



**NORSKE LEDERE I FREMMEDKULTURELLE SITUASJONER**

**EN KVALITATIV STUDIE AV BESLUTNINGSADFERD I  
MARITIME HYDRAULICS AS**

Hovedoppgave til mastergrad i  
industriell økonomi og informasjonsledelse

av

*Olav Ross Wisløff & Runar Birkeland*

ved

Høgskolen i Agder

Juni 2004

*”Ting tar tid. Kulturelle ting. Samme hvor i verden man er, så handler det om å etablere et tillitsforhold. Ha en forståelse for hva som er viktig for andre. Klare å formidle til andre hva som er viktig for seg selv. Lære seg spillet.” (Informant)*

## Forord

Slik verden er i dag blir det stadig vanligere at ledere omgås medarbeidere fra fremmede kulturer. Enten i lederens hjemland eller i andre land. Vi mener derfor at fremmedkulturell forståelse og lederadferd er viktigere enn noen gang. Fremmedkulturell ledelse er en kompetanse vi mener vil bli mer og mer etterspurt.

Denne avhandlingen passer for mennesker som ønsker å lære litt om lederadferd i fremmedkulturelle situasjoner. Det er vårt håp at andre mennesker kan dra nytte av det arbeidet vi har utført.

Vi mener avhandlingen er en dristig del av det toårige påbyggingsstudiet til master i industriell økonomi og informasjonsledelse. Dristig, fordi temaet vi undersøker faller utenfor pensum. Mye av grunnen til vårt valg av tema skyldes nettopp begrensningen av undervisning i noe så viktig som forståelse av kulturer og lederadferd i beslutningsprosesser.

Valg av tema som faller utenfor pensum har gjort det til en utfordring å utføre avhandlingen. Slik blir det naturlig å rette en spesiell takk til vår hovedveileder, førstelektor Atle Svendal, ved Høgskolen i Agder. Atle har vært av uvurderlig hjelp. Ikke bare *kan* Atle ting. Han har alltid vært tilgjengelig for oss, han har alltid gitt oss den tid vi behøvde, og han har alltid vist stor tålmodighet. Kort sagt: Ved å dele noen av sine kunnskaper med oss, har Atle vist oss veien til målet! Takk også til professor Joyce Falkenberg ved Høgskolen i Agder, som har vært en viktig støtteveileder. Likeledes har personaldirektør Bjørg Hansen og hennes samtykke til å intervju norske ledere hos Maritime Hydraulics AS vært svært viktig for utførelsen av oppgaven. Vi retter derfor mange takk både til henne og til de lederne vi har intervjuet, for det gode samarbeidet og de lærerike samtalene vi har hatt. Samtidig takker vi vår prøveinformant som ga oss verdifull tilbakemelding.

Kristiansand, den 1. juni 2004

---

Olav Ross Wisløff

---

Runar Birkeland

## Sammendrag

Dagens ledere står overfor stadig nye utfordringer, for eksempel gjennom økt internasjonalisering. Nye utfordringer gjør lederadferd viktigere enn noen gang. Vi ønsket å undersøke og kartlegge norske lederes adferd. Vi har formulert følgende forskningsspørsmål som avhandlingen søker svar på: I en norsk bedrift, hvordan utøver norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner lederadferd i beslutningsprosesser? For å få svar på dette undersøkte vi *erfaringene* til et *utvalg* av ledere i *én* norsk bedrift.

Undersøkelsen viser at fremmedkulturelle situasjoner synes å påvirke lederadferd når beslutningsalternativer samles og verifiseres, og når informantene vurderer og velger beslutningsalternativ. Fremmedkulturelle situasjoner synes ikke å påvirke lederadferd som ikke betinger kontakt og kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere. For å lykkes i internasjonal sammenheng, synes bedrifter i norsk næringsliv og deres ledere å være avhengig av fremmedkulturell lederkompetanse. Dette er vårt teoribidrag, som nyanserer og supplerer Hofstedes (1991) og Adlers (1997) teorier. I kapittel 4.12. presenterer vi figur 6 som vi laget for å illustrere vårt teoribidrag.

Undersøkelsen viser også at Maritime Hydraulics AS bør utvikle et program som inneholder erfaringsoverføring og karriereplanlegging: For ledere som skal til utlandet, er i utlandet og som kommer tilbake fra utlandet. Det er grunn til å tro at et slikt program vil medføre bedriftsøkonomiske fordeler.

Vi har valgt en kvalitativ undersøkelsesmetode. Vi mener at vårt forskningsspørsmål innebærer individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, og legger det til grunn for vårt valg av metode. Vi har arbeidet induktivt, med en intervjuguide med åpne spørsmål. I analysen av datamaterialet har vi fortettet, kategorisert og fortolket informasjon. Slik fanget vi opp våre informanternes erfaring fra beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner, for å beskrive den så nyansert som mulig. Vi mener at denne undersøkelsen er valid, pålitelig og overførbar.

Vi har kun undersøkt ett element av lederadferd, og det er lederadferd i beslutningssammenheng. Vi vet lite om implementering av beslutningene våre informanter forteller om. Det faller seg naturlig å foreslå dette som et utgangspunkt for en ny undersøkelse.

# Innhold

<b>FORORD</b> .....	<b>II</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>III</b>
<b>1. INNLEDNING</b> .....	<b>1</b>
1.1. BEGRUNNELSE FOR VALG AV TEMA.....	2
1.2. FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	2
1.3. AVGRENSING.....	3
1.4. RAPPORTENS OPPBYGGING OG INNHOLD.....	4
<b>2. TEORETISK FORANKRING</b> .....	<b>5</b>
2.1. VALG AV TEORI.....	5
2.2. BESLUTNING OG BESLUTNINGSPROSESS.....	6
2.3. BESLUTNINGSELEMENT.....	7
2.4. BESLUTNINGSSITUASJON.....	7
2.5. BESLUTNINGSMODELL.....	8
2.6. BESLUTNINGSSSTIL.....	8
2.7. NASJONAL KULTUR.....	9
2.8. ORGANISASJONSKULTUR.....	11
2.9. SAMMENLIGNING AV NASJONALE KULTURER.....	13
2.10. MAKTAVSTAND.....	14
2.11. INDIVIDUALISME.....	15
2.12. MASKULINITET.....	16
2.13. USIKKERHETSUNNVIKELSE.....	17
2.14. PERSEPSJON AV KULTURER.....	19
2.15. LEDERADFERD.....	20
2.16. OPPSUMMERING AV TEORETISK FORANKRING.....	20
<b>3. VALG AV UNDERSØKELSESMETODE</b> .....	<b>24</b>
3.1. VALG AV METODE, VEIEN TIL MÅLET.....	24
3.2. VÅR FORTOLKNING AV INFORMANTENES FORTOLKNING.....	26
3.3. TEORETISK FORANKRING.....	27
3.4. LETING ETTER BEDRIFT MED INFORMANTER.....	28
3.5. VALG AV BEDRIFT.....	28
3.6. VALG AV INFORMANTER.....	29
3.7. INTERVJUGUIDE.....	32
3.8. ADFERDSINDIKATORER, SKALASPØRSMÅL.....	33
3.9. PRØVEINTERVJU.....	36
3.10. INTERVJUENE.....	37
3.11. TRANSKRIBERING.....	40
3.12. ANALYSERING.....	41
3.13. RAPPORTERING.....	45
3.14. VALIDITET.....	47
<b>4. PRESENTASJON OG DRØFTING AV FUNN</b> .....	<b>52</b>
4.1. PERSEPSJON AV NASJONALE KULTURER.....	52
4.2. UTFORMING AV BEDRIFTENS MÅL.....	53
4.3. BESTEMME BESLUTNINGSMULIGHETER.....	55
4.4. VURDERINGER OG VALG AV BESLUTNINGSMULIGHETER.....	60
4.5. FREMMEDKULTURELL BESLUTNINGSDELTAGELSE.....	63
4.6. INTERESSE, RESPEKT, FORSTÅELSE FOR FREMMED KULTUR.....	64
4.7. BETYDNING AV FREMMEDE SPRÅK.....	66
4.8. BETYDNING AV TILLIT.....	69
4.9. KULTURELLE TILPASNINGSTRATEGIER.....	71
4.10. LÆRDOM FRA TIDLIGERE FREMMEDKULTURELLE SITUASJONER.....	76
4.11. FORVENTNINGER TIL BEDRIFTEN FØR OG ETTER UTREISE.....	78
4.12. OPPSUMMERING AV FUNN.....	81

4.13. IMPLIKASJONER AV FUNN .....	86
<b>5. KONKLUSJON.....</b>	<b>87</b>
<b>LITTERATURLISTE .....</b>	<b>89</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>91</b>
<b>VEDLEGG 2: ADFERDSINDIKATORER, SKALASPØRSMÅL.....</b>	<b>100</b>

# 1. Innledning

Dagens ledere står overfor stadig nye utfordringer, for eksempel gjennom økt internasjonalisering og globalisering. Medarbeidere, kunder og leverandører er i større utstrekning enn tidligere lokalisert internasjonalt. Globalisering har skapt et behov for ledere som forstår hva internasjonal ledelse innebærer. Mennesker fra ulike kulturer tenker, føler og handler forskjellig. Fremmedkulturelle medarbeidere kan i mange tilfeller ha andre forventninger til sin sjef enn hva norske medarbeidere har. En demokratisk orientert norsk leder vil i noen land kanskje ikke bli akseptert eller gjenkjent som leder. Ledere i dagens samfunn må finne ut og forstå hvordan de kunne omgås og lede mennesker fra flere forskjellige kulturer.

Globalisering fører til at kulturelle verdier kan komme i konflikt med hverandre. Fremmedkulturelle medarbeidere, kunder og leverandører med ulik bakgrunn kan ha andre kulturelle forventninger enn en norsk leder. Bedriftsledere som ønsker å operere på den internasjonale arenaen, må være klar over sine egne kulturelle normer og verdisett. Det vil være et utgangspunkt når lederne skal tilpasse seg en annen kombinasjon av kulturelle forventninger.

Løsningen for at lederne skal kunne tilpasse seg fremmede kulturer ligger ikke i å pugge tradisjonene i all verdens land for å kunne forutse reaksjonene. Løsningen ligger i å være klar over både sine egne og andres kulturelle normer og verdisett. Derfor bør lederen aktivt bevisstgjøre både seg selv og sine medarbeidere slik at det blir mulig å se fellene før man går i dem (etter Rogstad, 2004). Så lenge ledere bare omgås mennesker fra samme kultur, kan kulturen overses eller bli tatt for gitt. Dersom ledere prøver å utøve lederadferd i fremmedkulturelle situasjoner vil de kanskje oppdage at noen grunnforutsetninger som bygger på egne kulturer, ikke lenger er gyldige. Klarer ikke lederne å være seg kulturforskjeller bevisst, er det fare for at kulturforskjellene kan føre til at beslutninger ikke oppnås, at resultatet blir annerledes enn forventet, eller at beslutninger ikke blir iverksatt (Hofstede, 1991). En av årsakene til at mange løsninger og beslutninger ikke fungerer eller ikke kan implementeres, er fordi forskjeller i hvordan aktører tenker har blitt ignorert (Ibid).

## **1.1. Begrunnelse for valg av tema**

Vi bestemte oss tidlig for at avhandlingen skulle ta for seg temaene kultur og lederadferd i beslutningsprosesser, blant annet fordi studiet industriell økonomi og informasjonsledelse ikke dekker disse temaene som vi mener er viktige. Valget av tema for avhandlingen har sammenheng med at verden stadig blir mer ”global”. En annen årsak er at vi befinner oss i en tid der det stadig blir vanligere at ledere omgås medarbeidere fra fremmede kulturer, enten i lederens hjemland eller i andre land. I norske medier hører vi at stadig flere norske bedrifter flytter enten hele eller deler av sin aktivitet til utlandet. Vi hører også at norske bedrifter kjøper opp utenlandske bedrifter, og omvendt. Dette gjør at lederadferd er viktigere enn noen gang. Vi mener at flerkulturell ledelse er en kompetanse som vil bli mer og mer etterspurt. I denne avhandlingen ønsker vi å synliggjøre noen av utfordringene dagens ledere møter.

Tematisk fokus i denne avhandlingen er norske lederes beslutningsadferd i fremmedkulturelle situasjoner. Det innebærer at vi legger et fremmedkulturelt perspektiv på norske lederes adferd i beslutningsprosesser når lederne møter fremmedkulturelle mennesker. Hva angår lederadferd så falt valget på beslutningsprosesser. Det var fordi vi antok at beslutninger er en av lederes viktigste oppgaver, noe som ble bekreftet av blant andre Berg (1997), Andersen (1995), og Cooke og Slack (1991).

Vårt valg av tema skyldes altså et ønske om å lære noe vi mener er viktig, relevant og nyttig. Det er vårt håp at denne avhandlingen kan bidra til å bekrefte og utvikle kunnskapsområder som kun i begrenset omfang har vært undersøkt tidligere.

## **1.2. Forskningsspørsmål**

Denne avhandlingen tar sikte på å synliggjøre eller kartlegge norske lederes adferd i fremmedkulturelle situasjoner, med fokus på beslutningsprosesser. Vi har formulert følgende spørsmål som avhandlingen søker svar på:

*I en norsk bedrift, hvordan utøver norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner lederadferd i beslutningsprosesser?*

Vi undersøker altså hvilke *erfaringer* norske ledere har fra fremmedkulturelle situasjoner. Det gjør vi ved å intervjuet et *utvalg* av ledere i *én* norsk bedrift.



Vi undersøker *ikke* fremmedkulturelle som kommer i kontakt med norske ledere. Vi undersøker heller *ikke* hvilken effekt de norske lederne kan ha på de fremmedkulturelle situasjonene.

### **1.3. Avgrensing**

Avhandlingen søker altså svar på hvordan norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner utøver lederadferd i beslutningsprosesser. Vi mener at det ikke er mulig å undersøke eller gjennomføre alt, selv om vi gjerne skulle ønske det. Vi har derfor foretatt noen avgrensinger, som vi presenterer her.

- Vi har begrenset avhandlingen til kun å utføre en kvalitativ undersøkelse.
- Vi begrenset avhandlingen til en undersøkelse som handlet om nasjonale kulturer. Vi holdt organisasjonskultur konstant fordi alle våre informanter arbeider i en og samme organisasjon. Beslutningsprosessene vi undersøker finner altså sted i én organisasjon. Vi har ikke sett på forholdet mellom organisasjonskultur og beslutningsprosesser. Dette er blant annet fordi Adler (1997) hevder at organisasjonskultur ikke synes å svekke nasjonal kultur. Hofstede (1991) hevder også at organisasjonskulturer har mer med praksis å gjøre enn med verdier å gjøre.
- Vi har begrenset avhandlingen til ikke å intervju de informantene mens de var *i de landene* de forteller om. Dette fordi kostnadene og tiden til rådighet ville gjøre undersøkelsen vanskelig eller umulig å gjennomføre. Dette innebærer at noen av informantenes fortellinger kan ligge noe tilbake i tid.
- Vi begrenset avhandlingen til å intervju de norske lederne fra et perspektiv på hvordan de tror deres utenlandske kolleger oppfatter seg, istedenfor å intervju ledernes overordnede, kolleger eller underordnede. Vi mente det ville være vanskelig å få tilgang til disse, eksempelvis vil mange befinne seg i forskjellige land rundt om i verden.
- Vi har begrenset avhandlingen til ikke å gjennomføre en undersøkelse av en kontrollgruppe med ledere *uten* erfaring med å fatte beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner. En slik sammenligning kunne økt avhandlingens validitet. Vi har ikke gjort dette fordi tiden vi hadde til rådighet ikke ville strekke til for å gjennomføre ytterligere undersøkelser.

#### **1.4. Rapportens oppbygging og innhold**

Vi ønsker å undersøke hvordan norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner utøver lederadferd i beslutningsprosesser. Avhandlingen er delt inn i 5 kapitler.

Kapittel 1 inneholder innledning, presentasjon av forskningsspørsmålet og begrunnelsen for valg av tema for avhandlingen. Kapitlet definerer samtidig oppgavens målsetting og arbeidets avgrensning. Kapittel 2 gir den teoretiske bakgrunnen for avhandlingen. Her presenterer vi blant annet beslutningsteori som handler om beslutningsprosess, beslutningselement, beslutningssituasjon, beslutningsmodell og beslutningsstil. I tillegg presenterer vi teori om kulturer, hvor vi beskriver sentrale elementer i nasjonal kultur. I samme kapittel redegjør vi nærmere for skillet mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur. Kapittel 3 inneholder en redegjørelse for vårt valg av undersøkelsesmetode og forskningsdesign, med fokus på den kvalitative tilnærmingen. Kapittel 4 utgjør avhandlingens empiriske del. I dette kapitlet presenterer og drøfter vi våre funn. I den sammenheng presenterer vi noe ny teori, der dette er nødvendig for bedre å forstå våre funn. Kapittel 5 inneholder en konklusjon av hva vi har kommet frem til i undersøkelsen.

## 2. Teoretisk forankring

I dette kapitlet presenterer vi teori som et verktøy til bruk i vår søken etter svar på forskningsspørsmålet. For å få svar på vårt forskningsspørsmål har vi valgt å benytte teori fra tidligere undersøkelser, som reflekterer *nasjonale* kulturer, organisasjon og ledelse. *Tilgang* til teori var avgjørende for hvilken teori vi har valgt å benytte. Den teori vi her presenterer er sentral i forhold til forskningsspørsmålet, og danner vårt grunnlag for undersøkelsen.

I grove trekk inneholder dette kapitlet teori om beslutninger og teori om kulturer. Vi begynner nedenfor med en forklaring om hvilke litterære kilder vi i hovedsak har valgt å bruke.

### 2.1. Valg av teori

Hva angår teori som beskriver organisasjon og ledelse, så begynte vi med teori som Jacobsen og Thorsvik (2002) beskriver. Det gjorde vi fordi vi mente den gir en god innføring i store deler av temaet vi er interessert i å undersøke. Vi ønsket å utdype Jacobsen og Thorsviks beskrivelse av teori ved å gjennomgå teori fra utvalgte kilder.

Denne avhandlingen handler om hvordan forskjellige kulturer påvirker beslutningsadferd. Her falt valget på teori fra professor i organisasjonsantropologi og internasjonal ledelse, Geert Hofstede (1991). Valget falt på Hofstede fordi mye annen litteratur refererer til hans arbeid. Slik fikk vi inntrykk av at Hofstedes teori kan være banebrytende og ledende innen fagfeltet. Hofstede beskriver nasjonale kulturer ved å forklare fem dimensjoner, hvor vi ser nærmere på fire av dem: Maktavstand, individualisme, maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse. En alternativ litteraturkilde kunne f.eks. ha vært Gunnar Grendstad i Haldor Byrkjeflot (1997), hvor han tar for seg fire *andre* dimensjoner enn Hofstede. Grendstad beskriver fatalisme, hierarki, individualisme, og egalitarisme. Grendstads teori handler om lederroller og følgerroller. Den beskriver og sammenligner *ikke* forskjellige lands nasjonale kulturer slik Hofstede gjør. Vi har altså valgt å begrense oss til Hofstede. Som et annet alternativ er det skrevet relativt mye litteratur om skikk og bruk og om forhandlinger, i forbindelse med fremmede kulturer. Men det er ikke vårt mål å undersøke disse temaene. Vi finner at Hofstedes teori er mest relevant for oss, og vi har benyttet den i vår søken etter svar på vårt forskningsspørsmål.

Vi har også brukt litteratur som handler om et internasjonalt perspektiv på lederadferd i beslutningsprosesser. Vi har valgt å benytte Professor Adlers (1997) fremstilling av teori fordi den på grunn av sitt internasjonale perspektiv er relevant for denne undersøkelsen. Det synes som om det er relativt begrenset litteratur tilgjengelig, om vårt internasjonale perspektiv på norske ledes lederadferd i beslutningsprosesser. I Hofstedes (1991) liste over litteratur han har benyttet, ser vi at han har referert til tidligere bidrag av Adler (1986). Vi har benyttet en nyere utgave av Adler (1997).

Et viktig spørsmål er i hvilken grad det kan festes lit til teoriene? De teoriene vi bruker i denne avhandlingen er underbygd og støttes av tidligere empiriske undersøkelser. Nedenfor presenterer vi de forskjellige teorier vi har brukt, og begynner med beslutning og beslutningsprosess.

## **2.2.      *Beslutning og beslutningsprosess***

Ledere tar beslutninger hele tiden. En av de viktigste funksjonene en leder har, er å treffe beslutninger (Grønhaug m.fl., 2001). Beslutningene er en viktig lederoppgave, fordi beslutningen er en del av planlegging som skal hjelpe lederen å nå et mål. En beslutning er gjerne fattet fordi den nåværende situasjonen er uønsket og forskjellig fra den situasjonen lederen ønsker seg ved måloppnåelse.

Det er vanlig å definere en beslutning som et valg mellom ulike alternativer, og det endelige utfallet av en beslutningsprosess (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

En beslutningsprosess inneholder alle handlinger eller vurderinger som fører frem til en beslutning og dens iverksetting. En beslutningsprosess kan beskrives i ni trinn: (1) Observere, (2) oppfatte et problem, (3) sette mål, (4) forstå problemet, (5) bestemme alternativer, (6) vurdere alternativer, (7) velge et alternativ, (8) implementere, (9) overvåke implementeringen (Cooke og Slack, 1991).

I denne avhandlingen skal vi se nærmere på trinnene 3, 5, 6 og 7.

Beslutninger handler om å ta stilling til informasjon. Først må informasjon samles inn, deretter må den kategoriseres, tolkes og analyseres (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Videre kommuniseres informasjon til andre mennesker, før den endelige beslutningen fattes som et valg mellom ulike alternativer (Ibid). Det kan godt hende at problemer oppstår når beslutninger skal implementeres.

### **2.3. Beslutningselement**

Det er fire elementer i forbindelse med en beslutningsprosess som de ni trinnene i beslutningsprosessen ikke får frem. Elementene er: (1) Beslutningstakere, dvs. individet eller gruppen som skal ta beslutningen, (2) beslutningsalternativer som er kjernen i beslutningsprosessen, og nødvendige for at det skal være en beslutningssituasjon, (3) ukontrollerbare faktorer som selv om de har innvirkning på utfallet ikke kan kontrolleres direkte av beslutningstakerne, som for eksempel etterspørsel av et produkt, og (4) konsekvenser av å velge de forskjellige beslutningsalternativ (Cooke og Slack, 1991). Vi skal her se nærmere på de to første elementene, beslutningstakeren og beslutningsalternativer.

*Element 1, beslutningstakeren*, enten det er et individ eller en gruppe, er kanskje den viktigste delen av en beslutning (etter Cooke og Slack, 1991). Dette er fordi beslutningstakeren kan kontrollere hvilken informasjon som er relevant, hvilke alternativer som skal vurderes, og hvordan hvert alternativ skal vurderes. Det vil si at beslutningstakeren kan kontrollere trinn nr. 5, 6 og 7 i beslutningsprosessen. Det er få beslutninger som kan fattes uten at beslutningstakerne må ta hensyn til andre menneskers syn. Selv om et individ i en organisasjon er ansvarlig for beslutningen, så vil det være nødvendig å oppnå konsensus for beslutningen blant andre mennesker i organisasjonen. Deltakelse i beslutninger er i stor grad knyttet til kulturelle verdier (Grønhaug m.fl., 2001). Organisasjonsstrukturen definerer beslutningsprosedyrer og hvem som skal delta i beslutningsprosesser (Jacobsen og Thorsvik, 2002).

*Element 2, beslutningsalternativer* er de forskjellige valg av handlinger som beslutningstakeren må velge mellom (Cooke og Slack, 1991). Antallet alternativer kan være fra null til uendelig, men vanligvis begrenses antall alternativer.

### **2.4. Beslutningssituasjon**

*Sikkerhet* i en beslutningssituasjon blir fremtredende når det finnes nok informasjon til å forutsi konsekvensen av hvert beslutningsalternativ (Schermerhorn og Hunt, 2003). I noen beslutninger finnes det massevis av informasjon tilgjengelig, hvor alle beslutningsalternativer og deres konsekvenser er tydelig beskrevet. I andre beslutninger er det mindre informasjon tilgjengelig. *Usikkerhet* blir fremtredende når informasjon og beslutningsalternativer ikke er tilgjengelig (Ibid).

## **2.5. Beslutningsmodell**

Vi skal nå se på beslutningsmodeller ledere kan velge mellom når de fatter beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner.

*Klassisk beslutningsmodell, perfekt rasjonalitet.* Ideelt sett så møter lederen et veldefinert og avgrenset problem: Han vet alle mulige alternativer og alternativenes konsekvenser, og deretter bestemmer han hvilket alternativ som tilbyr den beste eller den optimale løsningen til problemet (Schermerhorn og Hunt, 2003).

Klare og konsise mål er en forutsetning for perfekt rasjonalitet, samt at disse alltid kommer før handling (Jacobsen og Thorsvik (2002). I praksis vil dette være vanskelig (Ibid). Enkelte hevder at mennesket er mer etterrasjonaliserende enn det er rasjonelt. Dette betyr at mennesker først handler og så velger en tolkning av handlingen etterpå. Slik kan det virke som at mennesker ønsker å fremstå som rasjonelle, ved å lage mål og preferanser i ettertid, for å forsvare handlinger (Ibid).

*Adferdsmessig beslutningsmodell, begrenset rasjonalitet.* Mennesket har kognitive begrensninger (Schermerhorn og Hunt, 2003). Det betyr at mennesket har en begrenset evne og kapasitet til å bearbeide informasjon. Begrenset rasjonalitet innebærer at et menneske har sine begrensninger selv om de er fornuftig, gjennomtenkt og logisk i sin adferd (Ibid). Mennesket engasjerer seg i beslutninger ved å tolke og mene ting som er innenfor de rammene av sin egen personlige situasjon, og kun handler ut fra hvordan de oppfatter situasjonen.

## **2.6. Beslutningsstil**

I studiet av lederskap kan det være interessant å se ledelse som en beslutningsprosess. Jungs teori handler om lederens *personlighet* i beslutningssammenheng (Andersen, 1995). Vi begrenser oss til å gjennomgå Vroom og Yettons teori som handler om lederens *rolle* i en beslutningsprosess (Bjørvik, 1995). Vroom og Yettons teori er *normativ*, dvs. at den forteller konkret hva en leder *bør* gjøre i en beslutningsprosess (Ibid). Det som analyseres er *det enkelte problem* lederen står overfor, ikke helheten av mange problemer på en gang (Ibid). Teorien synes å bygge på at lederen kan stå ovenfor forskjellige typer problemer i løpet av en arbeidsdag. Et problem kan kreve autoritær lederstil, og et annet problem krever en gruppeorientert lederstil. Fleksibilitet og evne til omstilling fra situasjon til situasjon synes å være viktig.

Vroom og Yetton skiller mellom tre beslutningsstiler (Berg, 1997):

- |                    |   |
|--------------------|---|
| Autoritær:         | Lederen tar avgjørelsene selv.              |
| Konsultativ:       | Lederen rådfører seg med sine medarbeidere. |
| Gruppe-beslutning: | Medarbeiderne tar avgjørelsen.              |

En av ledernes sentrale oppgaver blir å komme frem til hvilken beslutningsstil som er den beste til den enkelte situasjonen. Utfordringen ligger i å maksimere fordelene og minimere ulempene (Berg, 1997).

Empiriske studier har vist at Vroom og Yettons teori gir et fruktbart utgangspunkt for å forstå norske lederes beslutningsadferd (Bjørvik, 1995). Ledere ser ut til å legge for lite vekt på å oppnå aksept for beslutninger som skal fattes. Et annet trekk ved funnene i undersøkelsen er at lederne i 40% av tilfellene bruker den lederstilen som er den *minst tidkrevende* (Ibid). Det ser ut til at ledere varierer lederstilen sin etter situasjonen. I noen situasjoner leder de autoritært, i andre mer gruppeorientert. Vroom hevder at det kanskje er riktigere å snakke om autoritære og demokratiske *situasjoner* enn autoritære og demokratiske *ledere* (Ibid).

Vi har nå sett på beslutningsteori. Nedenfor presenterer vi kultur og organisasjonskultur.

## **2.7. Nasjonal kultur**

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

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

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

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

Det Kroeber og Kluckholm hevder er at kultur består av adferdsmønstre som kjennetegner grupper av mennesker og som overføres mellom mennesker i et samfunn. Kjernen av kultur består av *ideer og tilknyttede verdier som er relatert til samfunnets historie*. Kulturelle verdier kommer til uttrykk som artefakter som kan beskrives som kulturuttrykk.

Kultur er tillært, ikke nedarvet. Den kan ikke føres tilbake til ens gener, men til ens sosiale miljø (Hofstede, 1991).



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

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



## **2.8. Organisasjonskultur**

Her beskriver vi hva organisasjonskultur er og hvorfor vi ikke ser på forholdet mellom organisasjonskultur og beslutningsprosesser.

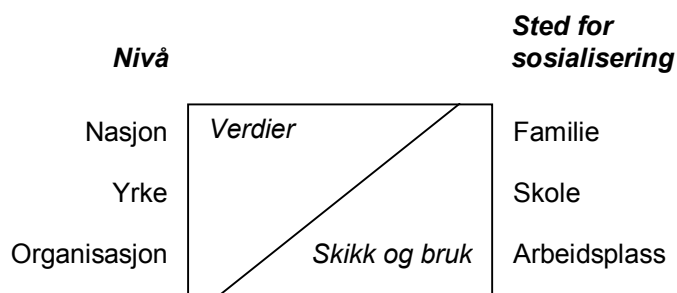
I tillegg til kultur har også organisasjonskultur blitt et begrep. Organisasjoner ble på 1980-tallet betraktet som kulturer, dvs. organisasjonskulturer (Jacobsen og Thorsvik, 2002). I følge Busch og Vanebo (2000) definerer Professor Edgar Schein organisasjonskultur slik:

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

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

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

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



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

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

For å fatte beslutninger og lede flerkulturelle miljø effektivt er det nødvendig å kjenne igjen kulturelle forskjeller og lære å bruke dem fordelaktig, istedenfor å tillate at de fører til problemer (Adler, 1997).

I vår beskrivelse av nasjonal kultur og organisasjonskultur, har vi poengtert at organisasjonskultur inneholder verdier i mindre grad enn nasjonale kulturer. Vi kan likevel ikke utelukke at en organisasjonskultur i begrenset omfang kan påvirke nasjonale kulturer. Likevel skal vi heretter følge Hofstedes fotspor, og fokusere på *nasjonale kulturer*.

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

## 2.9. Sammenligning av nasjonale kulturer

Professor Geert Hofstede har gjort et av de mest omfattende og innflytelsesrike forsøk på å klassifisere og måle kulturer i et sammenlignende perspektiv (Strand, 2001). Hofstedes database var uvanlig omfattende, og tok for seg medarbeidere hos IBM i 72 nasjonale datterselskaper, i 38 yrker, med 20 språk, og ved to tidspunkter: 1968 og 1972. Til sammen ble det mer enn 116 000 spørreskjemaer med over 100 standardiserte spørsmål på hvert skjema (Hofstede, 1991). Ut fra analyser basert på 50 land og 3 verdensdeler har han skissert *fire* fundamentale dimensjoner: Maktavstand, individualisme, maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse (<http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>). Vi presenterer her kun Iran Japan, Norge, UK, USA og Singapore.

Hofstede (1991) beskriver også en *femte* dimensjon, ”Langsiktighet<sup>2</sup>”, som vi *ikke* har benyttet. Vi forkastet den fordi (1) den er basert på en annen undersøkelse enn IBM undersøkelsen: denne undersøkelsen var mye mindre, og inkluderte ikke alle land som denne avhandlingen tar for seg, f.eks. Norge, og (2) fordi vi mente at den ville være vanskelig å bruke, dvs. vanskelig å måle, i intervjusammenheng. Vi legger til at (3) i litteratur som omtaler Hofstedes teori beskrives vanligvis kun de samme fire dimensjonene som vi har brukt i denne avhandlingen (Jfr. f.eks. Strand, 2001).

Når Hofstedes fire dimensjoner skal tolkes er det viktig å huske at IBM undersøkelsene som ligger til grunn for sammenligningen av landene i hver dimensjon ble gjort for mer enn 30 år siden. Hofstede (1991) hevder at det er en sammenheng mellom et lands økonomi, og noen av dimensjonene. I tiden som har gått siden undersøkelsen fant sted, har noen land hatt en rivende industriell og økonomisk utvikling. Vi må anta at kulturer utvikles og endrer seg langsomt. Den økonomiske utviklingen åpner likevel for muligheten av at indeksene slik Hofstede beskriver de, kanskje ikke gjenspeiler dagens situasjon for alle landene. Det er også viktig å huske at plasseringen Hofstede har gitt et lands kultur for hver dimensjon, er en gjennomsnittsverdi for alle respondentene i undersøkelsen.

---

<sup>2</sup> Hofstede (1991) bruker uttrykket “Long-term orientation”

## 2.10. **Maktavstand**

I alle samfunn er det forskjell på individer. Noen har mer makt enn andre og noen kontrollerer andres adferd mer enn andre, enten det er midlertidig eller langvarig. Hofstede definerer maktavstand slik:

*Maktavstand* er i hvilken grad de mindre mektige medlemmer av organisasjoner og institusjoner (som i en familie) aksepterer og forventer at makt fordeles forskjellig. Dette representerer ulikhet (mindre makt versus mer), men ulikheten er definert nedenfra fra de med mindre makt og ikke ovenfra fra de med mer makt. Graden av ulik fordeling av makten i et samfunn har sin støtte blant de med lite makt, like mye som blant de med mye makt (etter <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>).

<b>Maktavstandsindeks:</b>	
Singapore	74
Iran	58
Japan	54
USA	40
UK	35
Norge	31

Tabell 1: Maktavstandsindeks (etter Hofstede, 1991)

IBM undersøkelsen tok for seg mange land, her nevnes noen få. Tabell 1 viser relative, ikke absolutte plasseringer av landene; indeksen er kun et mål på forskjellen landene i mellom. Tabell 1 viser at Singapore, Iran og Japan har høy maktavstand, mens USA, UK og Norge har lav maktavstand.

Hofstede (1991) gir mange eksempler på adferd som kjennetegner maktavstand. Her nevnes noen: I kulturer med høy maktavstand, hvor medarbeiderne er redde for å være uenig med sine overordnede og hvor den overordnede ofte er autokratisk, så forventer medarbeiderne gjerne at en overordnet er autokratisk i sin adferd og sine beslutninger. I kulturer med lav maktavstand, som for eksempel Norge, vil medarbeiderne foretrekke at den overordnede benytter konsultativ adferd i beslutningsprosessen. Medarbeiderne har et lavt avhengighetsforhold til sine overordnede, og det er et gjensidig avhengighetsforhold mellom den overordnede og den underordnede. Den følelsesmessige avstanden er relativt liten og medarbeiderne er gjerne uenig med, og argumenterer med sine overordnede.

## 2.11. Individualisme

Hofstede hevder at individualisme og kollektivism kan betraktes som de motsatte polene til en annen dimensjon, som han definerer slik:

Individualisme versus kollektivism, er i hvilken grad individer er integrert i grupper. På den individualistiske side finner vi samfunn hvor båndene mellom individene er løst knyttet, og alle forventes å passe på seg selv og den nærmeste familie. På den kollektivistiske side finner vi samfunn hvor mennesker helt fra fødselen er integrert i sterke, bindekraftige grupper, f.eks. utvidede familier (med onkler, tanter og besteforeldre) som fortsetter å forsvare dem i bytte for urokkelig lojalitet. Kollektivitet henviser til lojalitet til en gruppe, ikke til staten (etter <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>).

<b>Individualismeindeks:</b>	
USA	91
UK	89
Norge	69
Japan	46
Iran	41
Singapore	20

Tabell 2: Individualismeindeks (etter Hofstede, 1991)

Tabell 2 viser relative, ikke absolutte plasseringer av de samme landene som i maktavstandsindeksen; individualismeindeksen er kun et mål på forskjellen landene i mellom. Tabell 2 viser at USA og UK og Norge har høy grad av individualisme, mens Japan, Iran, og Singapore har lav grad av individualisme.

Hofstede (1991) gir mange eksempler på adferd som kjennetegner individualisme. Her nevnes noen: I kulturer med høy grad av individualisme er det å si sin mening ansett for å være ganske viktig. Mennesker kan oppfattes som å fungere bedre når de får lov til å arbeide mer selvstendig. Det er meningen at oppgaver skal veie tyngre enn personlige forhold, og tas hånd om først. I kulturer med liten grad av individualisme unngås direkte konfrontasjon med andre mennesker, fordi det er ansett for å være uforskammet. Det ser her ut til at mennesker fungerer bedre når de får lov til å arbeide sammen, enn når de er alene. Personlige forhold vil veie tyngre enn oppgaver, og tas hånd om først.

## 2.12. Maskulinitet

Statistiske biologiske forskjeller mellom kvinner og menn er de samme verden over, men deres sosiale roller er bare delvis avhengig av de biologiske forskjellene (Hofstede, 1991). Hofstede definerer maskulinitet og femininitet slik:

Maskulinitet og femininitet, refererer til fordelingen av roller mellom kjønn. IBM studiene avslørte at kvinners verdier er mindre forskjellige fra samfunn til samfunn enn hva som er tilfellet med menns verdier. Menns verdier fra et land til et annet inneholder en dimensjon fra veldig selvsikre og konkurrerende og maksimalt forskjellig fra kvinners verdier på den ene side, til beskjeden og omsorgsfull i likhet med kvinners på den annen side. Det selvsikre ytterpunktet betegnes ”maskulinitet” og det beskjedne, omsorgsfulle ytterpunktet betegnes ”femininitet”. Kvinner i land med feminine kulturer har de samme beskjedne, omsorgsfulle verdier som menn. Kvinner i land med maskuline kulturer er noe selvsikre og konkurrerende, men ikke i samme grad som menn. Maskulinitet hører til samfunn hvor sosiale kjønnsroller er tydelig atskilt, mens femininitet hører til samfunn hvor sosiale kjønnsroller overlapper hverandre (etter <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>).

<b>Maskulinitetsindeks:</b>	
Japan	95
UK	66
USA	62
Singapore	48
Iran	43
Norge	8

Tabell 3: Maskulinitetsindeks (etter Hofstede, 1991)

Tabell 3 viser relative, ikke absolutte plasseringer av de samme landene som i tabellene foran; maskulinitetsindeksen er kun et mål på forskjellen landene i mellom. Tabell 3 viser at Japan, UK og USA har høy grad av maskulinitet. Singapore har moderat maskulinitet, mens Iran, og Norge har liten grad.

Hofstede (1991) gir mange eksempler på adferd som kjennetegner maskulinitet. Her nevnes noen: Kulturer med høy grad av maskulinitet innebærer at menn er ment å skulle være selvsikre, tøffe og fokusere på materielle ting, til forskjell fra kvinner som er ment å skulle være beskjedne, myke, og ha omtanke for livskvalitet og velferd.

Kulturer med høy grad av femininitet innebærer at *både* kvinner og menn er ment å skulle være beskjedne, myke og med omtanke for livskvalitet og velferd. Mannlig prestasjon forsterker maskulin selvsikkerhet og konkurranse, og kvinnelig omsorg forsterker feminin oppfostring og en omtanke for forhold og det som lever i deres omgivelser. I land med feminine kulturer har eller representerer både kvinner og menn myke verdinormer. Likevel behøver ikke kvinner og menns verdinormer å være like på alle måter.

### **2.13. Usikkerhetsunnvikelse**

Som mennesker så blir vi alle konfrontert med det faktum at vi ikke vet hva morgendagen vil bringe. Hofstede definerer usikkerhetsunnvikelse slik:

Usikkerhetsunnvikelse har å gjøre med et samfunns toleranse for usikkerhet og tvetydighet, og refererer til menneskets søken etter sannhet. Det indikerer i hvilken grad mennesker håndterer ustrukturerte situasjoner: Noe nytt, ukjent, overraskende og forskjellig fra det vanlige. Usikkerhetsunnvikende kulturer prøver å minimalisere muligheten for slike situasjoner ved hjelp av strenge lover og regler, ved hjelp av sikkerhets- og dekningsiltak, og på det filosofiske og religiøse planet ved hjelp av troen på den absolutte sannhet: ”Det kan kun være en sannhet og vi kjenner den.” Motsatsen, usikkerhetsaksepterende kulturer, er mer tolerant til meninger som er forskjellig fra hva de er vant til, de prøver å ha så få regler som mulig, og på det filosofiske og religiøse planet så er de relativistiske og tillater flere strømmer å flyte side om side (etter <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>).

En observant leser vil ha lagt merke til at vi har funnet og brukt Hofstedes *egne* definisjoner for hver av hans fire dimensjoner. Hofstede (1991) *forklarer* hver dimensjon, og i stor grad blir det leserens oppgave å trekke slutninger for hva Hofstede mener er dimensjonenes *definisjon*. Det vi oppfatter som Hofstedes definisjoner, som Hofstede har lagt ut på hans Internet hjemmeside, er til en viss grad forskjellig fra hva vi oppfatter er en redegjørelse av andre forfatteres definisjoner. Ved å bruke *Hofstedes* definisjoner mener vi å ha unngått feilaktig tolkning og bruk av dimensjonene, slik vi oppfatter at forfatterne Strand (2001) og Weinshall (1993) i noen grad har gjort angående dimensjonen usikkerhetsunnvikelse. Torodd Strand og Theodore Weinshall hevder begge i sine tolkninger av Hofstedes

usikkerhetsunnvikelse at: ”Denne dimensjonen angår i hvilken grad en kultur oppmuntrer til å ta risiko.”

Hofstede (1991) hevder at dimensjonen usikkerhetsunnvikelse indikerer i hvilken grad mennesker håndterer ustrukturerte situasjoner, dvs. *ubestemte* situasjoner, og erklærer: ”*Usikkerhetsunnvikelse er ikke det samme som riskaversjon*”. Hofstede mener det er fordi usikkerhet opphører å være en *engstelse for noe ubestemt*, så fort usikkerhet er uttrykt i form av en *bestemt risiko*. Usikkerhet og angst kan bli til akseptert og rutinepreget risiko og frykt, som for eksempel ved å kjøre bil eller utøve sport.

<b>Usikkerhetsunnvikelsesindeks:</b>	
Japan	92
Iran	59
Norge	50
USA	46
UK	35
Singapore	8

Tabell 4: Usikkerhetsunnvikelsesindeks (etter Hofstede, 1991)

Tabell 4 viser relative, ikke absolutte plasseringer av de samme landene som i tabellene foran; usikkerhetsindeksen er kun et mål på forskjellen landene i mellom. Tabell 4 viser at Japan og Iran har høy usikkerhetsunnvikelse, mens Norge, USA, og UK og Singapore har fra medium til lav grad av usikkerhetsunnvikelse.

Hofstede (1991) gir mange eksempler på adferd som kjennetegner usikkerhetsunnvikelse. Her nevnes noen: I kulturer med høy grad av usikkerhetsunnvikelse er graden av angst relativt høy, og det er sosialt akseptert å uttrykke seg i form av håndbevegelser, ved å heve stemmen og vise følelser. Mennesker føler at: ”Det som er annerledes er farlig”, og forventer at de overordnede er eksperter med svar til alle situasjoner. Som følge av dette så blir de overordnede respektert, og det argumenteres ikke med dem. I kulturer med liten grad av usikkerhetsunnvikelse så er graden av angst relativt lav. Aggresjon og følelser skal ikke vises, og det er uakseptabelt å vise mye følelser og å bråke. Mennesker føler at: ”Det som er annerledes er interessant”, og godtar at en overordnet sier at han ikke har



svar å gi. Her respekteres overordnede som kommuniserer i klartekst, og argumenter som følge av uenighet er sett på som en stimulerende øvelse.

### **2.14. Persepsjon av kulturer**

Det finnes ikke to nasjonale grupper som ser på verden på samme måte. Persepsjon er prosessen et menneske bruker til å velge, organisere og evaluere stimuli fra omgivelsene, for å forsyne betydningsfulle erfaringer for seg selv (etter Adler, 1997).

Mennesker er hele tiden avhengige av å forholde seg til verden omkring og samhandle med andre mennesker. Hvordan mennesker oppfatter og bearbeider sanseintrykk, er derfor svært viktig. Det er ikke noe klart skille mellom sansing og persepsjon (Håkonsen, 2003). Sansing innebærer oppmerksomhet på forhold i omgivelsene som følge av aktivitet i sanseorganene. Persepsjon innebærer *i tillegg* til sansing, en bearbeiding og fortolkning av de sanseopplevelsene mennesker har (Ibid).

Mønstre som angår sansing er verken medfødt eller absolutt, og disse mønstrene er selektive, lærte, *kulturelt bestemte*, konsekvente, og unøyaktige (etter Adler, 1997):

- Persepsjon er *selektiv*. Det er til en hver tid for mye stimuli i forhold til hva vi klarer å observere i omgivelsene. Derfor sorterer vi bort det meste av det vi ser, hører, smaker og føler. Vi sorterer bort det overflødige. Ved å sanse og sortere bort det overflødige, tillater vi bare utvalgt informasjon å nå vår bevissthet.
- Det som angår sansing er *tillært*. Vi er ikke født til å se verden på en spesiell måte. Vår erfaring lærer oss til å oppfatte verden på spesielle måter.
- Persepsjon er *kulturelt bestemt*. Vi lærer å se verden på en spesiell måte, basert på vår kulturelle bakgrunn.
- Persepsjon har en tilbøyelighet til å forbli *konstant*. Når vi først ser noe på en spesiell måte, fortsetter vi gjerne å se det på den måten.

Fordi mønstrene som angår sansing er selektive, lærte, kulturelt bestemte, konsekvente og unøyaktige, så ser mennesker kulturer på forskjellige måter. Mennesker ser ting som *ikke eksisterer* og vi ser ikke ting som *eksisterer*. Menneskers interesser, verdier og kultur fungerer som filter og leder oss til å forvrengte, blokkere, og til å med skape hva vi velger å se og høre. Mennesker oppfatter det de forventer å

oppfatte. De oppfatter ting i henhold til hva de er trent til å se, i henhold til deres kulturelle kart (etter Adler, 1997).

### **2.15. Lederadferd**

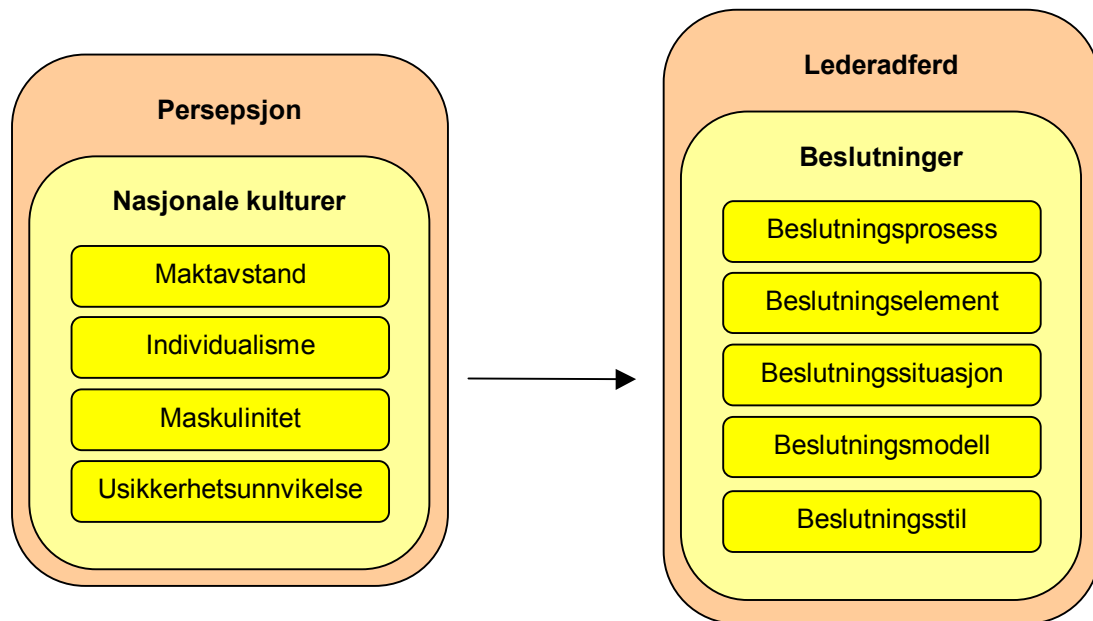
Vårt forskningsspørsmål handler om å undersøke hvordan norske ledere utøver lederadferd i beslutningssammenheng i fremmedkulturelle situasjoner. Hva er så lederadferd? I følge Johnsen, Vanebo og Busch (1995) kan lederadferd defineres som målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker. Med andre ord så kan lederadferd differensieres etter hvilken type målsetning ledere tilstreber (drift, tilpasning, utvikling), hvilken type problemløsningsaktivitet ledere anvender (tenke, samtale, prøve), samt hvilket språk ledere velger å kommunisere i (beslutnings-, adferds- eller systemspråk) (Ibid).

### **2.16. Oppsummering av teoretisk forankring**

Vi har til nå i store trekk diskutert beslutningsteori, teori om kulturer, teori om persepsjon av kulturer og teori om lederadferd.

Vi har et forskningsspørsmål som skal besvares. Som et redskap til dette har vi teori om beslutninger og kulturer. Teorien alene gir oss ikke svar på forskningsspørsmålet. Teorien har ledet oss til flere spørsmål som kan være til hjelp i vår søken på å få svar på forskningsspørsmålet. Vi presiserer at vi ikke har til hensikt å teste hypoteser. Vi søker etter svar på spørsmål, som et ledd i arbeidet med å finne svar på forskningsspørsmålet.

Vi har laget en figur, figur 3, for å oppsummere teori vi har gjennomgått, og som viser hva vi forventer å finne ut.



Figur 3: Vår tentative figur som oppsummerer teori, med en forventning om at norske lederes oppfatning av nasjonale kulturer kan påvirke lederens adferd og beslutninger.

Figur 3 viser at vi forventer at norske lederes persepsjon av nasjonale kulturer kan påvirke lederens adferd og beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner.

Teori om beslutningsprosesser får oss til å stille spørsmål om hvem det er som setter målene som norske ledere følger når de er i fremmedkulturelle situasjoner. Er det lederne selv, eller er det andre? Bli fremmedkulturelle medarbeidere involvert når målene settes? Dette har med trinn 4 i beslutningsprosessen å gjøre. Vi forventer at bedriftens ledelse ønsker å sette bedriftens mål, for så å kommunisere disse til ledere og medarbeidere i organisasjonen.

Hvordan kommer norske ledere frem til beslutningsalternativer i fremmedkulturelle situasjoner? Er fremmedkulturelle medarbeidere involvert når norske ledere søker etter beslutningsalternativer? Bestemmer norske ledere beslutningsalternativer på egen hånd? Dette har å gjøre med trinn 5 i beslutningsprosessen. Vi forventer at norske ledere involverer fremmedkulturelle medarbeidere i søken etter beslutningsalternativer, og at lederne selv velger et av alternativene.

Hvordan går norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner frem når de vurderer og velger beslutningsalternativ? Påvirker fremmedkulturelle medarbeidere norske lederes vurderinger og valg? Dette har å gjøre med trinnene 6 og 7 i beslutningsprosessen. Vi forventer at lederne leter etter beslutningsalternativer ved å kommunisere med de

fremmedkulturelle medarbeiderne de er omgitt av. Vi mener det er mest sannsynlig at de fremmedkulturelle medarbeiderne sitter på kunnskap som lederne *til en viss grad* er avhengig av når de skal fatte en beslutning. Vi forventer at lederne i noen grad lar seg påvirke av fremmedkulturelle medarbeidere når de vurderer og velger beslutningsalternativer. Det forventer vi fordi de er omgitt av fremmedkulturelle medarbeidere, og fordi vi forventer at lederne er avhengig av fremmedkulturelle medarbeideres aksept for å få implementert beslutningene.

Det kan være interessant å finne svar på hvem som bestemmer hvem som får lov å delta i beslutningsprosesser? Hva ligger til grunn for hvordan norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner velger deltagere i beslutningsprosesser? Dette har å gjøre med det første av elementene i en beslutningsprosess. Vi forventer å finne at lederne selv bestemmer hvem som skal delta i beslutningsprosesser, rett og slett fordi de på den måten har en større mulighet til å styre utfallet av beslutningen.

Hvordan forholder norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner seg til situasjoner preget av usikkerhet? Dette har med beslutningssituasjon å gjøre. Vi forventer at mennesker flest vil foretrekke høyest mulig grad av sikkerhet og mulighet til å forsøke å forutsi hva som vil skje når de har fattet en beslutning. Vi forventer derfor at norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner vil vise en adferd som gjør at de tilstreber seg mest mulig sikkerhet.

Det kan være interessant å finne ut hvilken type beslutningsmodell norske ledere benytter i fremmedkulturelle situasjoner. Slik vi har beskrevet to beslutningsmodeller, synes vi det virker logisk å forvente at våre informanter følger den adferdsmessige beslutningsmodell, med begrenset rasjonalitet. Til grunn for forventningen legger vi at situasjoner ledere møter, sannsynligvis ikke er perfekt.

Et viktig spørsmål å stille seg er: Hvordan oppfatter norske ledere fremmede kulturer? Et nytt spørsmål som umiddelbart dukker opp er om, og i så fall hvordan kulturer påvirker norske lederes beslutninger? Spørsmålene vi her stiller er omfattende. Skal vi presentere en forventning til svar på disse spørsmålene, må det først være at de norske ledernes oppfatning av kulturer godt kan være forskjellig fra den måten Hofstede (1991) beskriver dem. Hofstede har tross alt beskrevet kulturer på basis av et gjennomsnitt av respondenter til en undersøkelse. Den neste forventningen må handle

om kommunikasjon. Vi må kunne forvente at kommunikasjon er viktig for norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner. Vi forventer at den høye sannsynligheten for å feiltolke fremmedkulturelle samarbeidspartnere gjør at lederne vil kommunisere mye med sine fremmedkulturelle medarbeidere. Vi forventer derfor at lederne vil være opptatt av å forsøke å bekrefte at den meldingen som er sendt, er den samme meldingen som har blitt mottatt. Uansett hvem som er sender eller mottager.

Vi har til nå diskutert teori, oppsummert denne og presentert våre forventninger til funn. Nedenfor skal vi se nærmere på vårt valg av undersøkelsesmetode.

### **3. Valg av undersøkelsesmetode**

Sosiologene Johannessen og Tuft (2002) hevder at metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Vårt mål er å fange opp den delen av de norske lederes virkelighet som vi er interessert i, og gjengi den så presist som mulig. I dette kapitlet presenterer og diskuterer vi vårt valg av undersøkelsesmetode.

#### **3.1. Valg av metode, veien til målet**

Denne avhandlingen søker svar på hvordan norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner utøver lederadferd i beslutningsprosesser. Derfor er forskningsspørsmålet et konstatende spørsmål. Først og fremst prøver vi å beskrive faktiske forhold. Samtidig forsøker vi å forklare lederens adferd.

Vi forstår at metodevalg i stor grad dreier seg om hvorvidt kvalitative eller kvantitative tilnæringer er best. Thaagard (1998) hevder at kvalitative metoder søker å gå i dybden og vektlegger betydning, mens kvantitative metoder vektlegger utbredelse og antall. Jacobsen (2000) hevder at stadig flere mener det er liten prinsipiell forskjell mellom de to ulike metodene. Forskjellene innebar likevel at vi måtte fatte en beslutning om hvilken metode vi mente passet best til vårt forskningsspørsmål. Vi mener at vårt forskningsspørsmål innebærer individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, og legger det til grunn for vårt valg av metode.

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

Ved bruk av kvantitative spørreskjema mener vi det blir vanskeligere å fange opp ny og overraskende informasjon. Det blir også vanskeligere å fremskaffe en utdypende beskrivelse av informantenes situasjon, i forhold til ved kvalitative intervjuguider og samtaler med informantene. Vi forstår det slik at kvantitative spørsmåls oppgave i stor grad er begrenset til å søke bekreftelse eller avkreftelse på forhåndsbestemte hypoteser og teorier.

Både kvalitativ og kvantitative metoder har sine fordeler og ulemper. En beslutning måtte fattes, om hvilken metode vi skulle benytte. Slik vi har oppfattet og beskrevet de to metodene mener vi at *kvalitativ metode* er best egnet til å søke svar på forskerspørsmålet og oppnå vårt mål: Å fange opp erfaringene til et utvalg ledere som handler om fremmedkulturell ledelse, og beskrive den så nyansert som mulig.

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

Vi har valgt en *hermeneutisk* undersøkelsesmetode. Det innebærer blant annet at det ikke finnes generelle lover for det vi undersøker. Det vil si at det ikke nødvendigvis er slik at B oppstår hver gang A finner sted (Jacobsen, 2000). Vi undersøkte altså det unike og særegne ved våre informanters erfaringer fra fremmedkulturelle situasjoner. Selv om vi har gjennomgått teori har vi arbeidet induktivt, og har benyttet oss av en intervjuguide med *åpne spørsmål*. Åpne spørsmål gjorde det mulig for informantene å fritt formulere sine svar. Dette tillot oss å følge opp informantenes svar på spontant vis. En fordel med denne metoden er fleksibilitet, som tillater endringer av opplegget underveis. Vi ønsket oss en fleksibel mulighet som gjorde det mulig for oss å tilpasse intervjuet til den virkeligheten vi ønsket at informantene skulle beskrive for oss. Informantenes virkelighet er fortolket. Først ble virkeligheten fortolket av informantene når de fortalte om sine erfaringer. Deretter ble virkeligheten fortolket av oss når vi analyserte informantenes fortellinger. Analysen og fortolkningen dannet vårt grunnlag for å skape et bilde av informantenes virkelighet. Å arbeide induktivt som beskrevet, kan for enkelthets skyld kalles å arbeide ”fra virkelighet til teori”

(etter Jacobsen, 2000). Vi ønsket å fokusere på våre informanternes erfaringer i fremmedkulturelle situasjoner. Vi valgte derfor en helhetlig, holistisk, tilnærming. En holistisk tilnærming understreker at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og den spesielle sammenhengen de inngår i (Jacobsen, 2000). Vårt valg av kvalitativ metode innebærer nærhet til fenomenet som skal undersøkes. Det er vanskelig ikke på noen måte å bli påvirket av informantene i kvalitativ intervju sammenheng. Det betyr at vi til en viss grad har blitt styrt av informantenes verdier og interesser. Vi har analysert fortellinger i ord, som ikke er direkte observerbar og målbar.

Vi ønsket å ha en rolle som nøytrale observatører og analytikere. En av oss har selv femten års erfaring fra å ha bodd i forskjellige land i Asia og i Europa. Han har åtte års erfaring som mellomleder i fremmedkulturelle situasjoner. Vi innser at vi er påvirket av vår egen erfaring, og at vi er påvirket av informantene mens vi arbeidet. Derfor kan vi ikke påberope oss å ha vært nøytrale observatører. I realiteten kan vår rolle beskrives som analytisk fortolkende observatører. De norske lederne roller var som informanter. Gjennom kvalitative intervju har vi forsøkt å forstå og fortolke informantenes egen beskrivelse av virkeligheten.

### **3.2. Vår fortolkning av informantenes fortolkning**

Utgangspunktet for denne avhandlingen var å skaffe til veie kunnskap om hvordan norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner utøver lederadferd i beslutningsprosesser. Johannessen og Tufte (2002) spør: Kan vi få kunnskap om det som skjer, eller er all kunnskap, også vitenskapelig kunnskap, gjenstand for fortolkninger? Denne avhandlingen bygger på at fortolkning er grunnleggende i alle mellommenneskelige situasjoner, også for våre kunnskaper om den sosiale virkeligheten til norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner. Sentralt blir da de norske lederne, *våre informanter*, egen oppfatning av hvordan ulike beslutning ble til, i relasjon til fremmedkulturelle situasjoner de arbeider eller har arbeidet i. Informantenes egne opplevelser og oppfatninger, deres erfaringer, dannet derfor grunnlaget for kunnskap som vi forsøker å sammenfatte. *Vår* fortolkning av de norske lederne erfaring skaper kunnskapsgrunnlaget for denne avhandlingen. Dette innebærer at vi fortolker våre informanters fortolkninger.



### **3.3. Teoretisk forankring**

Vi har gjennomgått teori som er sentral i forhold til forskningsspørsmålet. Det dannet vårt grunnlag for undersøkelsen. Teorien ledet oss til flere spørsmål og forventninger som var til hjelp i vår søken på å få svar på forskningsspørsmålet. Vi testet ikke hypoteser. Forventningene sier noe om våre forventninger til svar på forskningsspørsmålet.

Vårt valg av undersøkelsesmetode la forholdene til rette for å kunne fange opp ny og overraskende informasjon i løpet av samtalene med våre informanter. Ny og overraskende informasjon skapte et behov for å presentere ny teori etter hvert som behovet oppstod. Det betyr at ny teori presenteres etter hvert som vi presenterer og drøfter våre funn.

I løpet av analysen av datamaterialet har vi fortolket informantenes fortellinger og forsøkt å utvikle et teoribidrag. Teoribidraget utviklet vi også på grunnlag av eksisterende teori. Vi har så knyttet sammen fortolkninger og teori til en kunnskap, eller teoribidrag i denne avhandlingens kontekst. Vårt teoribidrag er altså forankret i eksisterende teori.

Vi har illustrert vårt teoribidrag ved å skape figur 6 som har til hensikt å gi en samlet oversikt over våre funn<sup>3</sup>.

Et spørsmål er om teori vi har tilegnet oss før samtalene med våre informanter kan ha påvirket oss? Under gjennomgang av teori så har vi tilegnet oss tanker og ideer omkring temaet, som kan ha påvirket oss blant annet med det til følge at vi kan ha oversett viktig informasjon. I et forsøk på å unngå å bli påvirket og å overse informasjon, så har vi brukt båndopptager under intervjuene og transkribert opptakene. Dette kommer vi tilbake til senere i rapporten, når vi diskuterer transkribering.

Vi er klar over at det er mange faktorer som kan påvirke et fenomen som undersøkes. Vi har ikke undersøkt forholdet mellom organisasjonskulturen og beslutningsprosesser. Vi holdt organisasjonskultur konstant blant annet fordi alle våre informanter arbeider i en og samme organisasjon. Vi undersøker derfor kun *nasjonale* kulturer.

---

<sup>3</sup> Se kapittel 4.12, Oppsummering av funn

### **3.4. Leting etter bedrift med informanter**

I forbindelse med å finne potensielle informanter ble det klart for oss at vi måtte definere hva vi mente med en *leder*. Vi besluttet å følge en definisjon av *lederadferd*, for så å bestemme at *en leder er en person som utøver lederadferd*<sup>4</sup>. Dette ble hovedkriteriet for valg av informanter.

I denne undersøkelsen har vi benyttet oss av et strategisk utvalg av informanter. Det vil si at informantene ble valgt ut på en måte som er strategisk i forhold til temaet/fenomenet som skal undersøkes. Vi ønsket å intervju norske ledere med erfaring fra beslutningsprosesser i fremmedkulturelle situasjoner. Vårt hovedkriterium for valg av bedrift ble derfor omfattende internasjonal aktivitet, fortrinnsvis med kontorer eller datterselskaper i utlandet. Vi ønsket å intervju 10 informanter.

Vi tok kontakt med Norges Eksportråd, uten hell, for å be om hjelp til å fremskaffe informasjon om norske bedrifter i utlandet, eller bedrifter med utenlandske aktiviteter. På grunn av at vi regnet med å få avslag fra flere bedrifter, satte vi oss deretter ned og laget en liste med femten forskjellige bedrifter i forskjellige industrier, som passet våre kriterier.

Deretter laget vi et introduksjonsbrev som vi ønsket å ha klart til å sende bedriftene umiddelbart etter første telefonsamtale. I brevet presenterte vi oss selv, skolen, studiet og formålet med kontakten var masteravhandlingen vår. Vi forklarte avhandlingens tematiske skisse, nytten bedriften kunne ha av undersøkelsen, hvorfor vi valgte deres bedrift, samt en kortversjon av foreløpig prosjektplan som viste tidspunkter for start av prosjektet, start av intervjuer og innlevering av avhandlingen. Vi forklarte også at vi ønsket å intervju ca. 10 informanter, og tiden vi forventet hvert av intervjuene ville ta. I tillegg opplyste vi at Fakultet for teknologi ved Høgskolen i Agder hadde godkjent den tematiske skissen, og understreket at vi kunne tilby full anonymitet dersom bedriftene ønsket dette.

### **3.5. Valg av bedrift**

Vi valgte å samarbeide med bedriften Maritime Hydraulics AS. Vi valgte Maritime Hydraulics AS av to årsaker: (1) fordi den passet til vårt hovedkriterium angående

---

<sup>4</sup> Vi har tidligere diskutert at *lederadferd* kan defineres som målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker (Johnsen, Vanebo og Busch, 1995).

bedrifter, dvs. internasjonale aktiviteter, og (2) fordi ledelsen virket oppriktig interessert i oppgaven. Det innebar at vår og bedriftens interesser sammenfalt.

Maritime Hydraulics AS er en bedrift i Aker Kværner gruppen. Maritime Hydraulics AS er en ledende leverandør av boreutstyr til offshore industrien. Hovedkontoret ligger i Kristiansand, Norge. Maritime Hydraulics AS har 600 medarbeidere hvor anslagsvis 200 er lokalisert utenfor Norge, med datterselskaper i Azerbaijan, Brasil, India, Singapore, UK og USA. I intervjuene kom det frem at de også har aktiviteter i Iran, via et agentfirma. Ambisjon til Maritime Hydraulics AS er å vokse internasjonalt. Maritime Hydraulics AS har en prosjektdivisjon bestående av 100 høyt faglærte ingeniører, spesialisert i teknikk, innkjøp og ledelse av boreinnretninger/moduler. Maritime Hydraulics AS har et Customer Service Center i Kristiansand som opereres 24 timer i døgnet, for ingeniører og kunder fra forskjellige steder i verden.

### **3.6. Valg av informanter**

Vi undersøker et utvalg av ledere i én norsk bedrift. Informantene var norske ledere i Maritime Hydraulics AS. Vi ønsket å intervju ca. 10 personer som hadde omfattende erfaring fra å utøve lederadferd i fremmedkulturelle situasjoner. Personaldirektøren foretok på våre vegne utvelgelsen av informanter i bedriften. Selv om vi opprinnelig hadde planlagt å intervju ca. 10 norske ledere, så endte vi opp med 7 ledere fra Maritime Hydraulics AS. Dette har to årsaker: Basert på vårt hovedkriterium for valg av informanter, dvs. en person som utøver lederadferd, fikk vi av personaldirektøren i første omgang oppgitt 7 ledere å kontakte. De resterende personene som svarte til vårt hovedkriterium befant seg i utlandet. I løpet av datainnsamlingen reduserte vi antallet informanter vi behøvde å intervju. Under det femte intervjuet merket vi at det ble lite ny informasjon som kom frem. Thagaard (1998) hevder at størrelsen på et utvalg vurderes i forhold til et "metningspunkt": et slikt metningspunkt oppnås når flere informanter ikke synes å gi ytterligere forståelse av de fenomenene som studeres. For å forsikre oss om at metningspunktet virkelig var nådd, gjennomførte vi likevel det sjette og syvende intervjuet. Vi besluttet deretter at den informasjonen vi til da hadde samlet inn, var nok til å begynne analyse og tolkning. Nedenfor presenterer vi våre informanter. For å ivareta informantenes anonymitet så godt vi kan, presenteres de med fiktive navn som følger:

Informant	Kjønn, alder	Oppvekst (land)	Utdannelse	Stillings-kategori i Norge  (Nivå 1 er adm. dir., nivå 2 rapporterer til adm. dir.)	Leder-erfaring totalt  (Totale ant. år)	Leder-erfaring i utlandet, totalt  (Totale ant. år)	Tid passert siden erfaringen i utlandet  (Ant. år)
”Birger”	Mann, 48 år	Norge og utlandet	Sivilingeniør	Nivå 3	15 år	4 år	4 år
”Carl”	Mann, 38 år	Norge	Ingeniør	Nivå 3	12 år	4,5 år	1 år
”Arne”	Mann, 39 år	Norge	Ingeniør og offisers-utdannelse	Nivå 2	17 år	2 år med jevnlig reising til utlandet, på kortere turer	Jevnlige reiser til utlandet, på kortere turer
”Gunnar”	Mann, 55 år	Norge og utlandet	Sivilingeniør	Nivå 3	30 år	2,5 år	9 år
”Erik”	Mann, 45 år	Norge	Sivilingeniør og PhD	Nivå 2	10 år	3 år	Jevnlige reiser til utlandet  (7 år siden lengre opphold ute)
”David”	Mann, 43 år	Norge	Sivilingeniør	Nivå 3	12 år	6 år	0 år  (flyttet hjem i år)
”Frank”	Mann, 41 år	Norge	Ingeniør	Nivå 3	15 år	3 år	6 år

Tabell 5: Beskrivelse av informanter

Tabell 5 viser at alle informantene er norske ledere som har utøvd lederadferd i en fremmedkulturell situasjon. Alle informantene arbeider i samme bedriftsorganisasjon, og alle er menn. Informantenes alder er fra 38 til 55 år, med en gjennomsnittsalder på 44 år. Flertallet har vokst opp kun i Norge. Mindretallet har tilbrakt tid også i andre land, f.eks. i forbindelse med skolegang. Alle informantene har teknisk utdannelse. I stillingskategori 1 befinner administrerende direktør seg. Mindretallet tilhører stillingskategori 2, som rapporterer til adm. direktør, og flertallet tilhører stillingskategori 3. Informantenes *totale ledererfaring* varierer fra 10 til 30 år, med en gjennomsnittlig ledererfaring på 15,5 år. Informantenes *ledererfaring fra fremmedkulturelle situasjoner* i andre land varierer fra 2 til 6 år, med en gjennomsnittlig fremmedkulturell ledererfaring på ca. 3,5 år. Tiden som har gått siden ledernes erfaringer fra fremmedkulturelle situasjoner i andre land varierer fra 0 til 9 år, med et gjennomsnitt i underkant av 3 år.

Det at noen av informantene fortalte om situasjoner som er tilbake i tid mener vi kan innebære at det kan ha skjedd endringer i ledernes fortolkninger av situasjonene: f.eks. forenklinger av virkeligheten som gjør at data er mindre pålitelige. Dette kommer vi tilbake til i vår diskusjon av intervjuene.

Våre informanter er norske ledere med erfaring fra beslutningsprosesser i fremmedkulturelle situasjoner. Informantene er informasjonsrike om temaet vi ønsket å undersøke. Vi må likevel spørre oss selv: Har vi undersøkt de riktige enhetene, eller informantene? Har informantene formidlet pålitelig informasjon? Ja, vi mener det. Det mener vi fordi vi skaffet vårt datamateriale:

- fra flere informanter (som i noen grad forteller om samme ting.)
- fra informanter som er kunnskapsrike om temaet
- fra informanter med førstehåndskunnskap, dvs. nærhet til fenomenet
- fra informanter hvor vi ikke kan se noen klare motiver for at de lyver
- fra informanter som på fritt og engasjert vis besvarte spørsmål

Jacobsen (2000) hevder at data som kommer fra slike kilder, eller informanter, i stor grad vil kunne underbygge argumenter om at informasjonen vi har er pålitelig og gyldig.

Et viktig spørsmål er om informasjonen kunne ha vært mer pålitelig? Informantene ble av bedriftens personalledelse anmodet om å delta i undersøkelsen. Til en viss grad kan det tenkes at informantene ble påvirket av anmodningen. Informantenes erfaringer ligger noe tilbake i tid. Det kan ha påvirket informasjonen.

I ettertid ser vi at det kunne ha vært nyttig å vite hva slags språkkunnskaper hver av informantene har. I ettertid ser vi også at det kunne vært interessant å vite stillingskategorien informantene hadde da de var på oppdrag i utlandet.

### **3.7. Intervjuguide**

Utformingen av intervjuguiden var en lang prosess, hvor intensjonen var å skape en intervjuguide som kunne fungere som et samtaleverktøy. Intervjuguiden ble basert på det tematiske rammeverket, og teori vi da hadde gjennomgått. Dette mener vi er en styrke, fordi en slik forankring i teori som er bygget på tidligere undersøkelser øker sjansen for at intervjuguiden måler det den skal måle. En slik forankring i teori handler om operasjonalisering, som vi skal diskutere nærmere i kapittel 3.14., som handler om validitet.

Vi valgte å benytte en delvis strukturert intervjuguide, hvor intervjuene var åpne, ansikt til ansikt. Intervjuene hadde lav grad av strukturering, samt lav grad av standardisering med variabel formulering av spørsmål. Eksempler på faktorer som kunne påvirke de svarene informanten gir, er vår væremåte og våre intervjuteknikker. Vi har lagt stor vekt på å unngå ledende spørsmål, hvorfor-spørsmål, vanskelige ord og fremmedord, avbrytelser og personlige innspill i intervjuene. Vi har lagt vekt på å være vennlige, lytte aktivt for å fange opp nyanser i svarene, og å følge opp med tilleggsspørsmål i tilfeller hvor svarene var uklare. I korte trekk så har vi bygget opp intervjuguiden slik:

- Introduksjon av undersøkelsen og bruk av informantenes informasjon.
- Spørsmål om informantenes bakgrunn.
- Generelle spørsmål om oppholdet i utlandet – for at informantene skulle falle til ro før vi førte samtalen inn på temaet vi ønsket å undersøke.
- Spørsmål om beslutningsprosesser.
- Spørsmål om beslutningsprosesser påvirkes av de fremmedkulturelle situasjonene.

- Adferdsindikatorer i form av skalaspørsmål som hadde til hensikt å tydeliggjøre de kulturelle forskjellene som informantene snakket om.
- Avsluttende spørsmål som tillot informantene å komme med egne innspill.
- Konkluderende spørsmål om hva informantene har lært av beslutningsprosessene i fremmedkulturelle situasjoner.

Intervjuguiden var til hjelp for å unngå at samtalen forlot temaet. En fordel med å sitte ansikt til ansikt med informantene er at det ble lettere for oss å ”lese” eller tolke de underveis i intervjuet. Til forskjell fra et standardisert spørreskjema tillot intervjuguiden oss å stille spørsmålene i variabel rekkefølge. I et kvalitativt intervju er det et metodisk poeng at informanten selv skal styre utviklingen i samtalen, mens det var vår oppgave å holde samtalen innenfor den tematiske rammen. Alt dette har gitt oss fleksibilitet og mulighet til å innhente spontan informasjon som går utenfor de spørsmålene vi hadde tenkt oss svar på, før vi startet samtalen. Dette er opplysninger som kan bli viktige i analysen og tolkningen av informasjonen.

Underveis fant vi det ikke nødvendig å endre intervjuguiden i nevneverdig grad. Vi erfarte at intervjuguiden fungerte slik at den tillot overraskende og ny informasjon innen de tematiske rammene, og vi fulgte opp slik informasjon med spontane spørsmål etter hvert som det ble nødvendig. Til dette mener vi at vår gjennomgang av teori har vært nyttig.

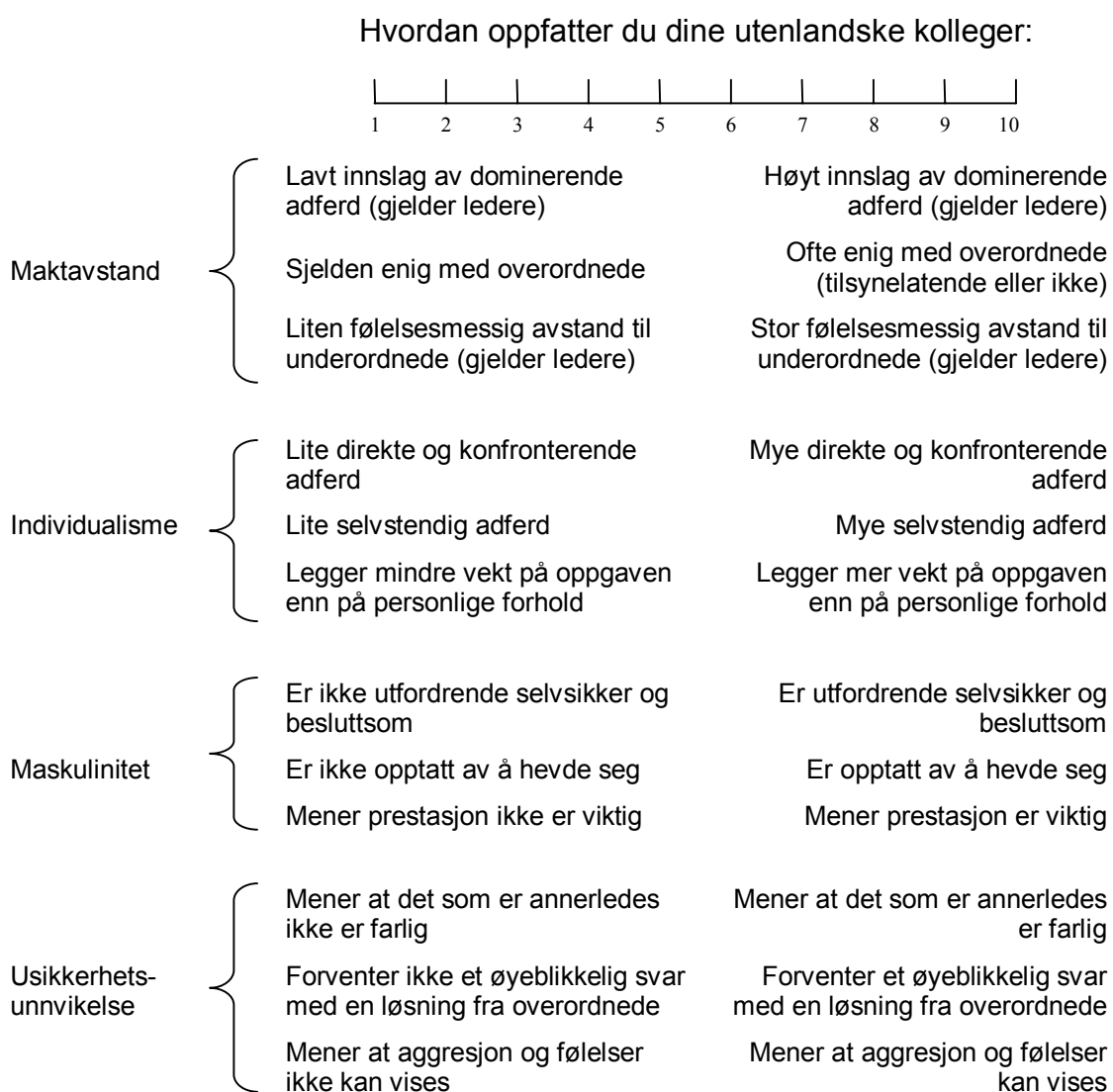
Et viktig spørsmål er om noe kan ha påvirket informantenes svar? Informantene var ikke anonyme overfor oss som forskere, dette kan ha påvirket svarene. Dette mener vi det er vanskelig å gjøre noe med.

### **3.8. Adferdsindikatorer, skalaspørsmål**

Det er ikke mulig å undersøke ”alt”. I vårt tilfelle innebærer dette blant annet at det er umulig å undersøke all adferd som kjennetegner en kultur. Vi ønsket å visualisere hva informantene oppfattet som kulturelle forskjeller mellom nasjoner. Vi valgte her å ta utgangspunkt i fire dimensjoner som Hofstede (1991) har redegjort for. Hofstedes undersøkelse av IBM var kvantitativ, og vår er kvalitativ. Det innebar at vi ikke kunne bruke de samme spørsmålene som Hofstede gjorde. I stedet for laget vi adferdsindikatorer i form av skalaspørsmål (Langslet, 2002). Vi valgte noen av Hofstedes (1991) eksempler på kulturell adferd som vi mente vi kunne bruke i intervjusammenheng. Vår hensikt var ikke å måle, men å visualisere hva informantene

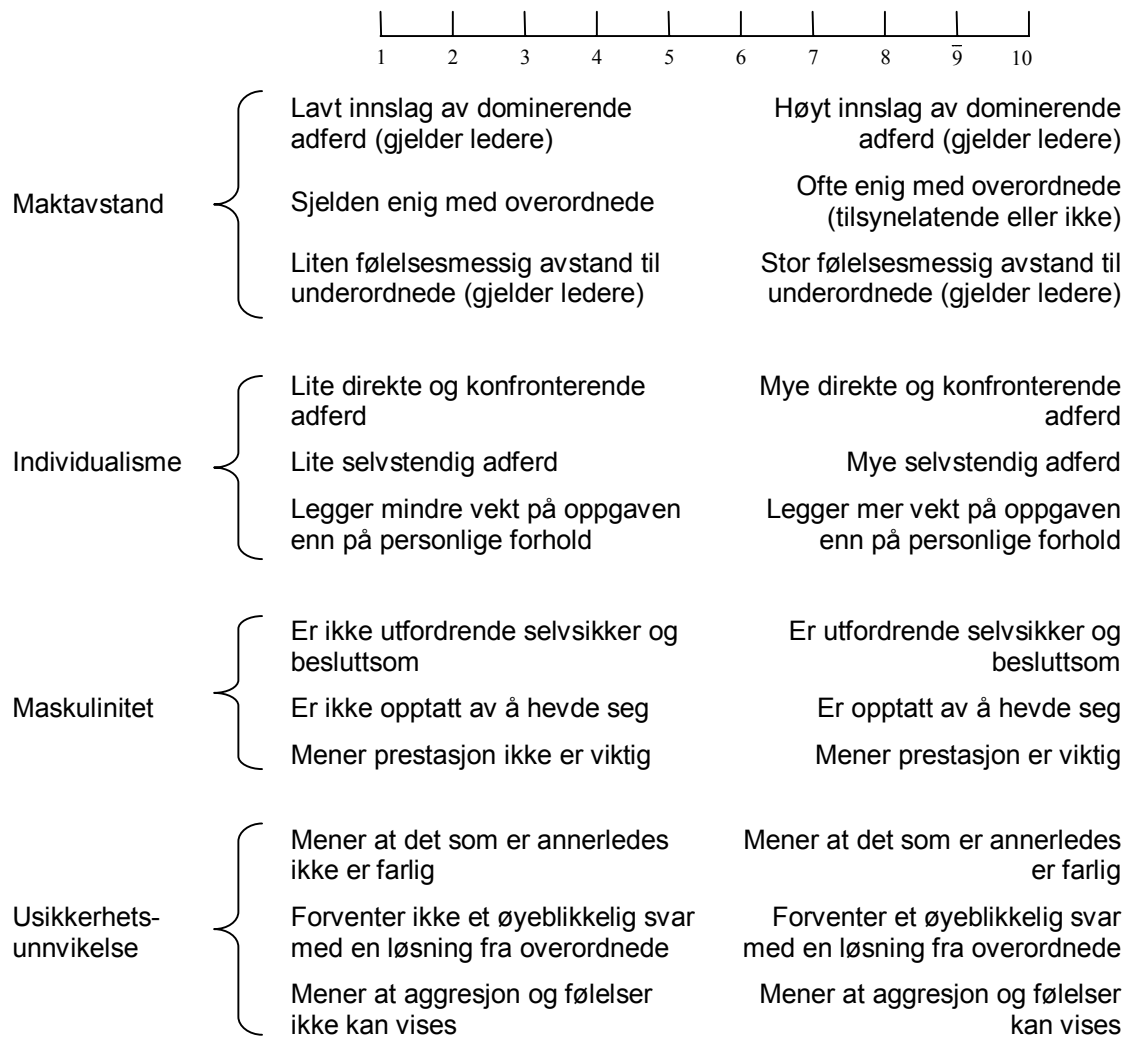
oppfattet som forskjeller, når de snakket om kulturelle forskjeller mellom nasjoner. Vi laget tre skalaspørsmål for hver av Hofstedes fire dimensjoner, og vi stilte de samme spørsmålene fra to perspektiver: hvordan informanten oppfattet sine utenlandske kolleger, og hvordan informanten trodde at hans utenlandske kolleger oppfattet ham.

Nedenfor viser vi skalaspørsmålene vi brukte for å hjelpe informantene til å visualisere de kulturelle forskjellene de fortalte om:





### Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:



Vi mener skalaspørsmålene får frem kulturforskjellene informantene snakker om når de forteller om situasjoner i fremmede kulturer. Vårt hovedinntrykk er at skalaspørsmålene med få unntak fungerte greit. Slik fikk vi en forståelse av hva informantene oppfattet som kulturelle *forskjeller* mellom nasjoner. Videre fikk vi innsikt i hvordan informantene *opplevde* de nasjonale kulturene de fortalte om.

Ved et av de første intervjuene hadde vi navnene på Hofstedes (Ibid) dimensjoner som overskrift for hver gruppe med skalaspørsmål, for eksempel maktavstand. Gjennom samtalen som fulgte fikk vi forståelse av at informanten hadde misforstått skalaspørsmålene, og i stedet holdt seg til det vi oppfattet som hans egen tolkning av overskriftene, dvs. navnet på Hofstedes dimensjoner. Som en følge av dette fjernet vi Hofstedes dimensjoner som overskrifter.

Skalaspørsmålene reiser også spørsmål. Eksempelvis kan vi spørre oss selv om indikatorene er for enkle? Eller, får de frem de det vi ønsker å visualisere? Vi antar at skalaspørsmålene til stor del fungerer slik vi ønsket, og visualiserte det vi ønsket. Til denne antagelsen støtter vi oss til det faktum at svært få av informantene indikerte problemer med å forstå skalaspørsmålene.

Et viktig spørsmål er om vi kunne ha fått en annen visualisering av informantenes oppfatninger av kulturer dersom vi hadde brukt mer enn tre skalaspørsmål for hver av Hofstedes dimensjoner. Vi vet ikke svaret på dette spørsmålet. Intervjuenes varighet førte til begrensinger for hvor mange skalaspørsmål informantene kunne besvare.

Det er våre informanternes persepsjoner av kulturene som vi er interessert i. Vi er opptatt av hva våre informanternes persepsjoner fører til, om de fører til noe. Vi er ikke opptatt av om våre informanternes persepsjoner svarer til Hofstedes beskrivelse av kulturer.

### **3.9. Prøveintervju**

Intervjuguiden testet vi ved hjelp av et prøveintervju som fant sted fredag 20. februar, 2004. Prøveinformanten, for å kalle ham det, fikk opplyst de samme bakgrunnsforklaringer og etiske retningslinjer som de øvrige informantene. Prøveintervjuet foregikk pr. telefon fra et av skolens kontorer, fordi prøveinformanten befant seg i en annen del av landet. Prøveinformanten var hjemme da vi foretok intervjuet. Vi brukte telefonens høytalersystem, noe som forenklet begge vår deltakelse som observatører. Samtidig fikk vi mulighet til å spille intervjuet inn på bånd. Prøveinformanten tillot at vi brukte båndopptaker. Prøveinformanten har arbeidet i ca. 17 år for et internasjonalt shippingfirma, med mange kontorer i flere verdensdeler. For å ivareta informantens anonymitet så godt vi kan, presenteres han som følger:

Informant	Kjønn, alder	Oppvekst (land)	Utdannelse	Stillingsbetegnelse under opphold i utlandet	Ledererfaring totalt (Totale ant. år)	Ledererfaring i utlandet, totalt (Totale ant. år)	Tid passert siden erfaringen i utlandet (Ant. år)
”Harald”	Mann, 39 år	Norge	Bachelor i marketing	Owner’s Representative	9 år	5 år	2 år

Tabell 6: Beskrivelse av prøveinformant

Prøveintervjuet foregikk i god stemning, informanten var engasjert, og samtalen gikk lett. Det var få forstyrrelser: En gang ble informanten kort avbrutt, men intervjuet fortsatte uten vansker.

Det viste seg at prøveinformanten ikke helt forsto skalaspørsmålene, slik de da var presentert. Enkelte av skalaspørsmålene inneholdt to ytterpunkter hvor *betydningen* av ytterpunktene kunne oppleves som to forskjellige skalaspørsmål innen samme dimensjon, i stedet for to ytterpunkter på ett og samme skalaspørsmål. Derfor endret vi skalaspørsmålene, slik at ordlyden og sifrene var mer i samsvar med hverandre. Vi la vekt på at ordlyd som f.eks. *lite* og *mye*, eller *sjelden* og *ofte* konsekvent skulle samsvare med lave og høye sifre.

Prøveintervjuet bekreftet at spørsmålene ellers ble forstått, og at lengden på intervjuet var mellom 1 og 1 ½ time, slik vi hadde planlagt. I tillegg var det god trening i intervjueteknikk for oss.

Hadde prøveintervjuet blitt foretatt ansikt til ansikt i stedet for over telefon, kunne det kanskje vært lettere å ”lese” eller tolke prøveinformantens beretninger.

### **3.10. Intervjuene**

Da vi kontaktet informantene for å avtale tid for intervjuene, benyttet vi anledningen til å fortelle litt om hva undersøkelsen gikk ut på, samt informere de om noen av våre prinsipper og retningslinjer. Intervjuene foregikk i perioden 23. februar og 4. mars, 2004.

Før intervjuene startet repeterte vi for hver av informantene at vi forsøkte å finne ut hvordan norske ledere tar beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner. Vi opplyste at avhandlingen er vår ide, at Høgskolen i Agder hadde godkjent undersøkelsen, og at det var vi som kontaktet bedriften, ikke omvendt. Vi gjentok at bedriften kun ville få den endelige rapporten og at informantene ville bli presentert anonymt i rapporten. Vi tok forbehold om at anonymitet kunne være vanskelig å oppnå, for eksempel hvis en av informantene fortalte om hendelser fra et land hvor ingen andre hadde vært. Informantene bekreftet både å ha forstått og akseptert dette. Det kan være vanskelig å notere alt som blir sagt i løpet av en samtale. Vi bad derfor om tillatelse til å bruke båndopptaker. Vi opplyste at ved innlevering av den endelige rapporten ville alle bånd bli slettet, og utskrifter og notater fra intervjuene ville bli makulert. For å få informantene til å åpne seg mest mulig i løpet av intervjuet, informerte vi om at det kun var vi som ville se notater og høre på lydbåndopptakene fra intervjuet: Vi presiserte at verken skolen eller bedriften ville få adgang til dette. I tillegg forklarte vi at dersom vi skulle sitere noe vi oppfatter som personlig eller kontroversielt, så ville vi kontakte informanten for å få aksept for sitatet før rapporten leveres. Dette gjaldt ikke dersom sitatet hadde et innhold som relativt mange i bedriften kunne ha sagt.

Vi informerte informantene om at deltagelsen var frivillig, og at de kunne avstå fra å svare på spørsmål. Uten unntak møtte vi blide og hyggelige informanter. Samtlige informanter tillot bruk av båndopptaker og at vi kunne ta kontakt ved senere behov, for eksempel for å bekrefte sitater.

Intervjuene foregikk i bedriftens fasiliteter, fra ledernes egne kontorer til møterom. Alle lokalene hadde god plass, og det var rent, lyst og trivelig overalt. Noe som kan være en ulempe er at intervjuene fant sted i bedriftens lokaler, fordi informanten kan påvirkes av det miljøet intervjuet foregår i. Fordelen er at vi ved å ta opp minst mulig av informantenes tid, oppnådde stor velvilje til deltakelse.

Noen få av informantene virket noe fraværende helt til å begynne med. Vi antar at årsaken til dette kan ha vært tidligere aktiviteter som førte til at tidspunktet for intervjuet ble flyttet. Informantene kom likevel raskt inn i intervjusituasjonen og slappet av. Vi opplevde hele tiden at stemningen var god, og følte at vi fikk fin kontakt og god dialog med alle informantene: De var engasjerte, og samtalene gikk lett. Da spørsmålene dreide inn på det fremmedkulturelle økte engasjementet og

iveren til å fortelle. Vi opplevde det som at de hadde større interesse av å prate om sine fremmedkulturelle erfaringer, enn av å prate om beslutningsprosesser alene.

Totalt var det få avbrytelser. Et av møterommene var ganske lytt, og hadde i tillegg til vindu ut mot sjøen et vindu mot gangen hvor det var et lite kjøkken: der var det stadig trafikk. Dette forstyrret oss litt, men informanten virket uberørt. I situasjoner med støy utenfra la vi vekt på å ikke la oss påvirke, fordi vi gjennom vår adferd kunne påvirke informantene. En av informantene ble kalt ut i et viktig ærende noen minutter, men hadde ingen merkbare problemer med å fortsette samtalen etter at han kom tilbake. Et par ganger kom det telefoner, men også her kom samtalene i gang igjen uten problemer.

Vi valgte å gjennomføre intervjuet på en slik måte at en av oss foretok intervjuet, mens den andre tok seg av notatskrivingen. Dette vekslet vi på. I tillegg brukte vi en båndopptaker, slik at intervjueren kunne konsentrere seg om intervjuets emne og dynamikk. Vi var oppmerksomme på hvilken betydning lydkvaliteten hadde på båndopptakene som senere skulle transkriberes, og la vekt på å plassere båndopptageren nær informanten og intervjueren. Vi tok notater underveis, i tilfelle det skulle oppstå problemer med båndopptakeren slik at intervjuet ikke ble tatt opp på bånd.

Intervjuene var planlagt å skulle ha en varighet på mindre enn 1½ time. Vi fulgte en delvis strukturert intervjuguide som tillot oss en mer åpen samtale med informantene. Målet var å oppnå en forståelse av informantenes egen oppfatning av hvordan en beslutning ble til, i relasjon til fremmedkulturelle situasjoner de arbeider eller har arbeidet under. Prosessen med å fortolke informasjonen fra informantene foregikk fortløpende gjennom intervjuet, og senere ved analyse.

Vi valgte å gjennomføre ett intervju om dagen for å ha tid til å kunne endre intervjuguiden om nødvendig. I tillegg valgte vi å transkribere mest mulig av intervjuene underveis, mens vi enda hadde intervjuet ferskt i minne. De to siste intervjuene gjennomførte vi på samme dag, etter forespørsel fra en av informantene.

Som vi har vært inne på i presentasjonen av informantene gjennomførte vi datainnsamlingen i Norge, til dels i etterkant av informantenes møte med fremmede kulturer. Et viktig spørsmål er om vi hadde fått annen eller mer pålitelig informasjon

dersom vi hadde foretatt intervjuene i de fremmedkulturelle omgivelsene (landene) informantene fortalte om. I tiden som har gått siden informantene opplevde situasjonene de fortalte om kan de ha glemt mye viktig informasjon: Av forskjellige årsaker kan de, bevisst eller ubevisst, ha fordreid situasjonsbildet, f.eks. ved å forenkle situasjonen de fortalte om. Dette gjelder særlig 3 av informantene, der hendelsene de forteller om ligger 4 år eller lengre tilbake i tid. Likevel oppfattet vi ikke at disse informantene var nølende eller famlende når de fortalte om hendelsene.

Et viktig spørsmål er om vi hadde fått annen eller mer pålitelig informasjon dersom vi hadde intervjuet andre mennesker i miljøet rundt de norske lederne, dvs. overordnede, kolleger og underordnede, i de fremmedkulturelle situasjonene. Vi tror dette kunne ha gitt et rikere bilde av virkeligheten.

### **3.11. Transkribering**

Det er ikke vanlig å analysere intervjuer direkte fra båndopptak. Den vanligste prosedyren er å få båndopptaket transkribert til skriftlig tekst. Transkripsjoner er ikke kopier eller gjengivelser av en egentlig realitet, de er abstrakte gjengivelser av det opprinnelige intervjuet de er hentet fra. (Kvale, 2004)

Vi brukte ca. 9 timer på å transkribere et intervju. Det tok så lang tid, fordi vi la vekt på å transkribere så detaljert og presist som mulig, dvs. så ordrett som mulig. Et halvannet times intervju ga oss ca. 20 maskinskrevne sider med enkel linjeavstand. Vi mener at ved å vektlegge nøyaktighet og ordretthet så har vi økt transkripsjonens, og dermed avhandlingens, validitet.

Notater vi hadde tatt i intervjuene gjorde det lettere å ta avgjørelser underveis i transkriberingen. Vi mener at bruk av notater er med på å styrke transkripsjonens, og dermed avhandlingens, reliabilitet. Vi besluttet at en av oss skulle utføre transkripsjon. Kunne vi fått et annet resultat av transkripsjonen dersom vi begge hadde deltatt i den? Ved at kun en av oss transkriberte åpner det for muligheten for feiltranskripsjon av deler av intervjuene, uten å ha fått det bekreftet.

Det har vært ett tilfelle hvor vi lot en informant lese deler av sitt eget intervju. Det var for å få bekreftelse på et sitat som vi ønsket å benytte i rapportens innledning. Vi kontaktet informanten fordi vi mente sitatet kunne oppfattes som kontroversielt, og vi ønsket informantens aksept før vi benyttet det. Da gjenga vi intervjuet i en

sammenhengende stil som sammen med en forklaring skulle gjøre det lettere for informanten å forstå sammenhengen sitatet skulle brukes i. Det var viktig for oss at informanten skulle kjenne igjen og bekrefte bruken av sitatet. Samtidig mente vi det ville øke sjansen for et fortsatt samarbeide. Senere i arbeidet med rapporten besluttet vi ikke å benytte sitatet. Det er fordi vi hadde foretatt så mange endringer i rapporten at sitatet ikke lenger passet inn.

Et viktig spørsmål er om transkriberingen kunne ha blitt bedre dersom vi hadde hatt mer erfaring fra slikt arbeide. Vår manglende erfaring med transkribering kan ført til at vi kanskje ikke var i stand til å ta de rette avgjørelsene som skulle treffes når den muntlige talen skulle overføres til skriftlig tekst. Som eksempel kan vi nevne vanskeligheter ved å skrive ut informantenes intonasjoner, holdninger og kroppsspråk, og pauser i samtalen.

Transkripsjon av intervjuene fra muntlig til skriftlig form har gjort intervjusamtalene bedre egnet for analyse, og transkripsjonen i seg selv ble begynnelsen på analysen.

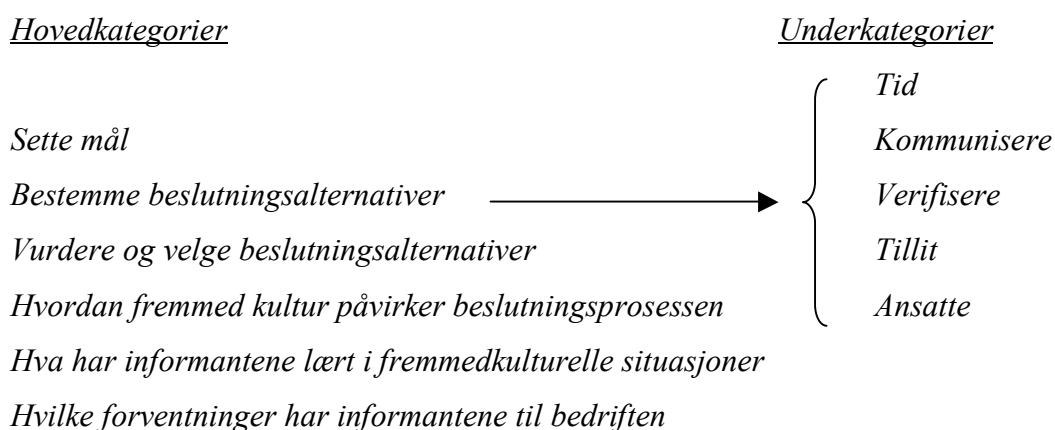
### **3.12. Analysering**

Transkripsjonen ga oss mer enn 140 sider tekst med enkel linjeavstand, som skulle analyseres. Vi spurte oss selv hvordan vi skulle klare å få noe fornuftig ut av en slik mengde med informasjon. Svaret ble å bruke en analysemetode som kalles ad hoc. En ad hoc analysemetode tillater bruk av ulike måter og teknikker for å analysere datamaterialet som er samlet inn. Ved ad hoc meningsgenerering blir det ikke brukt noen standardmetode for å analysere intervjumaterialet som helhet (Kvale, 2004). I stedet skjer et fritt samspill mellom ulike teknikker (Ibid).

Vi ønsket først å skaffe oss en oversikt over all informasjonen vi hadde samlet inn. Det gjorde vi ved å klargjøre og redusere datamaterialet. Vi skilte mellom hva som var vesentlig og hva som var uvesentlig i forhold til formålet med avhandlingen. For å få det til forenklet vi materialet gjennom en såkalt meningsfortetting. Det innebar at vi først leste hvert intervju, for å få en følelse av helheten. For å holde fokus på arbeidet minnet vi oss selv om forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmålet lå altså til grunn for hva vi skulle se etter når vi lette etter hva all informasjonen egentlig inneholdt. Lange setninger ble komprimert til kortere setninger, hvor den umiddelbare meningen i det som er sagt gjengis med få ord. Meningsfortetting medførte dermed reduksjon av

lengre intervjuetekster til kortere og mer konsise formuleringer. På den måten lagde vi et slags sammendrag, eller meningsfortetting, av det vi mente informasjonen inneholdt. Det vi gjorde var altså å få frem *temaet* i informasjonen, sett i lys av forskningsspørsmålet. Med andre ord, den tematiserte meningsfortettingen gjorde det lettere for oss å få oversikt over all informasjonen vi hadde samlet inn.

Som en del av prosessen med å skaffe oss oversikt over all informasjonen ønsket vi å kategorisere forskjellige tema. Vi antok at det kunne medvirke til å lette arbeidet med å se mønstre i intervjuene. Vi ønsket å koble sammen forskningsspørsmålet, operasjonalisering og datamateriale. Vi skal ikke her diskutere operasjonalisering i detalj, det skal vi gjøre litt senere. Her skal vi nøye oss med kort å forklare at operasjonalisering hjelper oss å holde rede på i hvilken grad det er samsvar mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og de operasjonaliserte indikatorer og variabler (etter Johannessen og Tuft, 2002). Nedenfor viser vi kategoriseringen vi gjorde:



Ovenfor ser vi seks hovedkategorier i det fremmedkulturelle perspektivet på lederadferd i beslutningsprosesser til venstre, og fem underkategorier for en av disse hovedkategoriene, *bestemme beslutningsalternativer*, i høyre kolonne. Vi kom frem til alle hovedkategoriene ved hjelp av vår operasjonalisering av beslutningsprosesser, og delvis etter hovedspørsmålene i intervjuguiden. Spørsmålene i intervjuguiden er for øvrig også et resultat av vår operasjonalisering. Tilhørende underkategorier med innhold som er tilpasset hver enkelt kategori ble også satt opp. Vi kom frem til alle underkategoriene som et resultat av informantenes fortellinger.



For hovedkategorien *sette mål* brukte vi underkategoriene: På egen hånd, på egen hånd i samarbeid med hovedkontor, ved hovedkontor, lokalt/lokal sjef. For hovedkategorien *vurdere og velge beslutningsalternativer* brukte vi underkategoriene: Mål, Retningslinjer, Kundebehov, påvirkning fra ansatte. For hovedkategorien *hvordan fremmed kultur påvirker beslutningsprosessen* brukte vi underkategoriene: maktavstand, individualisme, maskulinitet, usikkerhetsunnvikelse. I tillegg lagde vi underkategorier som: tolkning av informasjon, hvordan kommunisere (tolkning / lese mellom linjene), osv. For hovedkategorien *hva har informantene lært i fremmedkulturelle situasjoner*, brukte vi underkategoriene: Kommunikasjon, lederegenskaper, perspektiv, selvinnsikt.

Underkategoriseringen viste seg å være vanskeligere enn vi hadde forutsett. Datamaterialet var så omfattende at det ble vanskelig å skaffe seg oversikt. Vi bestemte oss dermed for å sette sammen alle intervjuene til ett Microsoft Word dokument. Deretter søkte vi med programmets hjelp etter ord vi oppfattet som sentrale i forhold til å finne svar på forskerspørsmålet. Vi erfarte at programmets søkemuligheter gjorde det mulig på en enkel og rask måte å søke etter et utall underkategorier, ved hjelp av nøkkelord. Vi har gjennomgått flere underkategorier enn det enkelt lar seg nevne. Noen tilfeldige eksempler på nøkkelord er: *Tilpasse, kultur, interessert, fag, kompetanse, erfaringsoverføring, hierarki*. På denne måten har vi altså brukt dataverktøy på en enkel måte for å kategorisere, og deretter koble kategorier opp mot meningsfortetting, meningsfortolkning (som vi nedenfor skal forklare) og operasjonalisering (som vi kommer tilbake til senere).

Prosessen med å analysere datamaterialet fortsatte vi med å tolke hva informantene hadde fortalt i løpet av samtalene med oss. Vi hadde et perspektiv på det som skulle undersøkes, og tolket intervjuene på grunnlag av dette perspektivet (etter Kvale, 2004). I vår tolkning gikk vi dypere inn i datamaterialet enn til det som informantene uttalte direkte. Ved å strukturere våre dype fortolkninger fikk vi en meningsfortolkning av informantenes meninger. Disse meningene var altså ikke direkte synlig i den transkriberte teksten fra hvert av intervjuene. Til hjelp i denne meningsfortolkningen støttet vi oss til teori som vi hadde gjennomgått. Det gjorde at vi kunne sette meningene i kontekst med kjente begreper. Som eksempel viser vi til et

sitat fra en av informantene, hvor vi forklarer vår meningsfortolkning etterpå og kobler det til tidligere teori<sup>5</sup>:

*”Det å skape en kultur hvor det er lov å ta opp problemstillinger og diskutere hvor de visste at etter hvert som de kjente meg, at de kunne være trygge. At jeg ikke ville bruke en meningsytring mot dem.”*

Det informanten forteller er at han i fremmedkulturelle situasjoner bygger tillit. Det han forteller er i samsvar med tidligere teori som går ut på at lederen for å oppnå tillit fyller organisasjonen med verdier, slik at ledelse og medarbeidere arbeider ut fra det samme verdigrunnlaget, de samme normene, de samme grunnleggende antagelsene (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

For å oppsummere vårt valg av analysemetode så langt, har vi benyttet oss av analysemetoder som kalles meningsfortetting, meningskategorisering og meningsfortolkning. Som tidligere nevnt har vi ikke brukt én enkelt standardmetode for å analysere datamaterialet vårt. Vi har fritt vekslet mellom å benytte de ulike teknikkene vi har beskrevet. I noen tilfeller har vi gått direkte på en av teknikkene. I noen tilfeller har vi gått frem og tilbake mellom to av teknikkene. I andre tilfeller har vi gått frem og tilbake mellom alle tre teknikkene.

Vi har altså benyttet oss av en ad hoc analysemetode som har tillatt oss bruken av flere analysemetoder, for å finne informantenes uttalelser som indikerer ulike holdninger til et fenomen.

Mens vi analyserte datamaterialet vi hadde samlet inn, så vi etter mønstre som kunne peke på hva informantene fortalte. Alle informantene er menn. Alle informantene er nære hverandre i alder, total ledererfaring og total ledererfaring i fremmedkulturelle situasjoner. Det ble derfor lite interessant og heller ikke aktuelt å se etter slike mønstre for grupperinger av meningsytringer. Vi satt da igjen med å lete etter mønstre som land de har vokst opp i, deres utdanning, deres stillingskategori, og antall år siden deres ledererfaring i utlandet. I tillegg lette vi etter mønstre som kunne angi om informantenes fortellinger kunne knyttes til dimensjonene maktavstand, individualitet, maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse. Det skulle vise seg å være vanskelig å finne

---

<sup>5</sup> Hentet fra kapittel 4.8. Betydning av tillit, under “ET EKSEMPEL”.

noe mønster, selv om vi hadde fem forskjellige mønstre å se etter: Land, stilling, utdanning, år siden erfaring og nasjonale kulturer. Vi ble i stor grad sittende igjen med alternative mønstre. De alternativene gikk ut på hva et flertall og mindretall hadde sagt, eller hva to og fem hadde sagt. Vi ønsket å være helt sikre på at vi ikke hadde gått glipp av sammenhenger mellom informantene og deres fortellinger. Derfor spanderte vi mye tid på å repetere hele prosessen med å lete etter mønstre en gang til, med samme resultat.

Vi har lagt vekt på å benytte de av informantenes sitater som vi mente best forklarte hvert funn. Det innebærer at vi har sitert noen informanter mer enn andre, med det til følge at noen av informantene vil ha lettere for å kjenne seg igjen enn andre.

Opprinnelig la vi både våre informanters oppfatning av kulturer og Hofstedes beskrivelse av kulturer til grunn for vår analyse. Alle har sin egen persepsjon av kulturer. Våre informanters individuelle persepsjon av kulturer er noe forskjellig fra Hofstedes (1991) beskrivelse av kulturer, hvor han baserer beskrivelsen på et gjennomsnitt av sine respondenter. Denne forskjellen i persepsjon og beskrivelse har ført til at vi måtte fatte en beslutning om hva vi skulle benytte. Vi valgte å benytte våre informanters oppfatning av kulturer. Det har vi gjort fordi vi er interessert i om informantenes persepsjoner kan være årsak til erfaringen de forteller om i beslutningssammenheng.

Et spørsmål er om andre enn våre fortetninger, fortolkninger, kategoriseringer og analyser kunne føre til at resultatene forandret seg? For å få svar på dette kunne vi latt en annen forsker foreta en uavhengig kategorisering av data og se på samsvaret mellom data og funn. I praksis vil begge disse hendelsene føre til en helt ny analyse av arbeidet. Vi hadde verken tid eller resurser til å få vår analyse bekreftet på noen av disse måtene.

### **3.13. Rapportering**

Helt fra begynnelsen av arbeidet med denne avhandlingen har vi lagt vekt på at grunnlaget for rapportens innhold skulle dannes av de arbeidsdokumentene vi har skrevet fortløpende. Vi mente det kunne bidra til en lesbar rapport som på en metodisk måte viser veldokumenterte og interessante funn. En sammensetning av

arbeidsdokumentene gjorde oss oppmerksomme på følgende forhold som vi måtte ta hensyn til:

- Fokus på forskningsspørsmålet måtte hele tiden beholdes, det er dette rapporten handler om å besvare
- Innholdet i noen dokumenter måtte utdypes
- Innholdet i andre dokumenter passet dårlig inn i helheten og måtte omarbeides eller rett og slett kuttes ut
- Noe av innholdet passet bedre i vedlegg eller appendiks
- Graden av detaljering er forskjellig i de ulike dokumentene
- Dokumentene har ulik språklig form

Vi har hatt alle disse forholdene i fokus mens vi arbeidet med rapporten. Vi har lagt spesiell vekt på at forskningsspørsmålet måtte besvares. Vi har forsøkt å fokusere på hvilket budskap vi har og hvordan vi kunne bruke rapporten til å formidle budskapet på en best mulig måte. Det har vi gjort ved å utarbeide et lettlest og poengtert sammendrag som vil være en god introduksjon for leseren.

Vi har lagt vekt på å holde informantene anonyme. Når vi presenterte våre funn har vi derfor ikke oppgitt hvem vi siterte, eller landenes navn som informanter fortalte om.

Vi har følt oss forpliktet til å presentere rapporten og funnene på en slik måte at våre informanter skal kjenne seg igjen, og føle seg riktig behandlet. Vi har sitert noen informanter mer enn andre. Det betyr at noen av informantene vil ha lettere for å kjenne seg igjen enn andre.

Vi har presentert skalaspørsmålene i tabellform som viser et gjennomsnitt<sup>6</sup> for de fire dimensjonene maktavstand, individualisme, maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse. Tabellene er utformet slik at leseren raskt skal kunne oppfatte det sentrale innholdet. De tabellen og figurene vi har hentet fra annen litteratur har kildeanvisning. Tabellene og figurene er plassert i nærheten av den teksten som omtaler forholdet.

---

<sup>6</sup> Se vedlegg 2 om ”Adferdsindikatorer, skalaspørsmål”, for hva hver enkelt informant har svart på skalaspørsmålene. Dette er vist i form av grafiske søyler, i en skala fra 1 til 10.

Vi presenterte og drøftet funnene etter hvert, i stedet for først å presentere alle funn og så drøfte alle funnene. Det har vi gjort fordi vi føler leseren på denne måten vil ha en bedre oversikt over de forskjellige funnene som drøftes.

### **3.14. Validitet**

I en bredere tolkning har validitet å gjøre med hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke. Dvs. i hvilken grad våre observasjoner faktisk reflekterer de fenomenene eller variablene som vi ønsker å vite noe om. Det skilles mellom forskjellige former for validitet: Begrepsvaliditet, intern validitet og ekstern validitet (Johannessen og Tufte, 2002). Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, men det er et kvalitetskrav som kan være tilnærmet oppfylt (Ibid).

Vi skal ikke her diskutere intern validitet, fordi det stort sett bare er aktuelt ved eksperimenter, og ikke ved tverrsnittsundersøkelser som denne avhandlingen (Ibid). Vi skal heller ikke diskutere ekstern validitet, dvs. generaliserbarhet, fordi vi oppfatter det til stort sett bare å være aktuelt ved kvantitative undersøkelser. Vi skal istedenfor diskutere overførbarhet. Men først skal vi diskutere begrepsvaliditet.

Sosiologene Johannessen og Tufte (2002) hevder at begrepsvaliditet er om data er gyldige, eller valide, representasjoner av fenomenet som undersøkes: I hvilken grad det er samsvar mellom det generelle fenomenet som undersøkes, og de operasjonaliserte indikatorer og variabler. Vi mener at vår teoretiske og metodiske tilnærming har bidratt til å styrke validiteten i denne avhandlingen. Den tilnærmingen har vært en del av operasjonaliseringen, eller en konkretisering, som går ut på å klassifisere et fenomen i bestemte kategorier. Vi har ut fra teoretisk kunnskap og forskningsspørsmålet klassifisert det fenomenet vi ønsker å undersøke. Deretter har vi, basert på klassifisering av teori, skapt en intervjuguide med åpne spørsmål hvor svarene ligger til grunn for analyse og tolkning.

Beslutningsprosessen klassifiserte vi slik: sette mål, bestemme alternativer, vurdere alternativer, og velge alternativ. Dette er trinn 3, 5, 6 og 7 i beslutningsprosessen, slik Cooke og Slack (1991) beskriver den. Disse trinnene anså vi for å være mest relevante for denne avhandlingen, sett i sammenheng med de fremmedkulturelle situasjonene til de norske lederne.

Før intervjuene ble kulturelle forskjeller klassifisert ut fra Hofstedes (1991) fire dimensjoner: maktavstand, individualisme, maskulinitet og usikkerhetsnunnvikelse. Deretter lagde vi tre skalaspørsmål for hver dimensjon, ut fra tre av Hofstedes mange eksempler på adferd som vi mente kunne måles i intervjusammenheng. Etter intervjuene, i analysen av innsamlet datamateriale operasjonaliserte vi kulturelle forskjeller etter våre informanternes beskrivelse av sine oppfatninger av kulturer.

Finnes det trekk ved undersøkelsen som har påvirket undersøkelsen og de resultatene vi har kommet frem til? Vi har stilt spørsmål ved denne avhandlingens pålitelighet og diskutert disse, etter hvert som vi har presentert våre valg av undersøkelsesmetode. Her skal vi oppsummere hva vi mener taler for at vår undersøkelse i stor grad er pålitelig:

Vi har bygget undersøkelsen på en fortolkning av informantenes virkelighet. Det tematiske rammeverket har vært et fremmedkulturelt perspektiv på norske lederes lederadferd i beslutningsprosesser. Individuelle intervjuer måler individuelle, personlige synspunkter på fenomenet vi ønsker å undersøke. Vårt forskningsspørsmål innebærer nødvendighet av individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten. Derfor mener vi at kvalitativ metodisk tilnærming er den beste for denne avhandlingen.

For å kunne utføre denne avhandlingen har det vært nødvendig å foreta et valg av teorier. Vi har gjennomgått *tilgjengelig* teori om temaet for avhandlingen for å øke våre kunnskaper om temaet. Er det likevel mulig at informantene forteller om viktige ting som vi ikke har klart å få tak i? Vi mener at vår gjennomgang av teori har gjort det mulig for oss å fortolke hva informantene fortalte. Det har redusert sannsynligheten for at vi har gått glipp av viktig informasjon. Tidligere undersøkelser og teori har bidratt til at vår gjengivelse av virkeligheten blir så presis som mulig. Det er vårt forskningsspørsmål som har vært utgangspunktet for hvilken teori og litteratur vi tok for oss, ikke omvendt.

Vårt hovedkriterium for valg av bedrift med informanter var internasjonale aktiviteter, fortrinnsvis at bedriften hadde egne kontorer eller datterselskaper i utlandet. Det innebærer at informantene ble valgt ut på en måte som er strategisk i forhold til temaet/fenomenet som skal undersøkes. Kan vi stole på at de data vi har samlet inn er

pålitelig? Vi har tidligere diskutert og argumentert for at våre informanter er kunnskapsrike om temaet vi ønsket å undersøke, og at informantene har formidlet pålitelig informasjon. Vi mener derfor at det datamaterialet vi har samlet inn kan sies å være pålitelig og gyldig.

Vi skapte en intervjuguide som fungerte som et samtaleverktøy. Måler den det vi ønsker den skal måle? Intervjuguiden var til hjelp for å unngå at samtalen forlot temaet, og den var basert på det tematiske rammeverket, og på teori som vi har gjennomgått. Intervjuguiden har gitt oss fleksibilitet og mulighet til å innhente spontan informasjon som går utenfor de spørsmålene vi hadde tenkt oss svar på, før vi startet undersøkelsen. Dette er opplysninger som kan bli viktige i analysen og tolkningen av informasjonen. Vi mener dette øker sjansen for at intervjuguiden måler det den skal måle.

For å indikere forskjellen i adferd mellom kulturer lagde vi adferdsindikatorer i form av skalaspørsmål. Vår hensikt var å visualisere hva informantene mente med forskjell, når de snakket om kulturelle forskjeller. Måler skalaspørsmålene det vi ønsker å visualisere? Vårt hovedinntrykk er at skalaspørsmålene fungerte slik vi ønsket, og visualiserer det vi ønsket. Skalaspørsmålene ga informasjon om hvordan våre informanter opplevde sine fremmedkulturelle medarbeidere. De ga også informasjon om hvordan informantene trodde fremmedkulturelle medarbeidere opplevde informantene. Til denne antagelsen støtter vi oss til det faktum at svært få av informantene indikerte problemer med å forstå skalaspørsmålene.

Vi har benyttet et prøveintervju for å teste intervjuguiden før vi satte i gang med intervjuene. Prøveintervjuet ga en nødvendig mulighet til å forbedre intervjuguiden.

Før intervjuene tok til, la vi vekt på å opparbeide tillit hos informantene, blant annet ved å forklare våre etiske retningslinjer. Vi la vekt på å få en god stemning under intervjuene, og hadde fin kontakt og god dialog med informantene som alle var engasjerte. Vi mener det har vært en fordel at en av oss intervjuet, og den andre tok notater. Dette har bidratt til at vi hadde en flytende samtale med informantene, hvor informantene hadde én person å forholde seg til. For å sikre oss så nøyaktig data som mulig brukte vi en båndopptager og spilte inn samtalene.

Transkriberingen foregikk mens intervjuet var ferskt i minnet. Notater vi hadde tatt i intervjuene gjorde det lettere å ta avgjørelser underveis i transkriberingen. Vi mener at bruk av notater er med på å styrke transkripsjonens, og dermed avhandlingens, reliabilitet. Vi mener at ved å vektlegge nøyaktighet og ordrettet så har vi økt transkripsjonens, og dermed avhandlingens, validering. Transkripsjon av intervjuene fra muntlig til skriftlig form har gjort intervjusamtalene bedre egnet for analyse, og transkripsjonen i seg selv ble begynnelsen på analysen.

Vi benyttet oss av ad hoc analysemetode for å finne informantenes uttalelser som indikerer ulike holdninger til et fenomen. Ad hoc analyser tillot bruken av flere analysemetoder. Det innebærer at vi fritt har vekslet mellom å benytte de ulike analysemetodene meningsfortetting, meningskategorisering og meningsfortolkning. Mens vi analyserte datamaterialet vi hadde samlet inn, så vi etter mønstre som kunne bidra til å forklare hva informantene fortalte.

Jacobsen (2000) hevder at måten en undersøkelse er lagt opp på kan skape resultatene, uansett metode: Dette kalles for en undersøkelseeffekt. Vårt mål er å fange opp den delen av de norske ledernes virkelighet som vi er interessert i, og gjengi den så presist og pålitelig som mulig. Det mener vi at vi har gjort i denne avhandlingen. Vi mener at våre valg av metode har ført til liten grad av negativ undersøkelseeffekt.

Et relevant spørsmål er om vi har klart å tilfredsstille etterprøvsbarheten til denne avhandlingen. Det er mulig vi ikke har klart det, fordi vi har lagt vekt på å holde informantene anonyme. Å holde informantene anonyme innebar at vi ikke har nevnt hvem vi siterer når vi presenterer og drøfter våre funn. Anonymitet innebar også at vi ikke nevnte noen av landene med navn.

Formålet med kvalitative studier er å forstå og utdype det fenomenet som undersøkes (Jacobsen, 2000). Ut fra datamateriale vi har samlet inn i løpet av samtalene med våre informanter, har vi fortolket informantenes fortellinger og forsøkt å utvikle et teoribidrag. Det resultatet eller den kunnskapen vi kom frem til ved å fortolke våre informanters fortolkninger, kan den tenkes å være nyttig i andre sammenhenger? Kan kunnskapen *overføres* til andre sammenhenger?

Konteksten til denne avhandlingen er én norsk bedrift, og et utvalg av norske leders erfaringer fra beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner. Vi kan ikke generalisere



våre funn. Det innebærer at vi ikke kan si at funnene kan overføres til en hvilken som helst leder i en hvilken som helst situasjon. Derimot kan vi si at kunnskapen vi har kommet frem til kan overføres til andre sammenhenger i en kontekst som ligner konteksten til denne avhandlingen.

Til denne uttalelsen støtter vi oss til at vårt teoribidrag handler om norske lederes lederadferd i beslutningssammenheng, sett fra et fremmedkulturelt perspektiv: Vårt teoribidrag støttes av annen teori, *der den teori er i en kontekst som ligner konteksten til denne avhandlingen.*

Et viktig spørsmål er om vi hadde fått annen eller mer pålitelig informasjon dersom vi hadde foretatt utført undersøkelser som kunne bekrefte at denne undersøkelsen måler det den skal måle. Tiden tillot ikke at vi foretok en såkalt test-retest-reliabilitet, dvs. å foreta undersøkelsen en gang til, denne gangen av *andre* forskere. Tiden til rådighet tillot heller ikke at vi foretok undersøkelser av en kontrollgruppe med norske ledere som *ikke* har tatt beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner.

Vi mener at denne undersøkelsen er valid, pålitelig og overførbar.

## 4. Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet presenterer vi våre funn. Vi begynner presentasjonen og drøftingen av våre funn med å beskrive informantenes persepsjon av nasjonale kulturer.

### 4.1. Persepsjon av nasjonale kulturer

Vi ønsket å visualisere informantenes persepsjoner av kulturelle forskjeller mellom land. Våre informanter har erfaringer fra forskjellige land og landenes kulturer. De forteller om sin erfaring fra kulturene i Iran, Japan, UK, USA og Singapore. Informantene besvarte skalaspørsmål, på en skala fra en til ti. Ved å velge et sted på skalaen tallfestet informantene hvordan de oppfattet forskjeller mellom sin egen, norske kultur og kulturen i det landet de har erfaring fra. I tilfeller hvor mer enn én informant hadde tallfestet og visualisert kulturen fra ett land, har vi i tabellen brukt *gjennomsnittet* av innformantes datamateriale. Slik fikk vi tallmateriale vi kunne legge til grunn for en visuell fremstilling av kulturforskjellene.

<p><b>Maktavstandsindeks</b></p> <table><tbody><tr><td>Japan</td><td>8,67</td></tr><tr><td>Iran</td><td>8,33</td></tr><tr><td>USA</td><td>8,33</td></tr><tr><td>UK</td><td>8,33</td></tr><tr><td>Singapore</td><td>7,50</td></tr><tr><td>Norge</td><td>5,83</td></tr></tbody></table>	Japan	8,67	Iran	8,33	USA	8,33	UK	8,33	Singapore	7,50	Norge	5,83	<p><b>Maskulinitetsindeks</b></p> <table><tbody><tr><td>Japan</td><td>8,67</td></tr><tr><td>UK</td><td>8,50</td></tr><tr><td>USA</td><td>8,00</td></tr><tr><td>Norge</td><td>7,96</td></tr><tr><td>Singapore</td><td>7,17</td></tr><tr><td>Iran</td><td>7,00</td></tr></tbody></table>	Japan	8,67	UK	8,50	USA	8,00	Norge	7,96	Singapore	7,17	Iran	7,00
Japan	8,67																								
Iran	8,33																								
USA	8,33																								
UK	8,33																								
Singapore	7,50																								
Norge	5,83																								
Japan	8,67																								
UK	8,50																								
USA	8,00																								
Norge	7,96																								
Singapore	7,17																								
Iran	7,00																								
<p><b>Individualismeindeks</b></p> <table><tbody><tr><td>Japan</td><td>8,33</td></tr><tr><td>Norge</td><td>7,50</td></tr><tr><td>UK</td><td>7,43</td></tr><tr><td>USA</td><td>6,33</td></tr><tr><td>Singapore</td><td>4,83</td></tr><tr><td>Iran</td><td>3,00</td></tr></tbody></table>	Japan	8,33	Norge	7,50	UK	7,43	USA	6,33	Singapore	4,83	Iran	3,00	<p><b>Usikkerhetsunnvikelsesindeks</b></p> <table><tbody><tr><td>USA</td><td>8,00</td></tr><tr><td>Japan</td><td>6,67</td></tr><tr><td>UK</td><td>6,33</td></tr><tr><td>Norge</td><td>5,96</td></tr><tr><td>Singapore</td><td>5,00</td></tr><tr><td>Iran</td><td>4,67</td></tr></tbody></table>	USA	8,00	Japan	6,67	UK	6,33	Norge	5,96	Singapore	5,00	Iran	4,67
Japan	8,33																								
Norge	7,50																								
UK	7,43																								
USA	6,33																								
Singapore	4,83																								
Iran	3,00																								
USA	8,00																								
Japan	6,67																								
UK	6,33																								
Norge	5,96																								
Singapore	5,00																								
Iran	4,67																								

Tabell 7: Visualisering av våre informanternes persepsjon av nasjonale kulturer.

Tabell 7 er en visuell fremstilling av kulturelle forskjellene landene i mellom, slik våre informanter oppfatter forskjellene.

For kulturenes *maktavstand* viser tabell 7 at informantene oppfatter Japan for å ha høyest grad av maktavstand, og at Iran, USA og UK også har høy grad av

maktavstand. Singapore har litt lavere grad av maktavstand, og Norge har lavest grad av maktavstand.

For kulturenes *individualisme* viser tabell 7 at informantene oppfatter Japan for å ha høy grad av individualisme, Norge, UK og USA har relativt høy grad, mens Singapore har middels grad av individualisme. Iran kjennetegnes ved meget lav grad av individualisme.

For kulturenes *maskulinitet* viser tabell 7 at Japan har høyest grad av maskulinitet. UK, USA og Norge har også høy grad av maskulinitet. Singapore og Iran har litt lavere men likevel høy grad av maskulinitet.

For kulturenes *usikkerhetsunnvikelse* viser tabell 7 at informantene oppfatter USA for å ha høyest grad av usikkerhetsunnvikelse. Japan og UK har også høy grad av usikkerhetsunnvikelse. Norge og Singapore har middels grad av usikkerhetsunnvikelse, mens Iran har litt lavere grad av usikkerhetsunnvikelse.

Vi har ved hjelp av skalaspørsmål fått belyst hvordan våre informanter oppfatter kulturene i de landene de forteller om. Det er våre informanters persepsjoner av kulturene som er interessant. Vi er interessert i om det finnes en sammenheng mellom informantenes persepsjoner og adferden de viser i beslutningssammenheng. I vår analyse, presentasjon og drøfting av funn kunne vi ha valgt å benytte Hofstedes (1991) beskrivelse av kulturer, basert på et gjennomsnitt av hans respondenter. Vi skal ikke her gjøre det. Vi skal heller ikke sammenligne våre informanters persepsjoner av nasjonale kulturer med Hofstedes beskrivelse av nasjonal kultur. Vi er ikke opptatt av om våre informanters persepsjoner svarer til Hofstedes beskrivelse av kulturer. Vi er opptatt av hva våre informanters persepsjoner fører til, om de fører til noe.

#### **4.2. Utforming av bedriftens mål**

Hvem er det som setter målene som norske ledere følger når de er i fremmedkulturelle situasjoner? Blir fremmedkulturelle medarbeidere involvert når målene settes? Vårt funn presenterer vi slik:

*Bedriftens mål synes i stor grad å være utformet av nordmenn i bedriftens hovedkontor, med begrenset kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere.*

I beslutningsteori anses beslutninger for å være en lederoppgave som skal hjelpe lederen å nå et mål. Bedriftens mål svarer til det tredje trinnet i en beslutningsprosess (Cooke og Slack, 1991). Her presenterer vi hva informantene forteller om hvordan bedriften setter sine mål.

FIRE AV INFORMANTENE svarte at det norske hovedkontoret satte målene som beslutningsprosessene skulle følge. Den ene informanten sa: *”En målsetning er alltid noe du kjører fra hovedkontoret.”*

Dette er i samsvar med beslutningsteori ved perfekt rasjonalitet. Da kommer målene før handling (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det er likevel mulig at informantene ikke beskriver situasjonen utfyllende. Vi har ikke fulgt informantene over tid, og kan ikke kontrollere om beslutningsprosessen kan ha forløpt seg annerledes. Det kan tenkes at informantene først kan ha fattet en beslutning og *i ettertid* valgt en tolkning av handlingen som samsvarer med målet. Mennesker har som nevnt i kapittel 2.5, beslutningsmodell, en tendens til å etterrasjonalisere.

TRE AV INFORMANTENE svarte at det norske hovedkontoret godkjente mål som ble satt lokalt. En av informantene sa følgende:

*”Strategiplanen ble lagt opp lokalt ... og ble godkjent fra hovedkontoret. Vi sendte inn forslag, det var vi som skulle kjenne det lokale markedet, så vi la egentlig opp strategier og markedsplaner og sendte det tilbake til hovedkontoret for godkjenning.”*

At det norske hovedkontoret godkjenner mål åpner for muligheten av at eventuelle fremmedkulturelle ledere av bedriftens utenlandske datterselskaper kan være involvert i å sette mål.

EN OPPSUMMERING viser at det er hovedkontoret som bestemmer hvilke mål lederne skal følge. Det er vårt inntrykk at bedriftens og dens utenlandske datterselskapers mål bestemmes i det norske hovedkontoret. Det er også vårt inntrykk at målene settes med begrenset kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere i bedriftens datterselskaper *i andre land*. Det vi ikke vet, er om medarbeidere med fremmedkulturell bakgrunn *i Norge*, er med på å sette bedriftens mål.

Informantene kan ha tenkt på ulike typer beslutninger da vi intervjuet dem. Dersom det dreier seg om strategiske beslutninger mener vi at det ikke skal tas for gitt at noen

utenfor hovedkontoret medvirker til å sette målene. Ved operative beslutninger kan det falle mer naturlig at noen utenfor hovedkontoret involveres når målene skal settes. Vårt inntrykk er at informantene fatter både strategiske og operative beslutninger. I og med at informantene snakker om forskjellige typer beslutninger står kanskje ikke funnet vårt like sterkt som om de hadde snakket om samme type beslutninger.

Dersom alle bedriftens aktiviteter og datterselskaper var i en norsk kontekst, ville noen utenfor hovedkontoret medvirket til å sette målene? En av informantene forteller følgende: *”Jeg opplever at det å definere mål og klargjøre målene er likt ... [i utlandet] og her.”* Han bekrefter dermed vår forventning om at i en norsk kontekst så ville målene settes ganske likt den måten informantene har forklart i en fremmedkulturell kontekst.

Fremmedkulturelle medarbeidere er likevel ikke uten medvirkning i beslutningsprosessene. Senere skal vi se at våre informanter involverer fremmedkulturelle medarbeidere i beslutningsprosesser. Men først skal vi se hvordan våre informanter bestemmer beslutningsalternativer.

### **4.3. Bestemme beslutningsalternativer**

Hvordan bestemmer norske ledere beslutningsalternativer i fremmedkulturelle situasjoner? Vårt funn presenterer vi slik:

*Informantene synes å søke sikkerhet i beslutningssituasjoner. Kultur synes å være årsak til både tiden og måten våre informanter bruker når de bestemmer beslutningsalternativer i fremmedkulturelle situasjoner. Våre informanter i fremmedkulturelle situasjoner synes i stor grad å bruke mye tid på å samle og å verifisere informasjon, ved å kommunisere med fremmedkulturelle medarbeidere.*

Bestemme beslutningsalternativer svarer til det femte trinnet i en beslutningsprosess (Cooke og Slack, 1991). Her presenterer vi hva informantene forteller om hvordan våre informanter bestemmer beslutningsalternativer i fremmedkulturelle situasjoner.

DE FLESTE AV INFORMANTENE svarte at de bruker mye tid på å kommunisere med fremmedkulturelle medarbeidere for å samle informasjon, og på å få denne informasjonen bekreftet via andre. Det dreier seg da om på egen hånd å kommunisere med forskjellige medarbeidere.

Det synes å være slik at informantene bruker mye tid på å *verifisere* informasjon når de er i utlandet. Dette kom frem i mange intervjuer. Flere av informantene sa at de alltid verifiserer informasjonen ved å hente annen informasjon fra andre kilder. Det gjør de for å se om informasjonen han har fått fra de forskjellige kildene er i samsvar med hverandre. Dette gjør de før de foretar seg noe. En informant understreket det på denne måten: *”Tro gjør man i kirka, men i beslutningsprosesser må man vite.”* En annen informant fortalte at fremmedkulturelle medarbeideres motivasjon kunne påvirke kommunikasjonen. Informanten mente at underordnedes ansettelsesforhold kunne påvirke kommunikasjonen:

*”[Ansettelsesforholdet] ... kan opphøre umiddelbart og det gjør at hvis du visste at jeg ikke likte deg, eller hvis det var noe negativt, så kunne jeg få deg ut av døra på timen. Det gjør at tryggheten ... ikke er lik ... tryggheten til en norsk arbeidstaker. Det gjør at du kan få en del situasjoner, kall det smiskekultur, hvor det er vanskelig å få frem de ærlige og oppriktige synspunktene.”*

Som eksempel på hvordan trygghet kunne oppnås, svarte informantene:

*”Det å skape en kultur hvor det er lov å ta opp problemstillinger og diskutere, hvor de visste at etter hvert som de kjente meg, at de kunne være trygge. At jeg ikke ville bruke en meningsytring mot dem.”*

Det informantene forteller er at han i fremmedkulturelle situasjoner må forsikre seg om at informasjon han får er riktig. Han må forsikre seg om at informasjonen han får ikke bare er informasjon som andre forventer at han vil sette pris på å høre. For å oppnå det forsøker han å skape trygghet for de underordnede, hvor medarbeiderne lærer at det er lov å si sin mening uten å miste jobben av den grunn. Å skape slik trygghet eller tillit er i seg selv en tidkrevende prosess<sup>7</sup>. Ledere må *over tid* opptre på en slik måte at de underordnede stoler på at han eller hun ikke vil ”falle dem i ryggen” (Jacobsen og Thorsvik, 1997).

En av informantene fortalte at informasjon overføres mellom partene på forskjellige måter i forskjellige kulturer. Han argumenterte med at dette var en av årsakene til at kommunikasjon tok lengre tid i fremmedkulturelle situasjoner. Han sa det slik:

*”... [medarbeiderne i de] forskjellige kulturene legger frem informasjonen på forskjellige måter. I fjerne Østen sier de ting uten å si det, ... du må lete litt mer mellom linjene.”*

---

<sup>7</sup> Den omtalte tryggheten informantene forteller om forbinder vi med tillit. Se kapittel 4.8. om tillit.

Dette bekreftes av en annen informant, som uttrykte seg på denne måten:

*”Det som ... er viktig å huske på, [er at] av og til så kommer informasjonen ... [fra fremmedkulturelle medarbeidere] innpakket på en måte ... vi ... nordmenn ikke kjenner igjen. Vi registrerer ikke at det kommer noe informasjon. Vi sender ikke på samme frekvensen engang. Ofte så har de hintet med et eller annet eller at de har gjort ting på en måte i håp om at du skal skjønne at her er det noe som må tas tak i. Men da kommer du igjen tilbake til det å ... prøve å tolke de forskjellige signalene som kommer opp.”*

Informantenes svar stemmer overens med Adlers (1997) teori som handler om at effektive globale ledere forsøker å se situasjonen slik deres fremmedkulturelle medarbeidere gjør det. Når effektive globale ledere forsøker å forstå eller tolke en internasjonal situasjon, så prøver de å se situasjonen slik de tror deres kolleger fra andre kulturer ser det (Ibid). Da behandler globale ledere situasjonen som en gjetning, som en hypotese som skal testes, og ikke som noe pålitelig (Ibid). Denne prosessen tillater lederne å samle meninger ved å forsinke sin aksept av sin egen tolkning, inntil de har fått tolkningen bekreftet av andre. Denne prosessen, som er arbeidskrevende, tolker vi til å forklare hvorfor informantene i en fremmedkulturell kontekst benytter mer tid til å samle informasjon.

Det interessante er ikke bare at informantenes svar stemmer med tidligere teori som sier at slik er det. *Hvorfor* er det slik? Vi synes det er interessant at informantene underbygger at kultur påvirker deres adferd i fremmedkulturelle situasjoner.

Dersom vi ser på flertallet av informantenes fortellinger *samlet*, så finner vi ikke noe mønster som peker på at kultur kan påvirke informantenes adferd. Ser vi derimot på informantenes fortellinger *hver for seg*, åpner det for muligheten til å anta at kultur *kan* være årsak til våre informanternes adferd i fremmedkulturelle situasjoner. Vi har for lite datamateriale til å utdype dette nærmere.

TO AV INFORMANTENE sier ingenting om bruk av tid på å kommunisere med andre for å hente og verifisere informasjon. I løpet av samtalene fikk vi inntrykk av at disse informantene har kontakt med *andre* personer som samler og verifiserer informasjonen for seg. Vi kan ikke se at dette har sammenheng med den organisatoriske stillingskategori mindretallet tilhørte, fordi dette mindretallet representerte forskjellige stillingskategorier. Disse informantene sier altså ikke at de bruker mye tid på å samle og å verifisere informasjon. Selv om de ikke sier det, kan

det tenkes at de *braker* mye tid på dette. Vi kan ikke se noe mønster i de aktuelle landenes kulturer som kan forklare hvorfor informantene ikke sier at de bruker tid på å samle og verifisere informasjon fra de fremmedkulturelle.

ET INTERESSANT TILFELLE er én av informantenes fortelling om at han oppfatter beslutningsprosessene i det landet han var i for å være *kortere*, enn i Norge. Han sa det slik:

*Informant: "Når det gjelder beslutning så er beslutningsprosessene enklere på en måte. Stort sett så tar du de selv."*

*Intervjuer: "Det er mer autokratisk, er det det du tenker på?"*

*Informant: "Her i landet er vi flinkere til å være demokratisk om en avgjørelse. Der er det mer at en sterk leder, han bestemmer. ... Det han bestemmer, slik blir det. Det er det som er forskjellen."*

Denne informanten forteller videre om ting som kan tyde på at kulturens *maskulinitet* kan medvirke til at beslutningsprosessen blir kortere. Vår informant forteller videre om en opplevelse der en annen nordmann ble oppfattet som svak av omgivelsene, fordi han spilte på lag i stedet for å kjøre løpet alene. Dvs. at nordmannen kan betraktes for å være konsultativ i stedet for autoritær, og at omgivelsene oppfattet dette som en svak leder. Vår informant forteller: *"Han måtte rundt og spørre alle, og gjerne ha med alle før han bestemte noe. Han ble oppfattet som svak."* Sett i sammenheng med resten av samtalen, så tolker vi vår informant til å mene at det er de underordnede som ser på denne lederen som en svak leder. Dette åpner for muligheten for at vår informant har hentet informasjon på en annen *måte* enn de øvrige informantene til nå har fortalt. Vår informant forteller at han samler informasjon enten skriftlig eller i møter.

Ser vi på kulturen som vår informant forteller om, slik han selv oppfatter den, ser vi at kulturen er preget av relativt høy grad av maktavstand. Fordi vår informant var eksplisitt da han fortalte hvor autokratisk kulturen er, trodde vi først at den kulturelle dimensjonen maktavstand kunne være årsaken til kortere beslutningsprosesser. Men slik som de andre informantene opplever og beskriver kulturene, kan vi ikke se at det er *maktavstand* som kan forklare at beslutningsprosessene tar kortere tid. Ser vi derimot på de *andre* dimensjonene finner vi at kulturen vår informant forteller om slik han selv opplever og beskriver den, er preget av høy grad av *maskulinitet*. Dette er



*ikke* tilfellet i kulturene flertallet fortalte om, slik som informantene opplever og beskriver kulturene. Maskuliniteten til kulturen i det landet vår informant forteller om er vesentlig høyere enn i Norge, og er høyere enn de fleste andre landene og kulturene de andre informantene forteller om. Det kan tyde på at kulturens grad av maskulinitet kan være medvirkende til en lederadferd som gjør beslutningsprosessen kortere.

EN OPPSUMMERING av det informantene her forteller, viser følgende: Ser vi på *flertallet* av informantenes fortellinger *hver for seg*, åpner det for muligheten til å anta at kultur *kan* være årsak til at våre informanter bruker mye tid på å hente og å verifisere informasjon i fremmedkulturelle situasjoner. Ser vi på den ene informantens fortelling, mener vi at den *støtter* flertallets individuelle antydninger om at kultur *kan* være årsak til både *tiden og måten* våre informanter i fremmedkulturelle situasjoner bruker på å samle, eventuelt også verifisere informasjon. Dette stemmer med teori som handler om å oppnå sikkerhet i en beslutningssituasjon. Sikkerhet i en beslutningssituasjon blir fremtredende når det finnes nok informasjon til å forutsi konsekvensen av hvert beslutningsalternativ før implementeringen finner sted (Schermerhorn og Hunt, 2003).

Informantene forteller altså at de i stor grad bruker mye tid på å samle og verifisere informasjon i fremmedkulturelle situasjoner. Det gjør de ved å kommunisere med fremmedkulturelle medarbeidere. Flertallet av informantene bruker antagelig mer tid enn hva de ville gjort i en norsk kontekst, men vi har ikke komparativt datamateriale som kan bekrefte dette. Informantene synes å søke sikkerhet i beslutningssituasjoner. Kultur kan være årsak til både tiden og måten våre informanter i fremmedkulturelle situasjoner bruker når de bestemmer beslutningsalternativer.

Som vi har vist ovenfor har flertallet av informantene fortalt om forhold som vi mener har å gjøre med forståelse av fremmede kulturer, og satt dette i sammenheng med tiden beslutningsprosesser tar i fremmedkulturelle situasjoner. Senere skal vi se hvordan våre informanter forklarer betydningen av å forstå fremmede kulturer i beslutningsprosesser. Men først skal vi se hvordan våre informanter vurderer og velger beslutningsalternativer.

#### **4.4. Vurderinger og valg av beslutningsalternativer**

Hvordan går norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner frem når de vurderer og velger beslutningsalternativ? Påvirker fremmedkulturelle medarbeidere norske lederes vurderinger og valg? Vårt funn presenterer vi slik:

*Våre informanter i fremmedkulturelle situasjoner synes å vurdere og å velge beslutningsalternativer ut fra bedriftens mål, med begrenset påvirkning fra fremmedkulturelle medarbeidere. Påvirkningen synes å skje ved innsamling av beslutningsalternativer. Beslutningsmodellen "begrenset rasjonalitet" synes best å beskrive hvordan våre informanter vurderer og velger beslutningsalternativ.*

Å vurdere og å velge alternativ svarer til de sjette og syvende trinnene i en beslutningsprosess. Beslutninger handler om å ta stilling til informasjon. Blant annet må informasjon kategoriseres, tolkes og analyseres (Cooke og Slack, 1991). Deretter kan beslutninger fattes, som et valg mellom ulike alternativer.

TRE AV INFORMANTENE forteller at det finnes organisatoriske retningslinjer som ligger til grunn for vurdering og valg av forskjellige alternativer. Alle informantene har vokst opp kun i Norge. Retningslinjene som følges kan være flere ting. En av informantene fortalte:

*... når du tar avgjørelser på noe som får konsekvenser for de som faktisk skal utføre dette lokalt, så skal det alltid være i prioritert rekkefølge. ... konsekvensen av den avgjørelsen skal ikke gå på akkord med sikkerheten, miljøet eller noen ting. Da faller egentlig hele den avgjørelsen vekk som går på bekostning av ... det. Så er det [ting som er] til firmaets beste med det som går på inntjening og disse tingene her, kosteffektivt. Så er det mer trivielle ting som kommer til slutt.*

At informanten prioriterer helse, miljø og sikkerhet (HMS) så høyt, velger vi å sette i sammenheng med den industrien bedriften er en del av. I hele industrien er HMS en viktig faktor som det fokuseres mye på. Det informantene forteller er at de følger organisatoriske retningslinjer for hvordan beslutningsalternativer skal vurderes og et alternativ skal velges. Informantens fortelling ble bekreftet av en annen informant, som forklarte de organisatoriske retningslinjene slik:

*"Det er selvfølgelig nyanser og alternativer ... Først så etablerer du tegningssett, spesifikasjoner og så får du det inn til vurdering ... Da ser en om*

*tegningene og spesifikasjonene stemmer overens med min oppfatning av de kontraktmessige kravene ... ”*

Denne informanten bekrefter altså at organisatoriske retningslinjer følges, og at retningslinjene består av, design, spesifikasjoner og kontrakter. Dette var avgjørende for informantens vurderinger og valg av beslutningsalternativer. Vi tolker organisatoriske retningslinjer til å være en del av bedriftens mål, og at det er bedriftens mål som avgjør hvordan informantene vurderer og velger beslutningsalternativer.

DE FIRE ANDRE INFORMANTENE forteller at de på egen hånd foretar vurderinger og valg av beslutningsalternativer. Det gjør de blant annet slik denne informanten forteller:

*”Det etableres en liste med alternativer og gradere de på en logisk måte. Mange av oss i denne bransjen er ingeniører, og hvis du er ingeniør så må du ha logikk i det du driver med. Du ser på sannsynligheter og hva som har størst mulighet til å lykkes. Prøve å gradere. Du sorterer kanskje hurtig ut to og tre alternativer. Slik ender du opp med et utvalg på to og tre som kanskje er farbare veier videre. Da er det å bruke tid på å bestemme seg for hva som er riktig.”*

Informanten forteller at han opptrer rasjonelt i sine vurderinger av beslutningsalternativer. Dette ble bekreftet av en annen informant som la til hva som ligger til grunn for valg av alternativ. Han sa det på denne måten:

*”... du samler informasjon, du diskuterer, du avstemmer med forskjellige kilder. Du kommer frem til en innstilling og diskuterer dette. ... Det går veldig mye opp i mot ... det du ønsker å ha i butikken, på plass der du ønsker det som kunde.”*

Det informantene forteller, er hvordan han sorterer ut alternativer, dvs. vurderer alternativer, inntil han sitter igjen med noen få alternativer han kan velge mellom. Informanten samler beslutningsalternativer fra andre personer, og får alternativene verifisert. Deretter velger informantene et alternativ, dvs. at han fatter en beslutning. Han forteller videre at han fatter beslutningen på grunnlag av hva kunden ønsker.

Vi mener at det å tilfredsstille kunder godt kan være et eksempel på et av målene til bedriften. Også for denne halvparten av informantene tolker vi organisatoriske retningslinjer til å være en del av bedriftens mål. Det er altså bedriftens mål som avgjør hvordan informantene vurderer og velger beslutningsalternativer.

EN OPPSUMMERING viser at *alle* informantene forteller at de vurderer alternativer og velger alternativer ut fra bedriftens mål. Bedriftens mål settes med begrenset medvirkning fra fremmedkulturelle medarbeidere. Påvirkningen fra fremmedkulturelle medarbeidere synes å ligge i fremskaffelse av informasjon. Alle mål kan oppfattes til å være strategiske, fordi de er ment å skulle støtte en strategisk plan. Likevel kan det være forskjeller i hvordan våre informanter lar seg påvirke av fremmedkulturelle medarbeidere. Da tenker vi på om det målet lederne *i en gitt situasjon* følger, er et operativt eller strategisk mål. Vi vet altså ikke i hvilken grad våre informanter lar seg påvirke av fremmedkulturelle medarbeidere.

Med henblikk på hvordan utforming av bedriftens mål gjøres, tolker vi informantenes fortellinger til å bety at norsk kultur ligger til grunn for vurdering og valg av beslutningsalternativer. Det kan innebære at våre informanter i noen grad legger fremmed kultur til side i beslutningsprosesser.

Det at informantene sorterer, dvs. vurderer alternativene, og velger et alternativ ut fra bedriftens mål, mener vi stemmer overens med teori om beslutningsstiler som kalles adferdsmessig beslutningsmodell, begrenset rasjonalitet (Schermerhorn og Hunt, 2003). Begrenset rasjonalitet innebærer at et menneske har sine begrensninger selv om det er fornuftig, gjennomtenkt og logisk i sin adferd (ibid). Som tidligere nevnt i kapittel 4.2, utforming av bedriftens mål, er det likevel mulig at informantene ikke arbeider i forhold til teori om *perfekt* rasjonalitet. Vi mener dette er viktig nok til å gjenta at vi ikke har fulgt informantene over tid, og at vi ikke kan se om beslutningsprosessen kan ha forløpt seg annerledes. Vi har ikke funnet informasjon som forteller om informantene først kan ha tatt en beslutning og *i ettertid* valgt en tolkning av handlingen som samsvarer med målet.

Informantene synes å fortelle at de vurderer og velger beslutningsalternativer ut fra bedriftens mål, med begrenset påvirkning fra fremmedkulturelle medarbeidere. Påvirkningen skjer ved innsamling av beslutningsalternativer. Informantene synes å bruke den adferdsmessige beslutningsmodellen "begrenset rasjonalitet" når de vurderer og velger beslutningsalternativ. I slutten av kapittel 4.2, utforming av bedriftens mål, nevnte vi at fremmedkulturelle medarbeidere er medvirkende i beslutningsprosesser. Nå skal vi se at våre informanter involverer fremmedkulturelle medarbeidere.

#### **4.5. Fremmedkulturell beslutningsdeltagelse**

Hvem bestemmer hvem som får lov å delta i beslutningsprosesser? Hva ligger til grunn for hvordan norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner velger deltagere i beslutningsprosesser? Vårt funn presenterer vi slik:

*Våre informanter synes å velge fremmedkulturell beslutningsdeltagelse både ut fra fremmedkulturelle medarbeideres faglige kompetanse og ut fra organisasjonsmessige forhold.*

Beslutningstageren(e) er viktig(e) fordi beslutningstageren(e) kan kontrollere hvilken informasjon som er relevant, hvilke alternativer som skal vurderes, og hvordan hvert alternativ skal vurderes (Cooke og Slack, 1991). Her presenterer vi hva informantene forteller om hvem som bestemmer hvem som får lov til å delta i beslutningsprosesser.

ALLE INFORMANTENE svarte at den som er ansvarlig for beslutningen også bestemmer hvem som skal delta i beslutningsprosessen.

TRE AV INFORMANTENE svarte at deltagelse av fremmedkulturelle medarbeidere i beslutningsprosessene ble bestemt ut fra faglig kompetanse. På spørsmål om hvordan det ble bestemt hvem som skulle delta i en beslutningsprosess sa en av informantene:

*”Jeg har et team rundt meg som jeg har plukket ut basert på bakgrunn av erfaring og ikke minst dette med styrker og svakheter. ... ledere [er] forskjellige, men jeg har en dragning i retning av å plukke folk med ekstreme kunnskaper innenfor sitt område.”*

FIRE AV INFORMANTENE mente deltagelse av fremmedkulturell medarbeidere i beslutningsprosessen ble bestemt ut fra organisasjonsmessige forhold. En av informantene sa det på denne måten: *”Det er rent hierarkisk. De en, to, tre som er rett under han hierarkisk, de vil han ta med seg.”*

EN OPPSUMMERING av informantenes fortellinger viser at den faglige kompetansen og organisasjonsmessige forhold synes å være avgjørende for beslutningsdeltagelse. Dette er i overensstemmelse med beslutningsteori som går ut på at organisasjonsstrukturen definerer de forskjellige beslutningsprosedyrer man skal benytte for å fatte et vedtak (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Informantenes svar kan

også tas som et tegn på at i møter med fremmedkulturelle medarbeidere blir det fleksibelt hvem som skal delta.

Informantene forteller altså at de selv bestemmer hvem som får delta i beslutningsprosesser i fremmedkulturelle situasjoner, og at de gjør det på grunnlag av fremmedkulturelle medarbeideres faglige kompetanse og organisasjonsmessige forhold.

I slutten av diskusjonen av å *bestemme beslutningsalternativer* lovet vi å komme tilbake til betydningen av å forstå fremmede kulturer i beslutningsprosesser. Nå skal vi se nærmere på hvordan våre informanter forklarer betydningen av å forstå fremmede kulturer i beslutningsprosesser.

#### **4.6. Interesse, respekt, forståelse for fremmed kultur**

Hva forteller norske ledere med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner om fremmede kulturer? Vårt funn presenterer vi slik:

*Våre informanter synes å ha interesse for mennesker, og de synes å ha respekt og forståelse for fremmede kulturer. Dette synes å være en nødvendig forutsetning for å utøve ledelse i fremmedkulturelle situasjoner.*

Kultur er tillært, ikke nedarvet. Kulturelle verdier kan ikke føres tilbake til ens gener, men til ens sosiale miljø (Hofstede, 1991). Vi vet ikke om dette er noe våre informanter var seg bevisst før de tok på seg lederoppdrag i en fremmedkulturell situasjon. Vi vet heller ikke om det er noe de på egen hånd har lært mens de har utøvet lederadferd i fremmedkulturelle situasjoner. Sikkert er det i alle fall at *samtlig* av informantene mener at norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner må ha stor interesse for sine medmennesker, og legge stor vekt på det å forstå og respektere fremmede kulturer.

ALLE INFORMANTENE var utvetydige når de snakket om dette, og mange av dem kom tilbake til behovet for å ha interesse for andre mennesker, og å respektere og forstå andre kulturer, flere ganger i løpet av samtalene. En av informantene sa det slik: *”Det er rett og slett å kunne det spillet som foregår bak kulissene. Det er et ganske stort spill.”* En annen informant sa det på denne måten:

*”... egentlig ... er det ganske komplekst, det blir mer en livsstil det som går på internasjonal ledelse, for det går på en kontinuerlig interesse for andre mennesker og kulturer. Det må ligge i underbevisstheten, det må ikke være påtvunget, at nå må jeg tenke på det, og nå må jeg tenke på det. Det må bli en naturlig del av tenkemåten din.”*

Det er helt tydelig at dette er et tema som opptar informantene. En tredje informant forklarte hvorfor han mener det er så viktig å forstå fremmede kulturer:

*” ... alle disse fellene som vi går i med å ta i mot et visittkort ... med en hånd og trø det i baklomma og sette seg på det. Da kan du bare glemme den handelen, fordi da har du fornærmet han på det groveste. Det er veldig mange feller å gå i.”*

Her forteller han hvor kostbart det kan være ikke å forstå andre kulturer. En ytterligere forklaring på betydningen av å forstå fremmede kulturer ble presentert slik av en fjerde informant:

*”For det første, når en jobber ute ... så kommer det veldig an på en selv. Hvordan man har det og hvordan man blir oppfattet og hvordan du får ting til å fungere. Det er veldig individuelt. Det som er en grunnleggende egenskap for folk som skal jobbe ute, de må være interessert i mennesker i utgangspunktet og se på at det er menneskene som er ressursene. Folk uten sosiale antenner, de har et stort ”drawback”<sup>8</sup> når de skal ut å jobbe. Folk som er veldig fag- og oppgaveorientert de glemmer det viktigste, og det er menneskene. Det å knytte personlighet og nasjon og ha forståelse og interesse for kulturelle forskjeller, det er et ”must”<sup>9</sup>.”*

Det er interessant å se hvordan sistnevnte informant refererer til det ”å knytte personlighet og nasjon”. Vi forstår informanten slik at når han sier nasjon, da mener han nasjonal kultur. Selv om Hofstede (1991) hevder at det bør skjelnes mellom kultur på den ene side og et individs personlighet på den annen side, sier han samtidig at det er diskusjoner sosiologer imellom om hvor grensene går. Kultur er særegen for en gruppe eller en kategori, og er *tillært*. Personlighet er særegen for et individ, og er *nedarvet og tillært*.

Vi har ikke funnet noe som tyder på at noen av informantene våre underestimerer betydningen av fremmede kulturer. Derimot har vi funnet indikasjoner på at informantene ikke alltid *forstår* fremmede kulturer. Dette til tross for at de forsøker å forstå. Ser vi en gang til på det siste sitatet mener vi å se en antydning om at

---

<sup>8</sup> “Drawback” er et engelsk ord. På norsk sier vi ”ulempe”.

<sup>9</sup> “Must” er et engelsk ord. På norsk sier vi ”nødvendighet”.

informanten har erfaring som tilsier at det kan gå svært galt dersom man ikke tar viktigheten av fremmede kulturer på alvor: ”*Folk uten sosiale antenner, de har et stort ”drawback” ...*” Denne antydningen er interessant, og vi antar at alle våre informanter på et eller annet vis feilet og forsøker å unngå å gjøre feil en gang til.

Hofstede (1991) bekrefter det våre informanter forteller om betydningen av å forstå kulturelle forskjeller. Han hevder at en av årsakene til at mange løsninger på problemer ikke fungerer eller ikke kan implementeres, er fordi forskjeller i hvordan aktører tenker har blitt ignorert (Ibid). Det kan bety at uten forståelse for fremmede kulturer er det fare for at beslutninger ikke oppnås, eller at beslutninger ikke blir iverksatt. Adler (1997) bekrefter også vårt funn når hun poengterer betydningen av at tverrkulturell ledelse søker å *forstå og forbedre* kommunikasjon (interaction) mellom kolleger, ledere, toppledere, kunder, leverandører, og partnere fra land og kulturer over hele verden.

Informantene forteller altså at interesse for mennesker, respekt og forståelse for den fremmede kulturen har stor betydning for utfallet av oppdraget norske ledere har i fremmedkulturelle situasjoner. Vi tolker det dit hen at informantene forsøker å fortelle oss at det er en nødvendig forutsetning for å utøve ledelse i fremmedkulturelle situasjoner.

#### **4.7. Betydning av fremmede språk**

Hva forteller norske ledere med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner om betydningen av å kunne fremmede språk? Vårt funn presenterer vi slik:

*Fremmedspråklige kunnskaper synes å være viktige, og til stor hjelp for våre informanter i fremmedkulturelle situasjoner.*

Kulturelle faktorer har stor betydning for hvordan medarbeidere i organisasjoner tolker informasjon, hendelser og aktiviteter, og hvordan de kommuniserer med hverandre (Jacobsen og Thorsvik, 2002). En av de beste måtene å forstå i hvert fall noen av de kulturelle forskjeller, er å lære språket til det landet de har med å gjøre (Schermerhorn og Hunt, 2003). Her presenterer vi hva informantene forteller om betydningen av å kunne fremmede språk.



MANGE AV INFORMANTENE fortalte *ingen ting* om behov for å kunne språket som brukes i det landet de har med å gjøre. Vi legger til at vi ikke eksplisitt spurte om de var opptatt av å lære seg fremmede språk. Litteraturen sier at språk er viktig for å unngå misforståelser når flerkulturelle møtes (Hofstede, 1991).

I diskusjonen om å *bestemme beslutningsalternativer* så har vi sett at våre informanter i fremmedkulturelle situasjoner i stor grad synes å bruke *mye* tid på å samle og på å verifisere informasjon, ved å kommunisere med fremmedkulturelle medarbeidere. Dette setter vi i sammenheng med teori som handler om at mennesker med felles kultur ofte vil ha et felles språk med felles signaler (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Dersom kommunikasjon pågår på tvers av kulturer så vil verbale og ikke-verbale meldinger kunne mistolkes og misforstås (Ibid). Det kan være en av årsakene til at ledere som ikke kan språket til det landet de har med å gjøre, kanskje bruker *mye* tid på å samle og verifisere informasjon. Vi finner det derfor oppsiktsvekkende at *nesten ingen* av informantene forteller om behov for å kunne det lokale språket, og dermed forstå en del av kulturen, som en av årsakene til at de bruker tid på å samle og å verifisere informasjon.

TO AV INFORMANTENE fortalte om behov for fremmede språk. De fortalte at det å kunne fremmede språk er viktig. Den ene informanten som har vært i et engelskspråklig land sa at hans språkkunnskaper har gjort det lettere for ham. Han sa: *"... rent språklig. ... Det hjalp meg veldig mye."* Den andre informanten var mer utdypende i sin forklaring om behovet og nytten ved å kunne språket i det landet han var i. Han sa det på denne måten:

*"På grunn av språkkunnskaper og det med å legge frem synspunkter så må du være veldig tålmodig, ... du må gjenta det gang på gang, og så blir det veldig mye diskusjon på lokalt språk. Hvis du da sitter i strategisk viktige forhandlinger og ikke har med deg en som kan det lokale språket så klarer du ikke å følge med i svingene. Vi klarer ikke å oppfatte om de forstod det vi sa. Det er noe av nøkkelen. Har de virkelig forstått vårt budskap? Har du med en lokal [person] så skjønner han det. Mye av det samme ser jeg også i ... [et annet land]<sup>10</sup>. Bruker veldig mye energi på å fremlegge synspunktene våre og så må du begrunne de og så må du gjenta det gang på gang, før det virkelig siger inn. Det er veldig mye, fordi vi tenker forskjellig."*

---

<sup>10</sup> For å bevare informantenes anonymitet har vi bevisst unnlatt å nevne ved navn de landene informantene forteller om.

Det informanten forteller er kort og godt at uten kjennskap til det lokale språket så er han sjanseløs i forhandlinger. Han forteller videre at måten han løser problemet med manglende språkkunnskaper er å ha med seg en person som kan oversette for ham. Det interessante med denne informanten er at han tilhører en høyere stillingskategori enn flertallet av informantene. Han reiser til fremmedkulturelle land for kortere perioder, gjerne noen få dager om gangen, før han returnerer til hjemlandet Norge. Slik hans situasjon er, kan vi til dels forstå at organisasjonen han arbeider for ikke har investert i opplæring av språk. Denne informanten viser tydelig at han er opptatt av betydningen av å kunne fremmede språk, og forteller videre:

*”[Uten språkkunnskaper] ... klarer du ikke å lese forskjellene i kulturen. Da må du ha jobbet der. Det fins jo en del folk som har jobbet som utlendinger lokalt og kanskje vært der i 2 år og har forstått hvordan de tenker og hvordan deres væremåte er. Da har de fått den kunnskapen, men for oss når vi gikk inn [et land] for første gang ... så hadde vi vært hjelpeløse uten de lokale menneskene. ... Alt skjer på lokalt språk, så du har ikke sjanse til å følge med [dersom du ikke kan språket].”*

Det informanten nå forteller, er to ting. Først forteller han at han knytter språkkunnskaper til hvordan fremmedkulturelle medarbeidere tenker og hvordan deres adferd er. Det andre han forteller, er at de som over lengre tid har vært stasjonert i et fremmed land *kan* ha tilegnet seg språkkunnskaper.

Mindretallets fortellinger viser at informantene har forstått og tar hensyn til det Hofstede (1991) sier om språk og kulturer: Språk er en måte å formidle kultur på, og at menneskers måte å tenke på er påvirket av kategorier av ord som er tilgjengelig i språket<sup>11</sup>.

EN OPPSUMMERING viser at flertallet av informantene ikke forteller at de er opptatt av om språklige kunnskaper vil være dem til hjelp i fremmedkulturelle situasjoner. Mindretallet viser derimot helt klart at de mener det er viktig å kunne fremmede språk, og at fremmede språk vil være til stor hjelp når de er i fremmedkulturelle situasjoner.

---

<sup>11</sup> Likevel er ikke språk og kultur så tett knyttet at dersom du kan et språk så forstår du kulturen. Likedan betyr ikke forskjeller i språk alltid forskjeller i kultur. Betydningen av innholdet i en melding som kommuniseres kan bli borte i oversettelsen fra et språk til et annet, fordi informasjon er mer enn ord: det er ord som passer i et kulturelt rammeverk. I tillegg til forskjeller i språk, så møter mennesker i flerkulturelle situasjoner problemer fordi de tenker ulikt. Studier utført av utviklingspsykologer har vist at ting vi har lært er bestemt av krav fra omgivelsene hvor vi vokste opp. (Hofstede, 1991)

#### **4.8. Betydning av tillit**

Hva forteller norske ledere med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner om betydningen av tillit? Vårt funn presenterer vi slik:

*Tillit synes å være en grunnleggende nødvendighet for å oppnå god kommunikasjon, og det tar tid å bygge slik tillit når forskjellige kulturer møtes.*

Situasjonsbetinget ledelsesteori peker begge på betydningen av tillit til ledere. Ledere vil ikke ha mulighet til å utføre noe som helst hvis han eller hun ikke har tillit hos organisasjonens medarbeidere (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Autoritet er sentralt ved godt lederskap. Autoritet er tilstede dersom medarbeiderne i organisasjonen godtar beslutninger som ledere fatter (Ibid). Her presenterer vi hva informantene forteller om betydningen av tillit.

DE FLESTE AV INFORMANTENE forteller at det er viktig å oppnå tillit hos fremmedkulturelle medarbeidere. En av informantene forteller at god kommunikasjon kan oppnås gjennom tillit, og at det tar lang tid å oppnå slik tillit. Informanten sa det slik:

*”Det er klart du er utlending i et fremmed land. ... hvis du ikke har gode kontakter så vil du miste veldig mye [informasjon]. Det [er viktig] å bygge opp et riktig kontaktnett og få tillitt. De må ha tillitt til deg og du må ha tillitt til dem. Det tar det 1-2 år å bygge opp. Det tar tid for en bedrift å bygge opp et nettverk som gjør at de [utsendte lederne] får informasjon, og ikke mister informasjon. Noen tror at det bare er å reise ned, være der 3 uker, og [så] komme tilbake. Da bare ler de [fremmedkulturelle medarbeiderne] av det og sier: ”Hvem er dette, som driver [på] slik?””*

Informanten forteller at tillit er en forutsetning for å oppnå et forhold til fremmedkulturelle medarbeidere, som gjør det mulig for partene å åpne seg for hverandre, og på den måten dele informasjon med hverandre. Ved å tenke på kulturelle tilpasningsstrategier<sup>12</sup>, tolker vi informanten dit hen at tillit er grunnleggende nødvendig for å kunne oppnå en kulturell tilpasning som handler om kulturell synergi. Det tar tid å oppnå slik tillit. En annen informant sa også at tillit er en måte å få fremmedkulturelle medarbeidere til å involvere seg i beslutningsprosesser. Han sa det på denne måten:

---

<sup>12</sup> Se neste kapittel, kapittel 4.9, om kulturelle tilpasningsstrategier

*”... tillit. Det var første bud for å få folk til å åpne seg opp. Etter det er det selvtillit hos de forskjellige. At du viser at du setter pris på det de gjør bra og prøver å hjelpe de med det som ikke fungerer helt bra.”*

Det informantene sier, er at tillit er en nødvendighet for å oppnå god kommunikasjon med de fremmedkulturelle medarbeiderne. Det bekrefter det den første informantene sier. Det informantene *også* sier, er at ved hjelp av tillit så oppnår han en høyere grad av engasjement og involvering av de fremmedkulturelle medarbeiderne. Dette kan hjelpe informantene når han skal fremskaffe informasjon og beslutningsalternativer.

Informantenes fortellinger stemmer overens med teori om situasjonsbetinget ledelse. Deltagende ledelse er en måte ledere kan oppnå autoritet på. Ved å la de fremmedkulturelle medarbeidere delta i beslutningsprosessene skapes det tillit og et eierforhold til beslutningene (Jacobsen og Thorsvik, 1997). Vi antar at dette kan være en årsak til at de fremmedkulturelle medarbeiderne åpner seg for våre informanter, slik at engasjement og god kommunikasjon oppnås.

En oppsummering av de fleste av informantene forteller, viser at informantene mener at tillit er en grunnleggende nødvendighet for å oppnå god kommunikasjon og kulturell synergi, og at det tar tid å bygge slik tillit.

ET EKSEMPEL på *hvordan* informantene bygger tillit har vi diskutert tidligere. Vi gjentar det informantene forteller<sup>13</sup>:

*”Det å skape en kultur hvor det er lov å ta opp problemstillinger og diskutere hvor de visste at etter hvert som de kjente meg, at de kunne være trygge. At jeg ikke ville bruke en meningsytring mot dem.”*

Informantene forteller at han i fremmedkulturelle situasjoner bygger tillit. Det han forteller er i samsvar med teori som går ut på at lederen for å oppnå tillit fyller organisasjonen med verdier over tid, slik at ledelse og medarbeidere arbeider ut fra det samme verdigrunnlaget, de samme normene, de samme grunnleggende antagelsene (Ibid). Vi setter informantens adferd i sammenheng med teori som handler om at mennesker fra samme kultur sannsynligvis vil kommunisere bedre med hverandre, kanskje fordi de har størst tillit til andre av samme kultur enn til andre av fremmede kulturer (Ibid). Forhold som går på hvordan man oppfatter senderens

---

<sup>13</sup> Dette sitatet ble diskutert fra et annet perspektiv i kapittel 4.3.: ”Bestemme beslutningsalternativer”.

troverdighet, hensikt og innstilling, er avgjørende for hvordan mottakeren vil forholde seg til meldingen (Ibid).

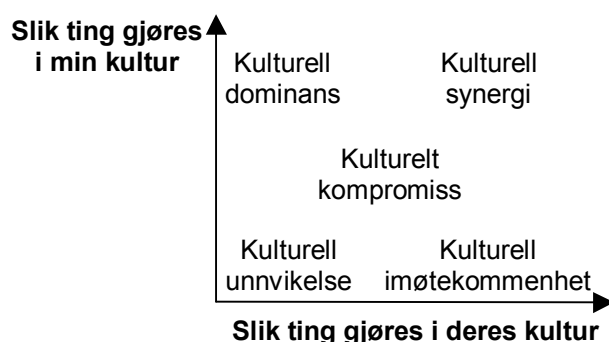
EN OPPSUMMERING av våre informaners fortellinger om tillit leder oss til en tolkning av betydningen av tillit: Dersom medarbeidere har tillit til ledelsen, så har de lettere for å åpne seg og *kommunisere* med ledelsen. Flertallet av informantene forteller altså at tillit er en grunnleggende nødvendighet for å oppnå god kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere, og at det tar tid å bygge slik tillit.

#### **4.9. Kulturelle tilpasningsstrategier**

Hva forteller norske ledere med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner om hvilke kulturelle tilpasningsstrategier de velger i fremmedkulturelle situasjoner? Vårt funn presenterer vi slik:

*Våre informanter synes å bruke flere kulturelle tilpasningsstrategier, avhengig av den fremmedkulturelle situasjonen. Våre informanter synes å ha benyttet strategiene kulturell imøtekommenhet og kulturelt kompromiss.*

For å være effektiv må lederen alltid tilpasse adferden til situasjonen og til personene som skal ledes (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Ledere kan velge mellom flere kulturelle strategier når de arbeider med fremmedkulturelle medarbeidere (Adler, 1997).



Figur 4: Globale strategier (Adler, 1997)

Figur 4 viser de kulturelle tilpasningsstrategiene lederne kan velge mellom: Kulturell dominans, kulturell imøtekommenhet, kulturelt kompromiss, kulturell unnvikelse og kulturell synergi.

Interesse for mennesker, samt respekt og forståelse for kulturer kan ses på som en nødvendig forutsetning for å lykkes i fremmedkulturelle situasjoner. Men det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig. Vi tolker informantenes utsagn slik at det ikke bør tas for gitt at norske ledere *klarer* å forstå og tilpasse seg den fremmede kulturen. Han eller hun kan godt velge feil kulturell tilpasningsstrategi, fordi han eller hun ikke riktig forstår den fremmede kulturen.

ALLE INFORMANTENE forteller at de forsøker å tilpasse seg fremmede kulturer de er omgitt av. Som en av informantene sa i samtalens løp:

*”... jeg prøvde å moderere den norske biten av meg. At en prøvde å unngå at en ble ovenifra og ned eller at det virket som en overkjørte de. Den måtte en dempe. Her i Norge går en rett på sak, rett ut av posen ... . Ikke noe særlig utenomsnakk. Det er liksom å få løst problemet, og det kan virke litt intimiderende<sup>14</sup> på en del andre kulturer.”*

Informanten synes å ha valgt en kulturell tilpasningsstrategi som handler om kulturell imøtekommenhet. Han forteller altså at han forsøker å justere, dvs. tilpasse sin adferd etter kulturen i utlandet. En annen informant sa det på denne måten:

*”Du kan ikke reise bort der å ha en norsk lederstil og tro at det går bra. Du må tilvenne deg. Det er en utfordring. ... Jeg tenker på en nordmann som kommer dit til et norsk selskap og her kommer vi som nordmenn. Vi kan dette ... Det kan du gjerne tro selv, men du kommer ikke langt med det. Du må komme inn i nettverket og forstå hvordan de tenker og jobber for å lykkes. Det er mange som har dårlige erfaringer med å sende folk til utlandet.”*

Informanten har erfart at norske ledere må være forsiktig med å la norsk kultur dominere andre kulturer. Det innebærer at de må være forsiktige med å holde fast ved sin adferd når de er i utlandet. Med andre ord mener denne informanten at norske ledere bør være forsiktig med å velge tilpasningsstrategien som kalles kulturell dominans, som innebærer at ledere i utlandet fortsetter å være slik han alltid har vært hjemme i sin egen kultur (Ibid).

---

<sup>14</sup> Vi tolker informanten til å mene ”truende”, ”skremmende” eller ”foruroligende” avhengig av aktører, kulturer og situasjon. (Informanten tenker kanskje på det engelske ordet ”intimidating”.)

Det er verdt å nevne at informanten også fortalte at interesse, respekt og forståelse er grunnleggende for evnen til å tilpasse seg andre kulturer. Den siste setningen ”*Det er mange som har dårlige erfaringer med å sende folk til utlandet.*” tolker vi til å bety at interesse for mennesker, respekt og forståelse for kulturer ikke er nok til at norske ledere på riktig måte klarer å tilpasse seg kulturen.

At våre informanter synes å velge ulike typer kulturelle tilpasningsstrategier blir ytterligere bekreftet i løpet av vår samtale med en tredje informant:

*Informant: ”Du kan sammenligne det med en ledergruppe her. Det vil være vanligere for en daglig leder her [i Norge] at konsensus i gruppa blir hans måte å lede på. Der borte er det mer vanlig at det ses til den lokale lederen og at han bestemmer. Det forventes at han bestemmer.”*

*Intervjuer: ”Er det mer autokratisk, er det riktig oppfattet?”*

*Informant: ”Det er mye mer autokratisk, men det er jo ... opp til han. Hvis han er moderat i forhold til å måtte bestemme hele veien og er villig til å søke konsensus i gruppa så vil det være måten det blir gjort på.”*

*Intervjuer: ”Det kan tilpasses, slik de også tilpasser seg?”*

*Informant: ”Ja, det kan det.”*

*Intervjuer: ”Jeg så nesten for meg at det stort sett var den fremmede som måtte tilpasse seg, men det går begge veier?”*

*Informant: ”Så klart den fremmede må tilpasse seg og må av og til være mer beslutningstaker enn her hjemme, men samtidig går det an å myke opp på de andre tingene. Det går an å bruke tid på å søke råd ... da lærer du hva konsensus er, og så bestemmer du at dette gjør vi. Da er det kanskje hva tre av fire mener, istedenfor at du legger frem din egen mening som beslutning og så diskuterer du det. Da blir det mange ganger at hvorfor skal vi diskutere dette dersom det allerede er besluttet?”*

Informanten forteller at det ikke alltid er nødvendig for norske ledere å gå helt til ytterpunktet av tilpasninger, for eksempel den tilpasningen som kalles kulturell imøtekommenhet. Kulturell imøtekommenhet innebærer at ledere forsøker å etterligne kulturen i utlandet (Ibid).

Det informanten beretter er at det i noen situasjoner er nok at norske ledere møter den fremmede kulturen på halvveien. Eksempelvis kan den norske lederen på denne måten bli mer bestemt, samtidig som han er konsulterende. Og de fremmedkulturelle medarbeiderne kan bli mer deltagende, i stedet for å være passive. Vi oppfatter det

slik at informanten mener at norske ledere av og til benytter en fremmedkulturell tilpasning som handler om kulturelle kompromisser mellom partene. Kulturelt kompromiss innebærer at begge parter gir slipp på noe for at de skal kunne arbeide bedre sammen (Ibid).

Vi ser nå tilbake på det funnet som handler om at bedriften setter målene med lite kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere i utlandet. Vi mener at det kan oppfattes som en form for kulturell dominans<sup>15</sup>.

Vi fortalte tidligere om en nordmann som ble oppfattet som svak av omgivelsene<sup>16</sup>. Nordmannen kan betraktes som konsultativ i stedet for autoritær, og at omgivelsene oppfattet dette som en svak leder. Vi tolker informantens fortelling til å bety at nordmannen han forteller om har valgt en kulturell tilpasningsstrategi som kalles kulturell dominans. Nordmannen har altså holdt fast ved sin adferd slik den alltid har vært i hans egen kultur. Det viktige med informantens fortelling, er at den viser at nordmannen kan ha valgt en lite hensiktsmessig kulturell tilpasningsstrategi, dvs. feil adferd, fordi han ikke riktig forstår den fremmede kulturen. Informantens fortelling bekrefter altså at forståelse av fremmede kulturer er grunnleggende for evnen til å tilpasse seg andre kulturer. Informanten vår synes å ha lært av den andre nordmannens erfaring. Informanten synes å ha valgt en annen tilpasningsstrategi, dvs. kulturell imøtekommenhet. Når informanten forteller at han tar alle avgjørelsene selv tolker vi det til å bety at han forsøker å etterligne den fremmede kulturen. Det er kulturell imøtekommenhet.

Vårt funn er i samsvar med Adler (1997) som hevder at en effektiv leder ikke kun vil holde seg til en strategi. Lederen lar situasjonen avgjøre strategien han velger å bruke i en gitt situasjon. Funnet er også i samsvar med situasjonsbetinget ledelsesteori. Denne teorien handler om å tilpasse lederstilen til den sammenheng som lederne virker innenfor, i vårt tilfelle fremmedkulturell sammenheng.

Ingen av informantene har gitt uttrykk for at de velger en fremmedkulturell tilpasning som handler om kulturell synergi. Denne tilpasningen er den formen for tilpasning som Adler hevder er mest fruktbar. *Kulturell synergi* kan effektivt skape nye løsninger

---

<sup>15</sup> Se kapitel 4.2, "Utforming av bedriftens mål".

<sup>16</sup> Se kapitel 4.3., "Bestemme beslutningsalternativer", under "Et interessant tilfelle".



på problemer, ved å erkjenne individuelle etniske kulturer (Ibid). Slik kan lederne styre hvordan de kulturelle forskjellene positivt kan påvirke situasjoner og beslutninger (Ibid). Ved å velge kulturell synergi kan ledere styre endringer, ved å påvirke sine organisasjoner til å bli mer inkluderende og globale i sine tenke- og handlingsmåter (Ibid).

Kan vi ha fortolket informantene feil, og kanskje forvekslet tilpasningene som heter kompromiss og synergi? For oss virker det logisk å anta at for å klare å opparbeide forståelse som kan føre til kulturell synergi, så må norske ledere være svært lenge i fremmedkulturelle situasjoner. Vi snakker da om flere år. Alle våre informanter har flerårig erfaring fra fremmede kulturer, med et gjennomsnitt på 3,5 år. En av informantene har nettopp kommet hjem igjen, mens andre har reist inn og ut av mange land i flere år og gjør det fortsatt. *Alle* informantene har altså lang erfaring med fremmede kulturer. De av informantene som har lengst erfaring med fremmedkulturelle situasjoner, og som har *bodd* i fremmede land, synes å ha størst forståelse for fremmede kulturer. Disse informantene virker *mer* engasjert i temaet om fremmede kulturer, de forteller flere detaljer om de kulturelle utfordringene. De har altså gitt oss mer datamateriale å arbeide med. For oss er ikke dette uventet. Selv om disse informantene ikke *forteller* at de har oppnådd kulturell synergi, kan vi ikke utelukke at de *kan* ha oppnådd dette. Vi har bare ikke datamateriale som kan bekrefte dette.

Heller ikke noen av informantene har gitt uttrykk for at de velger en fremmedkulturell tilpasningsstrategi som handler om kulturell unnvikelse. De som velger denne tilpasningsstrategien vil ha en adferd som om ikke noen forskjeller mellom kulturer eksisterer, eller at noe problem eksisterer (Ibid). Adler hevder at denne strategien er brukt oftere av asiater enn av vestlige. Vi er åpne for at det kan være en av forklaringene til at våre informanter ikke forteller noe om kulturell unnvikelse. Heller ikke her kan vi utelukke at informanten i gitte situasjoner velger en kulturell unnvikelse. Igjen er situasjonen slik at vi ikke har datamateriale som bekrefter dette.

Informantene forteller altså at norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner bruker flere former for kulturell tilpasning, avhengig av situasjonen. Våre informanter synes å ha benyttet strategiene kulturell imøtekommenhet og kulturelt kompromiss.

#### **4.10. Lærdom fra tidligere fremmedkulturelle situasjoner**

Hva forteller norske ledere med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner om hva de lærer fra sine oppdrag i fremmedkulturelle situasjoner? Vårt funn presenterer vi slik:

*Det synes som om kommunikasjon, lederegenskaper, og evnen til å se ting fra forskjellige perspektiver er viktig lærdom våre informanter har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner. Det synes også som om evnen til å arbeide med og lede mennesker fra andre kulturer er en viktig lærdom våre informanter har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner.*

Ved en gjennomgang av lederes erfaringer i fremmedkulturelle situasjoner kommer det frem at ledere lærer ting som er sett på som kritisk for å utøve lederadferd i dagens konkurranseutsatte internasjonale forretningsvirksomhet (etter Adler, 1997).

DE FLESTE AV INFORMANTENE forteller at kommunikasjon er en viktig lærdom de har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner. En av informantene sa det på denne måten:

*”Den viktigste lærdommen er kommunikasjon. Det kommer du tilbake til. Vite hva det innebærer. Vite at det betyr at du må interessere deg for mennesker. Det å være sikker på at det du sender ut er det samme som det som blir oppfattet i den andre enden. At melding sendt er melding mottatt. Der ligger alt det grunnleggende for å kunne samarbeide. Utover det så har jeg lært veldig mye om meg selv i denne prosessen.”*

Det informanten poengterer er at kommunikasjon er grunnleggende i samarbeid mellom mennesker. Betydningen av kommunikasjon og lærdom om kommunikasjon bekreftes av en annen informant som sier det slik:

*Informant: ”Du får forståelse for andre kulturer og andre måter å jobbe på. En bedre forståelse for at ting må spesifiseres veldig nøye og ikke bare referere til lover, regler, spesifikasjoner og forskrifter. Du må spesifisere og forklare i detalj hva som skal gjøres, og ikke bare ta den lette veien til mål. ... Du må være mer spesifikk og konkret i alle avgjørelser.”*

*Intervjuer: ”Er det riktig oppfattet at betydningen av klar kommunikasjon er viktig?”*

*Informant: ”Det er veldig viktig. Dersom du ikke har klar kommunikasjon og hvis du ikke kan beskrive hvorfor du har foreslått å løse problemet på sånn og sånn måte med hjemmel i kontrakt, regelverk, spesifikasjoner ... så kommer du ingen vei.”*

At kommunikasjon er en viktig lærdom er i samsvar med Jacobsen og Thorsvik (2002) som oppsummerer forskning som underbygger at kommunikasjon er et vesentlig moment når mennesker er i kontakt med andre kulturer. Det er viktig for at informasjonen et menneske presenterer skal bli forstått likeledes av et annet menneske (Ibid). Det er også i samsvar med Adler (1997) som hevder at mennesker fra én kultur i dagens ”globale” samfunn er avhengig av en evne til å kommunisere godt med mennesker fra andre kulturer. Ledelse på tvers av kulturer er avhengig av lederes evne til å kommunisere: For å kunne lede, motivere og inspirere underordnede, samt ved utveksling av informasjon, for eksempel ved beslutningstaking (Ibid).

FEM INFORMANTER forteller at lederegenskaper er en viktig lærdom de har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner. En av informantene sa det slik:

*”... du lærer deg å bli mye mer fleksibel. Mer åpen for andre løsninger og andre måter å se problemer på. ... du låser deg ikke i gammel historie. Du lærer deg å ... se på løsningen ut fra løsningen og ikke ut fra bakgrunn. Jeg mener at du blir mye mer åpen i beslutningene, ser flere muligheter, ser flere måter å løse problemet på. Du får ... en bedre måte å takle mennesker på, du treffer så mange forskjellige typer med en helt annen kulturbakgrunn som du må forholde deg til og takle og bygge opp kjennskap til. Når du [senere] kommer på en norsk bedrift så har du lettere for å takle alle mulige folk. Ser deres fortrinn og prøve og utnytte de best mulig. ... hele tiden er det: ”Hvordan kan jeg få en person til å jobbe best mulig? Hva får den personen til å virke best? Hva er den best på, hva liker du å jobbe med, mer enn å se at det er en ingeniør, da kan han gjøre sånn og sånn.” Du får et helt annet perspektiv både på mennesker og på andre løsninger. ... du blir mye mer åpen. Men det er ikke til å stikke under en stol at en del personer som virker veldig godt i norske miljøer ikke virker i utenlandske miljøer i det hele tatt. Det er fordi de ikke greier den omstillingen.”*

Informantenes lærdom stemmer overens med teori som handler om at lederne forbedrer lederegenskaper i større grad enn sine tekniske kunnskaper. Det å arbeide i fremmedkulturelle situasjoner gjør ledere mer oppmerksomme på hvilke spørsmål som skal stilles, ikke svarene. Ledere forteller hvordan de har lært seg adferd i flerkulturelle situasjoner, å inngå kompromisser, ikke være en diktator og ha et åpnere sinn (Adler, 1997).

TRE INFORMANTER forteller at evnen til å *arbeide med* og lede mennesker fra andre kulturer er en viktig lærdom de har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner. Disse informantene tilhører samme stillingskategori. For å illustrere dette, viser vi til sitatet ovenfor, om at lederne forbedrer sine lederegenskaper. Dette sitatet mener vi

forklarer best hva de tre informantene forteller om evnen til å arbeide med og lede mennesker fra andre kulturer.

At lederne tilegner seg evne til å arbeide med og lede mennesker fra andre kulturer stemmer overens med Adler (1997) som hevder at ledere får økt toleranse for andre mennesker. Ledere er mer klar over den menneskelige innvirkning, at de bruker mennesker som en resurs, og at de kommuniserer mer med andre i organisasjonen (Ibid).

MANGE AV INFORMANTENE forteller at evnen til å se ting fra forskjellige perspektiver er en viktig lærdom de har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner. En av informantene sa det på denne måten:

*”Når du jobber i utlandet så lærer du en fremmed kultur å kjenne på godt og vondt. Det å jobb med fremmede kulturer. Det å gå opp i fugleperspektiv i forhold til situasjonen i et selskap som det vi jobber i her. Dersom du sitter på ... [hovedkontoret i Norge] og har prioriteringene dine her<sup>17</sup> så ser du alt med mor sine øyne hele veien. Nå har jeg vært i utlandet noen år, og sett det med andre øyne. Sett et annet marked. Sett selskapet utenifra og inn. Det har vært en erfaring på godt og vondt.”*

Denne lærdommen stemmer også med Adler (1997) som hevder at ledere som har vært i fremmedkulturelle situasjoner lærer å se ting fra flere perspektiver.

EN OPPUSMMERING viser at mange av informantene forteller at kommunikasjon, lederegenskaper, og evnen til å se ting fra forskjellige perspektiv er viktig lærdom de har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner. Noen av informantene forteller at evnen til å arbeide med og lede mennesker fra andre kulturer er en viktig lærdom de har tilegnet seg i fremmedkulturelle situasjoner.

#### **4.11. Forventninger til bedriften før og etter utreise**

Hva forteller norske ledere med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner om hvilke forventninger de har til bedriften de arbeider for, før og etter opphold i utlandet? Vårt funn presenterer vi slik:

*Våre informanter med erfaring fra fremmedkulturelle situasjoner synes å se på erfaringsoverføring som betydningsfullt og nødvendig. De synes også å se på karriereplanlegging som betydningsfullt og nødvendig.*

---

<sup>17</sup> Når informanten sier ”her” så mener han hovedkontoret i Norge.

Nedenfor presenterer vi hva informantene fortalte om hva de ønsker bedriften skal bli flinkere til i forbindelse med reiser til eller stasjonering i utlandet. Alle informantene hadde meninger om dette temaet, noen sterkere enn andre. Vi forstår det slik at dette temaet kan være personlig, og har av den grunn valgt å ikke sitere noen av informantene. Det er fordi vi mener sitater *kan* oppfattes som kontroversielle, og at sitater kan bidra til å vise hvem som har sagt hva. Vi forsøker altså å ivareta informantenes anonymitet. Vi presenterer derfor kun et kort sammendrag av det vi forstår som de viktigste punktene informantene forteller om.

FEM AV INFORMANTENE forteller at de mener personer som skal reise til fremmedkulturelle situasjoner har behov for det de kaller "*erfaringsoverføring.*" Med det mener de å sette i system de erfaringer som bedriftens medarbeidere har opparbeidet seg i fremmedkulturelle situasjoner. Informantene forteller at erfaringsoverføring er nyttig ikke bare for medarbeidere som reiser eller stasjoneres i utlandet, men at det også er nyttig for medarbeidere i hovedkontoret. Informantene forteller at det er mye kompetanse i bedriften, at noe informasjon finnes i enkelte divisjoner, men at informasjonen divisjonene imellom kan koordineres bedre. En av informantene foreslo bruk av mentorordninger i forbindelse med erfaringsoverføringer. Erfaringsoverføring er altså noe flertallet av informantene ser på som betydningsfullt og nødvendig.

Av fordeler med erfaringsoverføring forteller informantene blant annet at det kan skapes en allmenn forståelse i bedriften, også ved hovedkontoret i Norge. En forståelse kan skapes for forhold og utfordringer i forskjellige land. En forståelse for hvordan fremmedkulturelle medarbeidere tenker og kommuniserer. Unngå å miste opparbeidet kompetanse. Korte ned innkjøringsfasen til medarbeidere som stasjoneres utenlands, f.eks. fra ett år eller mer, til noen måneder. Informantene forteller at de mener at det er økonomiske gevinster å hente for bedriften, dersom den setter erfaringsoverføring i system. De forteller at erfaringsoverføring kan føre til nytenkning og en mer nyansert beslutningsprosess *med evne til å ta bedre beslutninger.*

TO AV INFORMANTENE er opptatt av prosedyrer som kan fange opp hvordan medarbeidere kan forberede seg til reiser til utlandet. Det handler om sikkerhet, vaksinasjoner, visum, lokal transport, osv. Det handler også om hvordan

medarbeidere som stasjoneres i utlandet skal forholde seg til det nye landet som skal bli deres hjem for en periode, både på jobb og privat.

ET MINDRETALL av informantene forteller at de har opparbeidet seg kompetanse ikke bare med tanke på kulturer, men også med tanke på ledelse. De etterlyser et system for karriereplanlegging, hvor opparbeidet kompetanse blir ivare tatt og benyttet i best mulig grad, med fremtiden i tankene.

Av hensyn til informantene har vi valgt ikke å drøfte eller tolke og omtale i detalj hvordan de beskriver karrieresituasjonen etter hjemkomsten til Norge. Generelt fortolker vi informantene til å mene at arbeidet i hjemlandet er mindre tilfredsstillende enn arbeidet i utlandet, og at de er skuffede når de oppdager at arbeidet ved hjemkomsten ikke svarer til forventningene.

Informantenes beretninger stemmer overens med teori som handler om at ledere som returnerer til sitt hjemland ofte har det vanskeligere i arbeidssammenheng enn i privat sammenheng (Adler, 1997). Spesielt i bedrifter hvor den internasjonale erfaringen ikke er ansett for å være kritisk for bedriftens suksess. De fleste ledere forventer at et internasjonalt oppdrag skal hjelpe dem i deres karriere. De fleste oppdager ved hjemkomsten at i beste fall så har oppdraget hatt en nøytral effekt. To tredjedeler av de som vender hjem igjen forteller at de lider av ”out-of-sight, out-of-mind<sup>18</sup>” syndromet (Ibid). Mange ledere forteller at arbeidet i hjemlandet er kjedelig. Nesten halvparten av lederne i andre undersøkelser beskriver stillingen i hjemlandet som mindre tilfredsstillende enn stillingen i utlandet (Ibid). De beskriver stillingen i utlandet som mer spennende og utfordrende, og de savner den høyere myndigheten de hadde, statusen, og *selvstyre ved beslutningstaking* (Ibid). Ledere føler seg ofte skuffede, mismodige, og sinte når de oppdager at stillingen etter hjemkomsten ikke svarer til forventningene.

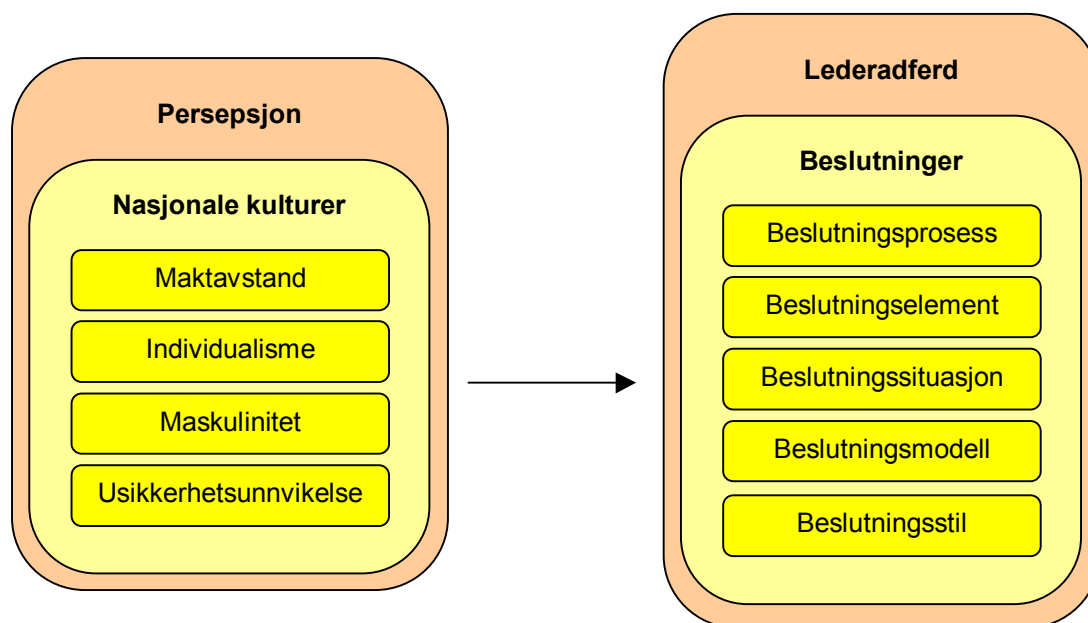
Det informantene forteller er altså at erfaringsoverføring er betydningsfullt og nødvendig. I tillegg forteller de at karriereplanlegging samt praktiske prosedyrer før utreise er betydningsfullt og nødvendig.

---

<sup>18</sup> Out of sight, out of mind er engelsk. Det kan oversettes til ”ute av øye, ute av sinn” og innebærer at det som ikke synes, det tenkes det ikke på.

#### 4.12. Oppsummering av funn

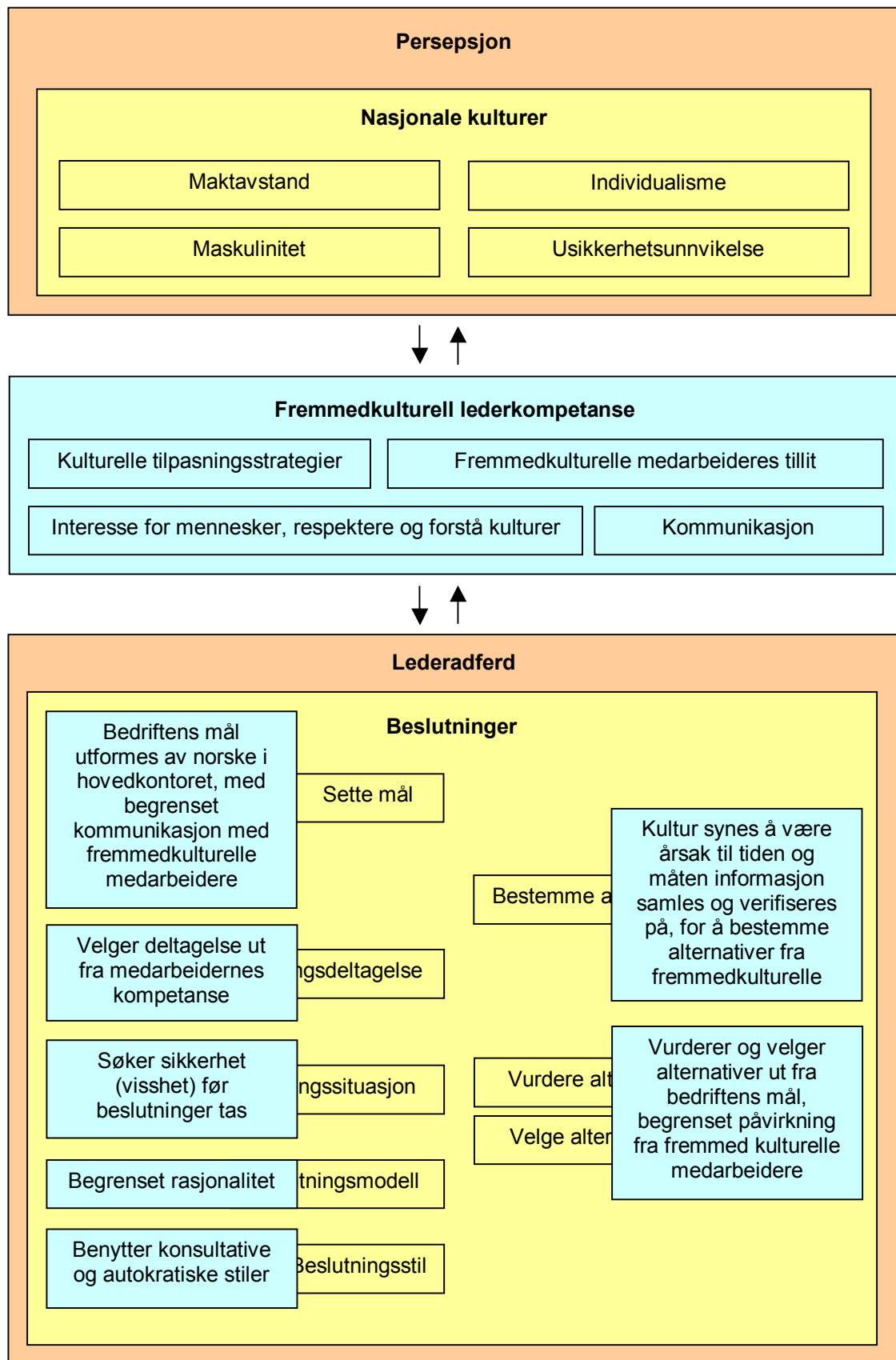
Til nå har vi presentert og drøftet våre funn. Her skal vi oppsummere våre funn. Først minner vi om vårt utgangspunkt før samtalene med våre informanter. Vi presenterer vår figur som knyttet teori om kulturer og beslutninger sammen med våre forventninger om hva som kan påvirke norske lederes adferd og beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner.



Figur 5: Vår tentative figur som oppsummerer teori, med en forventning om at norske lederes oppfatning av nasjonale kulturer kan påvirke lederens adferd og beslutninger.

Figur 5 viser at vi forventer at norske lederes persepsjon av nasjonale kulturer kan påvirke lederens adferd i fremmedkulturelle situasjoner.

Hva har vi funnet ut? Ved hjelp av vår egen figur, figur 6, oppsummerer vi våre funn. Vår figur har til hensikt å gi en samlet oversikt over våre funn. Vi forsøker å illustrere faktorer, eller utfordringer som vi forstår våre informanter tar spesielt hensyn til ved beslutningstaking i fremmedkulturelle situasjoner.



Figur 6: En samlet oversikt over våre funn.



Figur 6 har til hensikt å gi en oversikt over ledernes adferd i beslutninger. Figur 6 er en utvidelse av figur 3. Vi har utvidet figur 3 for å illustrere sammenhengen mellom våre forventninger til funn og våre funn. I noen tilfeller har vi plassert våre funn delvis oppå elementer av figur 3. Det har vi gjort for å illustrere sammenhengen mellom de funnene og figur 3.

Figur 6 viser at persepsjoner kan synes å påvirke lederadferd, gjennom ledernes fremmedkulturelle lederkompetanse. Likeledes synes lederadferd å påvirke persepsjoner, også gjennom ledernes fremmedkulturelle lederkompetanse. Fremmedkulturell lederkompetanse synes å være en sentral variabel.

Når vi sier fremmedkulturell lederkompetanse mener vi:

- Ledernes interesse for mennesker,
- Ledernes forståelse av, og respekt for fremmede kulturer,
- Ledernes opparbeidelse av tillit hos fremmedkulturelle medarbeidere,
- Ledernes valg av kulturelle tilpasningsstrategier, og
- Ledernes evne til å kommunisere, dvs. evne til å fremskaffe korrekt informasjon og evne til å sørge for at melding sendt er melding mottatt. Her inkluderer vi evne til bruk av fremmede språk.

Vi antar at fremmedkulturell lederkompetanse kan inkludere mer enn hva vi har funnet. Vi har ikke datamateriale som kan indikere hva mer som kan være inkludert i fremmedkulturell lederkompetanse.

Ser vi tilbake på hva vi forventet å finne så er våre forventninger og funn ikke helt i samsvar med hverandre. I kapittel 2.16. oppsummerte vi vår teoretiske forankring med en forventning om at persepsjoner kunne påvirke lederadferd direkte. En forskjell mellom våre forventninger og våre funn, er at fremmedkulturell lederkompetanse synes å være en grunnleggende variabel når lederadferd utøves i fremmedkulturelle situasjoner. Det er slik vi samlet forstår våre informanter. Vi forventet at ledernes persepsjon av nasjonale kulturer kunne påvirke lederadferd. En annen forskjell mellom våre forventninger og våre funn, er at vi sitter igjen med et inntrykk av at ledernes adferd påvirker deres persepsjon.

Ledernes persepsjon av nasjonale kulturer synes å påvirke deres adferd. Vårt datamateriale gir ikke grunn til å tro at det er en *direkte* sammenheng med tanke på

hvordan persepsjon av nasjonale kulturer påvirker lederadferd. I kapittel 2.14 om persepsjon av kulturer, diskuterte vi at persepsjon er en bearbeiding og fortolkning av de sanseopplevelser et menneske har (Håkonsen, 2003). Vi tolker det til å bety at persepsjon er evnen til å oppfatte. Slik kan ledernes persepsjon eller evne til å oppfatte fremmed kultur ses på som en del av fremmedkulturell lederkompetanse, og legge føringer for ledernes adferd.

Vår forståelse av at ledernes persepsjoner synes å påvirke ledernes adferd bekreftes av Jacobsen og Thorsvik (2002) som peker på at det er en sammenheng mellom hva man oppfatter, hvordan man analyserer dette, og hvordan man handler<sup>19</sup>, dvs. adferd.

Ledernes adferd synes å påvirke deres persepsjon av nasjonale kulturer. I vårt datamateriale har vi funnet indikasjoner på at lederne først prøver en adferd, feiler og prøver en annen adferd. Ledernes adferd synes å påvirke deres persepsjon av nasjonale kulturer. Dette blir bekreftet av Jacobsen og Thorsvik (2002) som hevder at handlinger fører til stimuli som på nytt oppfattes. Deretter analyseres oppfatningen og resulterer i ny handling (Ibid). Heller ikke når persepsjon blir påvirket av ledernes egen adferd, har vi datamateriale som gir oss grunn til å tro at det er en *direkte* sammenheng mellom lederadferd og ledernes persepsjon av nasjonale kulturer. Slik beskrevet av Jacobsen og Thorsvik (2002), tolker vi læring til å inneholde evne til å handle, dvs. evne til adferd. Slik kan ledernes adferd ses på som en del av fremmedkulturell lederkompetanse, og legge føringer for ledernes persepsjoner av nasjonale kulturer.

Fremmedkulturelle situasjoner synes å påvirke lederadferd når beslutningsalternativer samles og verifiseres, og når informantene vurderer og velger beslutningsalternativ. Fremmedkulturelle situasjoner synes ikke å påvirke lederadferd som ikke betinger kontakt og kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere. Dette innebærer at våre informanternes adferd i liten grad synes å være påvirket av den fremmedkulturelle kontekst som de befant seg i da de fattet beslutninger.

Bedriftens mål synes å være utformet av nordmenn med begrenset kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere. Våre informanter synes å fortelle at

---

<sup>19</sup> Dette underbygger at forrige avsnitt, hvor vi diskuterte at ledernes adferd synes å være påvirket av ledernes persepsjon av nasjonale kulturer.

beslutningsdeltagelse blir avgjort på grunnlag av medarbeidernes faglige kompetanse. Vi antar at dette ville ha vært tilfellet også i en norsk kontekst. Våre informanter synes å søke mest mulig sikkerhet, eller visshet før beslutninger tas. Vi har liten grunn til å tro at dette er forskjellig fra hva som ville ha vært tilfellet også i en norsk kontekst. Beslutningsmodellen begrenset rasjonalitet synes best å beskrive hvordan våre informanter vurderer og velger beslutningsalternativ. Dette er neppe forskjellig fra hva som ville ha vært tilfellet også i en norsk kontekst. Våre informanter synes å velge konsultative og autokratiske beslutningsstiler, avhengig av situasjonen. Vårt datamateriale indikerer ikke at dette kan være forskjellig fra hva som ville ha vært tilfellet også i en norsk kontekst. Våre informanter synes å bruke mye tid på å samle og verifisere beslutningsalternativer, når de kommuniserer med fremmedkulturelle medarbeidere. Dette synes å skyldes kulturelle forskjeller mellom informantene og medarbeiderne. Våre informanter synes å vurdere og velge beslutningsalternativ ut fra bedriftens mål, med begrenset påvirkning av fremmedkulturelle medarbeidere.

Vi har kun undersøkt ett element av lederadferd, og det er lederadferd i beslutningssammenheng. Vi vet lite om implementering av beslutningene våre informanter forteller om. Vi forventer at en undersøkelse av implementering av beslutninger vil avsløre at fremmedkulturelle situasjoner påvirker lederadferd i større grad. Det er fordi vi antar at implementering i større grad betinger kontakt og kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere. Det faller seg naturlig å foreslå dette som et utgangspunkt for en ny undersøkelse.

Vi har kun undersøkt hvordan norske ledere utøver lederadferd i fremmedkulturelle situasjoner i beslutningsprosesser. Vi vet lite om fremmedkulturelles adferd i utlandet, i situasjoner hvor norske ledere er tilstedeværende. Vi forventer at en undersøkelse av fremmedkulturelle medarbeideres adferd vil avsløre en sammenheng mellom deres adferd og de norske lederne. Det faller seg naturlig å foreslå også dette som et utgangspunkt for en ny undersøkelse.

#### **4.13. Implikasjoner av funn**

Vi har nå undersøkt hvilke erfaringer våre informanter, norske ledere, har i beslutningssammenheng i fremmedkulturelle situasjoner. Hva betyr våre funn?

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

Det våre informanter synes å fortelle, er at Maritime Hydraulics AS bør utvikle et program for ledere som skal til utlandet, er i utlandet og som kommer tilbake fra utlandet. Erfaringsoverføring kan sette i system de erfaringer som bedriftens ledere og medarbeidere har opparbeidet seg i fremmedkulturelle situasjoner. Karriereplanlegging kan ivareta ledernes motivasjon på best mulig vis før, under og etter stasjonering i utlandet. Det er grunn til å tro at et slikt program vil medføre bedriftsøkonomiske fordeler.

Våre informanter synes å være klar over behovet for å forsøke å forstå sine egne og andres kulturelle normer og verdier. Informantenes persepsjon av disse kulturelle normer og verdier synes å ligge til grunn for deres lederkompetanse, som viser at de tar hensyn til at mennesker tenker, føler og handler forskjellig. Dette mener vi danner et godt grunnlag for bedriftens utvikling av kompetansen fremmedkulturell ledelse.

## 5. Konklusjon

Dagens ledere står overfor stadig nye utfordringer, for eksempel gjennom økt internasjonalisering. Vi befinner oss i en tid der det blir stadig vanligere at ledere omgås medarbeidere fra fremmede kulturer, enten i lederens hjemland eller i andre land. Fremmedkulturelle medarbeidere kan i mange tilfeller ha andre forventninger til sin sjef enn hva norske medarbeidere har. Nye utfordringer gjør lederadferd viktigere enn noen gang.

Denne avhandlingen tok sikte på å kartlegge norske leders adferd i fremmedkulturelle situasjoner, med fokus på beslutningsprosesser. Vi formulerte følgende forskningsspørsmål som avhandlingen søkte svar på:

*I en norsk bedrift, hvordan utøver norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner lederadferd i beslutningsprosesser?*

Vi undersøkte altså hvilke *erfaringer* norske ledere har fra fremmedkulturelle situasjoner. Det gjorde vi ved å undersøke et *utvalg* av ledere i *én* norsk bedrift.

Undersøkelsen viser at fremmedkulturelle situasjoner synes å påvirke lederadferd når beslutningsalternativer samles og verifiseres, og når informantene vurderer og velger beslutningsalternativ. Fremmedkulturelle situasjoner synes ikke å påvirke lederadferd som ikke betinger kontakt og kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere. For å lykkes i internasjonal sammenheng, synes bedrifter i norsk næringsliv og deres ledere å være avhengig av fremmedkulturell lederkompetanse: Norske ledere må ha kunnskap om andre kulturer, kulturelle tilpasningsstrategier, hvordan de skal opparbeide tillit fra fremmedkulturelle medarbeidere og fremmedkulturell kommunikasjon. Interesse og respekt for andre mennesker og andre kulturer synes å være grunnleggende nødvendig. Dette er vårt teoribidrag, som nyanserer og supplerer Hofstedes (1991) og Adlers (1997) teorier. I kapittel 4.12. presenterer vi figur 6 som vi laget for å illustrere vårt teoribidrag.

Undersøkelsen viser også at Maritime Hydraulics AS bør utvikle et program for ledere som skal til utlandet, er i utlandet og som kommer tilbake fra utlandet. Erfaringsoverføring kan sette i system de erfaringer som bedriftens ledere har opparbeidet seg i fremmedkulturelle situasjoner. Karriereplanlegging kan ivareta

ledernes motivasjon på best mulig vis før, under og etter stasjonering i utlandet. Det er grunn til å tro at et slikt program vil medføre bedriftsøkonomiske fordeler.

Vi har valgt en kvalitativ undersøkelsesmetode. Vi mener at vårt forskningsspørsmål innebærer individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, og legger det til grunn for vårt valg av metode. Vi har arbeidet induktivt, og benyttet vår egen intervjuguide med åpne spørsmål som tillot ny og overraskende informasjon innenfor den tematiske rammen av undersøkelsen. I analysen av datamaterialet har vi fortettet, kategorisert og fortolket informasjon vi fikk, noe som dannet grunnlag for å skape et bilde av informantenes virkelighet. Slik vi har oppfattet kvalitativ undersøkelsesmetode, mener vi at den er best egnet til å søke svar på forskerspørsmålet og oppnå vårt mål: Å fange opp erfaringene til et utvalg norske ledere som handler om fremmedkulturell ledelse, og beskrive den så nyansert som mulig. Vi mener at denne undersøkelsen er valid, pålitelig og overførbar.

Et sentralt spørsmål er om det er noe vi kunne ha gjort annerledes i denne avhandlingen? I ettertid ser vi at det kunne ha vært nyttig å vite mer om informantens bakgrunn. Dette kunne gitt oss ytterligere mønstre å lete etter i analysen av datamaterialet, og kunne kanskje medvirket til en rikere beskrivelse og forklaring av funnene.

Vi har kun undersøkt ett element av lederadferd, og det er lederadferd i beslutningssammenheng. Vi vet lite om implementering av beslutningene våre informanter forteller om. Vi forventer at en undersøkelse av implementering av beslutninger vil avsløre at fremmedkulturelle situasjoner påvirker lederadferd ytterligere. Det er fordi vi antar at implementering i større grad betinger kontakt og kommunikasjon med fremmedkulturelle medarbeidere. Det faller seg naturlig å foreslå dette som et utgangspunkt for en ny undersøkelse.

## Litteraturliste

Nedenfor følger en oversikt over litterære kilder vi har brukt i arbeidet med denne avhandlingen.

### **BØKER:**

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

Andersen, J. A. (1995): *Ledelse og ledelsesteorier*. Bedriftsøkonomens Forlag AS.

Berg, M. E. (1997): *Lederutvikling*. Cappelen Akademiske Forlag.

Bjørvik, T. I. (1995): *Arbeids og lederpsykologi*. Bedriftsøkonomens forlag AS.

Busch, T. og Vanebo, J. O. (2003): *Organisasjon og ledelse*. Universitetsforlaget.

Byrkjeflot, H. (red.) (1997): *Fra styring til ledelse*. Fagbokforlaget.

Cooke, S. and Slack, N. (1991): *Making management decisions*. Prentice Hall International (UK) Ltd.

Grønhaug, K., Hellesøy, O. og Kaufmann, G. (2001): *Ledelse i teori og praksis*. Bergen-Sandviken Fagbokforlag.

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

Håkonsen, K. M. (2003): *Innføring i psykologi*. Gyldendal Akademisk

Jacobsen, D. I. (2000): *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Høyskoleforlaget AS.

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

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

- Johannessen, A. og Tufte, P.A. (2002): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt Forlag AS.
- Johnsen, E., Vanebo, J.O. og Busch, T. (1995): *Ledelse av ledelsesprosessen*. TANO AS.
- Kvale, S. (2004): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Langslet, G.J. (2002): *LØFT for ledere. Løsningsfokusert tilnærming til typiske ledelsesutfordringer*. Gyldendal Akademisk.
- Schermerhorn og Hunt, (2003): *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons, Inc.
- Strand, T. (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (1998): *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget.
- Weinshall, T. (1993): *Societal Culture & Management*. DeGruyter, Berlin-New York.

**TIDSSKRIFTER:**

Jon Rogstad, Ukeavisen ledelse, nr. 9, 2004.

**INTERNET:**

Hofstedes hjemmeside: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/>



## Vedlegg 1: Intervjuguide

### *FORSKNINGSSPØRSMÅL:*

- Hvordan utøver norske ledere i fremmedkulturelle situasjoner lederadferd i beslutningsprosesser?

### *INTRODUKSJON AV UNDERSØKELSEN, OG ETIKK:*

- Vi forsøker å finne ut hvordan norske ledere tar beslutninger i fremmedkulturelle situasjoner. Dette er helt frivillig fra din side, og du kan trekke deg når som helst. Likeledes kan du avstå fra å svare på spørsmål dersom du føler de er for personlige og private. Vi ønsker å forstå betydningen av din erfaring ved å ha arbeidet i utlandet, å høre det slik du tenker og føler det, ved at du forklarer det på din egen måte. Din deltakelse kan støtte undersøkelsen, bedriften du arbeider for, og kanskje norsk næringsliv. Kan du hjelpe oss med dette?
- Denne oppgaven er noe som vi har funnet på, og som skolen synes er interessant. Bedriften får kun den endelige rapporten, og dere blir nevnt som person Arne, Birger, Carl, osv.
- Det kan være vanskelig å notere alt som blir sagt, og derfor ønsker vi å bruke en båndopptaker. Etter at rapporten har blitt levert, så vil alle bånd og notater fra intervjuene bli makulert. Er det greit at vi bruker en båndopptaker?
- Dersom vi siterer noe som kan være personlig eller kontroversielt, så vil vi kontakte deg for å få en bekreftelse før rapporten leveres. Dette gjelder ikke dersom sitatet har et innhold som nær sagt hvem som helst kan ha sagt.
- Har du noen spørsmål før vi starter?

**INFORMANTENES BAKGRUNN:**

Intervjudato og klokkeslett:	
Navn:	
Telefon / mobiltelefon	
E-post	
Kjønn, Alder:	
Oppvekst (land):	
Utdannelse:	
Stillingskategori i Norge:	
Ledererfaring totalt (ant år):	
Lederfaring i utlandet totalt (ant år):	
Tid passert siden erfaring i utlandet (ant år):	

**GENERELLE SPØRSMÅL OM OPPHOLDET I UTLANDET:**

1. Kan du fortelle litt om hva du gjorde når du var i \_\_\_\_\_?
2. Hva slags oppdrag skulle du utføre da du reiste til \_\_\_\_\_?
3. Var det noen spesifikke oppdrag som det går an å snakke om?
4. Hva gikk det daglige arbeidet ut på?
  - a. Kan du fortelle litt om det daglige arbeidet som involverte omgang med de lokale kollegene dine?
  - b. I situasjoner når du har vært i \_\_\_\_\_ landene, har det vært noen situasjoner hvor du har tatt beslutninger som har påvirket arbeidsdagen til de rundt deg og gjerne involvert de rundt deg?
  - c. Er det noen viktige beslutninger som du har vært involvert i? Er det noen beslutningssituasjoner som har utmerket seg på noe vis?

**SPØRSMÅL OM BESLUTNINGSPROSESSER:**

1. Kan du beskrive en situasjon i \_\_\_\_\_, der du fattet en viktig beslutning.
2. Kan du fortelle litt om hvem som bestemte hvilket mål beslutningen skulle støtte?
  - a. Hvem bestemte målet som beslutningen skulle støtte?
  - b. Hvilke mål skulle beslutningen støtte? (F.eks. egne, lokal organisasjon, hovedkontor ...)
3. Kan du fortelle litt om hvem som bestemte hvem som skulle delta i beslutningsprosessen?
  - a. Hvordan ble det bestemt hvem som skulle delta i beslutningsprosessen?
  - b. Hva gjorde du for at personer med kunnskaper og problemer og saker ble en del av beslutningsprosessen?
4. Kan du beskrive hvordan informasjon og forskjellige valgmuligheter ble hentet?
  - a. Hvordan søkte du informasjon og mulige beslutningsalternativer?
  - b. Hva gjorde du for å unngå at du overså informasjon og beslutningsalternativer?
5. Kan du beskrive hvordan informasjon og forskjellige valgmuligheter ble prioritert?
  - a. På hvilken måte vurderte du de forskjellige beslutningsalternativer?
  - b. Den måten din \_\_\_\_\_ kollega la frem informasjon og beslutningsalternativ på, hva betydde det for din beslutning?
6. Hva kan du fortelle om hvordan beslutningsalternativet ble valgt?
  - a. Hva gjorde at du valgte nettopp det alternativet?
  - b. Hva førte til at du forkastet beslutningsalternativer?
7. Hva kan du fortelle om hvilken innvirkning uenighet hadde på beslutningsprosessen?
  - a. Hvordan oppnåddes enighet mellom deltagerne i beslutningsprosessen, f.eks. om hvilket mål som skulle ligge til grunn for beslutningen? (Mål kan f.eks. være avkastning, lønn, markedsføring, produktdesign, etc.)
  - b. Hvilken betydning har makt hatt for beslutningsprosessen, og utfallet?

8. Kan du fortelle om det var noe særegent med dine \_\_\_\_ kolleger, som du mener påvirket beslutningsprosessen?
- a. På hvilken måte kan de lokale omgivelsene ha påvirket beslutningsprosessen?
  - b. Når du fattet beslutningen, hva slags hensyn måtte du ta til dine \_\_\_\_\_ kolleger?
  - c. Hvilken betydning hadde forskjellige måter å tolke problemet, for beslutningsprosessen?
  - d. På hvilken måte har dine erfaringer bidratt til å fange opp viktig informasjon og beslutningsalternativer ved beslutningsprosessen?

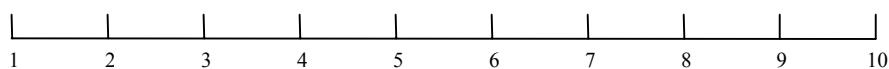
***INNLEDNING TIL SPØRSMÅL OM ELLER HVORDAN  
BESLUTNINGSPROSESSEN PÅVIRKES AV DE FREMMEDKULTURELLE  
SITUASJONENE:***

Undersøkelser viser at folk i ulike land opptrer forskjellig. For eksempel så opptrer noen mer autoritært, mens andre er opptrer mer egalitært, dvs. at mennesker er likeverdige. Vi vil gjerne at du forteller oss litt om dine opplevelser rundt dette. Først vil vi stille deg noen konkrete spørsmål hvor du svarer ved hjelp at tall fra 1 til 10, deretter stiller vi deg noen åpne spørsmål.

## A1) Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:

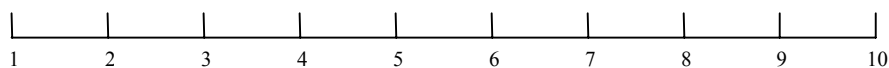
*Lav maktavstand*

*Høy maktavstand*



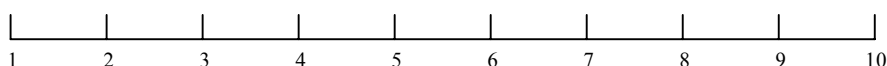
Lavt innslag av dominerende adferd (gjelder ledere)

Høyt innslag av dominerende adferd (gjelder ledere)



Sjelden enig med overordnede

Ofte enig med overordnede (tilsynelatende eller ikke)



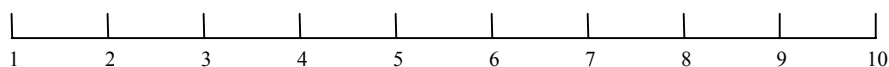
Liten følelsesmessig avstand til underordnede (gjelder ledere)

Stor følelsesmessig avstand til underordnede (gjelder ledere)

## A2) Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:

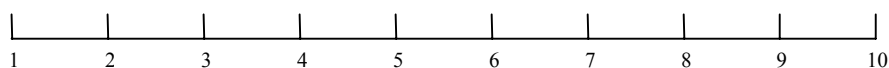
*Lav maktavstand*

*Høy maktavstand*



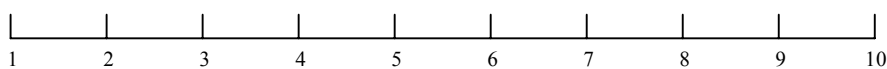
Lavt innslag av dominerende adferd

Høyt innslag av dominerende adferd



Sjelden enig med overordnede

Ofte enig med overordnede (tilsynelatende eller ikke)



Liten følelsesmessig avstand til underordnede

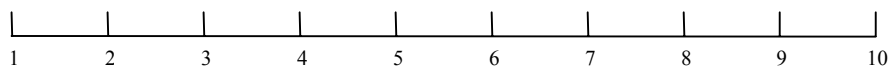
Stor følelsesmessig avstand til underordnede

9. Hvilken betydning hadde denne fremmed kulturelle adferden for beslutnings prosessen?.
- Hva tenker du om at dine \_\_\_ kolleger har et slikt forhold til maktavstand?
  - Hvordan artet dette seg i beslutningssituasjonen?
  - Hva gjorde du for å oppnå aksept hos dine \_\_\_\_\_ kolleger, for beslutningen som ble fattet?
  - Hva gjorde du for å oppnå diskusjon i beslutningsprosessen angående vurdering av beslutningsalternativer, på eget initiativ fra dine \_\_\_\_\_ kolleger?
  - Hva gjorde du for å skape et godt samarbeidsforhold til dine \_\_\_\_\_ kolleger i beslutningsprosessen?

**B1)** Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:

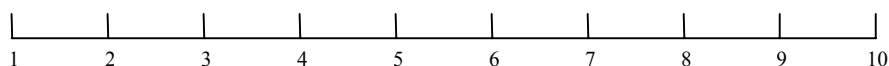
*Kollektivism*

*Individualisme*



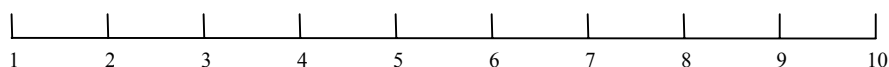
Lite direkte og konfronterende adferd

Mye direkte og konfronterende adferd



Lite selvstendig adferd

Mye selvstendig adferd



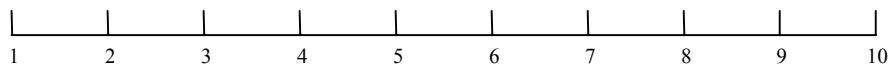
Legger mindre vekt på oppgaven enn på personlige forhold

Legger mer vekt på oppgaven enn på personlige forhold

**B2)** Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:

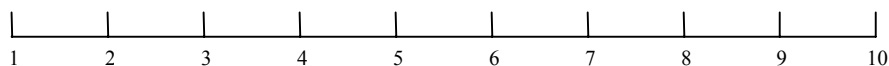
*Kollektivism*

*Individualisme*



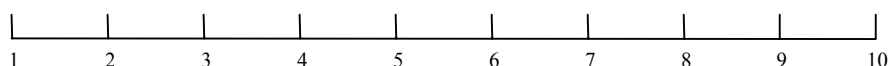
Lite direkte og konfronterende adferd

Mye direkte og konfronterende adferd



Lite selvstendig adferd

Mye selvstendig adferd



Legger mindre vekt på oppgaven enn på personlige forhold

Legger mer vekt på oppgaven enn på personlige forhold

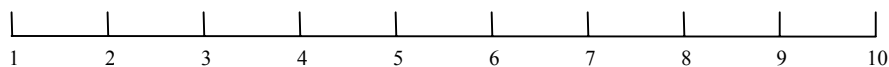
10. Hvilken betydning hadde denne fremmed kulturelle adferden for beslutnings prosessen?

- Hva tenker du om at dine \_\_\_ kolleger har et slikt forhold til individualisme/kollektivism?
- Hvordan artet dette seg i beslutningssituasjonen?
- Hva gjorde du for å unngå at beslutningen førte til konfrontasjoner mellom deg og dine \_\_\_ kolleger?
- Hva gjorde du for å forsikre deg om at dine \_\_\_ kolleger satte målet eller oppgaven beslutningen skulle støtte, foran personlige forhold?

**C1)** Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:

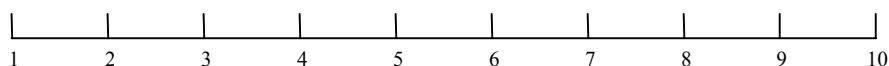
*Femininitet*

*Maskulinitet*



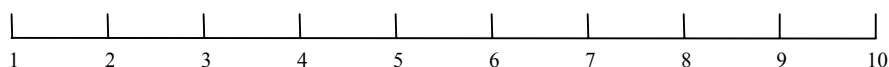
Er ikke utfordrende selvsikker og besluttsom

Er utfordrende selvsikker og besluttsom



Er ikke opptatt av å hevde seg

Er opptatt av å hevde seg



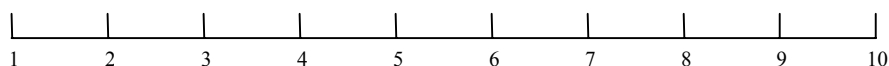
Mener prestasjon ikke er viktig

Mener prestasjon er viktig

**C2)** Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:

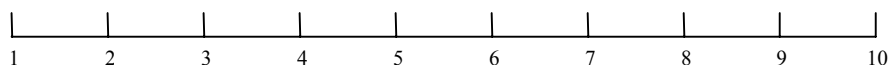
*Femininitet*

*Maskulinitet*



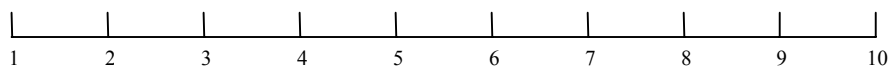
Er ikke utfordrende selvsikker og besluttsom

Er utfordrende selvsikker og besluttsom



Er ikke opptatt av å hevde seg

Er opptatt av å hevde seg



Mener prestasjon ikke er viktig

Mener prestasjon er viktig

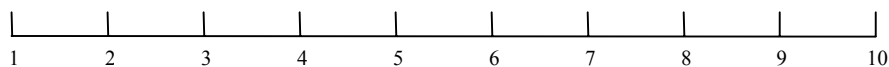
11. Hvilken betydning hadde denne fremmed kulturelle adferden for beslutnings prosessen?

- a. Hva tenker du om at dine \_\_\_ kolleger har et slikt forhold til femininitet/maskulinitet?
- b. Hvordan artet dette seg i beslutningssituasjonen?
- c. Hva gjorde du i beslutningsprosessen dersom det oppstod uenighet mellom deg og dine \_\_\_ kolleger?
- d. Hvilken betydning hadde dine \_\_\_ kollegers evne til diskusjoner og evne til å hevde seg, i beslutningsprosessen?

## D1) Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:

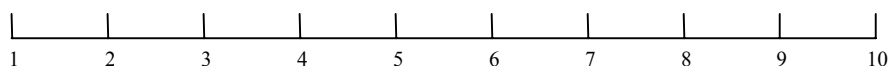
*Lav usikkerhetsunnvikelse*

*Høy usikkerhetsunnvikelse*



Mener at det som er annerledes ikke er farlig

Mener at det som er annerledes er farlig



Forventer ikke et øyeblikkelig svar med en løsning fra overordnede

Forventer et øyeblikkelig svar med en løsning fra overordnede



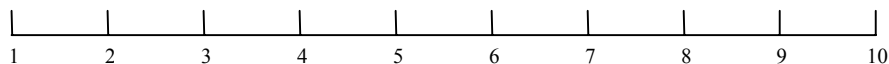
Mener at aggresjon og følelser ikke kan vises

Mener at aggresjon og følelser kan vises

## D2) Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:

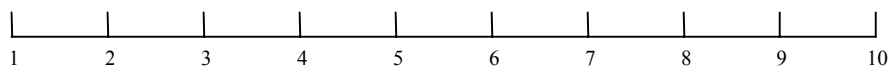
*Lav usikkerhetsunnvikelse*

*Høy usikkerhetsunnvikelse*



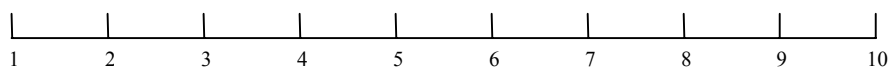
Mener ikke at det som er annerledes er farlig

Mener at det som er annerledes er farlig



Forventer ikke et øyeblikkelig svar med en løsning fra overordnede

Forventer et øyeblikkelig svar med en løsning fra overordnede



Mener at aggresjon og følelser ikke kan vises

Mener at aggresjon og følelser kan vises

12. Hvilken betydning hadde denne fremmed kulturelle adferden for beslutnings prosessen?

- e. Hva tenker du om at dine \_\_\_ kolleger har et slikt forhold til usikkerhetsunnvikelse?
- f. Hvordan artet dette seg i beslutningssituasjonen?
- g. Hva gjorde du i beslutningsprosessen dersom dine \_\_\_ kolleger foreslo beslutningsalternativer som virket annerledes enn det du forventet?
- h. Hva gjorde du dersom du i beslutningsprosessen følte at du var i en situasjon hvor du ikke visste hva som kunne komme til å skje?



### **KONKLUDERENDE SPØRSMÅL:**

- a. Hvis du kort skal beskrive eller fortelle om de som du har hatt nærmest innpå deg eller har hatt mest med å gjøre når du har vært i utlandet:
  1. Hvem har det vanligvis vært?
  2. Hva slags funksjon har de hatt?
- b. Hva føler du at du har lært av beslutningsepisoden(e) som vi nå har snakket om?
- c. Hva ville du ha gjort annerledes i beslutningsprosesser dersom du kunne reise tilbake og gjøre det om igjen?
- d. Hva slags innvirkning tror du at din tidligere erfaring hadde på beslutningen? 28
- e. Hvordan føler du beslutningsprosesser i \_\_\_\_\_ er sammenlignet med lignende situasjoner i Norge?
- f. Hva har disse forskjellene gjort med beslutningsprosessen,?
- g. Før utreise, er det noe du ønsker at Maritime Hydraulics hadde gjort annerledes?
- h. Hva mener du skal til for at bedriften best mulig kan forberede medarbeidere som reiser til utlandet?
- i. Etter hjemkomsten, er det noe du ønsker at bedriften burde gjøre annerledes?
- j. Hva mener du bedriften kan bidra med for at dine erfaringer kan komme andre til gode, både de som reiser ut og de som omgås fremmedkulturelle i hovedkontoret?

### **AVSLUTTENDE SPØRSMÅL:**

- Oppsummer noen av de viktigste punktene, kanskje informanten ønsker å fortelle mer.
- Nå har vi ikke flere spørsmål, har du noe mer du vil fortelle eller spørre om før vi avslutter intervjuet?

IKKE AVSLUTT/STOPP BÅNDOPPTAGEREN SELV OM INTERVJUET FORMELT ER OVER!!!  
FORTESTT Å OBSERVERE, TA NOTATER, FÅ BEKREFTELSER PÅ DET SOM BLIR SAGT.  
HER KAN DET VÆRE MYE NYTT Å HENTE

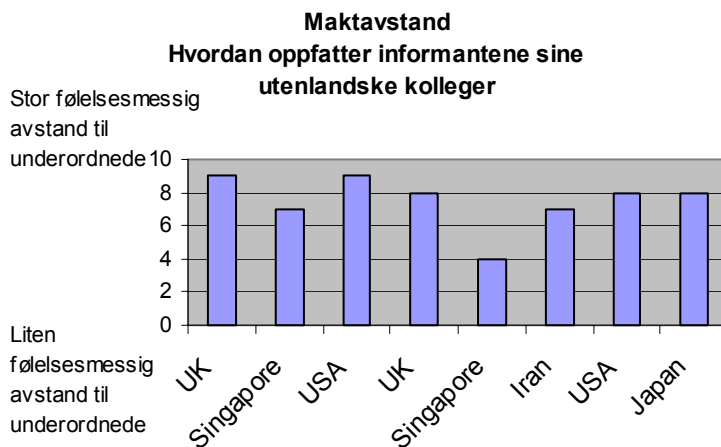
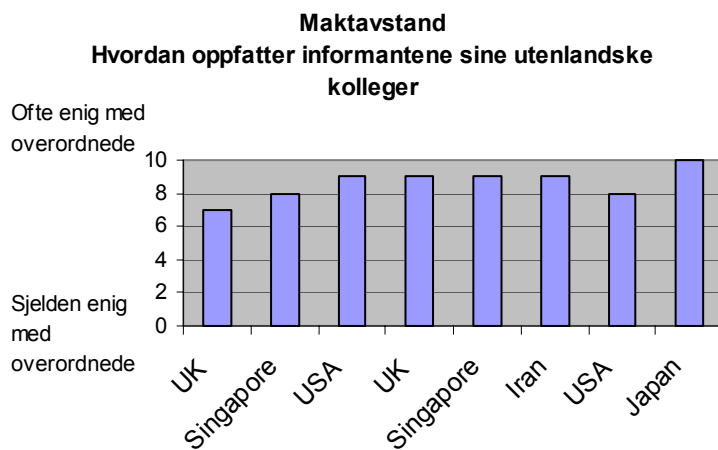
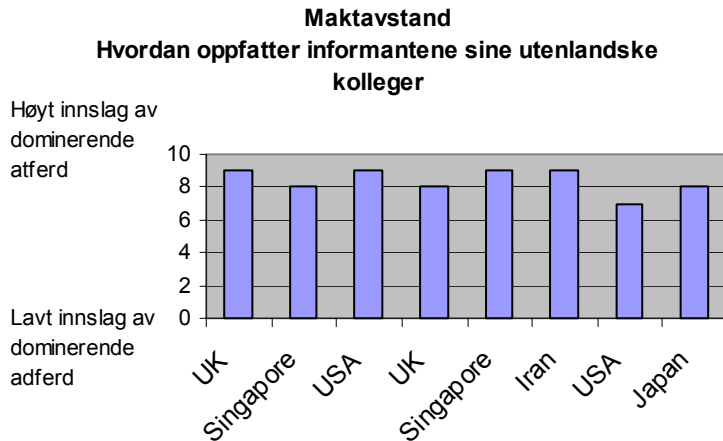
### **ETTER INTERVJUET: OPPSUMMERING**

Etter å ha tatt farvel med informanten: Sett av 10-15 minutter til å øyeblikkelig gå igjennom det som kom frem i intervjuet, og også den personlige interaksjonen. Et slikt umiddelbart inntrykk, basert på intervjuerens nære tilgang til meningene som har blitt uttrykt, kan – som notater eller snakket inn på intervjukassetten – være en verdifull kontekst når transkripsjonene senere skal analyseres.

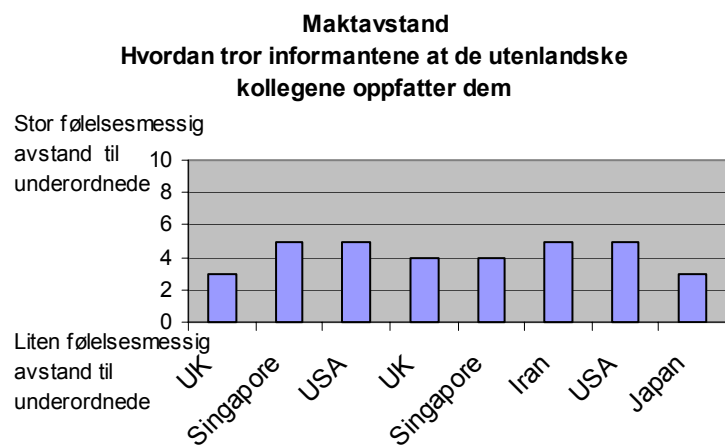
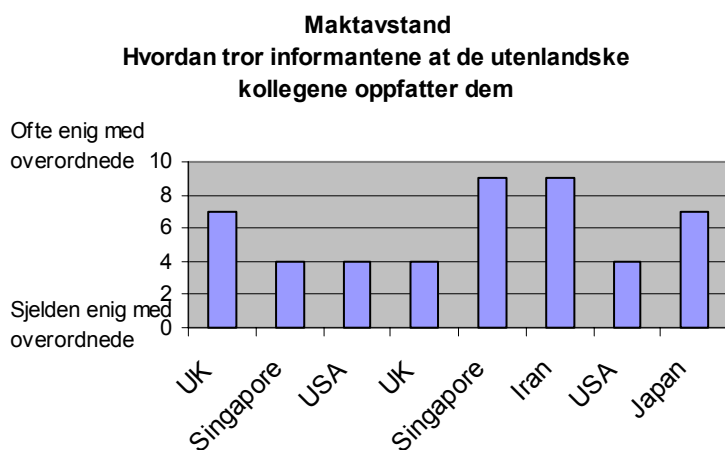
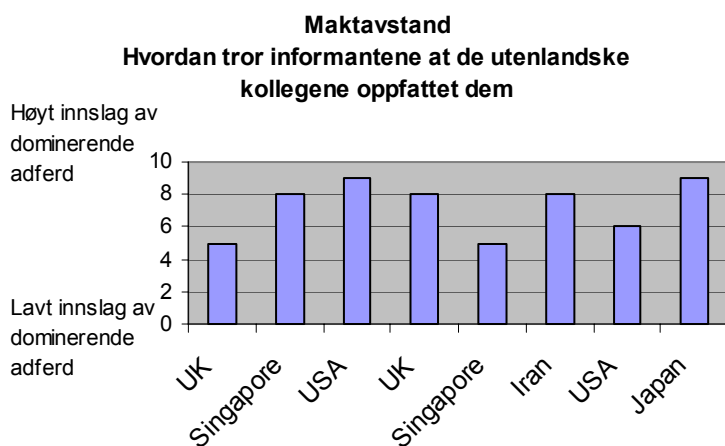
## Vedlegg 2: Adferdsindikatorer, skalaspørsmål

Nedenfor følger en oversikt over hva hver enkelt av informantene svarte på adferdsindikatorerne i form av skalaspørsmål.

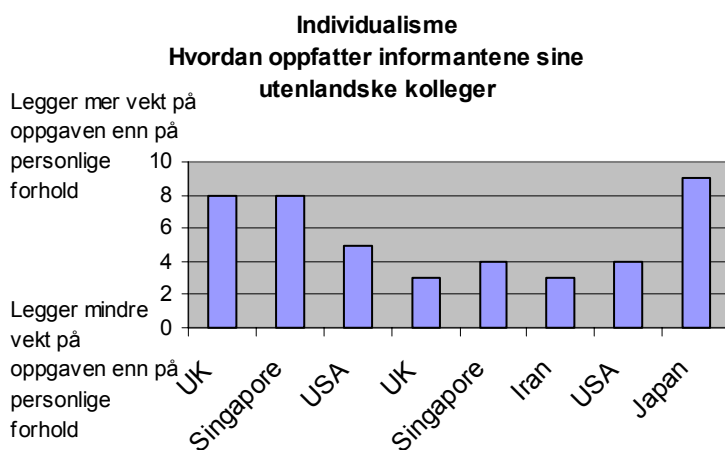
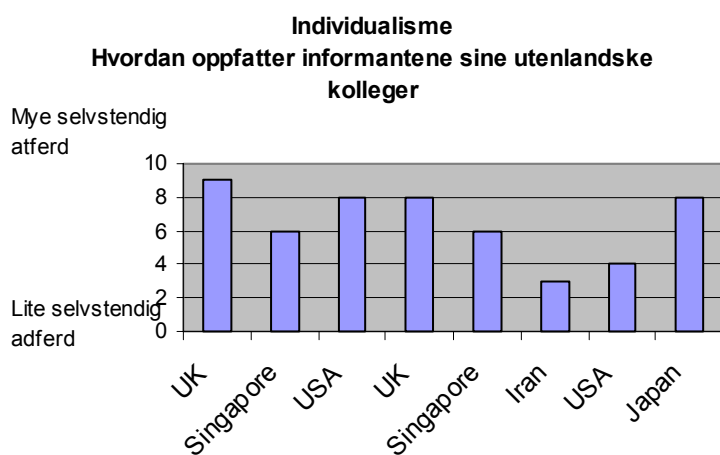
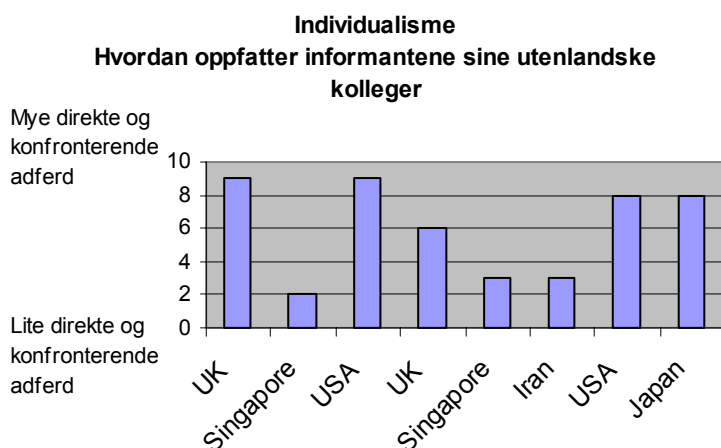
### A1) Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:



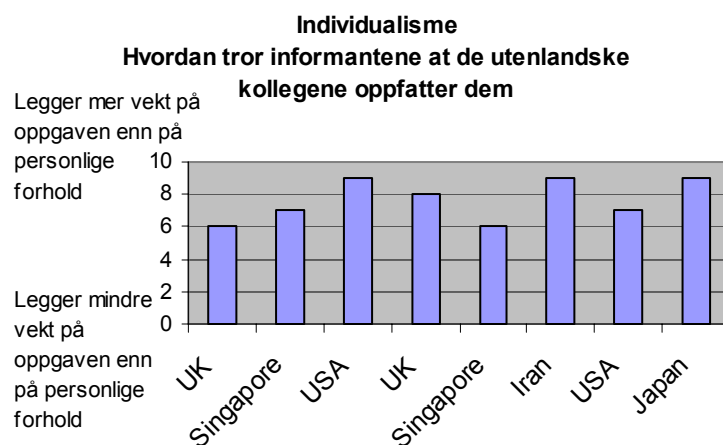
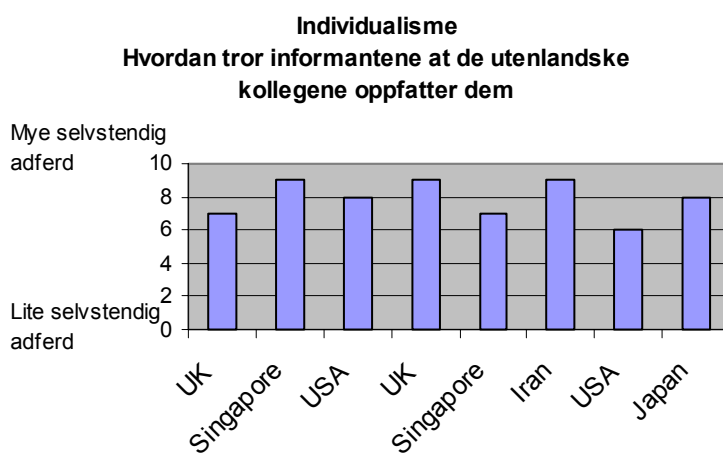
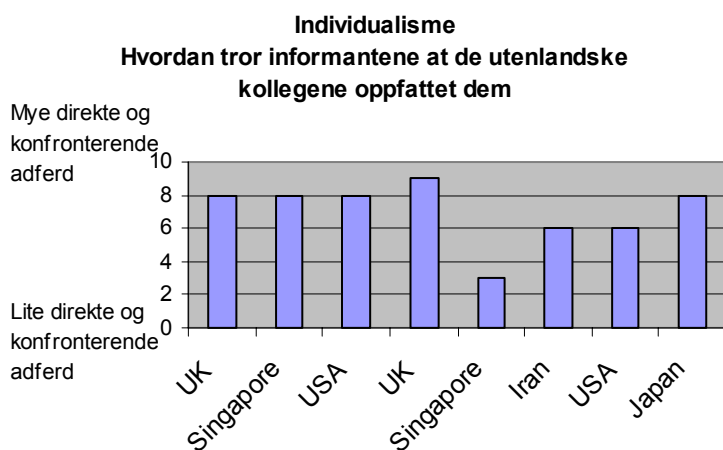
**A2)** Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:



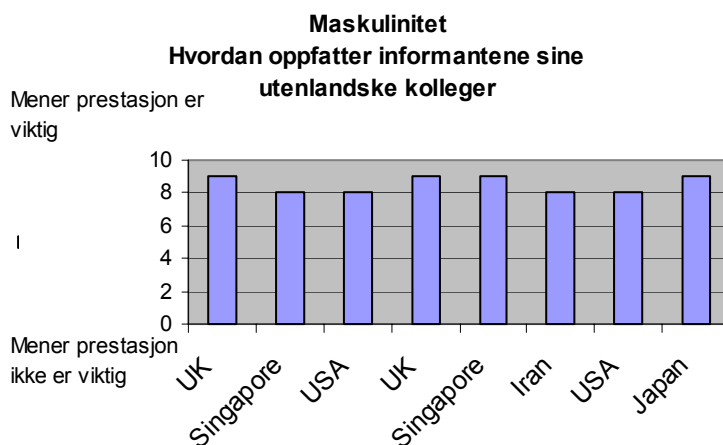
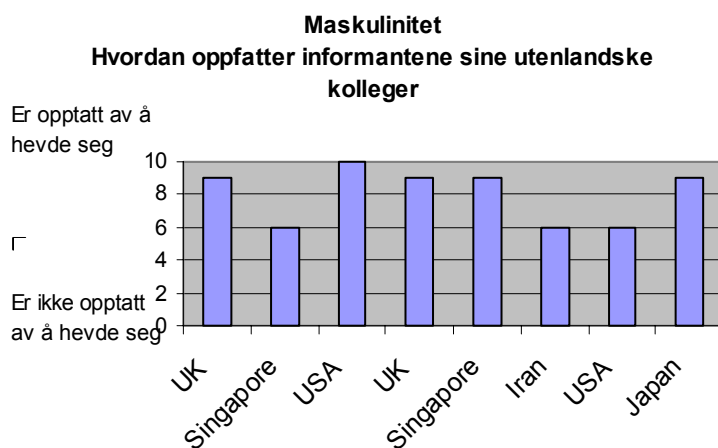
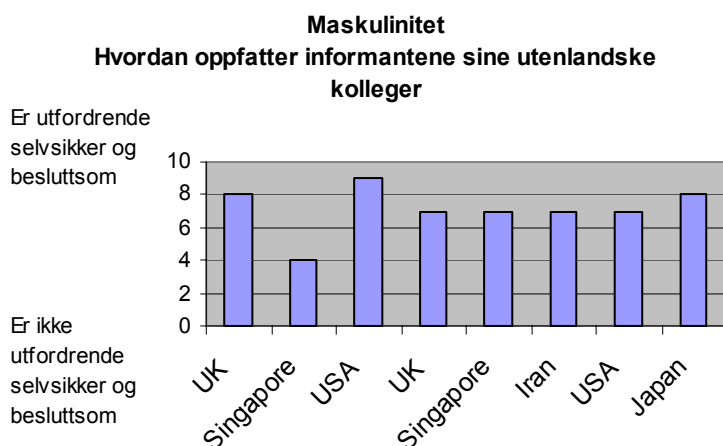
**B1) Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:**



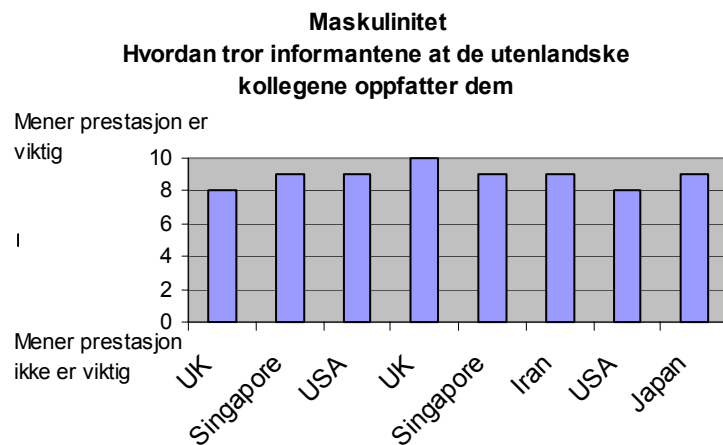
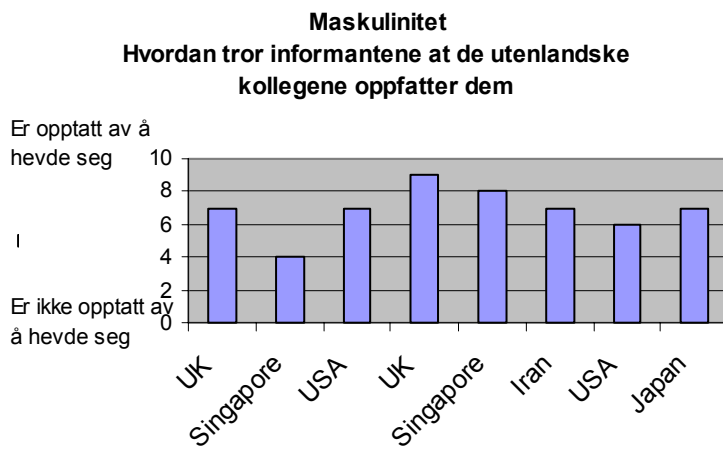
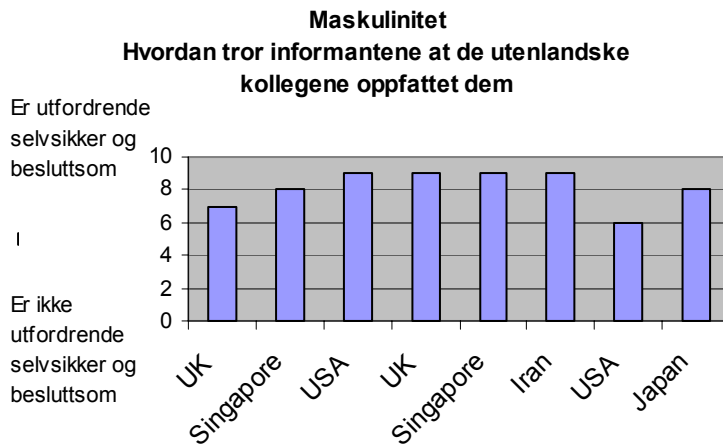
**B2) Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:**



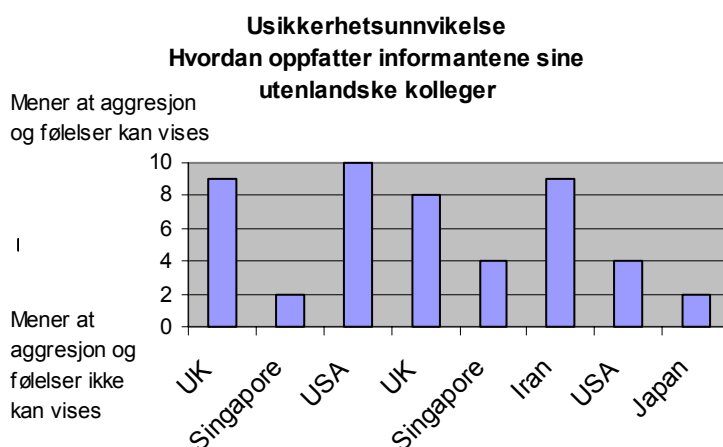
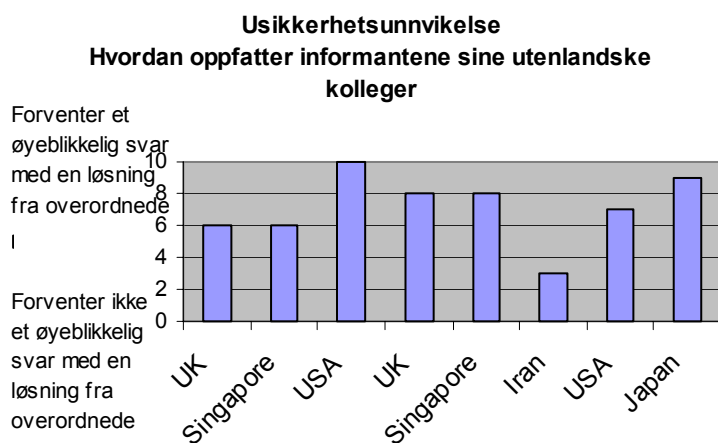
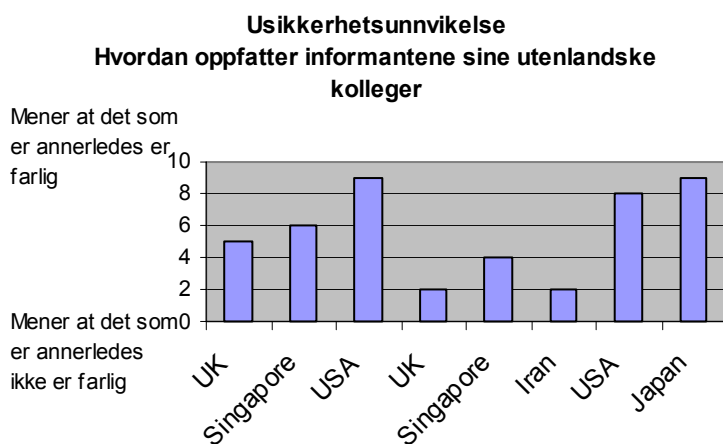
**C1) Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:**



**C2)** Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:



**D1) Hvordan oppfatter du dine utenlandske kolleger:**





**D2) Hvordan tror du dine utenlandske kolleger oppfatter deg:**

