

«Glokal» kommunikasjon og kultur:

REGIONALE FORSKJELLER I FORRETNINGSKULTUR I NORGE



GILLIAN WARNER-SØDERHOLM er lektor og forsker ved Institutt for kommunikasjon, kultur og språk ved Handelshøyskolen BI. Hun har undervist i tverrkulturkommunikasjon ved BI i 12 år, og hennes forskning er primært innenfor kulturforståelse og kommunikasjon.

SAMMENDRAG

Norge er uten tvil langt på vei inn i et kunnskaps-samfunn. Verdien av et selskap ligger i medarbeiderens ferdigheter, ikke bare innenfor økonomi, men også innenfor forretningskultur – det vil si kommunikasjon og atferdskompetanse. Hvorfor er forståelsen av ikke bare den globale men også den lokale forretningskulturen viktig for siviløkonomene? Og hvorfor kan forståelsen av lokale forskjeller i måten vi kommuniserer på i Norge, øke en leders kompetanse? Manglende kulturforståelse kan lett svekke bedriften på mange områder hvis ledere ikke tar hensyn til variasjoner i både de lokale og de globale kulturelle uttrykksformene. Det kan føre til konflikter mellom ledelse og ansatt, eller mellom en medarbeider og kunder med forskjellige kommunikasjonsnormer. På den annen side kan kompetanse innenfor kulturforståelse både nasjonalt og internasjonalt være morgendagens grunnlag for økt lønnsomhet og verdiskapning.

I denne artikkelen presenteres resultater fra en ny kvantitativ og kvalitativ studie av kommunikasjoner samt kulturverdier hos 710 norske ledere fra alle landsdeler. Resultatene indikerer betydelige forskjeller i blant annet hvordan det å være direkte i kommunikasjon oppfattes i forskjellige regioner av Norge, hvordan individualistiske vis-à-vis kollektivistiske verdier preger arbeidslivet i forskjellige landsdeler, og, ikke minst, i hvilke regioner man kan forvente at folk skal sette pris på mer tid til planlegging i et prosjekt for å unngå usikkerhet.

Innholdet i denne artikkelen er basert på forfatterens doktorgradsavhandling med tittelen *Understanding perceptions of cultural and intracultural societal practices and values of Norwegian Managers*. (Avhandlingen ble levert inn til Henley Business School – University of Reading, UK, i februar 2010. Disputas forventes i mai 2010.)

ET ÅPENT SINN

For å kunne ha et åpent sinn og forstå kulturen i forskjellige regioner hvor de kan arbeide, må forretningsfolk være i stand til å sammenligne sin egen kultur med kulturen til samarbeidspartnerne. Dette forskningsprosjektet, som undersøkte norske lederes kulturelle verdier og atferd, har hovedsakelig brukt GLOBEs kulturelle dimensjoner og forskningsmetoder (House et al., 2004) for å måle regionale likheter og forskjeller i forretningskultur i Norge.

OPPFATNINGER AV REGIONALE FORSKJELLER I LEDELSESATFERD

Deltakerne i studien var alle av den oppfatning at det finnes regionale forskjeller i samfunnskultur og atferd i Norge. Illustrerende utsagn fra intervjuene ga tydelige

eksempler på hvordan bedriftsledere i ulike regioner oppfatter atferd hos samarbeidspartnere i andre regioner. Dersom forretningsdrivende som samarbeider med partnere fra andre regioner, blir bevisst på hvordan deres atferd blir oppfattet av andre, og hvordan de kan forvente at den andre parten vil opptre, kan man unngå kulturkollisjoner som vil kunne true den forretningsmessige relasjonen (se tabell 1 og 2).

HVA MENER VI MED FORRETNINGSKULTUR?

La oss først, før vi diskuterer resultatene av studien videre, oppsummere hva de kulturelle dimensjonene Selvhevdelesorientering, Likestilling, Kollektivism, Maktavstand, Unnvikelse av usikkerhet, Fremtidsorientering, Resultatorientering, Personorientering (House et al., 2004) og Kommunikasjon i Høykontekst/

TABELL 1 Kvalitative funn sammenlignet med kvantitative funn for Nord-Norge, Trøndelag, osloregionen og sørlandsregionen

	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA NORD-NORGE	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA TRØNDELAG	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA OSLOREGIONEN	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA SØRLANDSREGIONEN
Uttrykk som brukes av folk fra andre regioner for å beskrive folk fra denne regionen	<ul style="list-style-type: none"> • mer direkte • ikke redd for andre • kaller en spade for en spade • kaster ikke bort ord • sier det som det er • mer utadvendt • har mer tid til overs for andre • hjelper andre når det er behov • snakker rett frem 	<ul style="list-style-type: none"> • mindre aggressive • pleier ikke å vise at de er ambisiøse her • stolte av universitetet NTNU som er i denne regionen • fornøyde med at mange studenter fra NTNU bosetter seg her, og at kvinner har tekniske karrierer her • landbruksregion hvor folk tar vare på andre • kvinnelige ledere mer vanlig her enn i sør 	<ul style="list-style-type: none"> • mer aggressive, stresset • opptatt med karriere • ambisiøse • mindre tid til å bli kjent med andre • kaldere • et bra sted for menn og kvinner som ønsker å gjøre karriere • mindre tid til frivillig arbeid • urbane, anonyme • mer selvsikre • mer fokusert på arbeid og karriere • har profesjonell ytelse 	<ul style="list-style-type: none"> • mer konservative og mer religiøse • har kristne miljøer • stolte • mer reserverte • mindre direkte • mindre utadvendt • mindre åpne for nykommere • mindre villige til å kalle en spade for en spade • sterke familieverdier • tradisjonelle jobber og roller på jobb og hjemme • sterkere familiefokus • mindre «urbane», mindre opptatt av karriere
Kvantitative funn som støtter de kvalitative funnene	<ul style="list-style-type: none"> • kollektivism høyest i nord (M = 4,14) vs. Oslo (m = 3,68) • personorientering høyere i nord (M = 4,98) vs. sør (M = 4,87) • lavest kontekst i nord (M = 2,58) vs. sør (M = 3,38) 	<ul style="list-style-type: none"> • likestillingsverdier høyest i Trøndelag (M = 4,87) vs. sør (M = 4,44) 	<ul style="list-style-type: none"> • resultatorientering høyest i Oslo (M = 4,48) vs. nord (M = 4,00). • fremtidsorientering i osloregionen (M = 4,80) vs. nord (M = 3,79) • selvhevdelesorientering høyest i Oslo (M = 3,95) 	<ul style="list-style-type: none"> • maktavstand høyest i den sørlige regionen • unnvikelse av usikkerhet høyest i den sørlige regionen (M = 4,64) vs. nord (M = 4,18) • lavest selvhevdelesorientering i den sørlige regionen (M = 3,00) • høyest kontekst (minst direkte) i kommunikasjonsverdier i den sørlige regionen (M = 3,38) vs. nord (M = 2,58)

TABELL 2 Kvalitative funn sammenlignet med kvantitative funn for Vestlandet, Midt-Norge og Sørøst-Norge

	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA VESTLANDET	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA MIDT-NORGE	UTTRYKK SOM BRUKES FOR Å BESKRIVE FOLK FRA SØRØST-NORGE
Uttrykk som brukes av folk i andre regioner for å beskrive folk fra denne regionen	<ul style="list-style-type: none"> • mer direkte enn i sør • selvsikker • prioriterer det å være direkte • mer avslappet arbeidsmiljø enn i Oslo • lettere å komme i kontakt med folk i Bergen enn f.eks. i Oslo eller i sør • stolte av kultur og tradisjoner 	<ul style="list-style-type: none"> • mindre aggressive • «pakker inn» hva de sier • mindre banning enn i nord • ting tar tid • landlig kultur der folk ser etter naboer og venner • «går rundt grøten» • langt mindre direkte enn i nord 	<ul style="list-style-type: none"> • mindre kollektivistiske • mindre direkte her enn i Bergen eller i nord • mer direkte enn i sør • flere kvinnelige ledere her enn i sør • mer forsiktig og privat enn i sør • kler seg mer formelt • mer fokusert på arbeid • mer selvhevdelsesorienterte enn i sør • mer målorientert
Kvantitative funn som støtter de kvalitative funnene	<ul style="list-style-type: none"> • personorienteringsverdier høyere i vest (M = 4,58) vs. Oslo (M = 4,51) • lavere kontekst i vest (M = 2,96) vs. den sørlige regionen (M = 3,38) 	<ul style="list-style-type: none"> • høyere kontekst i Midt-Norge (M = 3,56) vs. nord (M = 2,58) • høyere kollektivismen i Midt-Norge (M = 4,44) vs. Oslo (M = 3,68) • lavere selvhevdelsesorienteringsverdier i Midt-Norge (M = 3,13) vs. Oslo (M = 3,95) 	<ul style="list-style-type: none"> • lavere kollektivismen i den sørøstlige regionen (M = 4,00) vs. midtregionen (M = 4,44) • personorientering høyere i den sørøstlige regionen (M = 4,12) vs. nord (M = 4,00) • selvhevdelsesorientering høyere i den sørøstlige regionen (M = 3,54) vs. den sørlige regionen (M = 3,01) • likestillingsverdier høyere i den sørøstlige regionen (M = 4,60) vs. den sørlige regionen (M = 4,44) • lavere kontekst i den sørøstlige regionen (M = 3,28) vs. midtregionen (M = 3,56)

Lavkontekst (Hall, 1959) betyr når de er knyttet til begrepet «forretningskultur og atferd».

RESULTATORIENTERING

Prosjektet GLOBE presenterer Resultatorientering som i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn oppfordrer sine gruppe-medlemmer til resultatforbedringer og topprestasjoner, og belønner dem for disse (House et al., 2004:12). Weber, som var en fremstående tenker på 1900-tallet, påvirket forskning om resultatorientering gjennom sin klassiske analyse i *Den protestantiske etikk og kapitalismens ånd* (Max Weber, 1904). Weber antok at den grunnleggende forskjellen mellom den katolske og den protestantiske doktrinen lå i at katolisismen fokuserte på «gode gjerninger» som en kristen verdi, mens den protestantiske doktrinen innførte tanken om hardt arbeid og resultater som «et kall». I sine oppfatninger om protestantisk arbeidsmoral var Weber i sin tur påvirket av Martin Luther (1483–1546) og Jean Calvin (1509–1564). Kulturer som

scorer høyt, tenderer mot å fokusere på prestasjoner, fremtiden, det å ta initiativ og arbeidsrelaterte resultater. Kulturer som scorer lavt, tenderer derimot til å fokusere på tradisjoner, familie, tilhørighet og sosiale bånd. På denne måten vurderes sosiale relasjoner høyere enn prestasjoner. Det ble oppdaget at ytterligere prediktorer for Resultatorientering var knyttet til et lands økonomiske velstandsnivå, høyere nivå av menneskelig utvikling og sterkere sosial støtte for konkurranseatferd (House et al., 2004:255). Tabell 3 nedenfor gir en oppsummering av elementene i denne dimensjonen.

FREMTIDSORIENTERING

Fremtidsorientering angir i hvilken utstrekning individer i organisasjoner eller samfunn er opptatt av ulike typer fremtidsrettet atferd, som for eksempel planlegging og investering i fremtiden, og utsetter tilfredsstillelse av individuelle eller kollektive behov (House et al., 2004:12). For å avdekke økonomiske

og sosiale prediktorer av denne dimensjonen benyttet GLOBE-prosjektet relevante data fra IMD Global Competitiveness Ranking (1994), rangeringen av konkurransevne fra World Economic Forum (1998), FNs Human Development Report (1998) og World Values Survey (Inglehart et al., 1994). Disse dataene viste at økonomisk velstandsnivå, god helsetilstand i befolkningen og en aktiv politisk ideologi og positive holdninger til likestillingsspørsmål er gode prediktorer for et høyt nivå av Fremtidsorientering. Tabell 4 gir en oppsummering av hovedelementene i dimensjonen Fremtidsorientering.

LIKESTILLING

En av de mest grunnleggende forskjellene mellom samfunn ligger i den utstrekning de angir og fastlegger ulike roller for kvinner og menn (Hofstede, 1980:11). Noen samfunn er mer likestilte, og søker å minimere ulikhetene i kjønnsroller (House et al., 1999). Forskere som har studert denne dimensjonen, støtter en slik oppfatning (Coltrane, 1996; Williams & Best, 1982; Barry, Bacon & Child, 1957). Likestilling er definert som i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn minimerer ulikheter i kjønnsroller og samtidig arbeider for å fremme likhet mellom kjønnene. Prediktorer av Likestilling som en verdi omfatter blant annet nasjonal velstand per capita (Hofstede, 1980). Tabell 5 oppsummerer hovedelementene i dimensjonen Likestilling.

SELVHEVDELSE

Begrepet Selvhevdelse stammer delvis fra Hofstedes kulturelle dimensjon av maskulinitet i motsetning til femininitet. I maskuline samfunn forventes menn å være selvhevdende og tøffe, mens kvinner skal være beskjedne og omsorgsfulle (House et al., 2004:402). Kluckhohn og Strodtbeck (1961) drøftet dominans som et element av Selvhevdelse ut fra karakteren av de relasjonene individer, grupper og samfunn har til omverdenen. Med utgangspunkt i Kluckhohn og Strodtbeck (1961) studerte Trompenaars og Hampden-Turner (1998) ulike samfunnsorienteringer mot naturen. De hevder at bestemte kulturgrupper mener at de kan og bør kontrollere eller dominere naturen (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998:14). Selvhevdende samfunn vil følgelig betrakte relasjoner i et perspektiv av dominans. Alle elementer av tidligere forskning om kulturell Selvhevdelse er basert på

TABELL 3 Hovedelementer av Resultatorientering (basert på House et al., 2004:245)

SAMFUNN MED STERKERE RESULTATORIENTERING:	SAMFUNN MED SVAKERE RESULTATORIENTERING:
• verdsetter utdanning og læring	• verdsetter samfunnsmessige relasjoner og familierelasjoner
• legger vekt på resultater	• verdsetter lojalitet og tradisjoner
• setter høye resultatmål	• verdsetter sensitivitet
• verdsetter initiativrikdom	• verdsetter alder og erfaring
• foretrekker eksplisitt, direkte kommunikasjon	• verdsetter implisitt, indirekte språk

TABELL 4 Hovedelementer av Fremtidsorientering (basert på House et al., 2004:302)

SAMFUNN MED STERKERE FREMTIDSORIENTERING:	SAMFUNN MED SVAKERE FREMTIDSORIENTERING:
• legger vekt på visjonært lederskap som er i stand til å oppdage mønstre i det kaoset og den usikkerheten man står overfor	• legger vekt på lederskap som fokuserer på gjentakelse av reproduserbare og rutinepregede hendelsesforløp
• verdsetter utsettelse av behovstilfredsstillelse og prioriterer langsiktig fremgang	• vurderer umiddelbar behovstilfredsstillelse og gir høyere prioritet til umiddelbare belønninger
• har organisasjoner med strategisk orientering på lengre sikt	• har organisasjoner med strategisk orientering på kortere sikt
• verdsetter kollektive sikkerhetsnett i samfunnet	• ser ikke et bestemt behov for at samfunnet skal etablere et kollektivt sikkerhetsnett

TABELL 5 Hovedelementer av Likestilling (basert på House et al., 2004:359)

SAMFUNN MED HØYERE LIKESTILLING:	SAMFUNN MED LAVERE LIKESTILLING:
• har en høyere andel av kvinner i arbeidslivet og flere kvinner i ledende stillinger	• har en lavere andel av kvinner i arbeidslivet og færre kvinner i ledende stillinger
• gir kvinner en høyere status	• gir kvinner en lavere status
• arbeider for like muligheter for alle i samfunnet	• tolererer ulikhet

TABELL 6 Hovedelementer av Selvhevdelse (basert på House et al., 2004:405)

SAMFUNN MER PREGET AV SELVHEVDELSE:	SAMFUNN MINDRE PREGET AV SELVHEVDELSE:
<ul style="list-style-type: none"> • verdsetter selvhevdende, dominerende og tøff atferd hos alle i samfunnet 	<ul style="list-style-type: none"> • verdsetter beskjenhet og omsorg
<ul style="list-style-type: none"> • verdsetter konkurranse og mener at alle kan lykkes dersom han eller hun prøver hardt nok 	<ul style="list-style-type: none"> • verdsetter samarbeid, mennesker og varme relasjoner
<ul style="list-style-type: none"> • verdsetter direkte og utvetydig kommunikasjon 	<ul style="list-style-type: none"> • legger vekt på viktigheten av å «bevare ansikt», tvetydighet og antydninger i kommunikasjon
<ul style="list-style-type: none"> • legger vekt på resultater fremfor relasjoner, og belønner ytelse 	<ul style="list-style-type: none"> • er opptatt av at «prestasjonslønn» kan ødelegge sosial harmoni

TABELL 7 Hovedelementer av Kollektivism vs. Individualisme (basert på House et al., 2004:463)

SAMFUNN MER PREGET AV KOLLEKTIVISME:	SAMFUNN MER PREGET AV INDIVIDUALISME:
<ul style="list-style-type: none"> • Individuer er integrert i sterke grupper med indre samhold. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuer passer på seg selv og sin nærmeste familie.
<ul style="list-style-type: none"> • Den egne personen betraktes som gjensidig avhengig av gruppen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Den egne personen betraktes som autonom og uavhengig av grupper.
<ul style="list-style-type: none"> • Plikter og skyldigheter er viktige for å bestemme sosial atferd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle målsettinger går fremfor grupperes målsettinger og forpliktelser.
<ul style="list-style-type: none"> • Individuer trekker sterkere skiller mellom inngrupper og utgrupper. 	<ul style="list-style-type: none"> • Det trekkes få skiller mellom inngrupper og utgrupper.

TABELL 8 Hovedelementer av Maktdistanse (basert på House et al., 2004)

SAMFUNN MER PREGET AV MAKTDISTANSE:	SAMFUNN MINDRE PREGET AV MAKTDISTANSE:
<ul style="list-style-type: none"> • Samfunnet er inndelt i sosiale klasser basert på flere kriterier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Samfunnet har en stor middelklasse.
<ul style="list-style-type: none"> • En tydelig makt betraktes som å resultere i samfunnsmessig orden, harmoniske relasjoner og rollestabilitet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Makt betraktes som en kilde til korrupsjon, tvang og dominans.
<ul style="list-style-type: none"> • Borgerlige rettigheter er svakere, offentlig korrupsjon kan være mer utbredt. 	<ul style="list-style-type: none"> • De borgerlige rettighetene er sterke, og det er lite offentlig korrupsjon.
<ul style="list-style-type: none"> • Demokratiet sikrer ikke like muligheter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demokratiet åpner for flere like muligheter

en felles forståelse av at Selvhevdelse angir i hvilken grad individer i organisasjoner eller samfunn opptrer selvhevdende, konfronterende og aggressivt i sosiale relasjoner (House et al., 2004:12). Tabell 6 oppsummerer hovedelementene i denne dimensjonen.

INDIVIDUALISME OG KOLLEKTIVISME

Viktigheten av individet med tanke på hva som er viktig for gruppen, har blitt studert på tvers av en rekke disipliner. Hofstede (1980) antar at det finnes en sammenheng mellom individualisme og velstandsnivå, med de industrialiserte landene som for eksempel England, USA og Australia som de mest individualistiske kulturrene (Hofstede, 1980). Han antyder også at en økning i det nasjonale velstandsnivået i et utviklingsland vil føre til en økt individualisme (Hofstede, 2001). Triandis støtter denne oppfatningen av at økonomisk uavhengighet fører til sosial uavhengighet (Triandis, 1994:165). Levine og Norenzayan (1999) mener at livstakt er en mer nøyaktig prediktor av individualisme. De hevder at individualistiske kulturer har et raskere livstempo enn kollektivistiske kulturer fordi de fokuserer på prestasjoner. Triandis drøfter iboende familiesystemer som en forgjenger for kollektivistiske verdier (Triandis, 1995). Tabell 7 oppsummerer hovedelementene i denne dimensjonen.

MAKTDISTANSE

Maktdistanse er definert som i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller et samfunn forventer og er enige om at makten bør være hierarkisk og konsentrert på høyere nivåer i organisasjonen eller staten (House et al., 2004:12). McClelland (1961) og McClelland og Burnham (1976) fant at effektive bedriftsledere hovedsaklig var kjennetegnet av sitt behov for makt. Bass (1985) hevder at karismatiske trekk og atferdstyper spiller en viktig rolle i Maktdistanse. Mulder definerte Maktdistanse som graden av ulikhet i makt mellom en mindre mektig person og en som har mer makt (Mulder, 1977:90). Bedrifter innenfor kulturer med mer utpreget Maktdistanse tenderer mot å ha hierarkiske beslutningsprosesser. Tabell 8 gir en oppsummering av elementer av Maktdistanse.

PERSONORIENTERING

Uttrykket «urban hjelpsomhet» er et viktig begrep i denne kulturelle dimensjonen. Prosjektet GLOBE

hevder at det finnes en korrelasjon mellom en avtagende mangel på hjelpsomhet og urbanisering med økende befolkningstetthet (House et al., 2004:563). Ifølge Triandis (1975) er verdier som altruisme, godvilje, hjelpsomhet, kjærlighet og sjenerøsitet betydelige motiveringsfaktorer som styrer menneskers atferd i samfunn som er kjennetegnet av en sterk Personorientering. Verditeoriene til Rokeach (1968) og Schwartz (1992) støtter dette synspunktet. Hovedelementene i denne dimensjonen kan oppsummeres som i tabell 9.

UNNVIKELSE AV USIKKERHET

Unnvikelse av usikkerhet angir i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller et samfunn søker å unngå usikkerhet ved å holde seg til etablerte sosiale normer, ritualer og byråkratiske prosedyrer. Mennesker i samfunn preget av høy Unnvikelse av usikkerhet søker aktivt å minske sannsynligheten for uforutsigbare fremtidige hendelser som kan påvirke driften av organisasjonen eller samfunnet på en negativ måte, samtidig som de søker å motvirke den mulige virkningen av slike negative effekter (House et al., 2004:13). Hofstede hevder at mennesker i samfunn preget av Unnvikelse og usikkerhet skaper mekanismer for å håndtere den engstelsen som blir frembrakt av sterk usikkerhet. Han bemerker at teknologien har hjulpet til med å forsvare oss mot usikkerhet skapt av naturen, loven hjelper oss mot usikkerhet i andres atferd, og religionen hjelper oss mot de typene av usikkerhet vi ikke kan forsvare oss mot (Hofstede, 2001:1461). Tabell 10 oppsummerer de hovedtrekkene som er knyttet til høy eller lav unnvikelse av usikkerhet.

KOMMUNIKASJON I HØYKONTEKST/LAVKONTEKST

Ideen om mønstre av Høykontekst eller Lavkontekst i kommunikasjon er utledet i studier av Hall (1959). Hall var en sterk tilhenger av kulturel relativisme, som er ideen om at et bestemt kulturelement bare kan bedømmes i lys av sin egen kontekst (Hall, 1959; Modell, 1983; Herskovits, 1973; Rogers et al., 2002). Samfunn som verdsetter harmoni og indirekte kommunikasjon, klassifiseres som kommuniserende i høykontekst, der den konteksten som omgir ordene, spiller en betydelig rolle i kommunikasjonsprosessen. I motsetning til disse står samfunn som verdsetter ærlighet, endefremhet

TABELL 9 Hovedelementer av Personorientering (basert på House et al., 2004:570)

SAMFUNN MER PREGET AV PERSONORIENTERING:	SAMFUNN MINDRE PREGET AV PERSONORIENTERING:
<ul style="list-style-type: none"> Mennesker oppfordres til å yte hverandre sosial støtte. 	<ul style="list-style-type: none"> Mennesker forventes å løse personlige problemer på egen hånd.
<ul style="list-style-type: none"> Barn forventes, og er forberedt på, å gi materiell støtte til sine foreldre når de blir gamle. 	<ul style="list-style-type: none"> Barn forventes ikke å gi materiell støtte til sine foreldre nå de blir gamle.
<ul style="list-style-type: none"> Verdier som altruisme, godvilje, hjelpsomhet og sjenerøsitet har høy prioritet. 	<ul style="list-style-type: none"> Verdier som nytelse, komfort og egne opplevelser har høy prioritet.
<ul style="list-style-type: none"> Andre mennesker er viktige, dvs. familie venner, lokalsamfunn, fremmede. 	<ul style="list-style-type: none"> Egeninteresse er viktig.

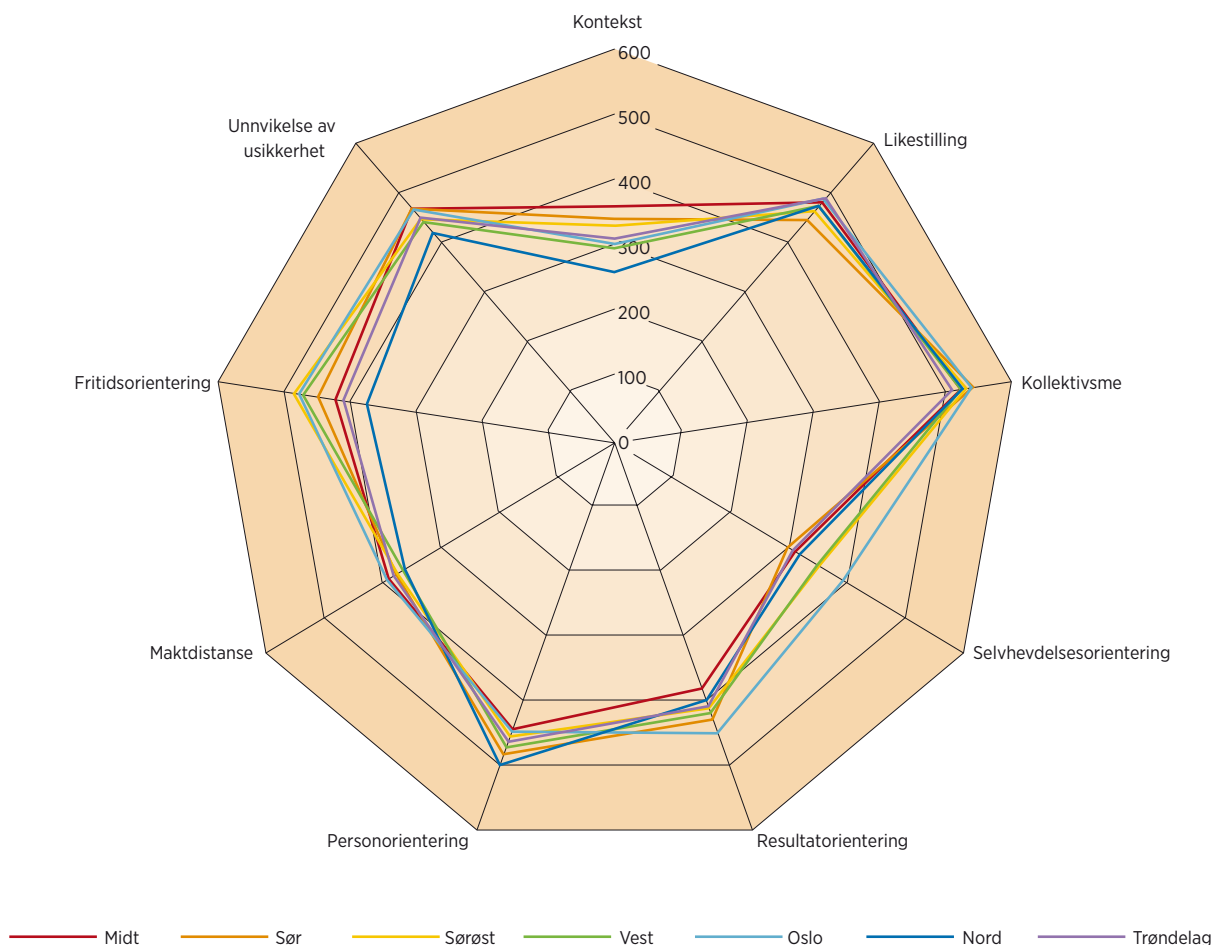
TABELL 10 Hovedelementer av Unnvikelse av usikkerhet (basert på House et al., 2004:618)

SAMFUNN MED HØY UNNVIKELSE AV USIKKERHET:	SAMFUNN MED LAV UNNVIKELSE AV USIKKERHET:
<ul style="list-style-type: none"> viser et sterkere ønske om å etablere regler, og har mindre toleranse for brudd på regler 	<ul style="list-style-type: none"> har høyere toleranse for risiko-preget atferd
<ul style="list-style-type: none"> dokumenterer avtaler i juridiske kontrakter 	<ul style="list-style-type: none"> bruker muntlige avtaler med personer de stoler på, i større grad enn kontraktmessige avtaler
<ul style="list-style-type: none"> tar mer moderat risiko 	<ul style="list-style-type: none"> viser mer toleranse for brudd på regler
<ul style="list-style-type: none"> viser et sterkere ønske om å etablere regler, dagsordener og rutiner 	<ul style="list-style-type: none"> er mindre opptatt av å ha ordnede forhold og skriftlig registrering

TABELL 11 Kommunikasjon i Høy- og Lavkontekst (basert på Hall, 1959)

SAMFUNN MED KOMMUNIKASJON I HØYKONTEKST:	SAMFUNN MED KOMMUNIKASJON I LAVKONTEKST:
<ul style="list-style-type: none"> Budskapet er innbakt i den konteksten som omgir budskapet. 	<ul style="list-style-type: none"> Budskapet er eksplisitt i de ordene som brukes.
<ul style="list-style-type: none"> Ære og det å bevare ansikt er implisitte verdier. 	<ul style="list-style-type: none"> Ærlighet og direkte tale er verdsatt.
<ul style="list-style-type: none"> Stemmebruk og ikke-verbal kommunikasjon bør leses svært nøye. 	<ul style="list-style-type: none"> Klar og direkte kommunikasjon kan forventes både verbalt og ikke-verbalt.

FIGUR 1 Oppsummering av forretningskulturfunn for Norges sju regioner



og direkte måter å snakke på, og disse defineres som kommuniserende i lavkontekst.

Som dokumentert i studien ble det funnet belegg til støtte for påstanden om at det eksisterer intrakulturelle ulikheter mellom ulike regioner i Norge, noe som gir ytterligere støtte til påstandene om intrakulturelle ulikheter innenfor samfunn (Hofstede, 1980; Tanure, 2002; Adler, 2002; House et al., 2004). De intrakulturelle funnene kan oppsummeres slik: Kvantitative og kvalitative analyser av data antyder følgende: 1) Oslo-regionen scorer høyest når det gjelder de kulturelle dimensjonene Resultatorientering, Fremtidsorientering, Selvhevdelse og Individualisme. 2) Scorer for Nord-Norge antyder at dette er den regionen som verd-

setter Kollektivismen og Kommunikasjon i Lavkontekst høyest, har lavest nivå av Unnvikelse av risiko, har de sterkeste normene for lav Maktavstand og verdsetter Personorientering høyest. 3) De intrakulturelle funnene antyder også at verdier forbundet med Likestilling er minst utpreget i sørlandsregionen og mest utpreget i Trøndelag. Figur 1 ovenfor gir en oppsummering av de intrakulturelle funnene.

NYTTIG Å VURDERE:

Spørsmål som denne studien godt kunne både stille og besvare, kan være: 1) Hva bør et teammedlem som arbeider i en ny region av Norge for første gang, forvente i form av kulturforskjeller? 2) Hvordan bør en

bedriftsleder som kommer fra en annen region, forholde seg til de ansatte?

Når det gjelder ledelse, vil bedriftsledere og teamledere i Nord-Norge og på Vestlandet ofte ikke bli forventet å ha nøyaktige svar på de underordnedes spørsmål, mens dette vil bli mer forventet i osloregionen og sørlandsregionen. Et annet eksempel er ulikheter i gruppearbeid. Effektiviteten av å arbeide i grupper blir tatt for gitt i Norge, men prosjektgrupper kan likevel forvente et større innslag av individualisme og konkurransepreget atferd i osloregionen enn i Nord-Norge og på Vestlandet. Mer gruppearbeid og en aktiv diskusjon i beslutningsprosesser er mer av en norm på Vestlandet og i Nord-Norge. En uunngåelig konklusjon er at typer av ledelsespraksis som er akseptable i én region, ikke nødvendigvis vil fungere i en annen (Javidan et al., 2006:86).

Kanskje på grunn av de høye scorene på Kollektivism i Nord-Norge sammenlignet med osloregionen vil team i nord ikke verdsette ledere som er individualistiske eller uavhengige. Bedriftsledere som arbeider i Nord-Norge eller på Vestlandet, vil tjene på å sikre at den gruppen eller enheten de leder, føler seg involvert i beslutningsprosesser. En norsk forretningsdrivende som arbeider i utlandet, vil på den annen side være tjent med å være seg bevisst at i de fleste andre land er det en mer hierarkisk, individualistisk og formell tilnærming som er normen.

Nordmenn er tradisjonelt mindre bevisste på klasseforskjeller, kjønnsforskjeller og ulikheter i status, noe som gjenspeiles i høyere scorer på likhetstenkning og lavere scorer på maktavstand. En utenlandsk bedriftsleder som arbeider i Norge, vil være tjent med å forvente mindre formalitet, mindre maktavstand og flere kvinner i ledende stillinger, spesielt på Vestlandet, i Trøndelag og i Nord-Norge. Ut fra det faktum at Norge, og spesielt Nord-Norge, viser seg å ha en kultur som er mer preget av Personorientering, vil bedriftsledere i tillegg ha en tendens til å vise mer interesse og omtanke for medarbeidere. Det er ikke uvanlig å vise interesse for hverandres familier og ha sosial omgang med medarbeidere, spesielt utenfor den urbane osloregionen.

En norsk bedriftsleder på oppdrag i Oslo bør ikke alltid forvente et slikt innslag av vennskapelighet eller uformalitet. Han eller hun ville kunne ha fordel av å bruke tid på å møte viktige ledere i en ny organisasjon,

både i og utenfor formelle møter. Som en nykommer er det fordelaktig å vise respekt og en vilje til å bruke tid på relasjonsbygging for å utvikle personlige nettverk, spesielt utenfor de urbane områdene.

VERDT Å TENKE PÅ

Det er ingen mangel på tilgjengelig rådgivning for bedriftsledere om hvordan de skal lykkes med et nytt prosjekt i en annen region. Dessverre kan mye av dette være ganske overfladisk, ved å fokusere på de praktiske elementene av etikette, som for eksempel: «Snakk med lav stemme i Japan, og unngå øyekontakt med kvinner i Asia.» På den annen side gis det ofte helt generelle råd, som: «Opptre alltid etisk.» Det som imidlertid er viktig å ha i tankene her, er at det som betraktes som etisk forretningsatferd i ett land, ikke nødvendigvis gjør det i et annet.

Subtile, men likevel forstyrrende ulikheter kan komme til overflaten når representanter fra naboregioner arbeider sammen. Eksempelvis kan ledelsesmetoder fra Nord-Norge avvike på underliggende måter fra tilsvarende lenger sør, fordi man i nord har en tendens til å legge mer vekt på direkte tale, en livlig sans for humor og mindre maktavstand. Selv om disse forskjellene ikke er store, kan den samlede effekten av dem ha konsekvenser i bestemte situasjoner. Hvis en bedriftsleder fra Nord-Norge presenterer sine ideer på en åpen og direkte måte, vil den andre parten kunne tolke dette som en konfrontasjon. En bedriftsleder fra sør vil kunne komme med et utsagn som for eksempel: «Jeg er redd vi mener at bedriften bør overveie å følge prosedyrer for due diligence.» Bedriftslederen fra nord vil kunne formulere samme budskap på følgende måte: «Dere må følge prosedyrer for due diligence!» På samme måte vil kommunikasjonsstilen hos en prosjektmedarbeider fra Oslo kunne gjenspeile hans eller hennes mer selvhevdende, resultatorienterte og langsiktige verdier med tanke på planlegging. En kollega fra Midt-Norge eller sørlandsregionen vil kunne mistolke slik målorientert atferd som litt for brå – i forretningsmessige forhold vil de i stedet kunne verdsette en tilnærming som er basert på relasjonsbygging og mer gradvis opparbeiding av tillit.

Kunnskap om slike kulturspesifikke kjennetegn innenfor samme nasjon kan hjelpe teammedlemmer fra ulike regioner til å verdsette og forutsi ulikheter. Derved kan man minimere potensielle problemer, som

for eksempel personkonflikter som fører til stress og unødvendige personlige belastninger, og med det mulige tap av inntekter. For å avslutte denne artikkelen med et globalt tema vil jeg si at elementer av denne studien kan gi praktiske retningslinjer for forretningsdrivende som arbeider med noen av våre viktigste vestlige handelspartnere både i Norge og i utlandet: Tenk på hvor-

dan du blir oppfattet som kommunikator, og hvordan dine samarbeidspartnere ofte blir oppfattet. Er du i tvil om hvorvidt du skal ta opp dine samarbeidspartneres kommunikasjonsstil, så tenk alltid på ett av disse to munnhellene: Ta skikken der du kommer, eller: Kunden har alltid rett! **M**

REFERANSER

- Adler, N.J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Cincinnati, OH, South-Western, Thomson Learning.
- Barry, H.I., M.K. Bacon og I.L. Child (1957). Definitions, ratings and bibliographic sources for child training practices of 110 cultures. I C.S. Ford (red.). *Cross Cultural Approaches*. New Haven CT: HRAF Press (1967). 293–331.
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- Booth, S. (2007). Inspirational variations? Culture and leadership in England. In: Chhokar, J.S., F.C. Brodbeck og R.J. House (2007). *Culture and Leadership across the World. The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chhokar, J.S., F.C. Brodbeck og R. J. House (2007). *Culture and Leadership across the World. The GLOBE Book of In-depth Studies of 25 Societies*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Coltrane, S. (1996). *Family Man, Fatherhood, Housework and Gender Equity*. New York: Oxford University Press.
- Hall, E.T. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday.
- Hampden-Turner, C. og F. Trompenaars (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding in Global Business*. London: Nicholas Berkley Publishing.
- Herskovits, M. (1973). *Cultural Relativism*. New York: Random House.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA.
- Hosted, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R.J. et al. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*. Beverly Hills: Sage.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 societies*. New Jersey: Princeton University Press.
- Javidan, M.P. et al. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *Academy of Management Perspectives*. 67–90.
- Kluckhohn, F og F. Strodtbeck (1961). *Variations in Value Orientation*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Levine, R.J. and A. Norenzayan (1999). The Pace of Life in 31 Countries. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 30:178–192.
- Modell, J.S. (1983). *Ruth Benedict: Patterns of a life*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Mulder, M. (1977). *The daily power game*. Leyden, the Netherlands: Martinus Wijnhoff.
- Rogers, E og T. Steinfatt (1999). *Intercultural Communication*. Prospect Heights: Waveland Press.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values: A Theory of Organization and Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S.H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, I M.P. Zana (red.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd 25. New York: Academic Press. 1–65.
- Tanure, B. (2002). Perceptions of Values of Brazilian Managers: Cross Cultural Differences and Similarities in Brazil. DBA Dissertation, Henley PowerGen Library.
- Triandis, H.C. (1994). The contingency model in cross cultural perspective. I M.M. Chemers og R. Ayman (red.). *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*. San Diego: Academic Press.
- Triandis, H.C. (1995). *The analysis of subjective culture*. New York: John Wiley.
- Trompenaars F. og C. Hampden-Turner (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2. utg. New York: McGraw Hill.
- United Nations Development Program (1998). *Human Development Report*. New York: Oxford University Press.
- Williams, J. E. og D. L. Best (1982). *Measuring Sex Stereotypes: a Thirty Nation Study*. Beverly Hills: Sage.
- Williamson, D. (2002). Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture. *Human Relations*, 55:1373–1395.
- Weber, M. (1904). *The Protestant Work Ethic and the Spirit of Capitalism*, 1998: 2. utg. Los Angeles: Roxbury.
- World Economic Forum (1998). *The Global Competitiveness Report*. Geneva, Switzerland.