



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 51062

Consulting

Prosjektoppgave

Hæren og Koninklijke Landmacht
- en kulturell studie av interaksjonen
mellom norske og nederlandske
hæroffiserer

Forfatter:

Johannes Kibsgaard

Dato:

23.05.2019

Forord

I 2018 skrev jeg en semesteroppgave i studieprogrammet *Kulturforståelse i internasjonal kontekst*, som undersøkte forskjeller mellom kultur i den norske hæren og det amerikanske marineinfanterikorpset. Semesteroppgaven har fungert som en pilotstudie for arbeidet med den foreliggende prosjektoppgaven, og jeg vil derfor takke mine kolleger i grønt, Eirik Thobiassen og Joachim Hartgen-Sverdrup, som var mine samarbeidspartnere i dette spennende arbeidet.

Videre vil jeg takke Hæren, som har finansiert deltagelse på studieprogrammet *Consulting*, samt lagt til rette for min deltagelse. Jeg er også takknemlig for at jeg har opplevd å ha frie tøyler med tanke på valg av oppgavetema, samt full ytringsfrihet i den anledning.

Min viktigste støttespiller i arbeidet med denne oppgaven har vært min veileder, førsteamanuensis Tor Bang, som har sørget for å holde skrivingen på et godt metodisk spor. I tillegg har førsteamanuensis Gillian Warner-Søderholm stilt villig og engasjert opp med veiledning på det kulturfaglige området. I tillegg til å takke disse to, vil jeg dessuten berømme bibliotekene ved både BI og Krigsskolen for god og profesjonell støtte.

Sist, men ikke minst, vil jeg takke de aller viktigste bidragsyterne, nemlig informantene.

Forfatteren har et håp om at denne prosjektoppgaven kan være til militær nytte, både for personell som er involvert i norsk-nederlandsk samarbeid, samt i forbindelse med kulturellt relatert undervisning i militær sammenheng.

Avslutningsvis vil jeg understreke at alle feil, mangler og unøyaktigheter ved oppgaven utelukkende må lastes prosjektoppgavens forfatter.

Johannes Kibsgaard, major

Fornebu, 23. mai 2019

Sammendrag

Dette er en prosjektoppgave i studieprogrammet *Consulting* ved Handelshøyskolen BI.

Oppgaven tar sikte på å identifisere på hvilken måte norske hæroffiserer må gå frem annerledes enn de er vant til, for å oppleves som kompetente når de tjenestegjør i et nederlandsk hærmiljø.

Oppgaven har sitt teoretiske utgangspunkt i forskningsprosjektet Project GLOBE, som sammenligner kulturer på samfunns- og organisasjonsnivå langs ni kulturelle dimensjoner. Denne oppgaven fokuserer på fem av disse: (1) selvhevdelse, (2) personorientering, (3) inngruppe-kollektivism, (4) likestilling og (5) maktdistanse. Utvalget av disse er gjort på bakgrunn av vesentlige forskjeller i skårer på samfunnsadferd mellom Norge og Nederland innen disse dimensjonene.

Videre bruker oppgaven en hypotetisk-deduktiv metode, hvor hypotesesettet utprøves mot empiri samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer.

Informantutvalget består av fire norske og fire nederlandske hæroffiserer som har tjenestegjort eller fortsatt tjenestegjør som utvekslingsoffiser til det motsvarende landets hær. Alle informantene behersker det motsvarende språket og har i snitt 4,5 år med tjenesteerfaring i den andre kulturen.

Oppgaven konkluderer med bl.a. disse sentrale anbefalingene til norske hæroffiserer som skal tjenestegjøre i nederlandsk kultur: (1) hæroffiseren må opptre mer selvhevdende i diskusjoner, for å få frem synspunkter, (2) hæroffiseren må være bevisst på at nordmenn kommuniserer mer indirekte enn nederlendere og at dette lett kan føre til misforståelser, (3) hæroffiseren må akseptere at den nederlandske poldermodellen medfører at det brukes mye mer tid og krefter på å oppnå konsensus, (4) hæroffiseren må tilstrebe å vise mer kritisk holdning til egen organisasjon og virksomhet for å oppfattes kompetent, (5) hæroffiseren må være forberedt på å jobbe mer i team og i mer tett samvirke med andre i det daglige enn i Norge og (6) hæroffiseren må være mer nøye med å følge formelle prosesser, som dessuten er mer komplekse enn i Norge.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	3
Innholdsfortegnelse.....	4
1 Innledning.....	6
1.1 Hensikt.....	6
1.2 Behov	6
1.3 Oppgavens struktur.....	7
1.4 Begrepsavklaring og avgrensning.....	8
1.5 Foreløpig problembeskrivelse	9
2 Teori.....	9
2.1 Kulturfaget.....	9
2.2 Norsk kultur	12
2.3 Nederlandsk kultur.....	14
2.4 Militær kultur.....	17
2.5 Problemstilling og hovedhypotese.....	18
2.5 Underhypoteser	19
3 Metode	25
3.1 Metodisk utgangspunkt.....	25
3.2 Undersøkelsesopplegg	26
3.3 Utvalg	27
3.4 Datainnsamling	28
3.5 Dataanalyse.....	30
3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	30
4 Resultater og drøfting.....	32
H ₁ Dominerende kommunikasjonsstil	33
H ₂ Saks- vs relasjonsorientering.....	36
H ₃ Kritisk holdning.....	38

H _{4.1} Kjønnstereotyper.....	40
H _{4.2} Team- vs autonomiorientering	42
H ₅ Formelle prosedyrer.....	45
H _H Oppsummering.....	48
5 Avslutning.....	49
5.1 Begrensninger og forslag til videre forskning	50
Referanseliste	52
Vedlegg A Samtykkeerklæring.....	57
Vedlegg B Forberedelsesark til informanter.....	59
Vedlegg C Innledende intervjuguide	60
Vedlegg D Revidert intervjuguide.....	62

1 Innledning

1.1 Hensikt

I denne prosjektoppgaven rettes søkelyset mot interaksjonen mellom offiserer i den norske hæren (Hæren) og den nederlandske hæren (Koninklijke Landmacht). Årsaken til at søkelyset rettes mot Nederland er todelt. For det første har Hæren pekt på Koninklijke Landmacht som én av sine fire hovedsamarbeidspartnere. For det andre har et langvarig utvekslingsprogram mellom disse hærene gjort at det har bygget seg opp et sjeldent batteri av informanter med dyp kunnskap om begge kulturer.

Hensikten med prosjektoppgaven er å bidra til å gjøre norske hæroffiserer bedre rustet til å samarbeide med sine nederlandske motstykker. Til tross for denne formelle avgrensningen, er det sannsynlig at funnene vil være relevante for flere personellkategorier og forsvarsgrener, enn hæroffiserer alene.

En annen viktig målsetting med oppgaven er knyttet til et sentralt læringsmål i studieprogrammet *Consulting*. Dette dreier seg om å utvikle evnen til å gi faglige råd i en spesifikk kontekst, forankret i forskningsbasert kunnskap og vitenskapelig metode. Prosessen med å klarlegge et teoretisk utgangspunkt, fremskaffe empiri på en metodisk god måte og å tolke denne i lys av teori, slik at det avdekkes funn som kan få praktisk nytte for en organisasjon – i dette tilfellet Hæren – er en vesentlig øvelse i så henseende.

1.2 Behov

Spør man folk i Hæren som har erfaring med internasjonalt militært samarbeid, om hvilket land som er mest likt Norge, vil svært mange svare Nederland. I så fall, hvorfor bruke tid på å undersøke nettopp dette forholdet? Et svar er at den dype tverrkulturelle kunnskapen utvekslingsoffiserene besitter er uimotståelig sett med forskerøyne. Et annet svar er derimot muligens enda viktigere: djevelen er i detaljene.

Selv om vi er like, er vi ikke identiske. Man skal ikke se lengre enn til samarbeid mellom nordmenn og personer fra våre nærmeste skandinaviske naboland før kultur kan medføre betydelige utfordringer (Warner-Søderholm, 2012b, s. 8). Likhet kan dessuten virke forledende, ved at det kan skjule disse utfordringene. Når kulturer med store forskjeller møtes, vies kulturforskjellen nødvendigvis oppmerksomhet. Er kulturene veldig forskjellige, utvikler det seg som regel

hybride organisasjonskulturer, som reduserer den kulturelle friksjonen. Når forskjellen er mindre – og går upåaktet hen – kan de negative virkningene av den kulturelle friksjonen være større enn i tilfeller hvor hybrid organisasjonskultur fungerer som et kompromiss (Elron, Shamir & Ben-Ari, 1999, s. 87).

Kulturell selvinnsikt, forståelse for de andre, samt ferdighet til å håndtere disse faktorene, forenkler samarbeid og kommunikasjon (Miller, 2009; referert i Danielsen 2012, s. 39). I så måte er det ikke bare interessant å bli bedre kjent med andre kulturer; forståelse for egen kultur er også viktig. Alle rammes av hjemmeblindhet, når man er innenfor en kulturell kontekst over lang tid (Danielsen, 2012, s. 37). En undersøkelse som ser på en annen kultur i lys av ens egen, må nødvendigvis også frembringe økt forståelse for egen kultur. Økt kulturell selvinnsikt på norsk side er med andre ord også noe denne prosjektoppgaven således tar sikte på å heve.

I militær sammenheng kan man godt si at kultur er en myk faktor, men konsekvensene er harde nok (Soeters & Recht, 1998, s. 184). Utvikling av tverrkulturell kompetanse mellom allierte militærorganisasjoner er et neglisjert område, som har operative konsekvenser (Selmeski, 2007, s. 14). Det kan riktignok ta mange år å utvikle nødvendig kulturkompetanse, noe som kan virke nedslående i en tidsalder hvor korte reaksjonstider og fleksibel sammensetting av styrkebidrag er fremherskende. For å beholde et positivt perspektiv, er det derfor vesentlig å minne om at slik kulturell kunnskap og trening kan gjøres mer tilgjengelig. Denne prosjektoppgaven har også som ambisjon å bidra til nettopp dette. I tillegg har militære organisasjoner en stor fordel som mange andre organisasjoner ikke har, nemlig at yrkesmilitært personell faktisk i løpet av et yrkesløp kan tilføres flere tiår med erfaring og utdanning på en planmessig måte, også innen kultur (Selmeski, 2007, s. 11).

1.3 Oppgavens struktur

Etter det innledende kapittelet, presenteres det teoretiske grunnlaget for prosjektoppgaven. Først ser vi nærmere på kultur som forskningsfelt og utviklingen av dette. Deretter går vi dypere inn på Project GLOBE, som danner det sentrale teoretiske rammeverket for oppgaven. Etter dette følger et nærmere blick på norsk, nederlandsk og militær kultur. Avslutningsvis spisses teorikapittelet inn mot utvikling av hypotesesett og formulering av problemstilling.

I metodekapittelet redegjøres det for valg av design og metode, samt at det gis en beskrivelse av informantutvalget og en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen er gjennomført. Metodedelen avsluttes med en redegjørelse av hvordan innsamlet data er analysert, samt noen perspektiver på troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet.

Selve resultatene innlemmes i kapittel 4, ved at elementene resultat og drøfting presenteres samlet for hver underhypotese i tur og orden. Avslutningsvis i dette kapittelet sammenfattes delkonklusjonene.

I det avsluttende kapittelet, samles trådene og det vises til hvordan problemstillingen har blitt besvart, samt at spesifikke implikasjoner for norske hæroffiserer oppsummeres. I tillegg kommenteres begrensninger i oppgaven, samt anbefalinger til videre forskning.

1.4 Begrepsavklaring og avgrensning

Offiser er et sentralt begrep i denne oppgaven og derfor er det behov for å gi en kort redegjørelse for hva en offiser er. En offisers grunnleggende og særegne funksjon i en militær organisasjon, er å omsette politiske målsettinger til beslutninger og handlinger på militærstrategisk, operasjonelt, taktisk og stridsteknisk nivå. Den andre grunnleggende funksjonen deler offiserene med sersjantene: å utøve lederskap. Hæren forstår ledelse som en syntese mellom styring og lederskap, hvor lederskap dreier seg om den relasjonelle påvirkningsprosessen rettet mot å skape felles handling og forpliktelse i et team eller en organisasjon (Hæren, 2018, s. 2).

Offiserer i Hæren veksler mellom to hovedfunksjoner gjennom karrieren: sjef og stabsoffiser (Hæren, 2019, s. 11). Felles for hele offiserens virke, er dog at hen er leder, uavhengig av formell posisjon (s. 2). Offiseren befinner seg hele tiden i et spenn mellom følgerskap og lederskap, som er funksjoner offiseren utøver kontinuerlig. Dette knytter seg til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, som fremholder at militært lederskap er en kollektiv prosess, hvor alle medlemmer er aktive, samtidig som det alltid fins én sjef i enhver enhet, som sitter med et endelig ansvar for helheten (Forsvaret, 2012, s. 8).

De mest typiske rollene en norsk offiser vil ha i en nederlandsk kontekst, er sannsynligvis stabsoffiser, teammedlem eller elev ved militær skole. Dette får implikasjoner for hvordan oppgaven avgrenses, ved at fokuset rettes mot å utvikle

forståelse for hvordan nederlandsk hærøffisersadferd er, slik at den norske hærøffiseren i første omgang er i stand til å tilpasse seg denne. Oppgaven begir seg altså ikke ut på å se den norske hærøffiseren i lederrollen med vekt på lederskapsdimensjonene (CLT¹) i Project GLOBE, noe som ville ført til en vektlegging av kartlegging av verdier, fremfor faktisk adferd i det empiriske arbeidet (Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004, s. 711).²

Et vesentlig poeng å understreke i denne sammenheng, er altså at selv om de videre undersøkelsene i oppgaven ikke retter seg spesifikt mot sjefsrollen, er lederskap dog i høyeste grad implisitt til stede, ut fra en militær forståelse av begrepet.

1.5 Foreløpig problembeskrivelse

Hvordan bør en offiser fra Hæren opptre i Koninklijke Landmacht?

2 Teori

2.1 Kulturfaget

2.1.1 Kulturbegrepet

Den kanskje mest berømte kulturforskeren, 90 år gamle Geert Hofstede fra Nederland, karakteriserer kultur som «den kollektive programmering av sinnet som atskiller medlemmene av én gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (1993, s. 19). Videre forelegger han en nyttig innramming: kultur befinner seg i midten av en pyramide, der menneskenaturen er nederst og personligheten øverst. Menneskenaturen er nedarvet og universell, mens kulturen er tillært og særegen for en viss gruppe eller kategori. Personlighet er særegent for individet og er en unik syntese av nedarvede og tillærte faktorer (s. 20).

Rent definisjonsmessig vil denne teksten ta utgangspunkt i *Project GLOBE* sin definisjon av kultur, siden Project GLOBE danner det sentrale teoretiske bakteppet for det videre empiriske arbeidet. Denne definisjonen ble utarbeidet på den første Project GLOBE-konferansen i 1994, da 54 forskere fra 38 land samlet seg for å planlegge den store forskningsinnsatsen som lå foran dem. Ut fra dette legges følgende definisjon av *kultur* til grunn: «Delte motiver, verdier, antagelser,

¹ *Culturally endorsed implicit theories of leadership*

² Se dessuten pkt. 2.5, mht manglende tilgang på testbåndverdier for norske skårer på verdier på samfunnsnivå.

identiteter og tolkninger av betydelige hendelser, som resultat av felles opplevelser blant medlemmer av kollektiver som har blitt overført over generasjoner» (House & Javidan, 2004, s. 15).

2.1.2 Utvikling av faget

Starten på moderne kulturforskning kan spores tilbake til Parsons & Shils' (1951) innsats, som la et forskningsmessig utgangspunkt for kultur som et fenomen som påvirker handling og verdier (Warner-Søderholm, 2010a, s. 40). Kluckhohn & Strodtbeck (1961) introduserte kulturelle dimensjoner som forskjeller mellom nasjonale kulturer, som kulturene kunne studeres ut fra. Utgangspunktet for dette var en idé om at alle samfunn har noen felles problemer de sammen må ta stilling til. Et eksempel på dette er forholdet mellom mennesket og naturen: skal dette ta utgangspunkt i at mennesket hersker over, underkaster seg eller lever i harmoni med naturen (s. 41)?

Edward T. Halls *The Silent Language* (1959) er en viktig milepæl. Basert på studier allerede påbegynt i indianerreservater før krigen og videre stimulert av observasjoner under hans tjeneste i den amerikanske hæren i Asia og Europa under andre verdenskrig, utarbeidet han teorien om høy- og lavkontekst-kommunikasjon. Dette dreier seg om hvor mye av kommunikasjonen i en viss kultur som er eksplisitt versus mellom linjene. Forskjellene på dette området mellom f.eks. Øst-Asia og Skandinavia er spesielt tydelige (s. 42).

Den største milepælen i kulturforskningen, er Geert Hofstedes publikasjon av kvantitativ forskning basert på innsamling fra 116,000 ansatte i IBM-konsernet rundt om i verden i 1980. (s. 47). Kulturstudiene på 1970- og 1980-tallet markerer for alvor et gjennombrudd i oppfatningen av at nasjonal kultur har stor betydning for kommersielle forhold (Grennes, 2013, s. 66). Hofstedes milepælsundersøkelse samlet inn data om holdninger til fire kulturdimensjoner. Hofstede har i løpet av senere forskning utvidet dette til syv dimensjoner (Warner-Søderholm, 2010a, s. 47). I etterkant av Hofstedes første store undersøkelse, har det blitt gjennomført flere store kvantitative undersøkelser, hver med titusenvise av respondenter, som f.eks. Inglehart et al. (1981, 1991, 1997, 2001, 2007, 2014, 2018), Denison (1984), Schwartz (1992), Trompenaars (1996) og Project GLOBE (2004) (s. 39).

I denne typen forskning i norsk sammenheng har professor emeritus Tor Grennes ved Handelshøyskolen BI vært en viktig forskningsmessig bidragsyter. Han har

dessuten fokusert på å gjøre den vitenskapelige kunnskapen tilgjengelig og anvendbar for næringslivet. Førsteamanuensis og instituttleder Gillian Warner-Søderholm, ved samme institusjon, har de senere årene fulgt et lignende spor, i tillegg til å øke fokuset på å legge til rette for at utenlandske partnere kan lykkes kulturelt i Norge. Hun har dessuten bidratt betydelig med ny forskning på en rekke viktige felter. Dette omfatter kvalitative og kvantitative undersøkelser av kulturelle forskjeller mellom regioner internt i Norge, samt forskjeller i måter å kommunisere på med tanke på Halls høy-/ lavkontekst-begreper. I norsk militær sammenheng kan forskeren og sosialantropologen Tone Danielsen ved Forsvarets forskningsinstitutt trekkes frem. Hun har det siste tiåret gjennomført en rekke dybdestudier av diverse fasetter ved militær organisasjonskultur i Norge.

2.1.3 Project GLOBE

Tidligere var det mer vanlig at forskere fokuserte på enten samfunns- eller organisasjonskultur, men siden årtusenskiftet er det en tydelig trend mot at forskning på kultur kombinerer perspektivene fra både samfunns- og organisasjonsnivå (Warner-Søderholm, 2010a, s. 37). Project GLOBE føyer seg inn denne tradisjonen.

Project GLOBE er et stort forskningsprosjekt med mange internasjonale partnere, som lanserte sin første hovedpublikasjon i 2004. Initiativtager til dette voldsomme forskningsprogrammet var Robert J. House (House et al., 2004, s. xxi). Den var basert på en omfattende innsamling av data fra over 17.000 respondenter fra 951 organisasjoner fordelt over 62 land (s. 3), tilknyttet tre forskjellige bransjer – finansnæringen, næringsmiddelindustrien og telekommunikasjonsbransjen (Warner-Søderholm, 2010a, s. 58).

Project GLOBE har utviklet ni kulturelle dimensjoner som struktur for sine undersøkelser: (1) unnvikelse av usikkerhet, (2) maktdistanse, (3) institusjonell kollektivism, (4) inngruppe-kollektivism, (5) likestilling, (6) selvhevdelse, (7) fremtidsorientering, (8) resultatorientering og (9) personorientering (House & Javidan, 2004, s. 11).³ Disse er til dels videreføringer av Hofstedes dimensjoner, samtidig som det introduseres enkelte nye aspekter (s. 13). Den mest vesentlige forskjellen fra Hofstede, er likevel at Project GLOBE har hentet inn data fra sine respondenter om adferd – *hvordan det er* – i tillegg til respondentenes verdier –

³ Warner-Søderholms (2010b) norske oversettelser av dimensjonene benyttes.

deres oppfatning av *hvordan det burde være*. Dette har vist seg sentralt, fordi Project GLOBE sine data viser at forholdet mellom adferd og verdier er langt mer komplekst enn tidligere antatt (Grennes & Warner-Søderholm, 2018, s. 3).

Project GLOBEs presentasjon av disse dimensjonene som en forbedring av Hofstedes dimensjoner, har i mange år ført til en del spenning i forskningsmiljøet og -feltet. Dette har hatt noen forstyrrende effekter, men samtidig har dette bidratt til å stimulere forskningsfeltet. Et annet viktig utbytte av disse spenningsforholdene, er at svakheter med både Project GLOBE og Hofstede har blitt satt under akademisk lupe (Warner-Søderholm, 2012a, s. 92).

En kritikk rettet mot begge to fra begge leirer, er at det fins tvil om de faktisk måler det de forsøker å måle (Minkov 2011; referert i Warner-Søderholm, 2012a, s. 92), samt generell kritikk mot de store kvantitative kulturundersøkelsene.

Hovedpunkter her dreier seg om at slik forskning tar utgangspunkt i et utvalg dimensjoner som i nærmest alle tilfeller blir for enkle, samtidig med at det er for lavt fokus på samspill med kvalitativ forskning (McSweeney, 2002; Oyserman et al., 2002; Kitay, 2002; Miller, 2002; referert i Warner-Søderholm, 2010a, s. 66).

Project GLOBE tilbyr et alternativ til Hofstede, som lenge var nærmest enerådende. Mange forskere bruker dette alternativet, men det er fortsatt en overveidende andel som tar utgangspunkt i Hofstede (Warner-Søderholm, 2010a, s. 65). Til dette arbeidet har Project GLOBE blitt valgt av hovedsakelig tre grunner. (1) For å begrense omfanget av oppgaven, gir testbånd⁴ et godt utgangspunkt for å fokusere inn mot et relevant utvalg av kulturdimensjoner, siden hensikten er undersøke hvilken virkning forskjeller har; (2) det foreligger gode kvalitative beskrivelser av norsk og nederlandsk kultur, som bruker Project GLOBE som bakteppe; (3) Project GLOBEs inndeling i adferd og verdier gir et bedre utgangspunkt for å tolke innsamlet data.

2.2 Norsk kultur

Norsk kultur er preget av høy grad av uformell tone og likhetstenkning, også i profesjonell sammenheng. Nordmenn verdsetter klar tale, samtidig som de til en viss grad er reserverte. Dette manifesterer seg bl.a. i at nordmenn ofte velger å skjule sterke følelser. Videre er nordmenn mer komfortable med taushet og kan se på dette som en anledning til å ta ting inn over seg, noe som kan misforstås som

⁴ Se pkt. 2.5.

manglende interesse av medlemmer av kulturer som legger mer vekt på å unngå stillhet (Warner-Søderholm, Bertsch, Saeed & Abdullah, 2014, s. 34).

Ærlighet og tillit har avgjørende påvirkning på profesjonelle relasjoner med nordmenn. Punktlighet er et eksempel på noe som uttrykker troverdighet og bygger tillit overfor en nordmann. Videre viser nordmenn respekt ved å lytte uten å avbryte, samtidig som de forventer å bli behandlet på samme måte av andre (s. 34).

Grennes peker på at norsk kultur er en del av et skandinavisk⁵ kulturfellesskap (2012, s. 52). Siden disse landene er relativt små, har mange av de relevante studiene som omfavner norsk kultur snarere et skandinavisk fokus enn et utelukkende norsk et (s. 53).

Resultater fra slike studier tyder bl.a. på at man i Skandinavia foretrekker ledelse basert på råd og veiledning, fremfor styring. Samtidig fremhever skandinaviske ledere betydningen av å fremstå som troverdige, ærlige og etiske, fremfor å fremstå som resultatorienterte og ambisiøse (Zander, 1997; Schramm-Nielsen et al., 2004; begge referert i Grennes, 2012, s. 53). Disse og flere andre studier peker mot at norske ledere i hovedsak preges av å være mindre autoritære og mer involverende og delegerende (s. 56).

Delegering av avgjørelser til undergitte er dessuten mer vanlig i Norge enn i de fleste andre land, i likhet med nabolandene våre (Hampden-Turner og Trompenaars, 1993; referert i Smith, Andersen, Ekelund, Graversen & Ropo, 2003, s. 493). Videre beskriver ledere i bl.a. Norge sine fremgangsmåter på en måte som indikerer at nordmenn i større grad enn andre europeere støtter seg på uskrevne regler, allmenne antagelser i samfunnet og innspill fra medarbeidere og undergitte (s. 498). Nært samspill med medarbeidere og undergitte synes å være spesielt fremtredende nettopp i Norge (s. 499), samtidig som ledere i Norge synes å være betydelig mindre tilbøyelig til å støtte seg på eksterne spesialister og fageksperter (s. 501).

Studien synliggjør altså at råd fra overordnede ikke synes å være sentralt for norske ledere. Dette kan være et uttrykk for selvstendighet, men det er også mer kritiske perspektiver på dette, noe som understrekes av funn fra Norge som tyder

⁵ *Skandinavia* består av Danmark, Norge og Sverige (Grennes, 2003, s. 9), mens *Norden* i tillegg omfatter Finland og Island (Gupta & Hanges, 2004, s. 184).

på at ledere legger mer vekt enn andre på verdier som det antas at det er stor enighet om (s. 502). Grøholt hevder at norske ledere er for lite synlige og tar for lite ansvar for å gjøre seg relevante for sine undergitte (1993; referert i Smith et al., 2003, s. 502). I samme ånd hevder Fivelsdal & Schramm-Nielsen (1993) at Janteloven til sammenligning tapper danske ledere for initiativ, og Gullestad (1992) betegner norsk kultur som innrettet mot at alle skal *være* like (konformitet), i motsetning til et ideal om at alle skal ha like muligheter (referert i Smith et al., 2003, s. 494). Daun sammenligner dessuten Skandinavia med Japan; en viktig driver for skandinavisk konsensusorientering, er behovet for harmoni og motstanden mot åpen konflikt (1986, 1989; referert i Grennes, 2003, s. 13).

Forskere som Daun peker med andre ord mot skandinaviske lederes verdiorientering som driver for denne konsensus- eller konformitetsadferden. Grennes finner delvis støtte for dette i sine fokusgruppeintervjuer, men det kommer også frem at en annen selvstendig og likestilt driver kan være instrumentalitet; ledere oppnår høyere effektivitet ved å praktisere en kulturelt akseptert stil (2003, s. 18).

2.3 Nederlandsk kultur

Nederlandenes plassering sentralt i interessesfæren til stormaktene England, Frankrike og Spania gjennom århundrene, har vært en viktig faktor som har preget kulturen i dette området. Med sin plassering i interessesfæren mellom stormaktene, har de nederlandske områdene alltid hatt en dynamisk karakter. Stillingen som handelsfolk har stadig eksponert nederlandsk kultur for internasjonale impulser (Thierry, den Hartog, Koopman & Wilderom, 2007, s. 218).

Den dag i dag kan man snakke om at en tydelig internasjonal orientering er et typisk trekk ved nederlandsk kultur (s. 234).⁶ Samtidig har markedsmechanismene knyttet til handel stimulert autonomi og gjort at makt til en viss grad har vært distribuert i samfunnet (s. 222).

Den katolske kirken hadde mindre innflytelse på det nederlandske samfunnet, enn det som var tilfellet mange andre steder. Kalvinismens inntog stimulerte ytterligere tendensene til at den utdannede delen av befolkningen var i stand til å

⁶ Det er nok dermed ikke tilfeldig at Nederland har en tydelig profil som utgangspunkt for mye av den sentrale forskningen på internasjonal kultur.

gjøre egne vurderinger og være kritiske til autoritet (s. 219). Akkurat som i Norge, var 1814 et viktig år. Kong William 1. av Oranien ble innsatt, samtidig med en ny grunnlov. Fra dette året kan vi snakke om Nederland som den staten som finnes i dag (s. 221).

I likhet med Norge har modellen med blandingsøkonomi og trepartssamarbeid preget samfunnet i etterkrigstiden (s. 224). 1968 markerer et vesentlig skille, der fagforeningene i mindre grad fortsatte som en integrert del av utviklingen av nasjonale strategier, men i større grad snevret fokuset sitt inn mot ren ivaretagelse av arbeidstakerrettigheter (s. 226). Denne endringen, sammen med flere andre drivere, har beveget det nederlandske samfunnet mot en sterkere markedsøkonomiorientering enn før. En slik dreining er riktignok mer i tråd med de lange historiske linjene, mens perioden med samling rundt nasjonale målsettinger i etterkrigstiden kan oppfattes som et unntakstilfelle (s. 227).

Et kjennetegn ved nederlandsk kultur er at det er mer typisk med en forretningsaktig og byråkratisk atmosfære, snarere enn en atmosfære som fokuserer på individuelle ledere (s. 217). Nederlendere har ikke for vane å gi fremtredende individer heltestatus (s. 218). Her kan man også ane tendenser til jantelov i Nederland, da det er langt vanligere at ledere blir kritisert enn lovprist i nederlandsk offentlighet, noe som stimulerer lavere eksponering og synlighet hos denne kategorien i samfunnet (s. 232). Samtidig fins det en allmenn forventning om at den enkelte skal gi uttrykk for sin personlige mening, selv når de stiller seg uenige med flertallet av dem man samhandler med (s. 240). I offentligheten tegnes det videre opp et idealisert bilde av lederen som en person man kan stole på, er jordnær, velorganisert, hardtarbeidende, kompetent og holder en lav profil. På samme tid forventes det at dyktige ledere også bør være viljesterke, ambisiøse, inspirerende, pragmatiske og stille strenge krav til ansatte og samarbeidspartnere (s. 232).

Når de kulturelle perspektivene til mellomledere i forskjellige bransjer i Nederland har blitt undersøkt, sammenfaller disse i stor grad med de data som gjelder hele landet (s. 230). I organisasjonssammenheng ser dog mellomlederkategorien på innovasjon, prestasjon, fremtidsplanlegging, like muligheter for kvinner og lojalitet til familie og organisasjon som enda viktigere enn man finner ellers i samfunnet (s. 231).

To fremtredende trekk ved nederlandsk lederskap kan særlig pekes ut. For det første er lederadferden mindre personlig. I dette ligger det at lederadferden i stor grad er rettet mot å skape betingelsene som gir innflytelse over gruppemedlemmene (s. 236), ut fra en tro på at dette fører til bedre og mer moden utvikling av individene. For å skape de rette betingelsene vektlegges det å være tro mot regler og retningslinjer (s. 241). Dette fokuset på å sørge for rettferdig og lik behandling, gjør at lederskapet kan fremstå som noe byråkratisk. Samtidig er maktbruk til stede, men den brukes på mindre åpenbare måter. Utviklingen går derimot mer mot at personlige lederegenskaper som utholdenhet og motivering blir viktigere (s. 236).

For det andre er fokuset mot å finne måter å kombinere forskjellige synspunkter et fremtredende trekk ved lederskap i Nederland. Tilnærmingen med å jobbe mot slik balanse, tjener en viktig funksjon for ledere, ved at det demper motkrefter (s. 236). Slik kompromiss- og konsensusdannelse ligger langt fremme i bevisstheten til nederlendere og omtales som *poldermodellen*. Poldere er jordområder som har blitt gjort tilgjengelig for jordbruk o.l. ved å bli tørrlagt ved hjelp av diker. For å få til slike prosjekter, var det nødvendig å jobbe hardt for å komme frem til løsninger som alle de involverte grunneierne stilte seg bak (s. 241).

Samtidskulturen i Nederland er blant annet preget av regler, orden og langtidsplanlegging. Kollektive økonomiske interesser og gruppejalitet har betydning, men nederlendere er i mindre grad opptatt av å gå frem varsomt i møte med andre mennesker. Dette understrekes av at nederlendere er forholdsvis selvhevdende – både dominante og tøffe. Samtidig er de ikke så tilbøyelige til å godta hierarki; konsensusbasert beslutningstaking er som nevnt viktig (s. 229).

Liv og lære henger til en stor grad sammen, men det er også en del avvik mellom hvordan nederlendere oppfatter at medlemmene av kulturen er og hvordan de mener de burde være. F.eks. verdsetter nederlendere større varsomhet med andres følelser enn praksis tilsier, og de tillegger ikke dominerende adferd stor verdi, selv om praksis peker mot at det stiller seg annerledes (s. 229).

Nasjonal kultur forandrer seg ikke hurtig. Det kan være nødvendig med et perspektiv på minst 50 år (Chhokar, Brodbeck & House, 2007, s. 1072) eller til og med flere hundre år (Hofstede, 1993, s. 260) for å se vesentlige endringer. I den grad det likevel kan spores forandringer i nederlandsk kultur, går disse i retning av en sterkere orientering mot individuelle prestasjoner og autonomi (Thierry et al.,

2007, s. 230), samt et mindre kompromissvillig og mer risikovillig lederskap (s. 236).

2.4 Militær kultur

Vi har tidligere berørt at differensieringen mellom adferd og verdier var et av de nye og viktige bidragene til Project GLOBE. I tillegg til dette, er innsamlet data knyttet til to nivåer: samfunn og organisasjon. Alle respondentene tilhørte en organisasjon innenfor en av disse tre industriene/sektorene: finans, næringsmiddelindustrien eller telekommunikasjon (Brodbeck, Hanges, Dickson, Gupta & Dorfman, 2004, s. 655). Det må forventes at det er likheter mellom organisasjoner i forskjellig samfunn som tilhører samme industri/sector, men hvor stor denne påvirkningen er, er usikkert (Dickson, BeShears & Gupta, 2004, s. 76). Forskning i Project GLOBE finner nokså tydelig støtte for at den kulturelle påvirkningen fra samfunnet (f.eks. det norske og nederlandske) påvirker organisasjonskulturen (f.eks. i Hæren og Koninklijke Landmacht) mye sterkere enn særegenheter ved industri-/sektorkulturen (f.eks. den militære) (Brodbeck et al., 2004, s. 667).

En større studie av piloter i kommersielle flyselskap bekrefter dette: nasjonal kultur påvirker adferd i cockpit i mye større grad enn profesjonskulturen (Merrit, 2000). Dette er interessant, siden det er en del åpenbare likheter mellom kommersielle flymannskaper og militære forhold, som f.eks. tydelig hierarkisk organisering, små arbeidsgrupper er sentrale, prosedyrer preges av høy standardisering og internasjonal interoperabilitet vektlegges.

Selv om forskning tyder på nokså tett sammenheng mellom kultur på samfunns- og organisasjonsnivå, vil det rimeligvis være en eller annen grad av forskjell. Den primære sosialiseringprosessen foregår i familien og legger grunnlaget. Den sekundære sosialiseringprosessen foregår andre steder enn i hjemmet. Militær grunntrening er en slik prosess; samhandling og kommunikasjon kan på denne arenaen være radikalt annerledes fra den primære sosialiseringen (Danielsen, 2012, s. 36). De militære sosialiseringsmetodenes omfang er usædvanlig, og Thierry et al. signaliserer at militær kontekst fremstår som spesiell og etterspør ytterligere forskning på dette området (2007, s. 242).

Det som skiller militære organisasjoner fra andre organisasjoner, er virksomheten de har ansvaret for – nemlig organisert voldsutøvelse i et stridsmiljø (Elron,

Shamir & Ben-Ari, 1999, s. 81). Dette er en type menneskelig aktivitet som skiller seg fra all annen (Janowitz, 1971; referert i Elron et al., 1999, s. 81). Den globale militære kulturen har sitt utspring i forståelsen av den militære profesjon som knyttet til den prøyssiske modellen (Morgan 1986; Nuciari, 1994; referert i Elron et al., 1999, s. 84). Den internasjonale dimensjonen i seg selv, er likevel mye eldre enn Prøyssen: multinasjonale styrker har eksistert i flere tusen år (Elron et al., 1999, s. 73). Kjernen ved militær kultur er knyttet til utviklingen av en felles forståelse av krigens natur, gjennom erfaring og tenkning (Murray, 1999, s. 27). Lang (1965) trekker frem tre forhold ved militær kultur samfunnsforskere tradisjonelt har satt søkelys på: den sterke graden av fellesskap, vektleggingen av hierarki og disiplinens funksjon og rolle (referert i Soeters & Recht, 1998, s. 171).

På slutten av 1990-tallet ledet Soeters & Recht et forskerteam som gjennomførte en internasjonal studie av militær kultur. De tok utgangspunkt i de militærkulturelle aspektene Lang fremhevet, samt Hofstedes internasjonale kulturforskning. I den forbindelse ble det hentet inn data vha spørreskjema fra kadetter ved 18 landmilitære krigsskoler over hele verden. Både Norge og Nederland var blant disse landene (1998, s. 171). Et av hovedfunnene var at det faktisk finnes en internasjonal militær kultur, og at det derfor er mange likheter mellom de militære organisasjonene på tvers av landene. Samtidig fant de at påvirkningen fra de nasjonale kulturene i hvert fall er like sterk som – og kanskje sterkere enn – påvirkningen fra den felles militære kulturen (s. 183).

Uten noen spesiell kulturell trening, fungerer militært personell nokså bra innenfor en ny kulturell kontekst i løpet av et år. Å forstå de dypere strukturene og meningene, slik at de blir mer eller mindre immune mot å trække i salaten av kulturelle årsaker, tar derimot nærmere et tiår (Selmeski, 2007; referert i Danielsen, 2012, s. 38).

2.5 Problemstilling og hovedhypotese

Den foreløbige problembeskrivelsen dreide seg om å finne ut hvordan en norsk hæroffiser bør opptre i Koninklijke Landmacht. Utgangspunktet for dette var at den norske offiseren sannsynligvis har en rolle som stabsoffiser, teammedlem eller elev. Videre har vi sett at kulturell kompetanse tar tid å tilegne seg, og at det krever en omfattende investering i tid for å oppnå dyp kunnskap. Oppgaven vil derfor i det videre fokusere på de tydeligste forskjellene, slik at kunnskapen som frembringes kan bidra til at den norske hæroffiseren står bedre rustet til å

interagere på en smidig måte med medlemmer av Koninklijke Landmacht. Med dette i bakhodet, formuleres problemstillingen og hovedhypotesen slik:

Problemstilling

På hvilken måte må offiserer fra Hæren gå frem annerledes enn i Norge, pga forskjeller i kulturelle dimensjoner, for å fremstå som kompetente i Koninklijke Landmacht?

Hovedhypotese (H_H)

Offiserer fra Hæren må gå frem annerledes enn i Norge på områder hvor det er forskjeller mellom landene innen de kulturelle dimensjonene, for å fremstå som kompetente i Koninklijke Landmacht.

For å kunne svare på dette, er det nødvendig å konkretisere hvordan disse forskjellene sannsynligvis kan manifestere seg, for deretter å utforske hvorvidt disse forskjellene faktisk eksisterer.

2.5 Underhypoteser

Project GLOBE opererer med et begrep kalt testbånding. Testbånding tar utgangspunkt i skårene fra de forskjellige landene, men tar hensyn til forskjellige svakheter i reliabilitet, f.eks. knyttet i forskjell i forholdstall mellom antall respondenter og befolkningsstørrelse. Skårer som befinner seg innen samme testbånd anses som likeverdige; det er ingen meningsfulle forskjeller mellom slike skårer, selv om det kan være en del nominell forskjell (Hanges, Dickson & Sipe, 2004, s. 220).

Kulturdimensjonene som er valgt ut for videre undersøkelse i denne studien, er valgt ut med bakgrunn i *forskjell i testbånd for skårene for samfunnsadferd*. Det foreligger p.t. ikke data som plasserer de norske skårene for samfunnsverdier i testbånd.⁷ Dermed diskuteres den nominelle forskjellen mellom verdi-dimensjonen der det er påkrevet, men dette brukes altså ikke i seg selv som utvalgs-kriterium for hvilke kulturdimensjoner som skal granskes.

⁷ Iht uttalelse fra ansvarlig Project GLOBE-forsker for Norge, Gillian Warner-Söderholm (26. mars 2019).

Tabell 1. Kvantitative samfunnsadferdsdata (*societal culture "as is"*)

Kulturdimensjoner	Norge		Nederland	
	Skåre	Testbånd ^a	Skåre	Testbånd ^b
Selvhevdelse	3,37	C	4,32	A
Unnvikelse av usikkerhet	4,31	B	4,70	B
Personorientering	4,81	A	3,86	C
Institusjonell kollektivism	4,07	B	4,46	B
Inngruppe-kollektivism	5,34	B	3,70	C
Likestilling	4,03	A	3,50	B
Maktdistanse	4,13	D	4,11	C
Fremtidsorientering	4,48	A	4,61	A
Resultatorientering	4,18	B	4,32	B

^a Wamer-Soderholm (2012b)

^b Thierry et al. (2007, s. 229)

2.5.1 Selvhevdelse

Tabell 1 viser at nederlandsk kultur plasserer seg to testbånd høyere enn norsk kultur innen selvhevdelse. Nederland ligger dessuten i det aller høyeste testbåndet på denne kulturdimensjonen i Project GLOBE.

Selvhevdelse som kulturell dimensjon dreier seg om i hvilken grad mennesker er eller oppfordres til å være aggressive, dominerende og selvhevdende i sine sosiale relasjoner (den Hartog, 2004, s. 395). I litteraturen beskrives ofte det å være aggressiv som en ytterliggående side ved det å være selvhevdende (Rakos, 1991; referert i den Hartog, 2004, s. 396). På den andre siden, ses selvhevdelse innen psykologien ofte i motsetning til passivitet, hvor passiv adferd medfører å ikke få gitt klart uttrykk for sine egne følelser og synspunkter, samtidig som passiv adferd legger til rette for å bli dominert. I dette lys kjennetegnes selvhevdende adferd ved at en person har evne til å motsi, uttrykke følelser og ønsker, uttrykke uenighet og utstrakt bruk av jeg-uttalelser (Crawford, 1995; referert i den Hartog, 2004, s. 397).

I lys av dette fremsettes følgende underhypotese:

H1: En mer dominerende kommunikasjonsstil er mer formålstjenlig i gruppediskusjoner i Koninklijke Landmacht versus Hæren.

2.5.2 Personorientering

Tabell 1 viser at nederlandsk kultur plasserer seg to testbånd lavere enn norsk kultur innen personorientering. Norge ligger dessuten i det aller høyeste testbåndet på denne kulturdimensjonen i Project GLOBE.

Den kulturelle dimensjonen *personorientering* dreier seg om graden av omsorg, omtanke, støtte, toleranse og vennlighet som utvises mot andre. Adferd som er knyttet til lav personorientering er bl.a. preget av å fremme egeninteresser og mangel på hensynsfullhet (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 595). I samfunn og organisasjoner som skårer høyere på personorientering, er det mer typisk bl.a. å ta individuelle hensyn, sosial kontroll er basert på felles normer og verdier og uformelle relasjoner er viktige. Altruisme, godlyntet og sjenerøsitet ses på som viktig, samtidig som de er nært knyttet til motivasjon. Dessuten er det en større forventning om at personer med posisjoner skal involvere seg i problemene til ansatte og undergitte (s. 596).

I samfunn med lavere skårer innen personorientering er det mer vanlig at egeninteresse ses på som viktigere, makt motiverer, nytelse har høyere prioritet, og det er en større forventning om at den enkelte skal løse sine egne problemer på egenhånd (s. 570).

Ledere i kulturer med lavere personorientering er mer formelle og mindre personlige, fordi organisasjonen i slike kulturer er mer styrt av formelle prosedyrer, lovgivning etc. (s. 597). Thierry et al. peker også helt spesifikt på at ledelse i Nederland er mindre personlig og har et mer byråkratisk preg (2007, s. 236).

De ovennevnte forhold tatt i betraktning, fremsettes denne underhypotesen:

H₂: Å være mer saks- enn relasjonsorientert i samspill med medarbeidere er viktigere i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

2.5.3 Inngruppe-kollektivism

Tabell 1 viser at nederlandsk kultur plasserer seg ett testbånd lavere enn norsk kultur innen inngruppe-kollektivism.

Spenningsforholdet mellom individualisme og kollektivism har tradisjonelt vært et av de sentrale interesseområdene for kulturstudier, spesielt siden Hofstedes store studie i 1980. Project GLOBE har utvidet forståelsen av kollektivisme-begrepet ved å dele det inn i kategoriene inngruppe-kollektivism og institusjonell kollektivism, hvor inngruppe-kollektivism er den kategorien som begrepsmessig i størst grad sammenfaller med kollektivisme-begrepet, slik f.eks. Hofstede bruker det (Gelfand, Bhawuk, Nishii & Bechtold, 2004, s. 502).

Institusjonell kollektivism beskriver i hvilken grad praksis i organisasjoner og samfunn stimulerer og belønner kollektiv fordeling av ressurser og handling, på bekostning av individuelle interesser. Inngruppe-kollektivism dreier seg derimot om i hvilken grad individer gir uttrykk for lojalitet, samhørighet og stolthet knyttet til sine familier og organisasjoner (Javidan, House & Dorfman, 2004, s. 30).

Et særtrekk ved nederlandsk kultur er at befolkningen i liten grad kan sies å være etnosentrisk. Historiske helter fra Nederland spiller en heller liten rolle i folks generelle bevissthet. Folket er i større grad preget av et blikk som skuer fremover og utover. Innovasjon anses på mange måter som viktigere enn tradisjon (Thierry et al., 2007, s. 241).

Norge vektlegger sannsynligvis aspekter som tradisjon og patriotisme sterkere, enn Nederland. Dette er tross alt opphavslandet til uttrykket «Det er typisk norsk å være god». En metaanalyse fant dessuten en sammenheng mellom konformitet og høye skårer på kollektivism (Bond & Smith, 1996; referert i Gelfand et al., 2004, s. 457). Dette finner også gjenklang i den tidligere nevnte påstanden fra Gullestad (1992) om at norsk kultur bygger på «likhet basert på konformitet» (referert i Smith et al., 2003, s. 494; se også pkt. 2.2).

Med dette utgangspunkt, fremsettes følgende underhypotese:

H₃: Det forventes en større grad av kritisk holdning til egen organisasjon for å oppfattes som kompetent i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

2.5.4 Likestilling

Tabell 1 viser at nederlandsk kultur plasserer seg ett testbånd lavere enn norsk kultur innen likestilling. Norge ligger dessuten i det aller høyeste testbåndet på denne kulturdimensjonen i Project GLOBE.

Likestilling beskriver i hvilken grad en organisasjon eller et samfunn minimerer kjønnsrolleforskjeller og kjønnsdiskriminering (House, Javidan, Hanges & Dorfman, 2002, s. 5). I hvilken grad ulike roller for kjønnene blir angitt og fastlagt, anses som en av de mest grunnleggende forskjellene mellom samfunn (Hofstede, 1980, s. 11; referert i Warner-Søderholm, 2010b, s. 23).

Samfunn og organisasjoner med *høyere* likestilling kjennetegnes ved at kvinneandelen i arbeidslivet og i ledende stillinger er høyere; de tillegger kvinner

høyere status; det arbeides for like mulighet for alle i samfunnet. Samfunn og organisasjoner med *lavere* likestilling kjennetegnes ved at kvinneandelen er lavere i arbeidslivet og blant ledere; samfunnene og organisasjonene tillegger kvinnene lavere status; det er større toleranse for kjønnsbasert ulikhet (House et al., 2004, s. 359; referert i Warner-Søderholm, 2010b, s. 23).

Det er gjort en del forskning på hvilken betydning leder- og kommunikasjonsstilen har, ut fra kjønn til utøveren. Stilene det er snakk om i denne sammenheng er knyttet til de grunnleggende kjønnsstereotypene, hvor en feminin stil er mer preget av omsorg o.l., mens en maskulin stil i sterkere grad er preget av struktur- og oppgavefokus. Denne forskningen er noe tvetydig, men peker i retning av at kvinner bedømmes negativt, hvis de legger seg på en maskulin stil (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 517). Ut fra dette er det rimelig å se for seg at en lavere grad av likestilling kan forsterke denne dynamikken.

Siden Nederland har vesentlig lavere adferdsskåre enn Norge innen likestilling, fremsettes derfor denne underhypotesen:

H4.1: Kvinner må i større grad enn i Hæren bruke en kjønnsstereotypisk (feminin) stil, som fokuserer mer på omtanke enn struktur, for å lykkes i Koninklijke Landmacht.

Studiene av teori innen feltet likestilling i kulturperspektivet, fører videre til enda en underhypotese, som altså er relatert til likestilling, dog på en mer perifer måte.

Samfunn og organisasjoner med høye adferdsskåre innen likestilling, viser også sterkere team-orientering (Emrich, Denmark & den Hartog, 2004, s. 382). Dette kan videre settes i sammenheng med høy nederlandsk skåre innen selvhevdelse.⁸ Høy skåre på selvhevdelse henger sammen med lavere fokus på team, til fordel for bl.a. mer autonome måter å jobbe på (den Hartog, 2004, s. 430). Dette er i overensstemmelse med et sterkt behov blant nederlendere for personlig autonomi (Thierry et al., 2007, s. 241). Dette gjenspeiler seg dessuten hvis man sammenligner vektleggingen av autonomt versus team-orientert ledelse mellom de nordiske⁹ og de germanske landene. Med tanke på orientering mot autonomi skårer Norden ganske lavt, mens de germanske¹⁰ landene ligger vesentlig høyere.

⁸ Likestilling og selvhevdelse i Project GLOBE er begge utledet fra Hofstedes maskulinitets-/femininitetsdimensjon (House & Javidan, 2004, s. 13).

⁹ Her må det anmerkes at den nordiske sammenstillingen Project GLOBE opererer med, kun er basert på data fra Danmark, Finland og Sverige.

¹⁰ Nederland, Sveits, Tyskland (fordelt på hhv. tidl. BRD og DDR) og Østerrike.

På motsatt vis ligger Norden høyere på team-orientert ledelse, mens de germanske landene ligger lavere på skalaen på dette området (Dorfman et al., 2004, s. 690; s. 695). Ut fra dette fremsettes denne underhypotesen:

H4.2: Det er viktigere med en autonom fremfor team-orientert tilnærming til stabsarbeid i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

2.5.2 Maktdistanse

Tabell 1 viser at nederlandsk kultur plasserer seg ett testbånd høyere enn norsk kultur innen maktdistanse. Norge ligger dessuten i det aller laveste testbåndet på denne kulturdimensjonen i Project GLOBE.

Maktdistanse beskriver i hvilken grad medlemmene av en organisasjon eller et samfunn forventer og er enige i at makt bør være ulikt fordelt (House et al., 2002, s. 5). Kulturer som skårer høyt på maktdistanse har en tendens til å ha hierarkiske beslutningsprosesser (Warner-Søderholm, 2010b, s. 24). Videre er det slik at organisasjoner og samfunn som er *mer* preget av maktdistanse ser på makt som en kilde til orden, harmoni og rollestabilitet. I organisasjoner og samfunn som er *mindre* preget av maktdistanse, har makt negative konnotasjoner. (House et al., 2004; referert i Warner-Søderholm, 2010b, s. 24).

Samtidig som militære organisasjoner på et vis kan foretrekke høyere maktdistanse enn mange andre, er det også drivere som virker motsatt vei. Organisasjoner som er kunnskapsfokuserte og bruker mye team, vil oppnå en naturlig reduksjon i maktdistanse (Carl, Gupta & Javidan, 2004, s. 534). Disse faktorene er iallfall tilstede på stabsoffisersnivået i militære organisasjoner.

Ikke bare skårer Nederland høyere enn Norge på maktdistanse i Project GLOBE sine data, men Soeters & Recht sin forskning bemerker at data fra den nederlandske krigsskolen i Breda viser en betydelig høyere grad av maktdistanse i det nederlandske militæret, enn det man finner ellers i det nederlandske samfunnet. Samtidig utelukker de ikke at dette kan være en særegenhet som er mer knyttet til det landmilitære *skolemiljøet*, snarere enn Koninklijke Landmacht som helhet (1998, s. 178).

Videre peker de mot at høy maktavstand henger sammen med en orientering mot maskinbyråkrati fremfor profesjonelt byråkrati.¹¹ Praktiske utslag av dette er at høy maktavstand fører til mer formalisme i saksbehandling, samt at informasjon beveger seg vertikalt langs kommandolinjene, fremfor å bevege seg mer dynamisk og fritt i organisasjonen (s. 172).

Avslutningsvis er det verdt å poengtere at i samfunn og organisasjoner som skårer lavere innen personorientering (som vi tidligere har sett at Nederland gjør), spiller også byråkrati og formelle prosedyrer en større rolle som utgangspunkt for sosial kontroll (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 596). Etter å ha tatt disse forholdene i betraktning, fremsettes denne siste underhypotesen:

H5: Det er viktigere å følge formelle prosedyrer i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

3 Metode

3.1 Metodisk utgangspunkt

Objektene for naturvitenskapelig forskning styres av lover og endres ikke av forskernes antagelser i seg selv. I denne oppgaven undersøkes derimot mellommenneskelige forhold, som i motsetning til molekyler og planeter påvirkes av det paradigmet forskeren befinner seg i (Grennes, 2013, s. 34). Forskerens valg av tilnærming påvirkes av antagelser, som kan være så grunnleggende at forskeren ikke er bevisst at de er nettopp antagelser (s. 42).

Arbeidet med denne oppgaven har sitt ståsted i et fenomenologisk paradigme, snarere enn et positivistisk (s. 136). En sentral erkjennelse som følger av dette er at kunnskap som skaffes til veie gjennom kvalitative intervjuer står i motsetning til et positivistisk syn, hvor målet er å kvantifisere fakta (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 37). Viktige kjennetegn ved kunnskap som har sitt opphav i intervjuer, er at den er produsert, relasjonell, samtalebasert, kontekstuell, språklig, narrativ og pragmatisk (s. 72).

I tillegg til skillelinjen mellom positivistisk og fenomenologiske paradigme, trekker Evert Gummesson opp ytterligere en paradigmatisk skillelinje. Den skillelinjen har særlig aktualitet for denne prosjektoppgaven, som er en del av

¹¹ De tar utgangspunkt i Nuciari (1994) sin inndeling av militærorganisasjoner som henholdsvis byråkratiske eller profesjonelle, men påpeker at disse konseptene i stor grad sammenfaller med Mintzberg (1979) sine mer kjente begreper maskinbyråkrati og profesjonelt byråkrati.

studieprogrammet *Consulting*. Gummesson trekker nemlig et skille mellom *det vitenskapelige paradigmet* og *konsulentparadigmet* (1991; referert i Grennes, 2013, s. 71)

Som tidligere nevnt er et sentralt, dog implisitt, mål med denne oppgaven å utvikle evnen til å gi faglige råd i en spesifikk kontekst, forankret i forskningsbasert kunnskap og vitenskapelig metode. Derfor er det en ambisjon for denne prosjektoppgaven å plassere seg innenfor det vitenskapelige paradigmet. I hvert fall tre av de sentrale parameterne bør være oppnåelige: *målsettingen* er å bidra til ny kunnskap, prosjektoppgaven *evalueres* av forskersamfunnet (s. 71) og det søkes en høyest mulig grad av *vitenskapelighet* i gjennomføringen (s. 73). Et fjerde parameter, *uavhengighet*, er det noe mer krevende å argumentere for at er oppfylt (s. 71). Hæren har ikke kommunisert noen begrensninger, innretting eller pålegg ifm oppgaveskrivingen, til tross for at den finansierer og legger til rette for deltagelse i studieprogrammet. Likevel er det ikke til å komme vekk fra, at Hærens rolle som arbeidsgiver kan påvirke forskeren, bevisst eller ubevisst.

3.2 Undersøkelsesopplegg

Det er en uttalt målsetting i studieprogrammet *Consulting* at studentene skal benytte prosjektoppgaven til å tilegne seg ferdighet med bruk av hypotetisk-deduktiv metode. Som nevnt har tilgangen på en enestående samling informanter stått sentralt i opphavet til denne oppgavens tema. Antallet mulige informanter er brukbart for kvalitativ innhenting, men det er likevel så lite at et kvantitativt opplegg i praksis ikke fremstår som et alternativ. En kvalitativ tilnærming er dog ikke begrenset til en induktiv tilnærming, men kan også være deduktiv (Thagaard, 2002, s. 169). Forekomsten av mye teori på et område, gjør det mulig å formulere hypoteser som kan utforskes kvalitativt (Grennes, 2013, s. 145), og i dette tilfellet har problemformuleringen blitt omsatt til en problemstilling og hovedhypotese, med tilhørende underhypoteser. Billedlig forklart, kan man si at bruk av hypoteser dreier seg om å bevege seg fra fast grunn (etablert teori) over til usikker is. Hypoteser er altså påstander vi ikke vet om er riktige eller ei, men som fordrer videre undersøkelse, for å sjekke om den billedlige isen vil bære eller breste (s. 43).

Intervjuer som undersøker hypoteser har typisk en viss grad av struktur (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 122). I denne studien har det derfor blitt benyttet

semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer tillater i større grad å aktivere respondentene, som en aktør som bidrar til å skape forståelse av temaet som undersøkes, ut fra et syn om at alle intervjuer er produkter av en fortolkende praksis (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 170). Semistrukturerte intervjuer tilbyr dessuten en nyttig kombinasjon av retning og handlefrihet i intervjusituasjonen (Grennes, 2013, s. 157). Svakheter knyttet til at det faktisk er en struktur som i noen grad binder informanten og intervjueren blir mindre fremtredende i deduktiv sammenheng. På den andre siden er en generell svakhet ved semistrukturerte intervjuer, sett opp mot strukturerte intervjuer, at de gir et svakere grunnlag for overførbarhet (Langdridge, 2006, s. 57).

Design og planlegging av kvalitative undersøkelser er typisk mindre oversiktlig enn tilfellet er for kvantitative undersøkelser. Dette er knyttet til behovet for fleksibilitet i kvalitative opplegg, fordi datainnsamling og analyse ikke har en like sekvensiell natur som i kvantitative opplegg (s. 138). Dette er fordi det alltid er et dialektisk element mellom teori og data i kvalitativ forskning, selv når studiene tar utgangspunkt i etablert teori (Thagaard, 2002, s. 177). Et uttrykk for dette i denne studien, er revisjon av intervjuguiden. Etter erfaringen med det første intervjuet ble det gjennomført en større revisjon, i samarbeid med veileder (se vedl. C og D), men også senere ble det gjort mindre endringer på bakgrunn av erfaringer i gjort i intervjuene, noe som gjenspeiler læringen underveis (Grennes, 2013, s. 157).

3.3 Utvalg

I forbindelse med kvalitative intervjuer, er kvaliteten på informantene av stor betydning for kvaliteten på hele undersøkelsen (Grennes, 2013, s. 158).

Innledningsvis har det blitt foretatt en form for strategisk utvalg, derved at fem informanter forskeren har hatt direkte kjennskap til har blitt oppsøkt. Disse ble valgt fordi på bakgrunn av vissheten om at de hadde mye kunnskap om problemstillingen, kombinert med tidligere erfaring som tilsa at de hadde stor formidlingsevne og -vilje. Videre ble tre informanter rekruttert basert på råd fra de første informantene, altså et såkalt snøballutvalg (s. 159).

For å bestemme utvalgsstørrelse, er særlig faktorene varians i populasjonen og ambisjonen om konfidens sentrale (Grennes, 2013, s. 161). Praktiske rammefaktorer knyttet til kostnader av forskjellig art, bidrar også til å regulere utvalgsstørrelse (s. 162). I denne undersøkelsen har utvalgsstørrelsen ikke blitt

bestemt ut fra beregning, men ut fra vurdering, hvor grad av homogenitet i populasjonen og innsatsfaktoren tid har vært styrende.

Tabell 2. Oversikt over utvalgssammensetningen.

Våpenart		Erfaring som offiser		Grad	
Artilleri	2	35+ år	2	Oberst	3
Infanteri	3	29-31 år	3	Oberstløytnant	4
Kavaleri	2	18-22 år	3	Major	1
Samband	1				
				Opphold i hhv. Norge/Nld.	
Nasjonalitet		Kjønn		9+ år	2
Nederlandsk	4	Mann	8	4-5 år	3
Norsk	4	Kvinne	0	1-2 år	3

Tabellen gir en oversikt over hvordan de åtte informantene fordeler seg over en del sentrale parameter. Den viktigste styrken ved dette utvalget, er at det inneholder mange informanter som har lang erfaring i den andre kulturen. Samtidig har det med overlegg blitt rekruttert et par informanter som fortsatt sannsynligvis er i en akkulturasjonsfase (Hofstede, 1993, s. 230) og således står posisjonert for å gi innsideperspektivet med et litt annet utgangspunkt.

Den største og åpenbare svakheten ved utvalget knytter seg til kjønn. På dette felt har tilgjengeligheten av informanter vært begrenset, siden ingen kvinner har deltatt i norsk/nederlandsk utveksling i regi av Hæren. Det har blitt undersøkt om det kunne være kandidater fra andre forsvarsgrener, men i den sammenheng har det kun blitt identifisert én kvinne, som har deltatt på fartøyutveksling i Sjøforsvaret av svært kort varighet, uten at denne erfaringen har blitt vurdert som omfattende nok til å kvalifisere til utvalget.

3.4 Datainnsamling

En åpen og detaljert beskrivelse av hvordan undersøkelsene har blitt planlagt og gjennomført er viktig for å ivareta undersøkelsens troverdighet (Grennes, 2013, s. 119).

Innledningsvis ble informantene forespurt muntlig om de kunne tenke seg å stille opp. I kjølvannet av dette fikk de tilsendt en samtykkeerklæring (vedl. A). Utover å sikre at informantene ga et informert samtykke, hadde beskrivelsen i

erklæringen av hvordan deres uttalelser ville bli anonymisert en viktig funksjon.¹² Denne beskrivelsen skulle underbygge informantenes åpenhjertighet, i den hensikt å fremskaffe mest mulig nyttig data.

I tillegg til dette, fikk de tilsendt et forberedelsesark (vedl B). Hensikten med dette var å gjøre informantene kjent med enkelte sentrale begreper fra det teoretiske grunnlaget, samt stimulere til refleksjon knyttet til temaet i forkant av intervjuet.

Det ble tilstrebet å gjennomføre intervjuene ansikt til ansikt, men dette var dessverre kun mulig i to av tilfellene. Fem intervjuer ble gjennomført som videointervju over internett, mens ett intervju ble gjennomført over kun telefon.

Båndopptaker ble benyttet under alle intervjuene. Dette har vært sentralt for å sikre at intervjueren fullt ut kunne delta i intervjuet sammen med informanten, samtidig som det ville være mulig å oppnå presisjon i transkriberingen, i og med at kun én forsker har vært tilknyttet denne prosjektoppgaven. Å skaffe tilgang til datakilder kan være krevende (Grennes, 2013, s. 155). Det er å forvente at militære informanter vil utvise forsiktighet i møte med sivile og/eller utenlandske institusjoner. En bekymring hos militære informanter, vil være at de uforvarende kommer med biter av gradert informasjon, selv om de prøver å unngå dette. En militær intervjuer representerer en viktig og tillitsvekkende barriere, som gjør det mulig å være sikker på at slik informasjon ikke blir nedskrevet digitalt eller blir kjent for personer som ikke er sikkerhetsmessig klarert. Dette har vært en av årsakene til at alenegang har blitt valgt i oppgaveskrivingen.

En interessant observasjon i forbindelse med intervjuene, som bør trekkes frem, er at alle de nederlandske informantene valgte å la seg intervju på norsk, selv om de fikk tilbud om å gjøre det på engelsk. Til og med den nederlenderen som hadde kortest fartstid i Norge, behersket språket forbausende godt. Det skjedde kun i to tilfeller, fordelt på to informanter, at vi måtte innom noen engelske vendinger for å avklare betydningen av enkelte begreper.¹³

¹² Viktige momenter her er at informantenes identitet aldri knyttes til data som har blitt nedskrevet eller tatt opp på bånd. Kodenøkkelen som binder dette sammen eksisterer utelukkende i forskerens sinn. I tillegg ble det forsikret at opptak ville slettes så fort transkripsjoner var gjennomført, transkripsjonene ville ikke bli publisert digitalt i sin helhet, samt at også disse ville bli slettet så fort sensurprosessen knyttet til prosjektoppgaven har gått sin gang.

¹³ De norske informantene ble naturlig nok også intervjuet på norsk, men det er viktig å bemerke at alle behersker nederlandsk og bruker/brukte dette som arbeidsspråk i forbindelse med sin tjeneste i nederlandske avdelinger.

3.5 Dataanalyse

Første steg i analyse av kvalitative data er datareduksjon. Hensikten med dette er å få en bedre oversikt, slik at ikke det totale datamaterialet oppleves som overveldende og uhandterlig (Grennes, 2013, s. 173). Det fins ingen entydig måte å gripe dette fatt i kvalitativ sammenheng, men målet med analysen er klart: orden, oversikt og struktur (s. 189).

Innledningsvis har uttalelsene i intervjumaterialet blitt utsatt for en meningsfortetting, hvor uttalelsene har blitt komprimert og uttrykt på en ny måte med færre ord (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 212). Deretter har disse nye enhetene blitt kategorisert. Tilnærmingen til kategoriseringen har vært påvirket av metodikk i *grounded theory*, ved at temaer som viste seg som fremtredende i intervjumaterialet på tvers av informanter ble til som underkategorier (s. 209), samtidig som dette ble plassert inn i et overordnet og på forhånd strukturert rammeverk av overordnede kategorier som tok utgangspunkt i settet av etablerte underhypoteser (s. 210).

Etter at dette materialet var kategorisert, ble det dessuten visualisert i form av figurer inspirert av Kvale (1980) sin måte å gjøre dette på (referert i Kvale & Brinkmann, 2009, s. 211). Dette gir en rekke fordeler. En av disse er at figurene gir leseren enkel tilgang til muligheten å bedømme hvor typiske de sitatene som brukes i drøftingen av resultatene er for intervjumaterialet som helhet (s. 211).

Det er ikke mulig å skille analyse og tolkning i to forskjellige faser i kvalitativ forskning (Grennes, 2013, s. 172). I hvilken grad tolkninger henger sammen med teori på området, er sentralt for å bedømme hvorvidt de er rimelige eller ei (s. 192). Videre er det slik at det er ikke én objektiv sannhet som kan finnes i en uttalelse (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 211), og det kan finnes et legitimt fortolkningsmangfold. Dette krever da eksplisitte bevis og argumenter for en fortolking, slik at fortolkingene kan testes av andre lesere (s. 219). Resultatene som fremkommer i de nevnte figurene presenteres derfor i kapittel 4, i tilknytning til drøftingen og utprøvingen av hypotesene.

3.6 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Når vi snakker om kvaliteten på forskning, er *reliabilitet*, *validitet* og *generaliserbarhet* kjente begreper. Disse begrepene er dog sterkere knyttet til en kvantitativ tilnærming. I kvalitativ sammenheng er de tilsvarende begrepene

troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet med på å fremheve særpreget til denne type forskning (Thagaard, 2002, s. 169).

Bruken av båndopptager er et eksempel på et tiltak som øker troverdigheten, mens det at transkripsjonene ikke er direkte tilgjengeliggjort for leseren er med på å trekke den ned. I drøftingen vil informantenes direkte uttalelser komme tydelig frem som sitater. Dette gjør det mulig å skille disse fra forskerens vurderinger, hvilket er et tiltak som hever troverdigheten på forskningen (s. 178).

Alenegangen til forskeren har blitt nevnt tidligere. I dette tilfellet påvirker den troverdigheten til oppgaven i både positiv og negativ retning. I positiv retning gjør fraværet av ikke-militært personell i intervjusituasjonen at informantene våger å være mer fortrolige med forskeren. Det at forskeren ikke har hatt høyere militær grad enn informantene, kan også bidra positivt til viljen til å være åpen. I negativ retning reduserer alenegangen troverdigheten til hvordan materiale fra intervjuene har blitt anvendt og videreutviklet (s. 178).

Thagaard setter dessuten forskerens posisjonering til det miljøet som studeres i sammenheng med bekreftbarhet (2002, s. 170). Både kjennskap og manglende kjennskap til miljøet bærer med seg styrker og begrensninger. Ved kjennskap til miljøet er forskeren bedre rustet til å forstå informanten og det gir et grunnlag for gjenkjennelse. På den andre siden gjør det forskeren mer sårbar for å overse nyanser, fordi forskeren blir mer utsatt for å ikke legge merke til det som er forskjellig fra egen erfaring (s. 181). Et viktig og overordnet poeng er at bekreftbarhet er knyttet til tolkningen av resultatene (s. 179). Således gir hverken kjennskap eller manglende kjennskap til miljøet et bedre grunnlag for bekreftbarhet (s. 181). Det er derimot leserens mulighet til å vurdere hvordan forskerens ståsted kan ha påvirket tolkningen av resultatene som er sentralt for bekreftbarhet (s. 182).

Overførbarhet dreier seg om fortolkninger i et prosjekt kan anvendes i andre kontekster (s. 184). Når man diskuterer overførbarhet, er utvalget av sentral betydning (s. 186). I dette tilfellet kan man på én side si at antallet informanter ikke er så høyt (8). På den andre siden består det av kompetente mennesker som kjenner begge kulturene som undersøkes godt. Den gjennomgående tospråkligheten blant informantene (norsk/nederlandsk) er en prima indikator på

dette. Ut fra dette er det rimelig å påstå at utvalget gir tilgang på innsikt som kan ha overførbarhet.

Videre må det spesifiseres hvilken type organisasjon tolkningene har overførbarhet til (s. 186). I vårt tilfelle kan det hevdes at overførbarheten ikke bare strekker seg til den øvrige militære organisasjonen i Norge og Nederland utover Hæren og Koninklijke Landmacht, men også andre kompetanseorganisasjoner med noen grad av hierarkisk organisering hvor nordmenn og nederlendere samarbeider tett.

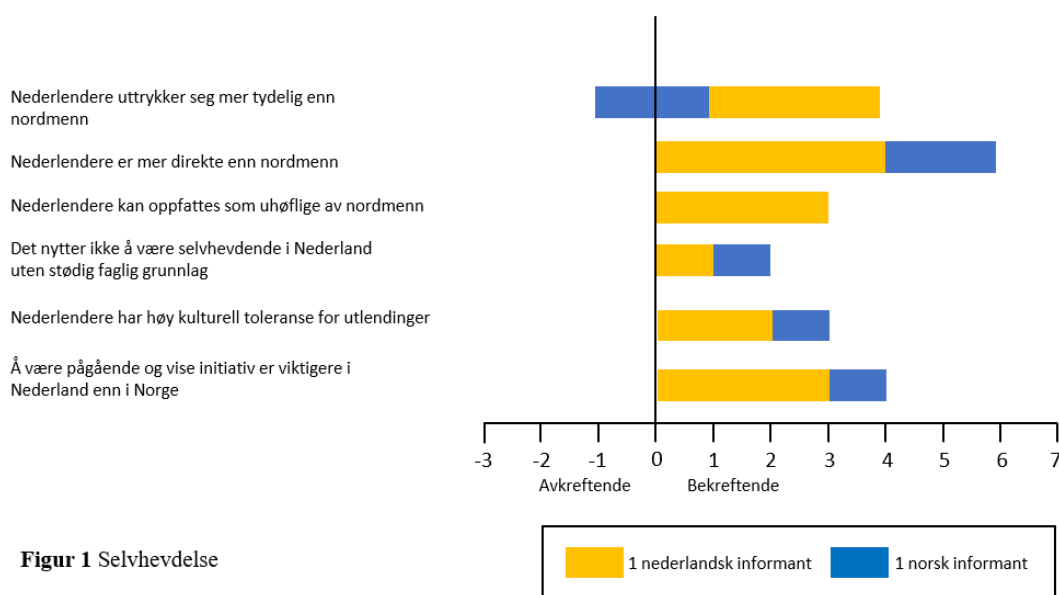
4 Resultater og drøfting

Dette kapittelet retter seg mot utprøving av hypotesesettet i lys av empirien. Formålet med dette er bl.a. å nyansere de teoretiske perspektivene som hypotesene er utviklet fra (Thagaard, 2002, s. 176). I tillegg er det naturligvis en målsetting å komme frem til om vi finner støtte for hypotesene eller om de må forkastes. Finner vi støtte i datamaterialet for hypotesene, betyr ikke det at vi har truffet grunnfjell og fått sannhet mellom hendene. Implikasjonen er snarere at hypotesen er forsterket og at vi med litt mer – men på ingen måte full – sikkerhet kan stole på den. Finner vi derimot at en hypotese må forkastes, har vi et sterkere utgangspunkt for å trekke konklusjoner (Popper, 1963; referert i Langdridge, 2006, s. 23).

Slik vi diskuterte i pkt. 3.5, vil leseren stifte bekjentskap med en oversikt over datamaterialet som er spesielt relevant for den enkelte underhypotese, i form av figurene som er basert på Kvaales (1980) modell. Det trekkes en delkonklusjon for hver underhypotese, som avslutningsvis i kapittelet presenteres på en kortfattet måte sammen med hele hypotesesettet.

H₁ Dominerende kommunikasjonsstil

H₁: En mer dominerende kommunikasjonsstil er mer formålstjenlig i gruppediskusjoner i Koninklijke Landmacht versus Hæren.



Figur 1 Selvhøvdelse

Ifølge tabell 1 er altså det nederlandske (4,32/A) samfunnet preget av mer selvhøvdelse enn det norske (3,37/C). Et raskt blikk på figur 1 kan indikere at det er en del selvbevissthet knyttet til dette hos nederlenderne, ut fra en betraktning om at de fleste klare uttalelsene på dette området kommer fra de nederlandske informantene. Dette er ikke helt uventet, ikke bare fordi nederlenderne ligger høyere enn nordmenn, men også fordi nederlenderne ligger i det høyeste testbåndet.

Hele tre av de fire nederlandske informantene sier at de har et nokså bestemt inntrykk av at nederlendere oppfattes som uhøflige av utlendinger. En av de norske informantene innrømmer også at det kan fremstå slik innledningsvis, før man kommer litt tettere inn på kulturen:

De har en miks av humor og direktehet, som kan oppleves som sarkasme. Til å begynne med kan det være vanskelig å forstå hva dette dreier seg om. Hvis du ikke vet om det, så kan du spørre deg selv: «Er dette virkelig godt ment?»

Nordmenn er typisk mer tilbakeholdne (Warner-Søderholm et al., 2014, s. 34), men dette er ikke nødvendigvis en god måte å møte dette på. Nederlenderne har en forventning om at man skal demonstrere at «...man klarer å forsvare seg»

(nederlandsk informant). Dette er fordi status og det å redde ansikt ikke tas så alvorlig i Nederland. Fornærmelser – med det riktige tonefallet – kan tvert imot være uttrykk for varm sympati (Hofstede, 1993, s. 235).

Kombinasjonen av både å være mer direkte og å kommunisere mer eksplisitt i Koninklijke Landmacht er et kjennetegn nederlenderne jevnt over synes er veldig fremtredende. Dette kan ha en rekke negative konsekvenser i praksis for nordmenn. En av de nederlandske informantene forteller at han var med i en delegasjon som hadde samtaler med en norsk delegasjon om et mulig felles prosjekt. «Nordmennene sa på flere måter at de ikke var interessert i [alternativ X]. De som ikke kjente norsk kultur så godt, tolket det ikke slik – fordi nordmennene ikke sa det rett ut.»

Et åpenbart problem her er altså at nordmenn kan ha lett for å snakke forbi nederlendere uten å merke det – ikke bare fordi de snakker mer implisitt eller indirekte, men også fordi selvbevisstheten rundt dette kan være lav. «Nordmannen tror han er tydelig. Han tror de forstår hverandre, men gjør kanskje ikke det» (nederlandsk informant).

Figur 1 indikerer at de norske informantene slett ikke har noe tydelig eller entydig bilde av seg og sine landsmenn som mindre tydelige enn nederlendere. Dermed kan man påstå at selvbevissthet står mot selvbevissthet og at spørsmålet står til dels ubesvart. Tar man derimot hensyn til den vesentlig høyere selvhevdelsesskåren til nederlenderne, blir det derimot langt mer tydelig at det faktisk er nokså sannsynlig at det er nordmennene som er mindre tydelige enn nederlenderne, da det er en klar sammenheng mellom mer indirekte kommunikasjon og lavere grad av selvhevdelse (den Hartog, 2004, s. 403).

Så langt har vi sett på omgangstonen og graden av tydelighet innholdsmessig i kommunikasjonen. Nå beveger vi oss videre til den dynamikken som først og fremst retter seg mot hypotesen vår, nemlig om norske hæroffiserer tjener på å være mer dominerende i Koninklijke Landmacht enn de er vant til? I hvert fall en av de norske informantene vil svare bekreftende på det. Han sier: «Mine synspunkter blir verdsatt, men ikke nødvendigvis etterspurt.» I det legger han at selv om nederlenderne er villig til å lytte til alle, slik poldermodellen tilsier (Thierry et al., 2007, s. 241), er det ikke slik at de kommer og haler synspunktene

dine ut av deg. Den nederlandske uttalelsen «Nordmenn er veldig høflige, men også veldig reaktive, passive» underbygger dette.

I samfunn som skårer høyere på selvhevdelse, er det typisk å bygge tillit basert på evner (den Hartog, 2004, s. 405). Derfor er det viktig å poengtere at datamaterialet ikke indikerer at dominerende kommunikasjon kan erstatte innhold, men snarere at begge er påkrevet i Koninklijke Landmacht. En nederlandsk offiser sier: «Man må være overaktiv og overtydelig i forhold til i Norge, men man må også bidra til resultater.» Dette understrekes av at kombinasjonen av synlighet og et rykte som bidragsyter er viktige kilder til makt og påvirkning, som også er tilgjengelig for personer som ikke er i rollen som formelle beslutningstagere/sjefer (Carl et al., 2004, s. 514).

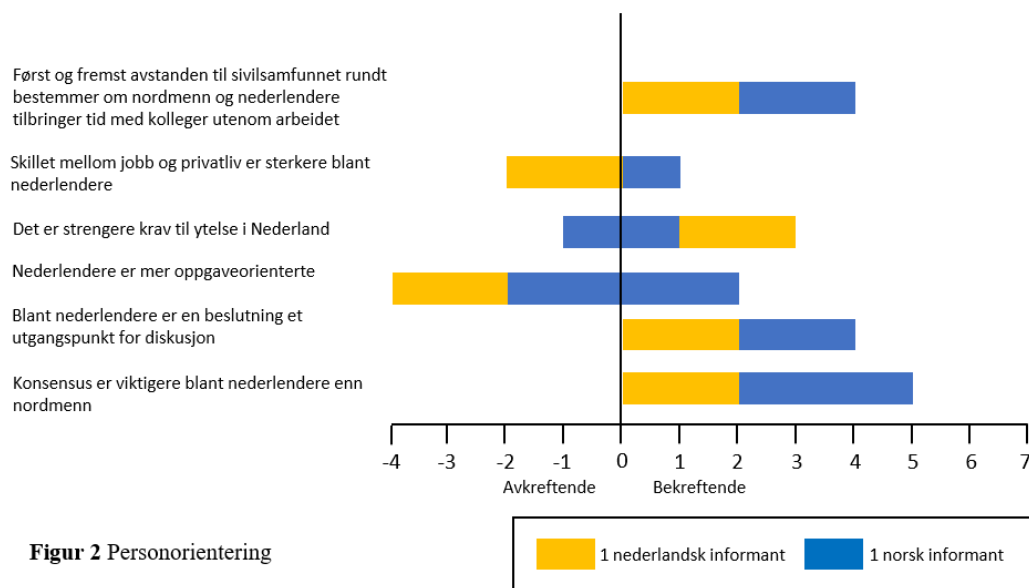
Samtidig som nederlenderne altså er mer selvhevdende enn nordmenn, er det viktig å minne om nederlendernes internasjonale orientering og toleranse (Thierry et al., 2007, s. 241). En nordmann som er fersk i et nederlandsk miljø vil sannsynligvis ikke oppleve å bli kastet til ulvene, men vil få noe gratis – i hvert fall i begynnelsen. En norsk offiser sier: «Jeg har ikke opplevd at nederlendere er illojale mot utlendinger som ikke forstår kulturen», men også: «En stabsoffiser som ikke forstår kulturen, kan i ytterste fall bli tilsidesatt.» En av nederlenderne bekrefter dette ved å si: «Vi prøver å hjelpe [utlendingen], men han må også vise at han vil hjelpes.»

H₁ Delkonklusjon

Vi finner at det er støtte for hypotesen om at en mer dominerende kommunikasjonsstil er mer formålstjenlig i Koninklijke Landmacht versus Hæren.

Samtidig er det vesentlig å trekke frem spesielt to observasjoner. For det første kan nordmenn forvente å behandles mer hensynsfullt i diskusjonsarenaer i en viss periode. For det andre kan manglende bevissthet fra både norsk og nederlandsk side knyttet til forskjellen i direkte og indirekte kommunikasjon skape problemer fra første stund.

H₂ Saks- vs relasjonsorientering



H₂: Å være mer saks- enn relasjonsorientert i samspill med medarbeidere er viktigere i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Figur 1 viste at en overvekt av de relevante uttalelsene for H₁ kom fra de nederlandske informantene, samtidig som det var liten grad av spenning mellom avkreftende og bekreftende uttalelser. Figur 2 tegner derimot et annet bilde. Her ser vi at de er en jevnere fordeling av uttalelser på tvers av informantenes nasjonalitet, samtidig som det synes å være mer uenighet om flere av punktene som har blitt viet en del oppmerksomhet i intervjuene.

Tabell 1 plasserte Norge i det høyeste testbåndet innen personorientering (4,81/A), mens Nederland var vesentlig lengre nede på skalaen (3,86/C). Dette synes å stå i motsetning til informantenes syn, hvor to nederlendere og to nordmenn gir klart uttrykk for at nederlenderne er mer relasjonsorienterte. Samtidig er ikke dette bildet entydig, siden de andre to nordmennene hevder det motsatte, nemlig at nederlenderne er mer oppgaveorienterte. Den ene av disse peker imidlertid på et generasjonsskille: «De som er cirka 45 år og oppover har den gamle harde lederstilen, som vi hadde mye av i Norge da vi var lagførere.» På dette området må det også bemerkes at mange av informantene moderer seg med uttalelser i samme retning som det denne norske offiseren sier: «Balansen mellom oppgave- og relasjonsorientering er veldig personavhengig i begge land.» Overvekten av informanter som opplever miljøet i Koninklijke Landmacht som mer orientert mot å yte, bidrar også til å stille spørsmålsteget ved hvorvidt

nederlenderne er relativt relasjonsorienterte. Bass understreker at sammenhenger mellom saks- og relasjonsorientering er komplekse og krevende å undersøke (1990; referert i Dorfman & House, 2004, s. 60).

I lys av dette, kan vi forsøkte å manøvrere oss inn fra en annen vinkel, ved å se på fenomenene diskusjon og konsensus. Det det i hvert fall synes å være en god del enighet om er at nederlendere diskuterer mye og vektlegger konsensus. En nederlandsk informant sier: «I Nederland er en beslutning starten på en diskusjon, mens i Norge er det mer aksept for beslutningen, når den er truffet.» Denne uttalelsen er ikke unik i datamaterialet og stemmer dessuten overens med et av Thierry et al. sine konkrete råd til utlendinger som skal gjøre forretninger i Nederland: «Recognize that agreements and decisions made on courses of actions will probably be interpreted merely as one of the contributions to a still ongoing discussion» (2007, s. 247).

Dette henger igjen sammen med poldermodellen, hvor vilje til lange diskusjoner for å oppnå saksenighet sto sentralt: «...de var villige til lange diskusjoner. Hvis ikke, ville det helt sikkert bli problemer ved diken der det var en som ikke hadde blitt hørt» (norsk informant). Dette finner gjenklang i denne uttalelsen fra en nederlandsk toppleder: «In the team we listen well and keep talking until everyone agrees. That goes for the board of directors but also for the levels below that» (Thierry et al., 2007, s. 235).

Dette indikerer at diskusjoner i Nederland er mer tuftet i reell saksbrytning, fremfor relasjonspleie i seg selv. En av nederlenderne sier noe som peker i nettopp den retningen: «I møter [i Norge] får alle sagt det de vil, men så blir det ikke tatt beslutning. I Nederland hadde de ikke vært fornøyd med dette.» Videre forteller en av de norske offiserene at Nederlendere har lengre tradisjon for å la folk fagspesialisere seg, og legger derfor større vekt enn nordmenn på faglige bidrag.

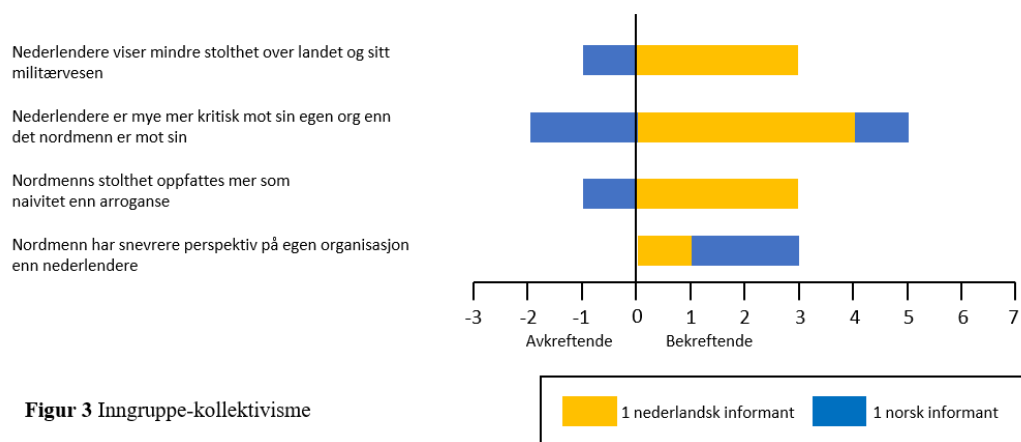
H₂ Delkonklusjon

Det foreligger ikke tydelig eller entydig støtte for hypotesen om at vektlegging av saksorientering i samspill med medarbeidere er viktigere i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Datamaterialet tegner et tvetydig bilde i forhold til hypotesen, men samtidig kan vi si at det er liten tvil om at det er meget viktig å være villig til å engasjere seg i diskusjoner med medarbeidere i Koninklijke Landmacht. Dette tvetydige bildet

kan være et uttrykk for at det vil være viktig å beherske en balanse mellom saks- og relasjonsorientering i Koninklijke Landmacht.

H₃ Kritisk holdning



Figur 3 Inngruppe-kollektivism

H₃: Det forventes en større grad av kritisk holdning til egen organisasjon for å oppfattes som kompetent i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Tabell 1 viste en større grad av inngruppe-kollektivism i Norge (5,34/B) enn i Nederland (3,70/C), noe som ble sett i sammenheng med mulig lavere vilje blant nordmenn til å være selvkritiske på organisasjonsnivå.

Figur 1 forteller oss at nederlandske hæroffiserer har en ganske klar oppfatning av at de er mer kritiske til sin egen organisasjon enn det norske kolleger er. Fra norsk side er synet mer delt. Dette synet er det dog grunn til å pirke nærmere i. Den ene nordmannen sier: «Jeg opplever norske offiserer som mer grunnleggende kritisk til den politikken som føres.» Ved nærmere inspeksjon avslører jo dette utsagnet at den norske offiseren nettopp er tilbøyelig til å rette sitt kritiske søkelys mot faktorer som er utenforliggende egen inngruppe på organisasjonsnivå (i dette tilfellet inngruppen *Hæren*). Etersom samtalen fortsetter, justerer den samme personen sitt standpunkt og medgir at: «Det er nok en svak tendens i Nederland til å være litt mer selvkritisk til hvordan den militære organisasjonen bidrar til egne problemer enn i Norge.»

Flere av de nederlandske informantene trekker dessuten inn eksempler på adferd de observerer i dagliglivet, som de oppfatter som et uttrykk for at nordmenn har lettere for å godta at ting er som de er. I samfunn med skårer høyt på inngruppe-kollektivism vektlegges samhold og harmoni (Gupta, de Luque & House, 2004, s. 165), og det kan vises til flere eksempler som synliggjør nordmenns

tilbøyelighet til å oppføre seg og «gå i takt», som en teknikk for å oppnå harmoni (Warner-Søderholm, 2012b, s. 4). Nederlenderne er derimot ikke like disponert for å godta sosiale konstruksjoner på samme måte, men vil snarere velge å stille seg i opposisjon til disse (Thierry et al., 2007, s. 241).

Lav grad av kritisk holdning til egen organisasjon blant nordmenn manifesterer seg ikke kun på en passiv måte i form av mangel på kritikk. Det uttrykkes også mer aktivt, ved at nordmenn ikke er fremmede for å skryte av egen organisasjon. En av nederlenderne trakk frem et eksempel på dette:

Jeg møtte en [norsk] pensjonert offiser. Han var stolt av landet og Hæren. Brigade Nord var [ifølge ham] den beste brigaden i verden. Jeg er ikke så sikker på det. Han mente at fordi den var norsk var den best. Dette er et vanlig uttrykk. Er det for å overbevise seg selv eller andre?

Et lite lyspunkt er i hvert fall at nederlenderne som har blitt intervjuet sier at de oppfatter slike utbrudd av norsk stolthet av egen organisasjon som mer troskyldig, enn som et uttrykk for en overlegen holdning hos nordmenn. En av dem sier at nordmenn fremstår som stolte over det som er norsk i sin alminnelighet, samtidig som nordmennene ikke fokuserer på at de er *bedre* enn andre. Samtidig gis det uttrykk for en følelse fra nederlandsk hold om at det ikke alltid oppleves som konstruktivt at alt skal være så kritisk: «I Nederland er man mer kritisk, men det er på en negativ måte.»

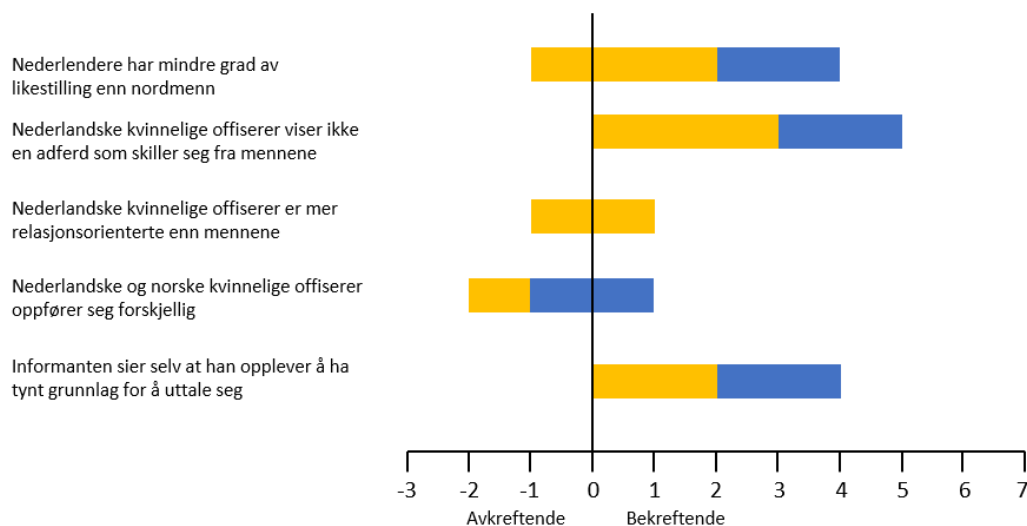
Uansett er det i denne sammenhengen likevel rimelig å tillegge det sentrale nederlandske perspektivet om at de selv er langt mer kritiske til egen organisasjons enn nordmenn særlig vekt, all den tid vi er på utkikk etter å kartlegge hvordan den norske hæroffiseren kan gå frem for å oppfattes som kompetent i Koninklijke Landmacht.

H₃ Delkonklusjon

Vi finner støtte for hypotesen om at det forventes en større grad av kritisk holdning til egen organisasjon for å oppfattes som kompetent i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

I tillegg til å tilstrebe å være/fremstå mer kritiske og reflekterte, kan norske hæroffiserer i det hele tatt være tjent med å være tilbakeholdne med å skryte av egen nasjon og organisasjon.

H4.1 Kjønnstereotyper



Figur 4.1 Kjønnstereotyp stil

H4.1: Kvinner må i større grad enn i Hæren bruke en kjønnstereotypisk (feminin) stil, som fokuserer mer på omtanke enn struktur, for å lykkes i Koninklijke Landmacht.

Tabell 1 viser at Norge (4,03/A) ligger høyere enn Nederland (3,50/B) innen likestilling.

Kjønnsfordelingen i utvalget har blitt pekt på som problematisk tidligere i teksten. Dette problemet berører alle områdene oppgaven undersøker, men kommer spesielt til uttrykk i denne delen. Et informantutvalg som utelukkende består av menn, kan kun gi perspektiver fra det ene kjønnnet. Et blikk med bare ett øye i stedet for to, begrenser nødvendigvis antall dimensjoner som kan fanges. Utfordringene begrenser seg dog ikke til kun at vi får fatt i det mannlige perspektivet. Som figur 4.1 viser, skaper lav kvinnenandel en generell opplevelse blant informantene om at de har tynt grunnlag for å bidra substansielt.

Alle militærvesen, inkludert det norske, er preget av lav kvinneandel. Det er mulig at dette forholdet forverres mer i Nederland jo lenger opp i grad/alder man går, pga samfunnsmessige forhold.

Det som er litt typisk [i Nederland], er at det er veldig få [kvinner] på gradsnivå major og oppover. Det antar jeg har med å gjøre at samfunnet fortsatt er ganske splittet på kjønn. Der det er mulig for bare én å jobbe, er det mannen som jobber, for han har best [lønnsutsikter] (norsk informant).

Videre kommenteres det at «Barnehage er ekstremt dyrt. Femsifret beløp i måneden. I tillegg er det restriksjoner på oppholdstid, som gjør det vanskelig å jobbe 100%. Da må du jobbe 150%, så får heller den andre jobbe 50%.» I Nederland er denne andre i hovedsak kvinnene (Thierry et al, 2007, s. 229). Dette samsvarer i tillegg med forskning som har vist en særlig sterk sammenheng mellom graden av mannlig involvering i barneomsorg og hvilken status kvinner har i samfunnet (Emrich, Denmark & den Hartog, 2004, s. 386) og underbygger at de samme effektene som kan observeres i det nederlandske samfunnet også gjør seg gjeldende i Koninklijke Landmacht.

Selv om figur 4.1 kan tyde på at kvinner har en mer maskulin stil, ved at informantene sier at de ikke skiller seg så mye i stil fra mennene, så er ikke det nødvendigvis riktig. Når informantene går nærmere inn på dette, er utsagnene ofte ledsaget med forbehold om at de fleste, menn og kvinner, på samme gradsnivå som dem, har en naturlig leder/-kommunikasjonsstil, som informantene i utgangspunktet ikke har tenkt på som kjønnsavhengig.

Det fins likevel utsagn fra spesielt to informanter, som i enkelte særlige tilfeller plasserer kvinners stil i en tydelig kjønnsstereotyp kategori. I disse tilfellene angis dog ikke kvinnene å bruke en feminin stil, som hypotesen postulerer, men snarere en tydelig maskulin stil. To av de norske informantene har ikke bare tjenestegjort med nederlendere i Nederland, men også i Afghanistan. En av disse sier følgende: «[I hovedkvarteret] var det ganske møblert og voksent, med modne folk uten noe spenningsnivå mellom kjønnene. Vi så jo noe annet ute i avdelingene. Der var det en veldig tøff, machostil.» Dette indikerer altså at kvinner i forband med lavere snittalder legger seg på en mer uttalt maskulin stil, i likhet med mennene.

En av nederlenderne kommenterer også dette med at det er forholdsmessig mye frafall av kvinner, når det nærmer seg alderen for å få barn men at «...de kvinnene som går mot de høye posisjonene ofte gir seg hen til karrieren, de har ikke barn selv. Det er som regel heller ikke de snilleste damene.» Denne siste kommentaren må forstås som at informantene opplever at karrierekvinnene i Koninklijke Landmacht har en mer tydelig maskulin stil.

Til tross for disse to observasjonene ovenfor, bidrar det samlede intervju materialet ikke til å danne en sterk oppfatning av at kjønn binder medlemmene i Koninklijke Landmacht til enten en feminin eller maskulin stil, avhengig av deres eget kjønn.

Flere av informantene er tross alt inne på samme spor som denne nederlandske offiseren: «Det er mer individuelt, kanskje?»

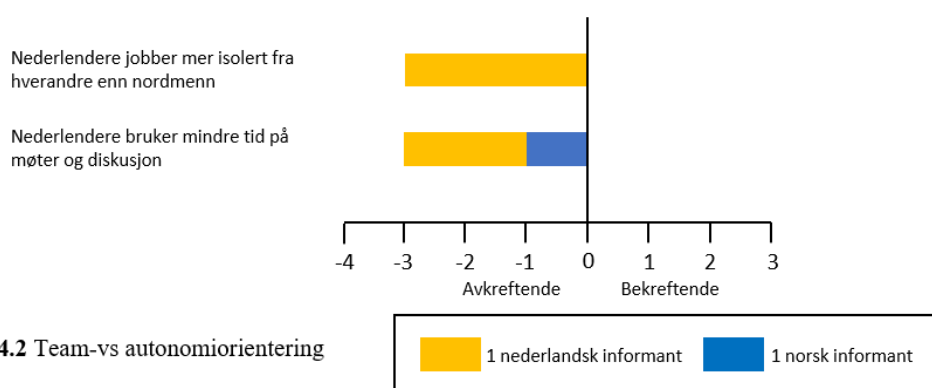
Williams & Best (1990) sine undersøkelser blant universitetsstudenter, viser at adferdsskåren i liten grad påvirker hvordan medlemmer av et samfunn ser på nytteverdien av feminine egenskaper. I så måte var verdiskåren egenrådende på dette feltet (Emrich et al., 2004, s. 378). For Norge og Nederland sitt vedkommende er verdiskårene innen likestilling henholdsvis 4,95¹⁴ og 4,99/A.¹⁵ Ut fra dette kan det være grunn til å forvente at heller ikke menn er bundet til en viss stil, men at begge kjønn finner rom til å velge stil mer ut fra individuelle preferanser enn kjønnsstereotypier.

H4.1 Delkonklusjon

Vi finner ikke tydelig støtte for hypotesen om at kvinner i Koninklijke Landmacht i større grad enn i Hæren må bruke en kjønnsstereotypisk (feminin) stil, for å lykkes.

Samtidig må det anmerkes at det empiriske grunnlaget på dette området fremstår som spesielt svakt.

H4.2 Team- vs autonomiorientering



Figur 4.2 Team-vs autonomiorientering

H4.2: Det er viktigere med en autonom fremfor team-orientert tilnærming til stabsarbeid i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Dette er den hypotesen hvor informantenes synspunkter er mest samstemte. Samtidig vil leseren legge merke til tre andre forhold. For det første er de relevante uttalelsene her stort sett av nederlandsk opphav. For det andre har det

¹⁴ Warner-Søderholm & Cooper, 2016, s. 55

¹⁵ Thierry et al., 2007, s. 230

ikke blitt identifisert like mange underkategorier av utsagn som treffer akkurat denne hypotesen, som vi har sett i de andre tilfellene til nå. For det tredje er uttalelsene utelukkende avkrefteende i forhold til hypotesen.

I forbindelse med behandlingen av H₂ har vi allerede sett at konsensus og konsensusdannelse står sentralt for nederlendere. I forbindelse med den her foreliggende hypotesen (H_{4.2}), er det et poeng å stadfeste at tiden som brukes på diskusjon for å oppnå denne konsensus vitterlig er betydelig. Det er ikke bare at det er behov for å diskutere det meste i Nederland, men det brukes i tillegg mye tid på selve diskusjonene: «Det diskuteres ekstremt mye» (norsk informant). Mengden gruppeinteraksjon dette frembringer, er i seg selv en mekanisme som fører nederlenderne sammen ansikt til ansikt forholdsmessig oftere enn kolleger i Hæren.

Det er dog ikke bare diskusjoner som trekker nederlandske offiserer sammen. Utsagnene til informantene tyder på at de også jobber mye mer tett sammen enn nordmenn. En av dem sier: «Nordmennene jobbet mer selvstendig – hjemmekontor og stengte dører. Mens hjemme jobbet vi mer felles, i arbeidsgrupper osv.» Dette står i motsetning til bl.a. den sterke selvhvedelsesorienteringen i Nederland, da man i organisasjoner i slike samfunn forventer å finne sterkere oppslutning om alenegang på bekostning av teamarbeid (Deal & Kennedy, 1982; referert i den Hartog, 2004, s. 425).

Det fins en annen sammenheng knyttet til personorientering som kan være relevant å trekke inn her. I tilfeller hvor det foreligger en høy verdiskåre på personorientering, samtidig som adferdsskåren er lav, er det mindre sannsynlig at medlemmer av organisasjonen vil se på ledelse som vektlegger autonomi som effektivt (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 595). I tilfellet Nederland er disse skårene henholdsvis 5,20/B (verdi) og 3,86/C (adferd) (Thierry et al., 2007, s. 230).

En mulighet er at det sterke behovet for personlig autonomi blant nederlendere (Thierry et al., 2007, s. 241), ikke manifesterer seg rent individuelt, men at små grupper er viktige medium for utøvelse av slik autonomi. Thierry et al. er inne på denne muligheten og skisserer at arbeidsgrupper hvor høy grad av autonomi ligger på teamnivået kan legge til rette for en forlengelse av en lang historisk tradisjon for at den utdannede delen av befolkningen i nederlandene i stor grad fikk styre seg selv (2007, s. 246).

Hvorvidt dette stemmer, er vanskelig å fastslå med det datamaterialet som foreligger. En nederlender sier noe som slett ikke trekker i retning av at nederlendere betrakter teamet som grunnlaget for autonomi og at medarbeiderne trekkes dit av individuelle behov: «Nordmenn er mer vant til å jobbe selvstendig. Nederlendere har mer behov for å forankre og sjekke med sjefen flere ganger under prosessen. I Hæren er det mer tillit til personen, hvis han er riktig utdannet. I [Koninklijke Landmacht] er sjefen litt mer usikker [på sine ansatte] og det trengs mer forankring.»

Et moment som muligens likevel forsterker idéen om at nederlendere ser på teamet som et medium for personlig autonomi, kan sies å komme til syne ved at de nederlandske informantene viser stor bevissthet rundt begrepet *teambuilding*. En av dem sier f.eks. «I Nederland investerer vi i teambuilding, i relasjoner. Vi tror det er ingenting som er mer viktig enn team.» Dette var også et funn i en større studie gjennomført i Nederland. Der var spesielt unge arbeidstagere svært opptatt av at mellomledere fokuserte på teambuilding (den Hartog, 1997; referert i Thierry et al., 2007, s. 240). Et viktig poeng her, er at nordmenn kan ha utfordringer med å forstå hvor mye vekt nederlendere faktisk legger på dette. En av de nederlandske offiserene forteller om en norsk utvekslingsoffiser i Koninklijke Landmacht som strevde med dette:

Inviterer man til en teambuildingsmiddag en gang i kvartalet og han ikke kommer, så vil man vel andre gang spørre hvorfor. Er det problemer hjemme? Men vi lar ham ikke falle. Vi aksepterer at han ikke er nederlender. Vi har også tyske utvekslingsoffiserer. Der gjelder det samme. Når det kommer til kjernen, handler det om jobben du gjør. Er den god, eller god nok, så er det det viktigste. Vi kommer alltid til, vi skal alltid, veilede utlendinger.

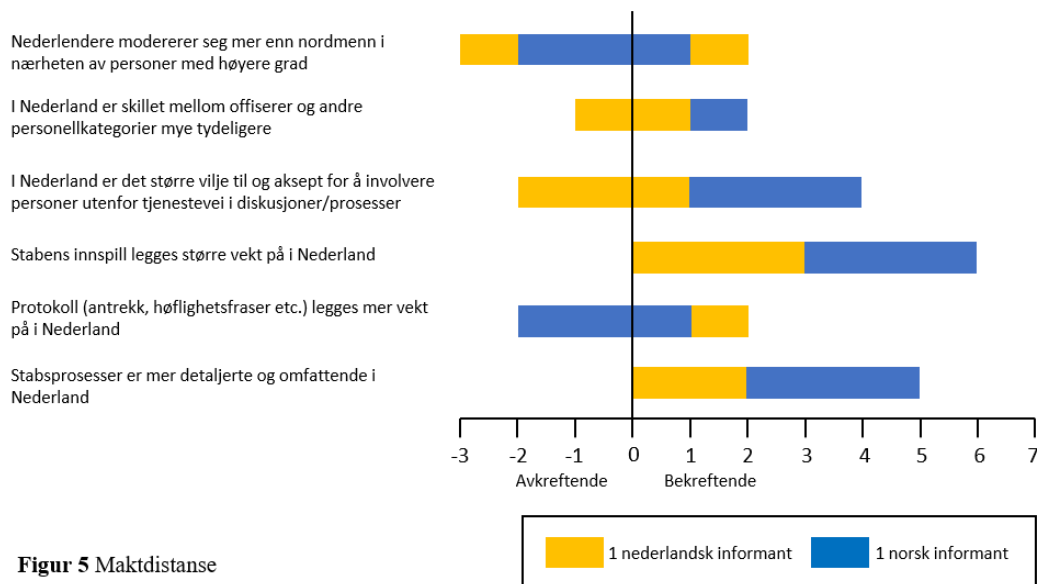
Vi har også tidligere vært inne på at nederlenderne er et folkeslag med stor internasjonal flate som følgelig har forholdsvis høy kulturell tålmodighet. Likevel opplevde den norske hæroffiseren det her er snakk om å uttømme denne, med den konsekvens at han til slutt ble tilsidesatt.

H4.2 Delkonklusjon

Hypotesen om at det er viktigere med en autonom fremfor team-orientert tilnærming til stabsarbeid i Koninklijke Landmacht enn i Hæren forkastes.

Liten grad av tydelige uttalelser fra de norske informantene på dette området, indikerer at norsk bevissthet rundt hvor kraftig nederlenderne vektlegger teamarbeid er svak. Videre hersker det fortsatt uklarhet rundt de faktiske årsakene til at nederlenderne synes å skatte arbeid i team vesentlig høyere enn mer individuelt selvstendige arbeidsmåter.

H₅ Formelle prosedyrer



Figur 5 Makttdistanse

H₅: Det er viktigere å følge formelle prosedyrer i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Tabell 1 viste at Norge (4,13/D) skåret lavere enn Nederland (4,11/C) innen makttdistanse. Det er verdt å påpeke at dette plasserer begge landene i nedre del av den globale skalaen på denne kulturdimensjonen.

Figur 5 viser to oppfatninger som det hersker stor og bred enighet om hos informantene. Den ene av disse dreier seg om at stabsprosesser er mer detaljerte og omfattende i Nederland. Dette er i tråd med et av hypotesens sentrale utgangspunkt, nemlig at Koninklijke Landmacht ligger nærmere definisjonen av maskinbyråkrati enn Hæren (Soeters & Recht, 1998, s. 178).

Den andre oppfatningen det er stor enighet om – at stabens innspill legges større vekt på i Koninklijke Landmacht – klinger derimot ikke like harmonisk med utgangspunktet om at maskinbyråkratiet vektlegger å legge til rette for vertikal autoritetsutøvelse (Lang, 1994; referert i Soeters & Recht, 1998, s. 172) og bruken av byråkrati som verktøy for sosial kontroll (Kabasakal & Bodur, 2004, s. 596).

En nordmann sier at «Det er reelle og grundige stabsprosesser som forsøker å belyse alle sider av en sak,» mens en annen sier «Uformelle *cluster*e, med 2-4 sentrale som klekker ut det det egentlig blir – det så jeg nesten aldri – det er reelle stabsprosesser som søker å finne mest mulig ut om faktorene.»

Det at tre av de fire norske informantene oppfatter det som tydelig at nederlenderne både står friere og stimuleres mer til å søke innspill og utveksle idéer på tvers av den formelle tjenesteveien, er også med på å underbygge inntrykket av at byråkratiet i Koninklijke Landmacht er mer profesjonelt orientert enn maskinorientert. Samtidig er ikke dette bildet entydig, for to av de nederlandske informantene sitter med et inntrykk av at det er mer aksept for og praksis på dette området i Hæren. Samtidig er den ene av dem forsiktig med å være veldig bastant på dette området: «[Hæren] er kanskje litt mer liberal enn [Koninklijke Landmacht], men det er veldig likt,» mens den andre er mer tydelig: «I Norge [går hæroffiseren] ofte langt utenfor eget ansvarsområde. Det er positivt, for det er en liten hær, så det trengs.»

Det er likevel viktig å ikke miste av syne at prosessene, uavhengig av bakgrunnen for dette, faktisk synes å være mer komplekse og formaliserte i Koninklijke Landmacht. En nordmann med lang erfaring som stabsoffiser i Nederland sier: «Saker skal som regel inntil mange flere instanser i Nederland, før det kan forelegges sjefen.» Viljen til og aksepten for å bevege seg utenfor disse formelle strukturene synes å komme i tillegg til dette. En annen nordmann med omfattende fartstid i Koninklijke Landmacht belyser dette: «Nederlenderne er kjempedyktige på å trekke veksler på andre miljøer når de driver utvikling og skaper slik bredere eierskap og debatt.»

En annen indikator på at det ikke er maktdistanse som er den primære driveren for relativt høyere vektlegging av formelle og komplekse prosesser i Koninklijke Landmacht, kommer frem i intervjumaterialet som sier noe om hvordan gradssensitiviten¹⁶ er i Nederland. En nederlender kommer med følgende påstand: «Jeg tror ikke det er så stor forskjell på gradsdynamikker i Norge og Nederland,» og en nordmann sier dette: «Obersten kan dempe/kjølne diskusjonen i en gruppe med majorer, men det er mange kontekster hvor dette ikke skjer.» Dette stemmer dessuten overens med Soeters & Recht sin konklusjon om at både Norge og

¹⁶ Altså sensitiviteten i møte med forskjeller i formell militær rang/grad.

Nederland befinner seg blant de landene de har undersøkt som aller minst vektlegger formell og seremoniell disiplin (1998, s. 182). Uttalelsen «Relasjoner er uformelle, men prosesser er formelle [i Koninklijke Landmacht]» (norsk informant) bekrefter også dette. Det fremstår som mer og mer tydelig at det heller er poldermodellen som lurer i kulissene, og ikke maktdistanse. En tettere relasjon mellom sjef og undergitt, hvor de undergitte får mer armslag, i større grad brukes som sparringspartnere og får større påvirkning på beslutninger, er en tydelig indikator på lavere grad av maktdistanse (Carl et al., 2004, s. 535).

Avslutningsvis er det interessant å trekke frem en uttalelse fra en av de norske offiserene, som beveger oss ytterligere vekk fra tanken om at det er maktdistanse som er den sentrale driveren for formalisme i prosesser blant offiserer i Nederland: «Nederlendere er generelt lite klare for autoritær ledelse.» Dette bekreftes av Thierry et al., som sier at autoritært lederskap i liten grad aksepteres i Nederland. Et viktig unntak, særlig siden vi beveger oss innenfor en militær kontekst, er at nederlendere likevel vil akseptere dominant og autoritær ledelse i spesielle situasjoner (2007, s. 240). Dette bekreftes av erfaringer fra Afghanistan: «Dette betyr ikke at de er beslutningssvake. Jeg har ofte opplevd stor militær handlekraft, samt vilje til å bruke makt, når det er berettiget» (norsk informant).

H₅ Delkonklusjon

Vi finner støtte for hypotesen om at det er viktigere å følge formelle prosedyrer i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Samtidig er det noe uventet at årsaken til dette synes i større grad å henge sammen med behovet og kravet om å slippe mange synspunkt til. I tillegg tegner det seg et bilde av at mer dynamiske tilnærminger som kjennetegner profesjonelt orientert byråkrati, er virksomme som en tilleggsdimensjon til de mer strikte og formelle prosessene.

H_H Oppsummering

<p>H_H: Offiserer fra Hæren må gå frem annerledes enn i Norge på områder hvor det er forskjeller mellom landene innen de kulturelle dimensjonene, for å fremstå som kompetente i Koninklijke Landmacht.</p>		
Underhypotese	Resultat	Kommentarer
<p>H₁: En mer dominerende kommunikasjonsstil er mer formålstjenlig i gruppediskusjoner i Koninklijke Landmacht versus Hæren.</p>	Støttes	<p>1) Nordmenn kan forvente å bli behandlet mer hensynsfullt i diskusjonsarenaer i en viss periode.</p> <p>2) Manglende bevissthet knyttet til forskjellen i direkte og indirekte kommunikasjon kan skape problemer fra første stund.</p>
<p>H₂: Å være mer saks- enn relasjonsorientert i samspill med medarbeidere er viktigere i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.</p>	Ikke tydelig grunnlag for hverken å forkaste eller støtte	<p>1) Datamaterialet tegner et tvetydig bilde i forhold til hypotesen.</p> <p>2) Dette kan være bety at det vil være viktig å beherske en balanse mellom saks- og relasjonsorientering i Koninklijke Landmacht.</p> <p>3) Det er viktig å være villig til å engasjere seg i diskusjoner med medarbeidere i større grad i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.</p>
<p>H₃: Det forventes en større grad av kritisk holdning til egen organisasjon for å oppfattes som kompetent i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.</p>	Støttes	<p>1) Nordmenn bør ikke bare tilstrebe å være mer kritiske, men også å være mer tilbakeholden med å skryte av det som er norsk.</p>
<p>H_{4.1}: Kvinner må i større grad enn i Hæren bruke en kjønnsstereotypisk (feminin) stil, som fokuserer mer på omtanke enn struktur, for å lykkes i Koninklijke Landmacht.</p>	Utilstrekkelig grunnlag til hverken å forkaste eller støtte	<p>1) Det empiriske grunnlaget på dette området fremstår som spesielt svakt.</p>
<p>H_{4.2}: Det er viktigere med en autonom fremfor team-orientert tilnærming til stabsarbeid i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.</p>	Forkastes	<p>1) Det er indikasjoner på lav bevissthet blant nordmenn på hvor kraftig nederlenderne vektlegger teamarbeid.</p> <p>2) Det er fortsatt uklart hvorfor teamarbeid skattes høyt i Nederland.</p>
<p>H₅: Det er viktigere å følge formelle prosedyrer i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.</p>	Støttes	<p>1) Årsaken henger sannsynligvis mer sammen med behovet for og kravet om å slippe mange synspunkt til.</p> <p>2) Mer dynamiske tilnærminger som kjennetegner profesjonelt orientert byråkrati, er virksomme som en tilleggsdimensjon til de mer strikte og formelle prosessene.</p>

5 Avslutning

Denne oppgaven har tatt for seg spørsmålet om på hvilken måte offiserer fra Hæren må gå frem annerledes enn i Norge, pga forskjeller i kulturelle dimensjoner, for å fremstå som kompetente i Koninklijke Landmacht. Ut fra dette ble det fremsatt en hypotese, hvorpå det ble utledet underhypoteser ut fra de kulturdimensjoner hvor det er vesentlige forskjeller på adferd i Norge og Nederland.

Utprøvingen av disse underhypotesene har i tre tilfeller ført til at underhypotesene kunne støttes, mens i ett tilfelle måtte underhypotesen forkastes. I tillegg til dette er det to underhypoteser det ikke er mulig å hverken støtte eller forkaste, basert på datagrunnlaget.

Ut fra dette er vi i stand til å si at en norsk hæroffiser må gå frem på en annerledes måte enn de er vant til på følgende punkter, for å fremstå som kompetent i Koninklijke Landmacht:

- Hen må utvise en mer dominerende og selvhevdende kommunikasjonsstil, enn det hen er vant til fra norsk kontekst, for å bli lyttet til. Å bli tatt særlig hensyn til som utlending må ikke oppfattes som en varig tilstand.
- Hæroffiseren må jobbe aktivt for å unngå at hen eller nederlandske kolleger snakker forbi hverandre, pga forskjeller i kommunikasjonsmåte (direkte/indirekte).
- Det er viktig å være villig til å engasjere seg i diskusjoner med medarbeidere i større grad enn i Hæren.
- En mer kritisk og fornuftsbasert holdning til egen organisasjon, gjør at hen i mindre grad oppfattes som naiv og ureflektert.
- Offiseren fra Hæren bør være tilbakeholden med å skryte av det som er norsk.
- Hæroffiseren må være innstilt på å jobbe mer i team og i direkte samarbeid i forbindelse med daglig stabsarbeid, enn det hen er vant til.
- Hæroffiseren må være mer nøye med å følge formelle prosesser på en korrekt måte, samtidig som hen i tillegg må søke å utnytte den aksepten som finnes for å gå bredere ut for å skaffe ytterligere perspektiver/innspill.

I innledningen har det blitt pekt på at en ambisjon for denne oppgaven er å bidra til at norske hæroffiserer kan komme seg i gjenge i Koninklijke Landmacht uten alt for mye kulturell friksjon. Etter hvert som man opplever å ha mer oversikt og kontroll over omgivelsene, kan det være tilrådelig å gradvis utforske de positive sidene ved forskjellene. Selv om det kan være klokt å tenke at når man er i Roma, så er det lurt å gjøre som romerne, er det som regel hverken ønskelig eller nødvendig å bli romersk. Kulturforskjeller kan oppleves som et handicap innledningsvis, men de er også en del av en organisasjons mangfold, som etter noe tid kan bli en ressurs (Earley & Mosakowski, 2000, referert i Smith et al., 2003, s. 505). Grennes gjør et poeng av at mange norske ledere i utlandet – i land og institusjoner som er til dels svært forskjellige fra norsk kontekst – hevder at de lykkes godt ved å beholde en norsk stil, noe som kan forklares ved at den norske lederstilen kan oppleves som tidsriktig (2012, s. 57), og at den skandinaviske stilen møter forventningene til kunnskapsmedarbeidere i postindustrielle samfunn (Covey, referert i Grennes, 2012, s. 58).

5.1 Begrensninger og forslag til videre forskning

En betydelig begrensning i denne forskningen er at den har hatt et nokså smalt fokus. For å begrense omfanget, har den fokusert på å teste hypoteser med utgangspunkt i forskjeller i testbåndskårer innen samfunnsadferd. Videre studier kan med fordel søke bredere og f.eks. se på muligheten for å falsifere hypoteser knyttet til antatte likheter mellom norsk og nederlandsk hærkultur. I tillegg vil det være interessant å se mer på sammenhengen mellom adferd- og verdiskårer, samt å undersøke sjefsrollen og sjef-/følgerrelasjonen med utgangspunkt i Project GLOBE sine CLT-data.

Utvalget anses som kompetent, men det kan fortsatt hevdes at det er begrenset, noe som reduserer overførbarheten. Samtidig må det understrekes at utvalget består av spesielt selektert personell, som har svært høy kulturell kompetanse, samtidig som de er fostret opp til å være analytiske og å formidle kunnskap med høy integritet. Dette taler for at deres synspunkter bør tillegges betydelig vekt.

Kjønnskjevheten er derimot vanskelig å komme bort fra, og den er problematisk. Med bakgrunn i innføringen av allmenn verneplikt for kvinner i Norge, ligger Hæren an til å øke kvinneandelen i offiserskorpset sitt i betydelig grad de neste årene. Dette øker behovet for å tilegne seg mer kunnskap om hvordan kjønn

spiller inn i tverrkulturelt samarbeid, for å sikre at offiserene kan bidra best mulig til norsk og alliert forsvarsevne.

Et meget spennende forskningsspor, ville vært å gjennomføre et forskningsprosjekt inspirert av Soeters & Recht sitt arbeid på slutten av 1990-tallet. Oppdaterte kvantitative data – gjerne fra enda større utvalg – som gir informasjon om kulturelle forhold i alle militærorganisasjoner Norge kunne tenkes å samarbeide tett med, ville vært av spesiell høy verdi.

Referanseliste

- Brodbeck, F. C., Hanges, P. J., Dickson, M. W., Gupta, V. & Dorfman, P. W. (2004). Societal Culture and Industrial Sector Influences on Organizational Culture. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 654-668). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk. 2. utg.
- Carl, D., Gupta, V. & Javidan, M. (2004). Power Distance. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 513-563). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., & House, R. J. (2007). *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Danielsen, T. (2012). «Hos oss sitter kulturen i hjertet» – en antropologisk studie av kultur i Marinejegerkommandoen. FFI rapport 2012/00516. Hentet fra <https://publications.ffi.no/handle/20.500.12242/915>
- Dickson, M. W., BeShears, R. S. & Gupta, V. (2004). The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 74-90). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dorfman, P. W., Hanges, P. J. & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and Cultural Variation. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 669-719). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dorfman, P. W. & House, R. J. (2004). Cultural Influences on Organizational Leadership. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V.

- Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 51-73). Thousand Oaks, CA: Sage.
- den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 395-436). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elron, E., Shamir, B., & Ben-Ari, E. (1999). Why Don't They Fight Each Other? Cultural Diversity and Operational Unity in Multinational Forces. *Armed Forces & Society*, 26(1), 73-97.
- Emrich, C. G., Denmark, F. L. & den Hartog, D. N. (2004). Cross-Cultural Differences in Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations and Leaders. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 343-394). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Forsvaret. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishii, L. H. & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 437-512). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 9-21.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 15(4), 51-59.
- Grenness, T. (2013). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter*. Oslo: Cappelen Damm akademisk. 2.utg/2.oppl.
- Grennes, T. & Warner-Søderholm, G. (2018). Project GLOBE Differences in Values and Practices Scores - Mind the Gap: The Case of the Nordics. *Journal of International Doctoral Research*, 7(1), 116-142.

- Gupta, V., de Luque, M. S. & House, R. J. (2004). Multisource Construct Validity of GLOBE Scales. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 152-177). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gupta, V. & Hanges, P. J. (2004). Regional and Climate Clustering of Societal Cultures. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 178-218). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hanges, P. J., Dickson, M. W. & Sipe, M. T. (2004). Rationale for GLOBE Statistical Analyses. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 219-233). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. doi: 10.1016/S1090-9516(01)00069-4
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 9-28). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hæren. (2018). *Konsept for leder- og ledelsesutvikling i Hæren*.
- Hæren. (2019, ikke publisert). *Hærens ledere*.
- Javidan, M., House, R. J. & Dorfman, P. W. (2004). A Nontechnical Summary of GLOBE Findings. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman

- & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 29-48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kabasakal, H. & Bodur, M. (2004). Humane Orientation in Societies, Organizations and Leader Attributes. I R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidian, P. W. Dorfman & V. Gupta (Red.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (s. 564-601). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Langdridge, D. (2006). *Psykologisk forskningsmetode. En innføring i kvalitative og kvantitative tilnærminger*. Oslo: Tapir.
- Merritt, A. (2000). Culture in the Cockpit: Do Hofstede's Dimensions Replicate? *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31(3), 283-301.
- Murray, W. (1999). Does military culture matter? *Orbis*, 43(1), 27-42. doi: 10.1016/S0030-4387(99)80055-6
- Selmeski, B.R. (2007). Military Cross-Cultural Competence: Core Concepts and Individual Development. *Royal Military College of Canada Centre for Security, Armed Forces & Society Occasional Paper Series* (1). Hentet fra <http://culture.af.mil/assets/selmeskimay2007.pdf>
- Soeters, J. & Recht, R. (1998). Culture and Discipline in Military Academies: An International Comparison. *Journal of Political and Military Sociology*, 26(2), 169-189.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graversen, G., & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491-507.
- Thagaard, T. (2002). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget. 2. utg.
- Thierry, H., den Hartog, D. N., Koopman, P. L. & Wilderom, C. P. M. (2007). Culture and Leadership in a Flat Country: The Case of the Netherlands. I J. S. Chhokar, F. C. Brodbek & R. J. House (Red.), *Culture and Leadership Across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies* (s. 215-249). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Warner-Søderholm, G. (2010a). *Understanding Perceptions of Cultural and Intracultural Societal Practices and Values of Norwegian Managers*. Henley Business School/University of Reading: Doktoravhandling.
- Warner-Søderholm, G. (2010b). «Glokal» kommunikasjon og kultur: Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge. *Magma*, 13(3), 20-28.
- Warner-Søderholm, G. (2012a). Was the Grass Trampled When the Two Elephants Fought? Measuring Societal Culture: Project GLOBE vs. Hofstede. *Journal of International Doctoral Research*, 1(1), 74-96.
- Warner-Søderholm, G. (2012b). Culture Matters: Norwegian Cultural Identity Within a Scandinavian Context. *SAGE Open*, 2(4), 1-12.
- Warner-Søderholm, G., Bertsch, A., Saeed, M. & Abdullah, A. (2014). Doing Business in Norway: An International Perspective. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 4(11), 32-45. doi: 10.5958/2249-7307.2014.00971.2
- Warner-Søderholm, G. & Cooper, C. (2016). Be Careful What You Wish for: Mapping Nordic Cultural Communication Practices & Values in the Management Game of Communication. *International Journal of Business and Management*, 11(11), 48-58. doi: 10.5539/ijbm.v11n11p48

Vedlegg A Samtykkeerklæring

CROSS-CULTURAL RESEARCH PROJECT

CONSENT FORM

Spring 2019

Background

This research project is part of an Executive Master of Management program at BI Norwegian Business School in Oslo. This is part of a scholarship funded by the Norwegian Army Staff and is intended to develop knowledge that can be used for teaching purposes at the Norwegian Army Military Academy. This particular research project is part of the program Consulting, which focuses on giving leaders and organizations advice based on knowledge firmly based on science.

Data collection will be conducted by major Johannes Kibsgaard. Associate professor Tor Bang provides overall guidance and supervision for the project.

Purpose

The purpose of the research project is to increase the understanding of the cultural dynamics affecting the cooperation between officers from the kingdoms of Norway and the Netherlands.

The project will use recognized scientific theories that describe the impact of national cultures on cooperation as a backdrop. These theories will be applied to the specific context of Norwegian and Dutch army officers working together in military staffs/units.

The Dutch army, Koninklijke Landmacht, has been selected as it has been identified by the Norwegian army, Hæren, as one of its most important international partners. Moreover, several officers from Koninklijke Landmacht have served in Hæren as exchange officers – and vice versa. Thus, this category can be expected to provide unique and important cultural perspectives pertaining to international military collaboration

Method

The project will focus on selected aspects of cultural dynamics. This selection is based on where the theoretical framework suggests that there are significant differences between the respective national cultures.

Interviews will be conducted with three officers from Koninklijke Landmacht and three officers from Hæren, in order to collect qualitative data, that will be used to assess the validity of various hypotheses on Dutch-Norwegian cross-cultural interaction that have been identified during the theoretical analysis in advance of the interviews.

The interviews will be carried out in person, whenever possible. However, most of the interviews will be conducted either through some method of video call or telephone. The interviews will be audio-recorded, for transcribing purposes. The time estimate for each interview is 60 minutes.

When finalized, the research project will be stored in an open online database at BI Norwegian Business School and possibly in a similar database at the Norwegian Defence University College. The publication will be in Norwegian; however, it is possible that an article in English based on the the research project might be published online.

Confidentiality

The names of the interview subjects will not appear in any digital notes or publication. If it is necessary to reference a particular interview subject in the thesis, this will be done in a way that

does not disclose their name, e.g.: “One of the interview subjects made an observation that encapsulates a point made by all the informants: ...”

The recording device used during the interviews is an offline-device; the audio recordings from the interview will never be transferred to any device that either has or has the capability to become connected to the internet. Interview subjects are anonymized with an alias from the very moment that their statements are transcribed to text. As the number of interview subjects is manageable, the key connecting interview subject identity to digital text transcriptions is only kept in the memory of the interviewer.

Audio recordings will be erased as soon as they have been transcribed. Transcriptions will be deleted as soon as final grading of the research project is completed, which will be sometime during summer (2019).

In order to ensure third-party confidentiality, the interview subjects will be expected to anonymize episodes involving other people, if these episodes can be regarded as sensitive to a third-party. Everyone participating in the interview will avoid discussing any classified pieces of information.

Voluntary participation

Participating as an interview subject in this research is voluntary. Interview subjects can at any time during the project withdraw their consent to participate, without having to state a reason for their withdrawal.

Any questions – before, during or after – data collection and publication can be directed to major Johannes Kibsgaard , _____@hotmail.com, +47 _____.

Albeit modest in size, this project hopefully might grant Norwegian officers some important insights that will improve their ability to collaborate in a productive manner in an international context and thus make the alliance protecting all of our countries stronger.

Consent

I CONSENT TO PARTICIPATE IN THE PROJECT AS AN INTERVIEW SUBJECT

Date

Signature of participant

[Signed consent forms will be destroyed upon publication of the thesis.]

Vedlegg B Forberedelsesark til informanter

Preparation sheet for interview subjects

A key model (Project GLOBE) in cross-cultural studies operates with nine dimensions of culture. Quantitative data previously collected, suggest significant differences with regard to five of these, when comparing Dutch and Norwegian culture on the societal level. The theoretical framework indicates that there is strong correlation between societal and organizational level cultural dynamics – more so than across industries (such as e.g. the military).

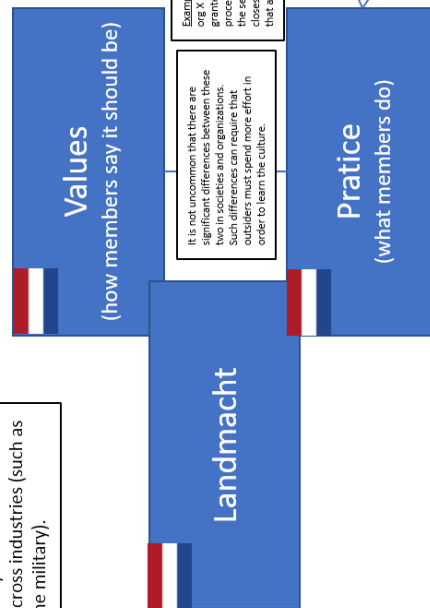
Assertiveness
Societies and organizations that have more assertiveness, value dominant and tough behaviour; competition is welcomed and there is a belief that everyone can succeed, if they try hard enough; clear and direct communication is appreciated; results are seen as more important than relations; performance is rewarded. Societies and organizations that have less assertiveness, value modesty, care, relations and cooperation; it is important to save face, and communication is more ambiguous, in order to accommodate this; rewarding performance is believed to disturb social harmony.

Humane orientation
Societies and organizations that score higher on humane orientations, typically encourage people to be fair, altruistic, friendly and caring towards others. Making individual considerations is regarded as important; social control is based on collective norms and informal relations are seen as important. There is a higher expectation that leaders and other people in positions of power, should involve themselves in helping subordinates solve their personal problems.

In-group collectivism
In-group collectivism deals with to what degree individuals openly express pride, loyalty and cohesiveness in their families and community/organizations. There are indications that a higher degree of in-group collectivism can correlate with lesser degrees of opposing behaviour.

Gender equality
Societies and organizations high in gender equality are characterized by a more even distribution of the genders in both work life and at higher positions of management; women are granted higher levels of status; there is an ongoing effort for creating equal opportunities for all members of society. Members of societies and organizations high in gender equality tend to wish for less involvement from authorities, possible because members of such populations are generally more vocal and show more openness towards change.

Power distance
Power distance describes to what degree members of societies and organizations expect and agree with an unequal division of power. Cultures high in power distance gravitate towards hierarchical decision processes; power is seen as a source of order, harmony and stability; civil rights are weaker.



To the interview subject

- The research project uses a hypothetical deductive method. This means that the interviews will be semi-structured, in order to collect qualitative data that is relevant to find support for or dismiss a set of hypotheses.
 - Please use this sheet to familiarize yourself with some key terms from the theoretical framework. Moreover, it is desirable that you reflect on where your own experience suggests that there might be cultural differences of interest between officers from Landmacht and Hæren.
- Thank you for your participation!

Why does the Hæren-officer succeed in Landmacht?

Why does the Hæren-officer fail in Landmacht?

In what way is a different approach recommendable for the Hæren-officer, in order to succeed in Landmacht?

Vedlegg C Innledende intervjuguide

INTERVJUGUIDE

INTERAKSJON MELLOM NORSKE OG NEDERLANDSKE

HÆROFFISERER

29. mars 2019

Oppvarming (10 min)

- ❖ Løs prat, komme til rette
- ❖ Informasjon
 - Fortelle om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
 - Oppfordre til ærlighet knyttet til erfaringer med begge nasjoner
 - Fortelle om hvordan intervjuet vil brukes og om metoden som brukes for å ivareta informantens anonymitet
 - Spør om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål
 - Informer om opptak og innhent samtykke
 - Start opptak

Demografiske spørsmål (5 min)

Hva er din nåværende grad?

Når gikk du på krigsskole?

Hvilken våpen-/troppeart tilhører du?

Hoveddel (60 min)

a) Inngruppe-kollektivism

1. Er det forskjell på graden av kritisk holdning til egen organisasjon og virksomhet mellom offiserer fra Hæren og Landmacht?
2. Hvordan påvirker nordmannens grad av kritiske holdning hvordan nederlendere oppfatter ham/henne?
 - a. F.eks. arrogant/overlegen eller blåøyd/naiv

Underhypotese 3

Det forventes en større grad av kritisk holdning til egen organisasjon for å oppfattes som kompetent i Landmacht

b) Personorientering

1. Har en av hærene en mer forretningsaktig atmosfære enn den andre?
2. På hvilken måte er det forskjell på måten ansatte og sjefer involverer seg i privatlivet til medarbeidere?
3. Hvilken effekt har en norsk tilnærming i et nederlandsk miljø?

Underhypotese 2

Å være mer saks- enn relasjonsorientert i samspill med medarbeidere er viktigere i

c) Selvhevdelse

1. Hvilke forskjeller er det i måten nordmenn og nederlendere kommuniserer med hverandre ansikt til ansikt?
 - a. Vil nederlendere forstå at nordmannen kommuniserer annerledes?
2. Hvis ikke, på hvilken måte vil de misforstå?
3. Vil nederlendere utnytte/tilsidesette eller veilede/hjelpe nordmannen, hvis de forstår at han/hun kommuniserer på en måte som ikke er hensiktsmessig i nederlandsk kontekst?

Underhypotese 1

En mer dominerende kommunikasjonsstil er mer formålstjenlig i gruppediskusjoner i Landmacht

d) Maktdistanse

1. Hvordan blir avgjørelser formet i Landmacht?
 - a. Er dette annerledes enn i Hæren?
2. Hvordan oppfatter du viljen til og aksepten for å søke innspill til arbeidsprosesser utenfor egen linje i de to landene?
3. Hvordan påvirker gradsforskjeller viljen til å kommunisere motforestillinger og andre perspektiver i de to hærene?

Underhypotese 5

Det er viktigere å følge formelle prosedyrer i Landmacht enn i Hæren.

e) Likestilling

1. Fremstår leder-/kommunikasjonsstilen til kvinner annerledes i Hæren enn i Landmacht?
2. Hvordan reagerer ansatte i Landmacht på en kvinne som bruker en mer tradisjonell maskulin stil og en kvinne som bruker en mer feminin [og militært utradisjonell] stil?
3. Er det mer jobbing på egenhånd vs i team i den ene eller andre hæren?

Underhypotese 4.1 og 4.2

Kvinner må i større grad enn i Hæren bruke en kjønnsstereotypisk stil, som fokuserer mer på omtanke enn struktur, for å lykkes i Landmacht.

Det er viktigere med en autonom fremfor team-orientert tilnærming til stabsarbeid i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Tilbakeblikk (15 min)

- ❖ Kort overblikk på notater for å se om det er elementer som har blitt lite berørt -> evt ytterligere oppfølgingsspørsmål
- ❖ Spørre om informanten ønsker å legge til noe
- ❖ Takke for deltagelsen

Vedlegg D Revidert intervjuguide

INTERVJUGUIDE

INTERAKSJON MELLOM NORSKE OG NEDERLANDSKE

HÆROFFISERER

1. april 2019

Oppvarming (10 min)

- ❖ Løs prat, komme til rette
- ❖ Informasjon
 - Fortelle om temaet for samtalen (bakgrunn, formål)
 - Oppfordre til ærlighet knyttet til erfaringer med begge nasjoner
 - Fortelle om hvordan intervjuet vil brukes og om metoden som brukes for å ivareta informantens anonymitet
 - Spør om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål
 - Informer om opptak og innhent samtykke
 - Start opptak

Demografiske spørsmål (5 min)

Hva er din nåværende grad?

Når gikk du på krigsskole?

Hvilken våpen-/troppeart tilhører du?

Hoveddel (60 min)

a) Inngruppe-kollektivism

1. Er det forskjell på graden av kritisk holdning til egen organisasjon og virksomhet mellom offiserer fra Hæren og Landmacht?
2. Påvirker nordmannens grad av kritiske holdning hvordan nederlendere oppfatter ham/henne?

a. Hvordan (f.eks. arrogant/overlegen eller blåøyd/naiv)?

Underhypotese 3

Det forventes en større grad av kritisk holdning til egen organisasjon for å oppfattes som kompetent i Landmacht

b) Personorientering

1. Har en av hærene en mer forretningsaktig atmosfære enn den andre?
2. Er det forskjell på balansen mellom saks- og relasjonsorientering i de to organisasjonene?
3. På hvilken måte er det forskjell på måten ansatte og sjefer involverer seg i privatlivet til medarbeidere?

Underhypotese 2

Å være mer saks- enn relasjonsorientert i samspill med medarbeidere er viktigere i

4. Hvilken effekt har en norsk tilnærming i et nederlandsk miljø?

c) **Selvhevdelse**

1. Er det forskjeller i måten nordmenn og nederlendere kommuniserer med hverandre ansikt til ansikt?

a. Vil nederlendere forstå at nordmannen kommuniserer annerledes?

2. Hvis ikke, på hvilken måte vil de misforstå?

3. Vil nederlendere utnytte/tilsidesette eller veilede/hjelpe nordmannen, hvis de forstår at han/hun kommuniserer på en måte som ikke er hensiktsmessig i nederlandsk kontekst?

Underhypotese 1

En mer dominerende kommunikasjonsstil er mer formålstjenlig i gruppediskusjoner i Landmacht

d) **Maktdistanse**

1. Hvordan blir avgjørelser formet i Landmacht?

a. Er dette annerledes enn i Hæren?

2. Er det forskjeller mellom viljen til og aksepten for å søke innspill til arbeidsprosesser utenfor egen linje i de to organisasjonene?

3. Er det forskjeller på hvordan gradsforskjeller påvirker viljen til å kommunisere motforestillinger og andre perspektiver i de to hærene?

Underhypotese 5

Det er viktigere å følge formelle prosedyrer i Landmacht enn i Hæren.

e) **Likestilling**

1. Er det forskjeller mellom hvilken leder-/kommunikasjonsstil kvinner typisk bruker i Hæren og Landmacht?

2. Hvordan reagerer ansatte i Landmacht på en kvinne som bruker en mer tradisjonell maskulin stil og en kvinne som bruker en mer feminin [og militært utradisjonell] stil?

3. På hvilken måte er det forskjeller mellom Norge og Nederland i om man jobber mer på egenhånd eller sammen?

Underhypotese 4.1 og 4.2

Kvinner må i større grad enn i Hæren bruke en kjønnsstereotypisk stil, som fokuserer mer på omtanke enn struktur, for å lykkes i Landmacht.

Det er viktigere med en autonom fremfor team-orientert tilnærming til stabsarbeid i Koninklijke Landmacht enn i Hæren.

Tilbakeblikk (15 min)

- ❖ Kort overblikk på notater for å se om det er elementer som har blitt lite berørt -> evt ytterligere oppfølgingsspørsmål
- ❖ Spørre om informantene ønsker å legge til noe
- ❖ Takke for deltagelsen