjonen (Ashkanasy mfl., 2017). Det kognitive og antatt rasjonelle perspektivet på organisasjonsatferd og ledelse har altså blitt supplert med et emosjonelt. Mennesker er utstyrt med en rekke ulike følelser som har vært beskrevet som basale (frykt, glede, overraskelse), sosiale (skyld, skam og stolthet) eller komplekse (forakt, respekt), og emosjoner kan også ses på som motiverte handlingsmønstre (Panksepp, 1992). Tidlig forskning var mest opptatt av enkeltfølelser, men i dag ser man at mønstre av følelser er mer hensiktsmessige å studere i organisasjonssammenheng. To slike mønstre peker seg ut. Det ene er et positivt, søkende mønster der man forsøker å oppnå noe, gjerne forbundet med basale følelser som glede og stolthet, der de involverte personene søker mot hverandre, vil samarbeide og er imøtekommande. Det andre er negativt innstilte mønstre preget av frykt og aggresjon, der avstand og ulikhet opprettholdes, og samarbeid er vanskelig å få til. I perspektivet på følelser som sammensatte mønstre er ikke emosjoner ukontrollerbare krefter som skaper irrasjonalitet, og som dermed ikke har noe i organisasjoner å gjøre – de er driverne av all menneskelig atferd. Vi vet også at både positive og negative handlingssystemer er viktige, men at de negative kanskje i større grad kan være skadelige i samspill med andre.

Prosessene vi bruker for å hankses med egne emosjoner, går inn under fellesbetegnelsen *emosjonsregulering*. Koole (2009) oppsummerer forskning på området og understreker at vi har stor innflytelse på hvordan emosjoner påvirker oppmerksomheten vår, og dermed hvilke handlingsmønstre vi har. God emosjonsregulering linkes i forskningslitteraturen til utfall som god mental og fysisk helse samt høy ytelse på jobb (Koole, 2009). Med andre ord fortjener emosjonsregulering en plass på agendaen til ledere i de fleste organisasjoner. Hva er så emosjonsregulering? En vanlig definisjon er «prosessene individer bruker for å påvirke hvilke emosjoner de har, når de har dem, og hvordan de opplever og uttrykker disse emosjonene» (Gross, 1998, s. 275). Emosjonsregulering innebærer altså at man bevisst gjør noe for å styre eller endre den spontane strømmen av emosjoner som man ellers ville opplevd (Matsumoto mfl., 2008; Koole, 2009). Det er videre særlig koblet til om en situasjon oppleves som en trussel eller som en

mulighet (Williams, 2007). Forskning viser at personer som benytter strategier for emosjonsregulering som reduserer trusler eller gjør at muligheter oppfattes, opplever flere positive emosjoner, har bedre selvfølelse og bedre samhandling med andre mennesker (John & Gross, 2004; Williams, 2007).

Positive handlingsmønstre er oftest ikke et problem i organisasjoner. Hendelser som kan utløse truende, vonde eller vanskelige følelser, er derimot noe mange ledere møter på fra tid til annen. Mens negative følelser i noen få tilfeller antas å være funksjonelle, er forskningen overveiende opptatt av at positive mønstre er mer effektive (Williams, 2007). Formålet med emosjonsregulering er å skru opp og ned på de emosjonene man opplever, slik at man blir bedre i stand til å oppnå de mål man har satt seg (Matsumoto mfl., 2008). Emosjonsregulering anses dermed for å være en nøkkelferdighet i god og effektiv ledelse (Haver mfl., 2013) – men det er ikke nødvendigvis enkelt å faktisk benytte seg av disse strategiene, fordi det fordrer en høy grad av bevissthet og stor personlig innsats (Grandey, 2000). En tilværelse uten evne til emosjonsregulering ville imidlertid blitt vanskelig for de fleste av oss. Tenk bare på hvor irrasjonelt barn kan opptre før de har utviklet denne evnen! Mellommenneskelige relasjoner – for eksempel leder–medarbeider-relasjoner – fordrer emosjonsregulering og ville lidd kraftig i fravær av dette. Det ville rett og slett være vanskelig å lykkes som leder. Behovet for emosjonsregulering er imidlertid avhengig av blant annet normer og forventninger til hvordan emosjoner kan vises. Slike normer og forventninger er viktige komponenter i kultur.

## EMOSJONSREGULERING OG KULTUR

Organisasjons- og nasjonalkultur har betydning for hvilke følelser det er akseptabelt å vise, og påvirker dermed også emosjonsregulering (Butler mfl., 2007; Jarvis, 2017). Organisasjonskultur er ifølge Schein (1996) de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg blant medlemmene i en organisasjon. Ulike organisasjoner har sine særegne normer for hvordan, når og hvor medlemmene bør gi uttrykk for emosjoner (Ashforth & Humphrey, 1993). Dette innebærer at medlemmene kan oppleve et sosialt press for å uttrykke emosjoner på en bestemt måte, og at de av og til må forfalske eller imitere emosjoner fordi deres egen emosjonelle opplevelse ikke samsva-

rer med organisasjonens normer (Jarvis, 2017). Dette innebærer også at de i ulik grad må regulere sine egne emosjoner, både når det gjelder hvilke emosjoner de gir uttrykk for, og med hvilken styrke (Jarvis, 2017). Normer knyttet til emosjoner utgjør en del av organisasjonens kultur, og noen organisasjoner har større aksept for emosjonalitet enn andre. Etablerte normer for hvordan emosjoner bør uttrykkes, er noe man i stor grad må ta hensyn til når man kommer «utenfra» og ikke har særlig mulighet til å påvirke kulturen (Bauer mfl., 2007). Dette er ofte tilfellet i de kontekster der ledelse på tvers av grenser utøves.

Når det gjelder nasjonal kultur, har forskningen til Hofstede & McCrae (2010) og GLOBE-studiene (House mfl., 2004; Koopman & den Hartog, 1999) vist at det er store forskjeller mellom kulturer i ulike deler av verden. Et lignende bilde av kulturens påvirkning på emosjoner finner vi altså om vi hever blikket fra organisasjonsnivå til nasjonalt nivå. På bakgrunn av rådende normer for hva som er akseptable uttrykk av emosjoner, har noen nasjonalkulturer større rom for emosjoner enn andre. For eksempel kjenner vi igjen stereotypien om at mennesker fra eksempelvis Japan i liten grad viser følelser i forretningssammenheng, mens mennesker fra Italia i større grad viser følelser gjennom kroppsspråk og fakter. Slike bilder underbygges i stor grad av empirisk, krysskulturell forskning på emosjoner som viser at det fins universelle trekk ved emosjoner, men at vi samtidig har enklere for å kjenne igjen og forstå de emosjonene som uttrykkes av mennesker innen vår egen kulturelle gruppe. Dette innebærer at relasjoner mellom mennesker fra ulike kulturer ofte forvanskens og forsures fordi man misforstår hverandres følelsesuttrykk (Elfenbein & Ambady, 2003).

Hvordan emosjonene praktiseres – emosjonell respons i en gitt situasjon – har sammenheng med hva som anses som godt og riktig i den aktuelle kulturen. For eksempel er kulturer forskjellige når det gjelder hvor mye glede og sinne som kan utvises (Mesquita & Walker, 2003; Butler mfl., 2007). Nasjonalkulturer skiller seg altså fra hverandre når det gjelder hvordan, når og hvor medlemmene bør gi uttrykk for emosjoner – akkurat slik organisasjonskulturer gjør. En organisasjons kultur kan til dels være farget av den underliggende nasjonalkulturelle konteksten, men kan også ha helt unike kjennetegn som følge av organisasjonens historie og strategi. En annen forskjell mellom organi-

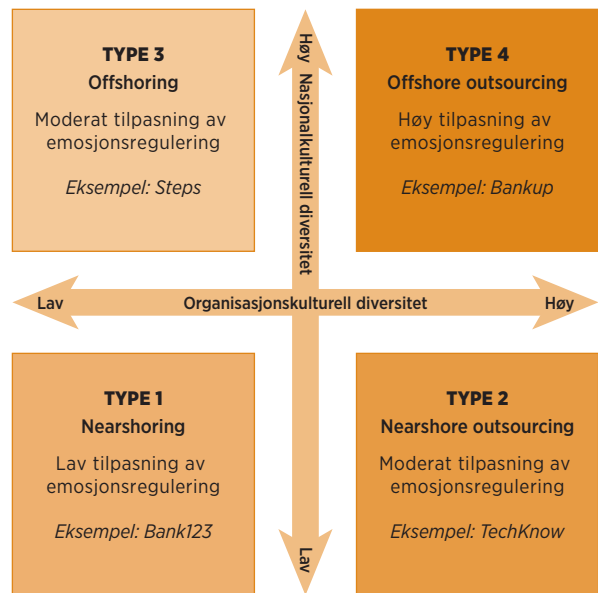
sasjonskultur og nasjonalkultur er at sistnevnte i liten grad kan påvirkes til å endres. I den grad endringer skjer i nasjonalkultur, skjer de svært sakte. Organisasjonskultur, derimot, er mer åpen for endring (Hofstede & McCrae, 2010). Men selv om nasjonal kultur kan tenkes å være mer dominerende enn organisasjonskultur, kan det også være tilfellet at organisasjonskulturen er unik og sterk, og dermed trumfer den underliggende nasjonalkulturen.

Vi vet altså at emosjoner har universelle aspekter, og at alle mennesker sannsynligvis er drevet av visse følelsesmessige handlingsmønstre. Likevel finnes både organisatoriske og nasjonale kulturelle forskjeller i hvordan emosjonene praktiseres eller uttrykkes. Fra dette kan vi avlede at en leder som beveger seg på grensene mellom ulike organisasjonskulturer og/eller nasjonale kulturer, kan støte på ulike syn på «riktig» fremvisning av emosjoner. Dette vil virke inn på hvilke følelser som bør reguleres – og hvordan – for å få til et mest mulig effektivt samarbeidsklima. Overført til de ulike kombinasjonene av grenser – nearshoring, offshoring, offshore nearshoring og offshore outsourcing – kan altså behovet for emosjonsregulering være ulikt. La oss se på dette mer systematisk.

#### FIRE LEDELSEKONTEKSTERS BETYDNING FOR EMOSJONSREGULERING

Vi har nå introdusert to faktorer (organisasjonskultur og nasjonalkultur) som utfordrer lederes emosjonsregulering når det gjelder positive og negative mønstre. Ulike organisasjonskonfigurasjoner på tvers av grenser vil kjennetegnes av ulik grad av kulturell diversitet (lav eller høy). På bakgrunn av dette kan vi si noe om hvordan ledere bør tilpasse seg i en gitt situasjon, og vi utvikler dermed en typologi med fire mulige ledelseskontekster (figur 1), som hver har unik betydning for emosjonsregulering og medfører henholdsvis lav, medium og høy tilpasning av denne. Vi vil nå beskrive eksempler innenfor hver av disse «idealtypene» som kan illustrere dette. For å gjøre dette lener vi oss på case-eksempler fra reelle norske selskaper (her med fiktive navn) innen finans- og IT-sektoren som utøver ledelse i slike kontekster og støter på utfordringer knyttet til dette. Eksempelene er hentet fra data samlet inn i en tidlig fase av et større forskningsprosjekt om internasjonalisering av norske virksomheter. I denne artikkelen fokuserer vi på emosjonsregulering relatert til negative handlingsmønstre,

**FIGUR 1** En nyutviklet typologi for emosjonsregulering i ledelse på tvers av ulike grenser.



ettersom disse synes å være særlig fremtredende og relevante i situasjoner der man utøver ledelse på tvers av grenser, og fordi det er disse som har størst uønsket effekt i organisasjonen.

#### TYPE 1 - NEARSHORING: LAV TILPASNING AV EMOSJONSREGULERING

Bank 123 har valgt å utføre alle funksjoner i verdikjeden innen organisasjonens grenser, men utenfor landegrensene, i geografisk og kulturelt nærliggende land. Dette kalles i litteraturen for *nearshoring*. Denne typen kjennetegnes dermed av lav kulturell diversitet når det gjelder både organisasjonskultur og nasjonal kultur. Bank123 har hovedkontor i en storby i Norge, men har valgt å opprette en IT-avdeling i en by i et nordøsteuropeisk land. Banken har brukt mye tid på å bygge en organisasjonskultur som passer med nasjonalkulturen i Norge. Noen nasjonalkulturelle forskjeller fins selvfølgelig, men de er små og lett håndterbare. Lederne i dette selskapet trenger i liten grad å gjøre tilpasninger i sin emosjonsregulering ut over det som gjelder innenfor den kulturelle konteksten, som de jo allerede kjenner til. La oss beskrive dette gjennom et eksempel der lederne for den norske og den utenlandske enheten

havner i en stor og opphetet diskusjon om kunnskapsdeling mellom disse enhetene. Både organisasjonskulturen og den nasjonale kulturen er forenelige med å gi uttrykk for negative følelser som sinne og frustrasjon, og de to lederne i dette eksemplet kan dermed åpent gi uttrykk for disse følelsene slik det faller dem naturlig, uten at dette skader relasjonen deres på noen måte. I type 1-konteksten trengs det altså i liten grad tilpasset emosjonsregulering.

### **TYPE 2 - NEARSHORE OUTSOURCING: MODERAT TILPASNING AV EMOSJONSREGULERING**

TechKnow har valgt å sette ut noen funksjoner i verdikjeden til andre, geografisk og kulturelt nærliggende land, men disse funksjonene utføres utenfor selskapets grenser. I litteraturen omtales dette gjerne som *nearshore outsourcing*. Denne typen kontekst kjennetegnes av moderat kulturell diversitet fordi forskjeller i organisasjonskultur kan forekomme. De norske lederne i TechKnow har ikke mulighet til å forme eller påvirke organisasjonskulturen i selskapet de har outsourcet tjenester til. For eksempel har de verken direkte ledersansvar for ansatte eller påvirkning på rekruttering. Men de nasjonale kulturene har store fellestrekk. For tilpasning av ledernes emosjonsregulering vil dette si at de i mindre grad trenger å tilpasse seg den nasjonalkulturelle dimensjonen, mens de i større grad må tilpasse seg organisasjonskulturen. La oss forklare gjennom et eksempel hvor en leder i det norske selskapet diskuterer med en leder i det utenlandske selskapet at kunder som søker teknisk support, ikke synes at servicen er god nok. Den norske lederen gir uttrykk for frustrasjon over dette, men ingenting skjer med servicenivået i tiden som kommer. Hun skjønner senere at den utenlandske lederen har tolket frustrasjonen som at problemet er mindre viktig, og dermed ikke har tatt tak i servicen. I den utenlandske organisasjonen er det høyt arbeidspress, og sterke følelsesuttrykk må til for at noe skal anses som viktig. Selv om det i begge nasjonale kulturer er akseptert å gi uttrykk for misnøye, er det ikke normen i den norske organisasjonen å vise sterke emosjoner som irritasjon eller sinne. Den utenlandske lederen forstår dermed ikke situasjonens viktighet. For å sikre en fortsatt effektiv samarbeidsrelasjon uten misforståelser kunne den norske lederen for eksempel ta et steg tilbake og undersøke hvordan hun kan tilpasse

sitt emosjonelle uttrykk til det utenlandske selskapets kultur, der utvisning av sterke og negative emosjoner forventes når noe er spesielt viktig.

### **TYPE 3 - OFFSHORING: MODERAT TILPASNING AV EMOSJONSREGULERING**

IT-selskapet Steps har valgt å flytte deler av verdikjeden til et land som ligger langt borte både geografisk og kulturelt, men har valgt å beholde eierskapet for enhetene i dette landet. I litteraturen kalles dette *offshoring*. Disse funksjonene ligger altså innenfor organisasjonens grenser, noe som medfører lav organisasjonskulturell diversitet, mens den nasjonalkulturelle diversiteten er høy. Steps har hele tiden vært svært bevisste på å skape en sterk og homogen organisasjonskultur på tvers av kontor og landegrenser, og har brukt store ressurser på å videreføre organisasjonskulturen fra den norske lokasjonen til den lokale. Denne organisasjonskulturen kjennetegnes blant annet av stor takhøyde for ulikheter i meninger, og medarbeiderne oppmuntres til selvstendighet og individualitet. Til tross for vektleggingen av en felles organisasjonskultur er det likevel umulig å ignorere de kulturelle forskjellene mellom Norge og dette landet. Spesielt er det forskjeller knyttet til maktavstand og individualisme som er utfordrende. For eksempel er det innen den norske kulturen i stor grad akseptert at hvem som helst kan gi uttrykk for negative emosjoner som irritasjon og frustrasjon i arbeidssituasjonen, mens det innen den utenlandske kulturen anses som ønskelig at man legger lokk på negative emosjoner for ikke å ødelegge harmonien i gruppen man tilhører. Særskilt gjelder dette overfor personer som befinner seg høyere opp i organisasjonshierarkiet. Og når ledere uttrykker negative emosjoner overfor medarbeidere, får disse emosjonene mye oppmerksomhet og tillegges stor betydning.

I denne situasjonen må ledere gjøre moderate tilpasninger i sin emosjonsregulering: De må føye seg etter de nasjonalkulturelle forskjellene, mens de samtidig kan støtte seg på den sterke, delte organisasjonskulturen som gir de ansatte en del felles referanser for hvordan emosjoner kan uttrykkes. I praksis opplever de norske lederne i Steps ofte at organisasjonens normer, som går ut på at det er både ønskelig og akseptabelt å vise følelser, ikke er tilstrekkelige for å gjøre de lokale medarbeiderne komfortable med dette. Den nasjonalkulturelle konteksten medfører at lederes negative emosjoner til-

legges større negativ betydning enn det lederne egentlig hadde til hensikt. For eksempel tolkes irritasjon ofte i retning av sinne og aggressivitet. Dette skaper støy og gjør at tid og energi må brukes på å forklare og forsikre om at de negative emosjonene det ble gitt uttrykk for, ikke var ment på den måten de ble oppfattet. Spesielt i konfliktsituasjoner synes det å være mer effektivt at norske ledere jobber med å gi mindre sterke uttrykk for de negative emosjonene de opplever, selv om organisasjonskulturen tilsier at de kan deles. I type 3-konteksten kan man dermed forvente et moderat behov for tilpasning av emosjonsregulering knyttet til nasjonal kultur hos ledere.

#### **TYPE 4 - OFFSHORE OUTSOURCING: HØY TILPASNING AV EMOSJONSREGULERING**

BankUp har valgt å outsource deler av verdikjeden til organisasjoner i andre land som ofte ligger langt borte både geografisk og kulturelt. Dette kalles *offshore outsourcing* i litteraturen. Denne konteksten forventes å medføre det største behovet for tilpasning av emosjonsregulering hos ledere, fordi det verken fins en felles organisasjonskultur eller en felles nasjonalkultur som kan guide opplevelse og emosjonelle uttrykk. BankUp har outsourcet en stor del av IT-støtten til flere eksterne organisasjoner i Asia. For å oppnå BankUps mål må lederne samhandle med ansatte og ledere i alle disse organisasjonene, og det finnes i utgangspunktet ingen felles normer for hvordan man kan uttrykke emosjoner. Den nasjonalkulturelle forskjellen mellom Norge og de asiatiske landene forventes å ytterligere komplisere dette, og norske ledere opplever at de må jobbe aktivt med sin egen emosjonsregulering for å være effektive på tvers av organisasjons- og landegrensar. Konfliktsituasjoner oppstår relativt ofte, blant annet i forbindelse med misforståelser knyttet til spesifisering av oppgavene, som igjen kan føre til kostbare forsinkelser i leveransene til kunder og potensielt tap av tillit hos disse. Slike situasjoner utløser negative emosjoner som sinne og frustrasjon hos de norske lederne, og de forsterkes av manglende felles normer for hvordan man egentlig kan uttrykke slike følelser vis-à-vis organisasjonene man har outsourcet til. Her har man verken organisasjonskulturelle eller nasjonalkulturelle normer til rettleiding og hjelp, og disse situasjonene krever således mye av de norske lederne emosjonsregulering. For at samarbeidet

på tvers av organisasjons- og landegrensar ikke skal bli skadelidende, bør lederne aktivt reflektere rundt egen emosjonsregulering og foreta de tilpasninger som synes nødvendige for å sikre gode relasjoner og samarbeid. I type 4-konteksten kan man dermed forvente et stort behov for tilpasning av emosjonsregulering hos ledere når det gjelder både organisasjonskultur og nasjonal kultur.

#### **DISKUSJON**

I denne artikkelen har vi utviklet en typologi for emosjonsregulering i ledelse på grensen, hvor vi har vist at to ulike typer kulturell kontekst har betydning for hvordan ledere kan tilpasse sin emosjonsregulering slik at deres følelsesuttrykk oppfattes som passende av menneskene de må øve innflytelse på. Når ledere lykkes med sin emosjonsregulering, bidrar dette til effektive ledelsesprosesser på leder–medarbeider-nivå. Det minimerer dessuten transaksjonskostnadene knyttet til de ulike formene for ledelse på tvers av grenser, det være seg offshoring, nearshore offshoring eller en av de andre typene. Der man tidligere har sett på dette mellom avdelinger innad i organisasjoner eller mellom selskapet og kunden (Erickson & Wharton, 1993; Williams, 2007), tilfører vårt bidrag flere dimensjoner. Så vidt vi kjenner til, er dette det første litteraturbidraget som undersøker emosjonsregulering i en slik sammenheng. Vi bidrar dermed til litteraturen innen *boundary spanning* og litteraturen om ledelse innen ulike multinasjonale organisatoriske løsninger (Birkinshaw mfl., 2017; Shotter mfl., 2017) samt emosjonsreguleringslitteraturen.

Ledere som innehar grenseoverskridende roller, i betydningen at de har behov for å øve innflytelse på mennesker fra andre organisasjoner eller kulturer, bør kjenne til at både nasjonal og organisatorisk kultur kan være avgjørende for *hvordan* de tilpasser sin emosjonsregulering. Og ikke minst bør de kjenne til *at* det er viktig å tilpasse emosjonsreguleringen dersom de ønsker å være effektive. Dersom man ikke lykkes med å utvise følelser på en god måte i konfliktfylte så vel som mer positive situasjoner, fungerer man mindre effektivt fordi lederatferden ikke anses som passende. Nøkkelen er altså å jobbe med de følelsene man selv og andre opplever, slik at de kan reguleres på en måte som samsvarer med de normer og forventninger som er unike for organisasjonen og nasjonalkulturen

man befinner seg i. Vi forventer at dette er særskilt viktig i situasjoner man opplever som psykologisk truende eller ubehagelige, ettersom det for mange da vil være naturlig å vise sterke, negative følelser som i noen kulturer er uakseptable å vise (Koopman & den Hartog, 1999). Dette betyr selvfølgelig ikke at emosjonsregulering er det eneste redskapet ledere har til rådighet for å sikre gode relasjoner eller for å bli ansett som en god og passende leder. Å tilpasse sitt emosjonelle uttrykk til den aktuelle situasjonen utelukker ikke at andre faktorer også virker inn på lederens effektivitet.

Men hva skjer så med ledere som går på akkord med seg selv ved å vise andre følelser, eller en annen styrke på følelsene, enn de faktisk opplever? Det å tilpasse emosjonsreguleringen, slik vi argumenterer for at ledere i roller som dette bør gjøre, kan jo innebære at man ikke opptrer i tråd med egne følelser. Her viser forskningen at «forfalsking» av følelser er noe alle i organisasjoner gjør til en viss grad – og det bidrar til å smøre hjulene i organisasjonsmaskineriet slik at det går rundt (Ashkanasy mfl., 2017). Men det å bedrive emosjonsregulering er forbundet med en viss kostnad på individnivå. Dette kalles emosjonelt arbeid (eng. *emotional labor*) i litteraturen (Erickson & Wharton, 1993). I verste fall kan kostnaden for individet komme til uttrykk i form av stress, utbrenthet, utslitthet og mistriivsel i jobben. Her kan kollegial støtte og det å være en del av et godt arbeidsmiljø være viktige faktorer for å redusere belastningen (Morris & Feldman, 1996). For å lykkes med ledelse på tvers av grenser kan det altså være sentralt at de involverte lederne opplever at de får støtte fra omgivelsene, for eksempel i form coaching eller andre muligheter for å luften stress og frustrasjoner. Dette er antakelig særlig relevant for multinasjonale selskaper, som per definisjon krysser mange grenser (Birkinshaw mfl., 2017).

Typologien og eksemplene har noen begrensninger. I denne artikkelen har vi tatt utgangspunkt i «idealtyper» når vi utvikler typologien for emosjonsregulering i ledelse på tvers av grenser. Rent praktisk innebærer dette at noen nok vil oppleve at de grensene de balanser på og krysser i sin egen lederrolle, ikke ligner helt på noen av de fire idealtypene vi beskriver. Det er også verdt å nevne at vi har tatt utgangspunkt i norske ledere – og underforstått den norske kulturen – da vi utviklet typologien. Den norske kulturen kjennetegnes

for eksempel av relativt sterke normer og lav toleranse for avvikende atferd (Gelfand mfl., 2011; Schei & Gelfand, 2018), noe som må antas å virke inn på akseptabel utvisning av emosjoner ved å begrense hvilken intensitet som anses som passende. Ledere fra land med svakere normer kan muligens velge fra et større repertoar av emosjoner og intensitet.

## AVSLUTNING OG RÅD TIL LEDERE

Vi har her utviklet en typologi som gjør det mulig å dele emosjonsregulering i ledelse på tvers av ulike grenser inn i fire grupper. Hver av gruppene kjennetegnes av et særskilt behov for tilpasning av lederens emosjonsregulering i tråd med nasjonalkulturell og organisasjonskulturell diversitet. Effektiv emosjonsregulering spiller en viktig rolle for å skape gode relasjoner mellom individene på en arbeidsplass, og i særlig grad når denne arbeidsplassen strekker seg over flere organisatoriske og nasjonale grenser. Ledere som beveger seg på kryss og tvers av disse grensene, kan ha nytte av å reflektere rundt egne tendenser til å vise emosjoner, og hvorvidt disse bør reguleres for at man skal kunne være mest mulig effektiv i sin ledergjerning. Organisasjoner kan med fordel legge til rette for trening og utvikling av denne evnen, og bidra med støtte og veiledning i situasjoner der ledere opplever at emosjonsregulering er vanskelig, der det kan gå på bekostning av egne verdier og integritet.

Fem råd til ledere på tvers av grenser

1. Kartlegg hvilke kontekstuelle grenser du krysser i din jobb, og identifiser mulige utfordringer.
2. Utforsk disse ledelseskontekstene og hvordan emosjoner uttrykkes her, for eksempel hvorvidt det er akseptabelt å gi åpent uttrykk for negative emosjoner.
3. Søk jevnlig tilbakemeldinger fra ledere og medarbeidere i den aktuelle konteksten på din væremåte også når det kommer til emosjonsuttrykk- og regulering.
4. Be om lederutvikling/coaching innen emosjonsregulering på tvers av grenser dersom det kan gjøre deg til en mer effektiv leder.
5. Del og utveksle erfaringer med andre ledere i grensekryssende roller – gjerne på tvers av bransjer.

Anerkjennelse: *Takk til CiBiViCi på SNF og NHH for finansiell støtte til å gjennomføre denne forskningen.* **M**



## REFERANSER

- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Ashkanasy, N.M., Humphrey, R.H., & Huy, Q.N. (2017). Integrating emotions and affect in theories of management. *Academy of Management Review*, 42(2), 175–189.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707.
- Birkinshaw, J., Ambos, T.C., & Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422–454.
- Butler, E.A., Lee, T.L., & Gross, J.J. (2007). Emotion regulation and culture: Are the social consequences of emotion suppression culture-specific? *Emotion*, 7(1), 30.
- Contractor, F.J., Kumar, V., Kundu, S.K., & Pedersen, T. (2010). Reconceptualizing the firm in a world of outsourcing and offshoring: The organizational and geographical relocation of high-value company functions. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1417–1433.
- Elfenbein, H.A., & Ambady, N. (2002). On the universality and cultural specificity of emotion recognition: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 128(2), 203.
- Erickson, R.I., & Wharton, A.S., (1993). Managing emotions on the job and at home: Understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457–486.
- Gelfand, M.J., Raver, J.L., Nishii, L., Leslie, L.M., Lun, J., Lim, B.C., ... & Aycan, Z. (2011). Differences between tight and loose cultures: A 33-nation study. *Organization Science*, 32(6033), 1100–1104.
- Grandey, A.A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95.
- Gross, J.J. (1998). The emerging field of emotion regulation: an integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271.
- Hätönen, J., & Eriksson, T. (2009). 30+ years of research and practice of outsourcing – Exploring the past and anticipating the future. *Journal of International Management*, 15(2), 142–155.
- Hofstede, G., & McCrae, R.R. (2004). Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture. *Cross-cultural research*, 38(1), 52–88.
- House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., & Gupta, V. (red.) (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE Study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jarvis, L.C. (2017). Feigned versus felt: Feigning behaviors and the dynamics of institutional logics. *Academy of Management Review*, 42(2), 306–333.
- John, O.P., & Gross, J.J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301–1334.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Koole, S.L. (2009). The psychology of emotion regulation: An integrative review. *Cognition and Emotion*, 23(1), 4–41.
- Koopman, P.L., Den Hartog, D.N., & Konrad, E. (1999). National culture and leadership profiles in Europe: Some results from the GLOBE study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 503–520.
- Lazarus, R.S., & Alfert, E. (1964). Short-circuiting of threat by experimentally altering cognitive appraisal. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 69(2), 195.
- Matsumoto, D., Yoo, S.H., & Fontaine, J. (2008). Mapping expressive differences around the world: The relationship between emotional display rules and individualism versus collectivism. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 39(1), 55–74.
- Mesquita, B., & Walker, R. (2003). Cultural differences in emotions: A context for interpreting emotional experiences. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 777–793.
- Morris, J.A., & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Schei, V., & Gelfand, M. (2018). Verdens strengeste? *Magma*, 2, 14–23.
- Schotter, A.P., Mudambi, R., Doz, Y.L., & Gaur, A. (2017). Boundary spanning in global organizations. *Journal of Management Studies*, 54(4), 403–421.
- Panksepp, J. (1992). A critical role for «affective neuroscience» in resolving what is basic about basic emotions. *Psychological Review*, 99(3), 554–560.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The competition paradox and tension in competition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.
- Schein, E.H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240.
- Simon, H.A. (1964). On the concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 9(1), 1–22.
- Williams, M. (2007). Building genuine trust through interpersonal emotion management: A threat regulation model of trust and collaboration across boundaries. *Academy of Management Review*, 32(2), 595–621.