



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE – Executive MBA

STUDIEPROGRAM:
Executive MBA - E-MBA300

OPPGAVEN ER SKREVET INNEN FØLGENDE
SPESIALISERINGSRETNING:
Ledelse, kultur

ER OPPGAVEN KONFIDENSIELL?
Nei

TITTEL:

Ledelse og kultur – en studie av hvordan sentral ledelseskultur oppfattes i utvalgte regioner i et multinasjonalt konsern

ENGELSK TITTEL:

Leadership and culture - a study in how a central leadership culture is perceived in selected regions in a multinational company

FORFATTER(E)		VEILEDER:
Studentnummer:	Navn:	Aslaug Mikkelsen
301092	Are Wivestad	
.....	
226991	Atle Gjertsen	
.....	

OPPGAVEN ER MOTTATT I FIRE – 4 – INNBUNDNE EKSEMPLARER

Stavanger,/..... 2017

Underskrift UiS EVU:.....

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som avslutning på studiet Executive Master of Business Administration ved Handelshøyskolen, Universitetet i Stavanger.

Temaet er valgt fordi det er svært aktuelt for oss begge ved at det er en viktig del av vår hverdag og arbeidssituasjon.

Det har dermed vært lett å finne frem engasjementet. Prosessen har vært interessant og lærerik og har gitt oss en rekke a-ha-opplevelser. Den har dermed vært en verdig avslutning på et interessant studium.

Vi vil takke professor Aslaug Mikkelsen som har utfordret oss og gitt utmerkede råd og veiledning underveis i prosessen.

Vi vil også uttrykke vår takknemlighet overfor vår arbeidsgiver som har gitt oss muligheten til å delta på dette spennende studiet.

Stavanger, 26. mai 2017

Are Wivestad

Atle Gjertsen

Sammendrag

Målet med denne oppgaven var å undersøke om det er forskjeller i oppfatningen av ledelseskulturen i en multinasjonal virksomhet. Virksomheten vi undersøkte er tungt representert i regionene Norden, Storbritannia og Latin-Amerika og det var derfor naturlig å bruke disse regionene i vår undersøkelse. Virksomheten har jobbet med å utvikle en felles IT-plattform (Delta-prosjektet) som skal tas i bruk i alle regioner. Vi brukte utviklingen av denne IT-plattformen som case for å belyse hvordan ledelse er utøvd og oppfattet i virksomheten. Vi studerte også hvordan lederne i case-virksomheten oppfattet ledelselementer som kommunikasjon, motivasjon og hvordan ledelseskulturen burde være i virksomheten.

Opgaven er basert på kvalitative data og vi brukte et utvalg av Hofstede og GLOBE-prosjektet sine kulturdimensjoner som basis for undersøkelsene. Vi fant at det til dels var store forskjeller i hvordan den sentrale ledelseskulturen ble oppfattet i de ulike regionene. Våre funn samsvarer til dels med funnene til Hofstede og resultatene i GLOBE-prosjektet. Undersøkelsen vår indikerte at regionene Norden og Latin-Amerika hadde likere oppfatning av kulturdimensjonene maktavstand og kollektivismen i forhold til individualisme enn resultatene fra Hofstede og GLOBE-prosjektet. Et annet av våre funn viser at Storbritannia skilte seg enda mer fra de andre regionene enn det Hofstede og GLOBE-prosjektet fant.

Våre funn viser at mens man i Storbritannia i stor grad var tilfreds med hvordan sentral ledelse ble utøvd, var man i de to andre regionene dypt frustrert over det man karakteriserte som manglende ledelse og evne til å motivere.

Ut ifra våre funn mener vi at virksomheten er tjent med åpent å diskutere kulturelle forskjeller og ledelse på tvers av regionene. En ledelsesmessig implikasjon av denne oppgaven kan være å få frem en enighet om hvordan lederkulturen skal være. Videre kan man legge til rette for at virksomheten skal få en felles lederkultur eksempelvis gjennom felles lederopplæring.

Innhold

1	Innledning.....	5
2	Teori.....	6
2.1	Ledelse.....	6
2.1.1	Multiple-linkage model	8
2.2	Kultur.....	10
2.3	Forholdet mellom kultur og ledelse	12
2.4	Motivasjon.....	21
2.5	Forskningsspørsmål.....	22
3	Metode	23
3.1	Case-bedriften	23
3.2	Delta-prosjektet - felles IT-plattform	24
3.3	Forskningsdesign	24
3.4	Datainnsamling.....	25
3.5	Intervjuguide	26
3.6	Gjennomgang av datainnsamlingen.....	27
3.7	Informantene og deltakerne i fokusgruppene	27
3.8	Analyse av data.....	28
3.9	Reliabilitet og validitet.....	29
3.10	Etikk.....	29
4	Funn.....	31
4.1	Oppfatning av kulturelle dimensjoner innen ledelseskulturen.....	31
4.2	Regionale oppfatninger av elementer knyttet til ledelse.....	47
5	Diskusjon	56
5.1	Oppfatning av kulturelle dimensjoner innen ledelseskulturen.....	56
5.2	Regionale oppfatninger av elementer knyttet til ledelse.....	60
5.3	Ledelsesmessige implikasjoner	67
5.4	Begrensninger i studien og videre forskning.....	68
6	Referanser	70
7	Vedlegg	73
7.1	Intervjuguide – norsk versjon.....	73
7.2	Intervjuguide – engelsk versjon.....	74

1 Innledning

De siste 30-40 årene ser vi at mange av bedriftene som er etablert innen de viktigste industriene i Norge, er regionskontor for virksomheter med hovedkontor i andre land. I Rogaland har hovedvekten av bedriftsetableringer kommet innen olje & gassindustrien. Dette er multinasjonale virksomheter med det til felles at de har hovedkontor i for eksempel Storbritannia (London), Nederland (Amsterdam) eller USA (Houston). Det finnes et mangfold av modeller for rekruttering og HRM praksiser i disse bedriftene. Enkelte av disse bedriftene har rulleringsordninger der ansatte kan utstasjoneres i andre land for å jobbe i en visst periode. Det medfører at sammensetningen av ansatte i virksomheten blir en blanding av lokalt ansatte fra det landet regionskontoret er lokalisert, og ansatte fra andre kulturer. Andre bedrifter satser fullt på å ansette lokale ansatte og lokale ledere. Men arbeidsinnvandring gjør at de lokalt ansatte kan være fra en annen kultur, selv om de er bosatt i den aktuelle regionen. Teknologien vi i dag omgir oss med daglig muliggjør og forenkler det å arbeide på tvers av landegrensler, tidssoner og kulturelle soner. Det medfører at det er enkelt å knytte seg opp i møter og konferanser med kolleger i andre deler av verden. I denne jobbhverdagen må ansatte i virksomheter som opererer internasjonalt eller globalt dermed forholde seg til flere kulturer enn det som var vanlig tidligere.

Globaliseringen og den pågående endringen i det demografiske mønsteret gjør at det blir viktigere enn tidligere for toppledere å forstå hvordan dette henger sammen slik at de effektivt kan lede mennesker med forskjellige verdisyn, tro og forventninger (Yukl, 2013). Hvilke krav stiller slike utfordringer til ledere og ledelseskulturen i bedriftene? Hvordan påvirker det organisasjonskulturen i bedriften? Hvordan skal toppledelsen få etablert rammeverk og basis for en ledelseskultur som blir forstått og tolket likest mulig på tvers av kulturer eller hvilket geografisk område man er lokalisert i? Og er det i det hele tatt mulig og ønskelig? Hensikten med denne oppgaven er å undersøke hvordan ledere i ulike regioner oppfatter case-virksomhetens ledelseskultur, hvilke konsekvenser de mener det har for bedriftens ytelse og resultater og hvordan disse lederne mener virksomheten sin ledelseskultur bør være. Til slutt vil vi se på hvilke tiltak de mener bør iverksettes for å tette eventuelle gap mellom nåsituasjonen og slik lederne ønsker det skal være.

2 Teori

Vi vil i dette kapittelet presentere utvalgte perspektiver på ledelse og kultur og hvordan disse forholder seg til hverandre.

2.1 Ledelse

Det er gjort utallige forsøk på å gi en entydig og presis definisjon på hva ledelse er. Joseph C. Rost (Rost, 1993:102) kom frem til følgende definisjon: «*Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their mutual purposes.*»

House et al. (2002:5) som forsket på sammenhengen mellom ledelse og kultur i GLOBE-prosjektet (beskrevet senere) definerer ledelse som «*et individs evne til å påvirke, motivere og aktivere andre til å bidra til effektivitet og suksess i en virksomhet de alle tilhører*». Felles for definisjonene er hensikten med ledelse: Å oppnå felles mål gjennom å påvirke mennesker i en organisasjon til å jobbe mot dette målet.

Utøvelse av ledelse er knyttet til synet man har på mennesket og hva som motiverer mennesker til å yte for å nå ønskede resultater. McGregor (Schein, 2010) viste dette med å fremsette sin «Theory X» og «Theory Y». Ledere som følger «Theory X» anser sine arbeidere som grunnleggende late og som dermed må motiveres gjennom økonomiske incentiver og kontrolleres gjennom kontinuerlig overvåking. Ledere som derimot anser sine arbeidere som selvmotiverte med behov for utfordringer for retning, men ikke kontroll, følger «Theory Y». Denne forskjellen gjenspeiler også arbeidernes forhold til bedriften: I en bedrift med basis i «Theory X»-ledelse vil det i utgangspunktet ligge en grunnleggende konflikt mellom arbeidere og bedriften, mens man i en «Theory Y»-ledet bedrift skaper grunnlag for en kultur der arbeidernes behov sammenfaller med bedriftens.

Bass og Avolio (1993) med støtte fra Pearce og Sims Jr. (2002) deler ledelse inn i fire hovedretninger: Ledelse med bruk av straff og tvang («aversive»), ledelse basert på posisjonsmakt og bruk av instruksjoner og kommando («directive»), transaksjonsbasert ledelse der arbeidsinnsats byttes inn mot definert belønning («transactional») og transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse baseres på ideologiske mål og verdier, rollemodellering, det å skape forventninger om høy ytelse og engasjement, og oppmuntring av de ansatte. Etter hvert som man har fått større forståelse for hva indre motivasjon kan bety for å øke ytelse blant medarbeidere, har man økt fokus på bemyndiggjøring («empowerment») av ansatte. Dette innebærer fokus på selvledelse og utvikling.

De ulike retningene representerer en utvikling i hvordan man ser på mennesket og hvordan man skal maksimere utnyttelsen av de menneskelige ressurser. Ledelse med bruk av straff og tvang baserer seg på et syn på mennesket som grunnleggende lat med behov for kontroll, overvåking og

tilhørende straff om ytelsen ikke var tilfredsstillende. Ledelse basert på posisjonsmakt og kommandogiving baserer seg på at makt gis gjennom definerte posisjoner i hierarkier. Igjen skal ytelse skapes gjennom direktiver og kommandoer som følges opp med kontroll og overvåking.

Transaksjonsledelse går i korthet ut på at det er et bytteforhold mellom leder og ansatt ved at den ansatte stiller sine ressurser til disposisjon for en gitt og avtalt belønning. Her er den ansattes motivasjon for å jobbe en avtalt belønning. Og belønningen varierer i takt med omfanget av ytelsen. Dette er et mekanisk syn på forholdet leder-ansatt og involverer at lederen er «bestiller» og belønner. Interaksjon foregår gjennom forhandlinger (Bass & Avolio, 1993) og de ansatte jobber hovedsakelig alene for å maksimere egen belønning. Ut over dette er det ingen motivasjon, men det ligger gjerne kontrollmekanismer i form av måling og overvåking i slike systemer. Denne ledelsesformen kan dermed også baserer seg på å ta tak i feil og unntak og korrigerer disse. De ansatte identifiserer seg lite med virksomhetens mål og visjon (Yukl, 2013, Antonakis et al., 2003).

Transformasjonsledelse går i korthet ut på at lederen søker å få ut maksimal ytelse fra de ansatte ved å appellere til deres idealer og følelser. Sentralt er bruk av idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuelle hensyn og inspirerende motivasjon (Bass & Avolio, 1993). Det medfører å skape følelse av tillit, beundring, lojalitet og respekt for lederen hos den ansatte, og gjennom dette skape et ønske hos den ansatte om å yte maksimalt for lederen (Yukl, 2013, Antonakis et al., 2003). Lederen gjør dette gjennom å skape forståelse for viktigheten av jobben, og stimulere personlig engasjement som er sammenfallende med organisasjonens mål, også gjennom å støtte og utvikle den ansatte. Det ligger også et syn på mennesket som troverdig og målbevisst, ressurssterke med evne til å løse komplekse problemer til grunn (Bass & Avolio, 1993).

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse inngår sammen med laissez-faire-ledelse i det Bass og Avolio (1994, Antonakis et al., 2003) beskriver som «The full-range leadership theory» - fullspektermodellen om ledelse. Denne modellen prøver å beskrive hele spekteret av ledelse fra laissez-faire-ledelse som innebærer fullstendig mangel på ledelse, via transaksjonsledelse som vi har beskrevet som ledelse basert på en utveksling av ytelser for belønning mellom leder og ansatte og gjennom håndtering av unntak, til transformasjonsledelse gjennom bruk av idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuelle hensyn og inspirerende motivasjon.

Transformasjonsledelse sammenfaller delvis med det som karakteriseres som karismatisk ledelse som medfører at lederen skaper engasjement og motivasjon gjennom personlig utstråling og engasjerende visjoner. Det skiller seg fra transformasjonsledelse ved at følgere til karismatiske ledere har en klar personlig identifisering med lederen. Men en leder kan være karismatisk uten at han bedriver transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1993).

Videre har man definert det man betegner som autentisk ledelse som er en videreføring av transformasjonsledelse (Yukl, 2013). Autentisk ledelse skiller seg i hovedsak fra transformasjonsledelse ved at lederens verdier er viktigere enn lederens adferd. Gjennom å uttrykke og oppføre seg i henhold til verdier som ærlighet, vennlighet, rettferdighet, etterrettelighet, optimisme og altruisme, skapes ønske hos ansatte om å følge lederen og yte maksimalt (Yukl, 2013). Autentisk ledelse sees gjerne i sammenheng med etisk ledelse.

Ledelse basert på bemyndiggjøring («empowering») går enda lengre i å stimulere medarbeidere ved å skape grunnlag for personlig vekst, utvikling og det å ta initiativ og ansvar for arbeidssituasjonen og oppnåelse av mål (Yukl, 2013). Dette gjøres bl.a. gjennom å definere mål som utfordrer de ansatte og gir dem mulighet for å vokse og utvikle seg. Dette skjer gjennom stimulans og oppmuntring til å ta initiativ, gripe muligheter og personlig utvikling. Det involverer også at de ansatte involveres i beslutninger som påvirker egen arbeidssituasjon og at det skapes en «kultur» av trygghet.

Bass og Avolio (1994) mente med dette at de hadde funnet ledelsesstiler som skulle fungere i alle typer organisasjoner, i alle verdensdeler. Campbell (2005 i Dickson et al., 2012) fremsetter at universell ledelse bør inkludere faktorer som klare visjoner, «empowerment» og entreprenørskap. Bass (1997 i Dickson et al., 2012) mener også å kunne underbygge at transformasjonsledelse er å foretrekke og er ansett mest effektivt verden over.

Andre forskere som Yukl (2013) fremsetter at ledelse bør tilpasses kontekst og situasjon. Slik ledelse benevnes som situasjonstilpasset ledelse («Contingency theories of leadership»). Ledelse i dette perspektivet må sees som et resultat av sammenheng mellom faktorer hvor noen kan påvirkes av lederen mens andre styres av omgivelsene. Ledelse blir da et resultat av en avhengighet mellom prediktorvariable (som for eksempel lederens trekk og orientering) og situasjonsvariable (som for eksempel arbeidets art, kjennetegn ved de ansatte som behov og verdier, og kjennetegn ved lederen som ekspertise, evne til å håndtere stress og formell posisjon). Resultatet blir ulike grader av medarbeidertilfredshet og styrer medarbeidernes ytelse og prestasjoner. I dette bilde kan andre faktorer som ansattes innstilling og grad av forpliktelse, organisering av arbeidet, grad av samarbeid og tillit, ressurser og støtte, etc. påvirke situasjonsvariablene, og videre resultatet. Disse faktorene benevnes medierende variable og opererer på gruppenivå i organisasjonen.

2.1.1 Multiple-linkage model

Yukl (2013) presenterer sin kontekstavhengige «Multiple-linkage model» som beskriver hvordan lederens adferd kombinert med forhold knyttet til arbeidssituasjonen (situasjonsvariable) og medierende variable, påvirker de ansattes ytelse og resultater. Disse variablene påvirker både på gruppenivå og individnivå og må dermed tas med for å tilpasse ledelsen for å oppnå høyeste grad av

effektivitet. Situasjonsvariable som arbeidets art, form og grad av belønning og faktorer som påvirker motivasjonen, kan påvirke følelsen av forpliktelse de ansatte føler i forhold til oppgaven. Forskning indikerer at det ikke er sammenheng mellom disse variablene enkeltvis og effektiv ledelse, snarere er det sammenhengen mellom og sammensetningen av disse faktorene og lederens oppførsel og adferd som påvirker effektiviteten (Kim & Yukl, 1995). God planlegging og problemorientering kombinert med klar kommunikasjon og motiverende og inspirerende adferd indikerer høy grad av effektivitet (Kim & Yukl, 1995). God kunnskap om problemområdet og evne til å organisere arbeidet inngir inntrykk av tillit og kompetanse. God evne til å kommunisere mål og evne til å skape forpliktelse til målet ser ut til å skape positive resultater. Det indikeres at faktorer både på individuelt og gruppenivå har betydning.

Forskningen indikerer dermed at ledere må være i stand til å justere og tilpasse en rekke faktorer og forhold som påvirker arbeidssituasjonen for å oppnå høy grad av effektivitet. Følgende evner og oppførsel ser ut til å være sentrale: Evnen til å inspirere og skape forpliktelse gjennom å formulere klare visjoner og strategiske mål, organisere arbeidet slik at tilgjengelige ressurser utnyttes best mulig, gjøre tilgjengelig nødvendig informasjon og skape allianser, og overvåke arbeidet og omgivelsene for å identifisere mulige utfordringer og muligheter. Videre er det å ta tak i problemer og finne løsninger, definere klare roller og forventninger til resultater uten å detaljstyre, legge til rette for samarbeid og arbeid i grupper gjennom å skape gruppetilhørighet viktig. Det å stimulere og utvikle de ansattes evner og selvtillit gjennom en kombinasjon av involvering, delegering, coaching, støtte og anerkjennelse er også av betydning. (Kim & Yukl, 1995)

Det er gjennomført mye forskning på om det finnes ledelsesadferd og egenskaper som fremmer effektiv ledelse i alle sammenhenger og kulturer og dermed kan anses som universelle, eller om ledelse må tilpasses enhver situasjon. Konklusjonene går i retning av at det ikke er noe entydig svar på dette. Samtidig som noen egenskaper og adferd ser ut til å ha positiv effekt universelt, indikerer resultatene at ledelse må tilpasses enhver situasjon for å være mest mulig effektiv (Yukl, 2013). I følge Kim og Yukl (1995) ser inspirerende, motiverende og karismatisk ledelse ut til bredt å oppfattes som effektiv ledelse. Larsson og Vinberg (2010) støtter dette men indikerer at ledelse som er relasjonsorientert og har mange fellestrekk med transformasjonsledelse, har større sjanse for å lykkes enn endringsorientert eller strukturorientert ledelse som er oppgave- og strukturorientert.

En viktig faktor som har stor innvirkning på effekten av ledelse og som lederen ikke har kontroll på (situasjonsvariable) er kulturen i landet virksomheten er lokalisert. House et al. (2004:5) understreker dette ved å uttale «leadership is culturally contingent». Elementer eller dimensjoner ved kulturen som kan påvirke effekten av ledelse er for eksempel i hvilken grad man er innstilt på å samarbeide og

jobbe i team. Dette er forankret i kulturen gjennom hvordan kulturen stimulerer til samarbeid og i hvilken grad den er orientert mot gruppen eller mot individualisme (Yukl, 2013). Andre kulturdimensjoner er for eksempel maktavstand og verdigrunnlag (maskulin eller feminin orientering).

2.2 Kultur

Enhver gruppe mennesker som tilbringer tid sammen vil danne en kultur (Hofstede, 2015). I denne sammenheng omfatter kultur delte og overførbare oppfatninger, verdier og praksiser som danner grunnlag for opprettholdelse av gruppen, gjerne gjennom felles holdninger, språk, religion og levesett. Det er sentralt at disse faktorene er delte. Er de ikke det, er de egenskaper eller attributter ved enkeltmedlemmer i gruppen. I følge Schein (1992 i Dickson et al., 2012) er kultur dermed et sett med delte oppfatninger som gruppen har lært ved at de løser problemer gruppen har stått ovenfor. Disse oppfatningene eller kunnskapen har vært virkningsfull og nyttig og er dermed ansett gyldig, og er derfor overført til nye medlemmer i gruppen som en korrekt måte å oppfatte, tenke og føle i forhold til dette problemet. Man knytter dermed i første rekke kultur til land. På samme måte som en organisasjon eller en bedrift er en gruppe mennesker, danner den en kultur. I GLOBE-prosjektet definerte man kultur som «*delte motiver, verdier, identiteter og fortolkninger eller mening medlemmer i gruppen har erfart og fått fra viktige hendelser i fellesskapet som overføres mellom generasjoner*» (House et al., 1999 i Dickson et al., 2012). Man kan dermed definere kultur i organisasjoner til å omfatte det som styrer «hvordan man gjør ting her» (Demers, 2007): Dette omfatter grunnleggende antakelser og holdninger som deles av medlemmene og som dermed påvirker og styrer underbevisst organisasjonens syn på seg selv og sine omgivelser. Men mens en kultur som oppstår i et land er grunnleggende forankret i verdier og påvirker innbyggerne gjennom hele livet, bygges en organisasjonskultur opp av ledere og medlemmer undervegs i organisasjonenes liv. En organisasjonskultur dreies derfor mer i retning av praksiser, symboler, etc. som beskriver og forklarer hvorfor organisasjonen opererer som den gjør, kan beskrives som «kollektive vaner» (Hofstede, 1994). Den skaper grunnlag for virksomhetens visjon (Bass & Avolio, 1994) og uttrykkes gjennom historiene som fortelles, tradisjoner, ritualer og symboler. I følge Selznick (1957 i Demers, 2007) kan man kun endre en organisasjon ved å endre dens kultur.

Det finnes to ulike perspektiver på kultur: Man kan betrakte det som noe en organisasjon *er*, og som noe en organisasjon *har* (Schein, 2010). Sett som noe en organisasjon *er*, betraktes kultur som en egenskap ved en gruppe mennesker, tilsvarende en stamme eller et samfunn. Kultur knyttes i dette perspektivet til det kollektive, og er en del av menneskelig bevissthet. Kulturen ansees dermed som en grunnleggende metafor, noe som danner mening gjennom at det danner grunnlaget for

forståelsen medlemmene i organisasjonen danner seg av verden. Myter, historier og ritualer bidrar til dette og perspektivet beskrives gjerne som «fortolkende» (Schein, 2010).

Når kultur ansees som noe en organisasjon *har*, betraktes kultur som en variabel knyttet til organisasjonen. Den kan sees på som et produkt av aktivitetene i organisasjonen og ansees som noe som kan endres av ledelsen. Det er et delt, omforent og tilpasset syn på hvordan man når felles mål uttrykt av ledelsen (Demers, 2007). Dermed kan den være et verktøy brukt av ledelsen for å øke organisasjonens ytelse. Myter, historier og ritualer som uttrykker kultur, sees på som noe av symbolsk karakter, som observerbare manifestasjoner og som et middel for å opprettholde sosial orden (Demers, 2007). Dette perspektivet betegnes gjerne som «funksjonalistisk».

Schein (2010) som representerer det fortolkende perspektivet, mener kultur uttrykkes gjennom 3 nivåer:

- Artefakter og gjenstander og oppførsel, synlige tegn og symboler på hvordan kulturen fremstår og fungerer (som hvordan kontorer, etc. er organisert).
- Etablert og forfektede forestillinger, tro og verdier, som åpenhet, grad av kommunikasjon, det å ta ansvar, etc.
- Grunnleggende antakelser, holdninger som danner grunnlaget for kulturen.

Ledelse er som beskrevet ovenfor, basert på ulike anskuelser av menneskers behov og hva som stimulerer til ytelse. Ledelsesformen påvirker dermed direkte kulturen i en virksomhet fordi ledelse er kilden til tro, forestillinger og verdier som danner grunnlaget for hvordan en organisasjon reagerer og møter problemer og utfordringer. For at ledelsens forestillinger og verdier skal danne grunnlaget for grunnleggende antakelse og holdninger, må de vise seg å fungere og bli en del av identiteten til organisasjonen. Det er disse grunnleggende holdningene og antakelsene som dermed er mest interessante å se på og analysere når man adresserer kultur i virksomheter. En ledelseskultur representerer ut i fra det overnevnte «hvordan man bedriver ledelse i organisasjonen».

I denne oppgaven er vi først og fremst interessert i hvordan den sentrale ledelseskulturen oppfattes i ulike regioner hvor virksomheten er representert. Vi er derfor interessert i hva som særpreger kulturen i de regionene vi har valgt og hvordan dette påvirker oppfatningen av ledelseskulturen i virksomheten, som er lokalisert i en av disse regionene. Oppfattes ledelseskulturen forskjellig i de ulike regionene?

Når man betrakter eller blir utsatt for en ledelseskultur med forankring i en annen kultur, er det rimelig å anta at man kan oppfatte den sentrale ledelseskulturen forskjellig fra slik den er ment å

fremstå. Dette påvirker potensielt hvor effektiv og hvor godt egnet og tilpasset den sentrale ledelseskulturen oppfattes og fremstår (House et al., 2004).

I en organisasjon utvikles gjerne også subkulturer innen ulike avdelinger, funksjonelle enheter eller nivåer (Schein, 2010). Eksempler på disse er operasjonelle subkulturer, ingeniør/design subkulturer og toppleder-subkulturer. De formes ut i fra kunnskap og erfaringer som danner felles antakelser og holdninger innenfor enheter eller nivåer i større virksomheter ut i fra behovet for å møte og håndtere sine utfordringer. Disse må være samstemte på tvers av virksomheten for at denne skal fungere bra (Schein, 2010). I dette ligger det utfordringer da ulike subkulturer ofte danner sine egne måter å beskrive problemstillinger og kommunisere om disse på. Problemer som oppstår i større virksomheter som knyttes til byråkrati, miljømessige forhold og personlige motsetninger mellom ledere, har dermed gjerne utspring i forskjeller mellom subkulturer i virksomheten. Toppleder-subkulturer har utspring i situasjonen toppledere er i. De har gjerne felles type utdannelse og har jobbet seg opp i selskaper til posisjonen de er i. De har dermed opparbeidet avstand til det operasjonelle nivået i virksomheten. Samtidig sitter de med fokus på og ansvar for virksomhetens resultat og videre vekst, og de sitter gjerne med dette ansvaret alene. Avstand til det operasjonelle nivået gjør at de ikke har direkte følelse med hvordan ting gjøres i virksomheten og derfor er avhengig av mellomledere for å forstå dette. Dette kan forårsake mangel på tiltro til informasjonen de får fra sine mellomledere og resultatet kan være å innføre kontrolltiltak for å forsøke å beholde styring og kontroll. Det danner også grunnlag for et bilde av ansatte som rene ressurser som er i virksomheten for å utføre definerte oppgaver og dermed er en kostnad, og ikke mennesker som må ledes og motiveres for at de skal yte maksimalt. Disse faktorene gjør at toppledere kan virke distansert fra det operative og kan ta beslutninger uten å forstå kulturer og problemstillinger som oppstår rundt i virksomheten. De kan bringe inn og tvinge gjennom beslutninger som danner grunnlaget for at virksomheten jobber ut ifra en felles kurs og strategi mot felles mål, noe som ofte er avgjørende for at virksomheter skal lykkes over tid (Schein, 2010). Dette kan kreve at lokale hensyn settes til side.

2.3 Forholdet mellom kultur og ledelse

Det er gjort mye forskning rundt forholdet mellom kultur og ledelse, spesielt for å avdekke om det er sammenhenger mellom ulike kulturer og ledelsesstiler. Det første store arbeidet rundt dette ble utført av Geert Hofstede (1980). Han ønsket å undersøke om det var forskjeller innen ledelseskultur i ulike regioner innen det multinasjonale selskapet IBM (Hofstede, 1994). Han så på avdelingskontorer i 64 land og tok utgangspunkt i 5 dimensjoner som gjør det mulig å skille en kultur fra en annen samtidig som det har betydning for utøvelse av ledelse (Javidan et al., 2006): Maktavstand, individualisme i forhold til kollektivism, maskulinitet i forhold til femininitet, unngåelse av

usikkerhet og framtidsorientering. Senere er det gjort andre større undersøkelser rundt temaet. Den største er GLOBE-prosjektet («Global Leadership and Organisational Behaviour Effectiveness») som er et stort prosjekt som fokuserer på sammenhenger og forskjeller mellom kulturer og ledelse. Dette startet på begynnelsen av 90-tallet og pågår enda, da man stadig utvider omfanget og bygger videre på etablert kunnskap. GLOBE-prosjektet la til følgende dimensjoner (House et al., 2002):

Ytelsesorientering, menneskelig orientering og grad av selvsikkerhet. I tillegg delte de individualisme i forhold til kollektivism opp i to: Sosial kollektivism og I-gruppen-kollektivism. Totalt vurderer man da kultur i land og selskaper ut i fra totalt ni dimensjoner: Unngåelse av usikkerhet, maktavstand, sosial kollektivism, i-gruppen-kollektivism, maskulinitet i forhold til femininitet, grad av selvsikkerhet, framtidsorientering, ytelsesorientering og menneskelig orientering.

I dimensjonen maktavstand la Hofstede (1994) og GLOBE-prosjektet (House et al., 2001) graden av forskjell på fordeling av makt ansatte i lave posisjoner i organisasjonen aksepterer og forventer. Denne ulikheten defineres nedenfra i organisasjonen, ikke ovenfra (Hofstede, 1994). Det indikeres gjennom grad av sentralisering av styring, hvor hierarkisk organisasjonen er organisert, og graden av ansattes involvering i beslutningsprosessene (Newman & Nollen, 1996). I samfunn med høy maktavstand forventer man en stabil konsentrasjon av makt som gir orden, klare og utvetydige fordeling av roller og rigide strukturer. I samfunn med lav maktavstand kan man forvente mer fleksibel fordeling av makt som bl.a. begrenser misbruk av makt, gir grobunn for entreprenøriell oppfinnsomhet og stimulerer til bredere deltakelse innen utdanning (House et al., 2004). Høy maktavstand er forbundet med maskulin dominans i samfunnet. Maktavstand er ifølge GLOBE-prosjektet den kulturelle dimensjonen som gir de klareste indikasjonene og dermed viser klareste forskjeller innen kulturer i undersøkelsene (House et al., 2004). I samfunn med relativt stor maktavstand (som Storbritannia) forventes respekt basert på tittel og posisjon. I samfunn med mindre maktavstand (som Nederland og Skandinavia) fordeles respekt og aktelse ut i fra hva man presterer og bidrar med (House et al., 2004). I følge GLOBE-prosjektet påvirker følgende faktorer maktavstand i et samfunn: Dominerende religion eller filosofi, demokratiske tradisjoner og styresett, omfang av og styrke i middelklassen og andelen innvandrere i befolkningen (House et al., 2004). I forhold til religion er det indikasjon på at katolske samfunn har større maktavstand enn protestantiske. Dette har gjerne sammenheng med de klare maktstrukturene innen den katolske kirke som skiller seg fra en klart flatere struktur i den protestantiske kirke. Denne kom som en reaksjon på den romersk katolske kirkens dominans og maktutøvelse som styrte tilgang til frelse gjennom avlat. Den protestantiske kirke baserer seg på likhet for Gud, likeverd i forhold til tilgang til Gud og individets egen rett til å søke tilgivelse i sitt direkte forhold til Gud (House et al., 2004).

Samfunn med stor middelklasse har gjerne mindre maktavstand enn samfunn med liten middelklasse. En stor middelklasse betyr at en større del av befolkningen har utdanning og gjør krav på makt og innflytelse. Dermed blir makten fordelt. Samfunn med liten middelklasse har gjerne en liten overklasse og en stor, fattig befolkning uten ressurser og utdanning og kompetanse. Slike samfunn styres og domineres gjerne av den lille, ressurssterke overklassen (House et al., 2004). Individualisme i forhold til kollektivism indikerer i hvilken grad individer er organisert i grupper og gruppens interesser kommer foran egeninteresser. I samfunn og organisasjoner med høy grad av individualisme er det løse bindinger mellom individer. I samfunn med høy grad av kollektivism er det sterke bindinger i gruppen som fungerer som utvidede familier der man beskytter hverandre i bytte mot udiskutabel lojalitet (Hofstede, 1994). I organisasjoner vises dette gjennom grad av autonomi og grad av individuelt ansvar for å nå resultater, med tilhørende grad av individuell belønning (Newman & Nollen, 1996). I virksomheter i samfunn med høy grad av individualisme, ansettes medarbeidere pga. deres evner og kunnskap (House et al., 2004). I samfunn med høy grad av kollektivism har sosial bakgrunn og sosiale relasjoner større betydning. Ansatte antas også å ha en sterkere, gjensidig knytning til virksomheten og vil forventes å dele virksomhetens identitet (House et al., 2004). Hvor man står i forhold til individualisme og kollektivism legger også føringer på HRM-strategien i virksomheter da dette er med på å definere hvordan man legger opp til at medarbeidernes arbeidssituasjon skal være. I virksomheter med høy grad av individualisme, legges det ofte vekt på autonomi og variasjon i arbeidet for å sikre en meningsfull og variert arbeidssituasjon med mulighet for utvikling og vekst (House et al., 2004). Avlønning står i forhold til ytelse og bidrag. I virksomheter i samfunn med høy grad av kollektivism skapes arbeidssituasjonen i sammenheng med grupper for å maksimere sosiale og tekniske aspekter ved arbeidet (House et al., 2004). Avlønning er vurdert mer på kollektivt grunnlag og ansettelse har større betydning.

Maskulinitet i forhold til femininitet ser på fordeling av roller mellom kjønnene, og vektlegging av kjønnsorienterte verdier: Feminine verdier omfatter beskjedenhet og omsorgsfullhet, mens maskuline fremtoning er mer preget av påståelighet og orientert mot konkurranse (Hofstede, 1994). I organisasjoner med maskulin orientering vises dette gjennom høy grad av prestasjonsbasert belønning og muligheter for forfremmelse, konkurranseorientering, etc., mens feminin orientering vises gjennom vektlegging av mellommenneskelige relasjoner på arbeidsplassen (Newman & Nollen, 1996). Unngåelse av usikkerhet beskriver hvordan man tolererer usikkerhet og tvetydighet. Det indikerer om man er komfortabel eller ukomfortabel i ustrukturerte situasjoner (Hofstede, 1994). I organisasjoner manifesterer usikkerhet seg i graden av klarhet manifestert gjennom etablerte praksiser, planer, struktur, systemer og prosedyrer (Newman & Nollen, 1996). Framtidsorientering ser på forholdet mellom langtidsorientering som er forbundet med sparsommelighet og utholdenhet og korttidsorientering som preges av respekt for tradisjoner, oppfyllelse av sosiale forpliktelser og

ikke tape ansikt (Hofstede, 1994). I organisasjoner med langtidsorientering har man fokus på langtidsansettelser og etablering av løsninger med langsiktig perspektiv, og ikke «quick-fix'er» (Newman & Nollen, 1996). Ytelsesorientering indikerer i hvilken grad organisasjonen oppmuntrer og belønner medlemmer i grupper for forbedring i ytelse og måloppnåelse. Menneskelig orientering ser på i hvilken grad egenskaper som rettferdighet, altruisme, vennlighet, generøsitet og omsorg vektlegges og belønnes. Grad av selvsikkerhet indikerer i hvilken grad individer i organisasjoner er påståelige, konfronterende og aggressive i sosiale relasjoner og sammenhenger. Sosial kollektivism indikerer i hvilken grad organisasjonenes praksiser oppmuntrer til kollektiv fordeling av ressurser og kollektive handlinger. I-gruppen-kollektivism ser på i hvilken grad individer i gruppen uttrykker stolthet, lojalitet og samhörighet i organisasjonen. Disse to dimensjonene inngår i det Hofstede (1994) beskrev med dimensjonen individualisme i forhold til kollektivism.

GLOBE-prosjektet sin modell tar utgangspunkt i kulturelle normer og praksiser definert gjennom hvordan de scorer innen disse ni dimensjonene (House et al., 2001). De så på hvordan disse påvirker organisasjoners struktur, kultur og praksiser, og ledernes egenskaper og oppførsel. Videre så man på hvordan dette forholder seg til hva som ansees som akseptert og effektivt lederskap i ulike kulturer. Dermed analyserte og beskrev Hofstede og GLOBE-prosjektet karakteristika ved de ulike lands kulturer som ble analysert ut i fra angitte dimensjonene og hvordan disse påvirket ledelse i de ulike kulturene. Et eksempel på dette er hvordan orientering i forhold til ytelses påvirker måten ledere kommuniserer med underordnede på. I en kultur som scorer høyt på ytelsesorientering vil ledere ofte kommunisere med et eksplisitt og direkte språk (Javidan & House, 2001). Fakta, sifre og rasjonell tenkning er grunnlaget for kommunikasjon, og økonomiske resultater er grunnlaget for beslutningstaking. I kulturer med lavere ytelsesorientering, vil kommunikasjonen kunne være mer indirekte og vagere med mindre fokus på harde fakta, forpliktelse i forhold til mål og eksplisitte resultater. Tilsvarende vil kommunikasjon i kulturer med høy maktavstand i større grad være en-veis og ovenfra og ned. Lederen forventes å ha større kunnskap enn de underordnede. Innspill og tilbakemeldinger fra underordnede er ikke forventet eller ønsket, og i mange tilfeller sett på som uhøflig og illojalt (Javidan & House, 2001).

De søkte også å undersøke om det fantes lederattributter og lederadferd som universelt kunne ansees å bidra til effektivt lederskap, og hvilke disse eventuelt er. Videre ønsket de å avdekke lederattributter og lederadferd som kun ansees å være effektive i spesifikke kulturer.

Blant de viktigste funnene, som også ble understøttet av Hofstede sine funn, var at ledelse, og oppfatningen av ledelse, i stor grad påvirkes og styres av kultur. Kulturen styrer dermed også hva som ansees som ideell lederstil i ulike kulturer (House et al., 2004).

De fant at det var sammenfallende karakteristika eller kjennetegn knyttet til kulturer på tvers av nasjoner. Disse kjennetegnene var av samfunnsmessig eller sosial karakter og omfatter faktorer som religion, tradisjoner, geografi og kanskje viktigst: felles historie, noe som gjenspeiles i felles verdigrunnlag, tankesett og kultur (Gupta et al., 2002). Økonomisk utvikling kan også spille inn (House et al., 2004). Nasjoner med sammenfallende karakteristika ble beskrevet som «cluster» eller landgrupper. I GLOBE-prosjektet ble de aktuelle landene delt inn i 10 landgrupper som ble brukt til å forenkle analysen langs de ni angitte dimensjonene (Javidan & House, 2002). I vår oppgave har vi plukket ut landgruppene eller regionene Norden («Nordic Europe»), Latin-Amerika og Storbritannia («Anglo») som relevante å sammenligne da case-selskapet er tungt representert i disse regionene. Latin-Amerika har mange fellestrekk med Latin-Europa da disse er kulturelt og språkmessig knyttet sammen (House et al., 2004). Kulturene i disse regionene eller landgruppene kan karakteriseres på følgende måte ut i fra noen av dimensjonene i GLOBE-prosjektet:

Storbritannia (Anglo-regionen) består av øyer og utviklet verdens første demokrati (House et al., 2004). Regionen har lange tradisjoner med klasseinndeling og adel, og var sjøfartsnasjon og stor kolonimakt. Organisasjonskulturen i denne regionen ble av GLOBE-prosjektet karakterisert som ytelsesorientert, men med lav orientering i forhold til gruppens betydning og status (Gupta et al., 2002). Den er mindre orientert mot usikkerhetsunngåelse og institusjonell kollektivism (fordeling av felles goder). Samfunnet er orientert mot verdibasert oppførsel og danner grunnlaget for at belønning står i forhold til ytelse og prestasjoner noe som understøtter dreining mot en maskulin kultur. Maktavstand i kulturen rangeres som middels høy og har sammenheng med at samfunnet til tross for demokratiske tradisjoner, har hatt stor grad av klasseskille (House et al., 2004).

I Norden (House et al. 2004) har man hatt mindre adel og klasseskille. Det er forskjeller mellom landene i Norden ved at Norge har hatt fattigere kår og i større grad har vært styrt av andre nasjoner enn de andre. Regionen har et protestantisk tankesett (House et al., 2004). Dette danner grunnlag for et samfunn med en samfunnsmodell som vektlegger likhet og likeverd, og dermed liten maktavstand. Smith et al. (2003) sier at nordiske ledere er individualistiske men også mer «femininorientert» og «ansatteorientert», de har en større tendens til å stole mer på ansatte og mindre på formelle regler og overordnede enn ledere i andre europeiske land. De skårer lavt på maktavstand, høyt på grad av femininitet da det er høy grad av likestilling og fokus på omsorg, moderat på individualisme, mens det var en del variasjon på unngåelse av usikkerhet (House et al. 2004). De har mindre fokus på strukturering av oppgaver og høyere fokus på omsorg for ansatte. Men norske ledere skårer høyt på organisering av oppgavene også. De foretrekker coaching fremfor å lede gjennom å gi instruksjoner og direktiver. De har dermed også større tendens til å overlate

beslutninger til ansatte. Det er generelt større fokus på likhet («egalitarisme») og ledelsesstilen preges av beskjedenhet, punktlighet, ærlighet og et nobelt tankesett («high-mindedness»).

Latin-Amerika (House et al., 2004) ble erobret og styrt av spanjoler og portugisere. Verdensdelen hadde også noen av verdens siste levende diktaturer og har dermed til dels korte tradisjoner for demokrati. Regionen er dominert av katolisisme som gjennom historien har utviklet seg til en maktfaktor i samfunnet, og har også satt seg over styrende organer i samfunnene (House et al., 2004). I tillegg til sentral kontroll, styrer katolisismen tilgang til frelse og tilgivelse og forfekter at enkeltmennesket må godta sin skjebne. Dette underbygger store ulikheter i samfunnet og dermed stor maktavstand. Kulturen i disse landene er basert på en patriarkalsk grunnholdning der farsrollen er forventet å sørge for hele familien men også inneha makt og myndighet. Kulturen har høy grad av maskulinitet. Kulturen er dermed preget av høy maktavstand og lav ytelsesorientering, usikkerhetsunngåelse, framtidorientering og institusjonell kollektivism (Gupta et al., 2002). Det er en underliggende holdning om å ta livet som det kommer uten å bekymre seg for mye. Det er også mindre orientering mot å jobbe mot felles mål og fordeling av godene enn mot å bygge og bevare egen og gruppens status (i-gruppe kollektivism).

Tabell 1.1: Oppsummering av hvordan de ulike regionene scorer innen de ulike kulturelle dimensjonene i henhold til GLOBE (Javidan et al., 2005).

GLOBE kulturdimensjoner	Anglo	Norden	Latin-Amerika
Maktavstand	Middels	Lav	Middels
Maskulinitet i forhold til femininitet	Middels	Høy	Middels
Unngåelse av usikkerhet	Middels	Høy	Lav
Framtidorientering	Middels	Høy	Lav
Ytelsesorientering	Høy	Middels	Lav
Menneskelig orientering	Middels	Middels	Middels
Grad av selvsikkerhet	Middels	Lav	Middels
Sosial kollektivism	Middels	Høy	Lav
I-gruppen-kollektivism	Høy	Lav	Lav

Hofstede og GLOBE-prosjektet viste at nasjonal kultur påvirker organisasjonskulturer. Det påvirker også hvilken lederstil som forventes av toppledelse i organisasjoner i et land (Dorfman, et al., 2012) og indikerer også hvordan den dominerende lederstilen i en kultur er. Ledelse som er i tråd med denne ideelle ledelsesstilen, ansees som mer effektiv og vellykket (Dorfman, et al., 2012). Dette skaper grunnlag for utfordringer i et multinasjonalt selskap der toppledelse og regioner tilhører ulike kulturer og dermed har ulik oppfatning av hvilken ledelseskultur som er «ideell» og mest effektiv. Newman og Nollen (1996) fant også at det i virksomheter der ledelseskulturen er i overensstemmelse

med det som ansees som ideell ledelse i den nasjonale kulturen, presterer bedre. Dette underbygger utfordringene multinasjonale organisasjoner har ved at sentral ledelse bør tilpasses regionale kulturer for å maksimere resultatene.

Hofstede (1994) fant konkrete sammenhenger mellom nasjonale kulturer og ledelseskulturer. Som eksempel fant han at direkte tilbakemeldinger som er viktig i organisasjoner som er ytelsesorientert og som legger vekt på vurdering og tilbakemeldinger på ytelse, fungerer dårlig i kulturer med høy kollektivism. I slike samfunn som i Øst-Asia og den tredje verden, bør tilbakemeldinger gis indirekte, gjerne av en tredjepart som nyter tillit av både ledere og ansatte.

Organisasjoner som baserer seg på måldrevet ledelse, legger til grunn at de ansatte må forhandle frem sine mål med sin leder (Hofstede, 1994). Dette forutsetter en kultur der enighet i større grad fremkommer gjennom forhandlinger enn ved anvendelse av fastsatte regler. Dette forutsetter lav til middels maktdistanse og ikke for stor usikkerhetsunngåelse.

Newman og Nollen (1996) undersøkte også sammenhenger mellom alle Hofstedes kulturdimensjoner og ytelse i ulike kulturer. De fant bl.a. at inkluderende og involverende ledelsesstil ga høyere ytelse i kulturer med liten maktavstand enn i kulturer med stor maktavstand. Tilsvarende fant de at bruk av resultatorientert belønning fungerte godt i kulturer med høyt innslag av maskuline verdier, mens det i kulturer med større innslag av feminine verdier som i Norden fungerte dårligere.

Undersøkelsen fant imidlertid at flere typer ledelse eller ledelsesatferder er betraktet som ideell på tvers av mange kulturer (Dorfman, et al., 2012). Spesielt ser verdibasert ledelse, som er benevnelsen GLOBE-prosjektet ofte bruker på karismatisk ledelse (Steyrer et al., 2008), ut til å være ansett som ideelt på tvers av mange kulturer. Dette omfatter oppførsel som å ha integritet, være klar og ha beslutningsevne og kunne skape en ytelsesorientert bedriftskultur. Deltakende, inkluderende og human-orientert ledelse er også universelt ansett som ideell.

GLOBE-prosjektet (Fiol, Harris & House, 1999 i Dickson et al., 2012) fant også at karakteristikk ved universell ledelse som ble funnet å påvirke jobbtilfredshet i positiv retning, var tilstedeværelse av karisma, kommunikasjon av visjon og endringsvilje. Andre ledelseskarakteristikk og -egenskaper som fremstår som universelle i henhold til GLOBE-prosjektet er å ha troverdighet, rettferdighet, ærlighet, å være inspirerende, visjonær, oppmuntrende, positiv, motiverende, ha evne til å bygge tillit, ha evne til å tenke fremover, ha evne til å bygge team, være god kommunikator, koordinator, søkende etter fortrefelighet, ha evne til å ta beslutninger, intelligent og søkende etter vinn-vinn-løsninger. Dette er en rekke positive egenskaper som i stor grad sammenfaller med og danner grunnlag for transformasjonsledelse og autentisk ledelse og dermed underbygger at det finnes

ideelle ledelsesatferder som er universelt gyldige (Bass & Avolio, 1993). Tilsvarende har de identifisert evner som ikke ansees som god lederadferd i noen kulturer, som at en leder fremstår som en ensom ulv, er hensynsløs, irritabel og diktatorisk. Det å ta risiko, være ambisiøs og ærgjerrig, selvfremde, oppriktig, sensitiv, har omtanke, har «drive» og entusiasme er egenskaper som ansees positivt i noen kulturer men ikke i andre (Den Hartog et al., 1999 i Dickson et al., 2012). Det å være deltakende og menneskeorientert er indikatorer på hengivenhet men disse egenskapene korrelerer ikke nødvendigvis med en øket ytelse (Dorfman et al., 2012).

Ved å undersøke en rekke attributter knyttet til ledelse, definerer GLOBE-prosjektet seks globale dimensjoner for å kunne karakterisere ledelse innen de ulike kulturene de studerte (Steyrer et al., 2008, House et al., 2004, Javidan et al., 2006). Disse er også omtalt som kulturelt vedtatte implisitte ledelsesteorier («culturally endorsed implicit leadership theories» - forkortet CLT) og omfatter karismatisk eller verdibasert ledelse, lagorientert ledelse, deltakende ledelse, humanorientert ledelse, autonom (selvbestemt og selvstendig) ledelse og selvbeskyttende ledelse. Karismatisk ledelse er den høyest rangerte ledelsesformen innenfor GLOBE-prosjektet og innebærer å inspirere og motivere, og videre være i stand til å fremkalle høy ytelse fra medarbeiderne. Man motiverer medarbeidere gjennom å formidle en meningsfull kurs og retning, og være klar og målrettet. Videre er oppmuntring, lederens evne til å sette målet først, og skape eierskap viktig. Det å knytte verdier til arbeidet og å legge til rette for at medarbeiderne skal føle at de får uttrykke seg gjennom arbeidet er også viktig (Steyrer et al., 2008). Den neste ledelsesformen er lagorientert ledelse. Sentralt her er å bygge lag, skape gjensidig støtte, og skape et felles mål. Deltakende ledelse innebærer å involvere medarbeiderne i beslutningsprosessene, og det å gjennomføre disse. Medarbeidere som opplever dette, føler også stor forpliktelse mot virksomheten. Human ledelse innebærer en ledelse som er støttende og omsorgsfull. Autonom ledelse henspiller på uavhengighet og individuell ledelse (Steyrer et al., 2008). Dette ble introdusert for å kunne skille mellom kollektivistiske og individuelle kulturer. Selvbeskyttende ledelse henspiller på egenskaper ved lederen som å være selvopptatt og opptatt av status. Slike ledere er derfor selvcentrert og selvbeskyttende og opptatt av ikke å tape ansikt. Dette er en lederadferd som kan fremkalle konflikter og som knyttes mot narsissisme. Den oppfattes negativt av ansatte.

Steyrer et al. (2008) så på hvordan bruk av disse ledelsestypene ga utslag i forhold til forpliktelse til virksomheten. De fremsatte hypotesen om at høyere følt forpliktelse gir høyere ytelse, noe de også mener de har bevist i sin forskning. De mener at både karismatisk eller verdibasert ledelse, lagorientert ledelse, deltakende ledelse og humanorientert ledelse gir høyere følt forpliktelse til virksomheten. I forhold til autonom ledelse har de ikke klare indikasjoner på dette. De mener at det

ved denne type ledelse både kan være forhold som skaper forpliktelse, og forhold som reduserer dette. Selvbeskyttende ledelse mener de reduserer knytning og forpliktelse til virksomheten.

En leders utfordring kan dermed være å finne en balanse mellom universelt aksepterte, ideelle ledelsesatferder og adferd som ansees som effektiv i den aktuelle kulturen. GLOBE-prosjektet skilte også mellom hva som var etablerte eller oppfattede praksiser eller nivå/score for hver dimensjon innen hver kultur («slik det er»-score), og hva som var ønsket nivå (beskrevet som verdier som indikere «skulle være»-nivå). Ulikhet mellom disse indikerer graden og retning av ønsket endring innen en kultur. Om to kulturer har ulik «slik det er-score» men identisk ønsket score, burde kunnskapsoverføring og samordning av ledelse være lettere gjennomførbart enn i motsatt tilfelle (Javidan et al., 2005).

En toppleders evne til suksess er dermed avhengig av at det er samsvar mellom lederens oppførsel og hvilken oppførsel som faktisk forventes. Toppledere som bryter med lokale kulturelle normer ansees ikke som så effektive som dem som følger og adopterer lokale normer (Dorfman et al., 2012). I multinasjonale selskaper er dette en utfordring da ledere gjerne tar med seg oppførsel og egenskaper til andre kulturer hvor denne oppførselen ikke blir ansett positive eller verdsatt. Å adressere og håndtere gapet mellom forventet og utøvd oppførsel, ansees av GLOBE-prosjektet å være nøkkelen til å lykkes med ledelse på tvers av kulturer (Dorfman et al., 2012).

Kwantes og Boglarsky (2007) fremsetter i en studie av sammenhengen mellom kultur og effektivitet i ledelse og personlig ytelse på tvers av seks land at effektiv ledelse er nært knyttet til en organisasjonskultur som legger vekt på å forsterke de ansattes evner og møte deres behov. En kultur som oppmuntrer til kontroll og konkurranse korrelerer negativt til effektivt lederskap.

For å lykkes på tvers av kulturer, anser GLOBE-prosjektet at man må fokusere på tre «dimensjoner»: utvikling av multikulturell effektivitet ved å øke evnen til å håndtere paradokser, adressere og kultivere kunnskapen om menneskelig psyke og forstå at individer er unike i en kulturell kontekst (Dickson et al., 2012).

Ledere som virker i andre kulturer enn deres egne, finner ofte det moralske og etiske «landskapet» uklart. Dette påvirker beslutningene som tas (Dickson et al., 2012). Det innvirker på hvordan ledere forholder seg til problemstillinger de har egeninteresse i og påvirker dermed deres ansvarlighet, deres grad av ærlighet, integritet, og bruk og misbruk av makt og behandling av ansatte. Dette blir også en utfordring når ledere leder ansatte i andre kulturer enn deres egen.

2.4 Motivasjon

På grunn av sin sentrale posisjon innen ledelse og forankring i kulturelle dimensjoner, ønsker vi å legge noe ekstra vekt på temaet motivasjon. Vi har dermed sett på denne delen av ledelse spesielt.

Selvdetermineringsteori er en motivasjonsteori der en skiller mellom indre og ytre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Indre motivasjon oppstår spontant ut i fra menneskers behov for autonomi, kompetanse og tilknytning som er knyttet til menneskers behov for utvikling og vekst. Oppgavene gir glede, personlig tilfredsstillelse og man tenker ikke på andre typer belønning (Mikkelsen & Laudal, 2016). Av autonomi, kompetanse og tilknytning, uttaler Gagné og Deci (2005) at autonomi har størst betydning for motivasjon. Autonomi innebærer selvstendighet og selvbestemmelse i gjennomføringen av oppgaver. Ytre motivasjon kommer fra ytre belønning som lønn, frynsegoder, status gjennom titler, etc. Ytre belønning kan trekke oppmerksomheten vekk fra gleden ved å gjøre oppgaven, så de to systemene for belønning vil konkurrere med hverandre. Hvilken motivasjon som bør vektlegges kan være avhengig av type arbeidsoppgaver og i hvilken grad oppgavene oppfyller behov for autonomi og kompetanse. Personer som gis frihet til å ta egne valg oppnår «empowerment», en følelse av medbestemmelse og større interesse for oppgavene enn de som bare er pålagt oppgavene. Høy grad av autonomi medfører at medarbeidere bruker mer tid og innsats på oppgavene, de tar flere initiativ og mer ansvar. For optimal utvikling må alle tre psykologiske behovene være til stede, selv om omfanget og styrkeforholdet vil kunne variere fra person til person (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Selvdetermineringsteorien skiller seg fra andre teorier om motivasjon ved at den graderer motivasjon fra «ikke-motivasjon» via fire grader av ytre eller ekstern motivasjon til fullstendig indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Skille mellom de ulike gradene er flytende men kriteriet er graden verdien og reguleringen (styringen) av oppførselen er «internalisert» og integrert («tatt» inn av personen og «automatisert») og dermed gjort til en del av personens «selv». Det skilles også på hva som forårsaker motivasjonen, fra upersonlige, ytre eller eksterne forhold til indre forhold. Dette indikerer at ytre motivasjon kan ligge tett opp mot indre motivasjon om oppførselen er gjort til en integrert del av personens verdier og «selv» eller om det som forårsaker motivasjonen er indre forhold, fremtvunget av ytre faktorer. Eksempel på slik motivasjon kan komme fra ønsket om å unngå skyldfølelse eller angst (som er indre forhold) forårsaket av situasjon som er ytre påført (Ryan & Deci, 2000). Jo nærmer man kommer fullstendig indre motivasjon, jo mindre blir behovet for kontroll da motivasjonen forårsaker eller øker graden av selvdrevenhet (autonomi).

Autonomi må ikke forveksles med uavhengighet (Ryan & Deci, 2006). Tvert imot knytter medarbeidere seg tetter til ledere som legger forholdene til rette for autonomi.

Selvdetermineringsteorien angir tre personlighetstrekk som er relatert til indre og ytre motivasjon: Autonomiorientering, kontrollorientering og upersonlig orientering (Mikkelsen & Laudal, 2016). Medarbeidere med autonomiorientering søker å realisere personlige ønsker og interesser og de ønsker å kunne influere sine aktiviteter selv. Dette gir indre motivasjon og følelse av mestring. Kontrollorienterte medarbeidere baserer sin atferd på eksterne begrensninger og kontroll utøvd av andre, f.eks. ledere, kolleger, venner og ektefeller. De er ofte eksternt motivert og har ikke glede av å gjøre oppgavene. Upersonlig orienterte mennesker har ikke tro på at de kan gjennomføre oppgavene bra. De opplever dermed verken indre eller ytre motivasjon. De fokuserer på tegn som indikerer at de er inkompetente og ikke vil kunne lykkes. Dette kan føre til følelse av hjelpeløshet og depresjon. Slike medarbeidere trenger å bli inkludert og vist tillit ved å bli gitt konstruktive tilbakemeldinger.

Det er vist (Dysvik & Kuvaas, 2011 i Mikkelsen & Laudal, 2016) hvordan indre motivasjon påvirker sammenhengen mellom jobbautonomi og jobbprestasjoner. Medarbeidere med høy indre motivasjon ser ut til å reagere positivt på autonomi bl. a. ved å kunne ta større ansvar, noe personer med lavere indremotivasjon ikke så ut til å gjøre. Forskerne antok at disse kunne trenge mer ytre belønninger for å prestere godt.

2.5 Forskningsspørsmål

Forskingsspørsmålet vi søkte å besvare var: Hvilke oppfatninger har ledere i virksomheten av ledelseskulturen i selskapet? Er disse oppfatningene forskjellig i regionene Latin-Amerika, Storbritannia og Norden?

Vi undersøkte 1) hvordan ledere i ulike regioner oppfatter virksomheten sin ledelseskultur og hvilke konsekvenser de mente dette hadde for bedriftens ytelse og resultater, 2) hvordan disse lederne mente virksomheten sin ledelseskultur burde være, og 3) hvilke tiltak som bør iverksettes for å tette et eventuelt gap mellom nåsituasjonen og slik de dermed mente det bør være.

3 Metode

I dette kapittelet vil vi presentere metodene vi benyttet for å samle inn og behandle data. Først vil case-bedriften og case-prosjektet bli presentert. Deretter presenteres forskningsdesignet. Så går vi inn på måten vi har håndtert datainnsamlingen, for vi beskriver intervjuguiden. Vi beskriver så hvordan vi har valgt ut respondenter og informanter og hvordan vi har organisert arbeidet med dem. Til slutt beskriver vi hvordan vi har foretatt dataanalysen og hvordan vi arbeidet med reliabilitet, validitet og etikk.

3.1 Case-bedriften

Virksomheten er en ledende leverandør av informasjonstjenester innen innkjøp verden over.

Virksomheten hjelper store, globale aktører med å redusere risikoen, kostnadene og tidsbruken i forbindelse med anskaffelser. Virksomheten er involvert i mange forskjellige bransjer på verdensbasis, blant annet bilindustrien, byggebransjen, gruvedrift, olje og gass, offentlig sektor, serviceindustrien, transport og forsyning. Virksomheten samarbeider med nærmere 900 toneangivende selskaper innen sine bransjer, eksempelvis ABB, Shell, Balfour Beatty, Toyota Motor, Statoil, E.ON, EDP, Vale og Skanska. Virksomheten ble startet i Stavanger tidlig på 90-tallet.

Tjenestene ble etablert i tett samarbeid med aktører i bransjene, «av bransjen, for bransjen». Senere er denne forretningsmodellen «eksportert» til en rekke land. Virksomheten er nå representert i 23 land i alle verdensdeler med hovedkontor lokalisert i England. Med sitt omfattende nettverk av lokale kontorer, betjener virksomheten kunder i mer enn 130 land. Tjenestespekteret er utvidet og tar konsekvensen av at innkjøp blir en stadig mer globalisert funksjon. Veksten kan sies å ha vært organisk ved at selskapet har etablert seg i et land for å betjene en definert sektor med stor nok omsetning hvor man fikk et inngrep og forankring. Lokal forankring er dermed sentralt og strategien har vært å ansette lokale medarbeidere med bransjekunnskap og kulturell forståelse for å kunne bidra til å tilpasse virksomheten sitt konsept til lokale forhold. De ulike kontorene er derfor i hovedsak bemannet av lokale medarbeidere. All aktivitet er i dag styrt og koordinert ut i fra hovedkontoret i England som i hovedsak er bemannet av engelskmenn.

De tre kjerneverdier i virksomheten er samarbeid, innsikt og nøytralitet. Disse støtter bedriften i interaksjon med kunder og utviklingen av tjenestene. Virksomheten blir et forum for interaksjon og utveksling av informasjon og danner grunnlag for oppbygging av relasjoner innenfor de aktuelle bransjer. Virksomheten bidrar med innsikt og kunnskap om bransjer og er dermed en interessant partner for multinasjonale selskaper som driver med innkjøp på globalt plan. I dette med nøytralitet ligger det at virksomheten opptrer som en objektiv, uhildet aktør. Tillit er et sentralt begrep og er noe som må forvaltes gjennom å opptre nøytralt og ryddig i alle relasjoner samt å sikre kvaliteten på tjenestene som tilbys.

3.2 Delta-prosjektet - felles IT-plattform

Delta-prosjektet ble initiert rundt 2010 og hadde som mål å utvikle og implementere en felles, global software plattform for bruk i alle regioner i virksomheten. Den skulle erstatte alle regionale plattformer som har vært utviklet ut i fra lokale behov gjennom mange år, derigjennom å samordne og standardisere prosesser og produkter, og redusere kostnadene ved å vedlikeholde kun en software plattform.

En «plattform» i virksomheten består av et sett med software programmer som gjør virksomheten i stand til å levere sine tjenester. Disse programmene omfatter interne programmer for administrasjon og saksbehandling og eksterne systemer for datafangst og datapresentasjon.

Delta-prosjektet ble initiert og styrt fra toppledelsen i selskapet som er lokalisert i Storbritannia. Mens utviklingen av Delta-prosjektet pågikk, ble i prinsippet all utvikling av de regionale plattformene stoppet da disse likevel skulle erstattes av Delta-prosjektet. Kundene hadde naturlig nok forventninger om regelmessige oppgraderinger av tjenestene de betalte for også under denne utviklingsprosessen. Da utviklingen av de regionale plattformene ble stoppet, ble kundene presentert for den nye plattformen som skulle erstatte disse. Den skulle gi store forbedringer og oppgradering av tjenestene som tilbys.

Kompleksiteten i Delta-prosjektet ble grovt undervurdert og prosjektet lyktes ikke i å levere det som var lovet. Det ble lederne i de ulike regionene med kundeansvar sin oppgave å kommunisere med kundene mens prosjektet pågikk.

Ambisjonene for Delta-prosjektet ble etter flere år med utvikling sterkt redusert. I stedet for å ha blitt en global plattform, er nå Delta-prosjektet kun brukt ved deler av virksomheten i Storbritannia, der det ble utviklet. I Norden gjorde man store forberedelser på å ta Delta-prosjektet i bruk. Men denne prosessen ble til slutt avsluttet og det investeres igjen i oppgradering og utvikling av den regionale plattformen. I Latin-Amerika ble plattformen presentert og lovet til kundene, men man var ikke kommet så langt i forberedelsesprosessen som man var i Norden. Man har også i denne regionen tatt opp utviklingen av den regionale plattformen for å prøve å møte kundenes forventninger og gjenoppbygge kunderelasjoner.

Vi har tatt tak i hvordan denne prosessen ble oppfattet av ledere i de ulike regionene og de utfordringene de opplevde mens dette sto på. Spesielt har vi ønsket å se på hvordan prosessen ble ledet sentralt av toppledelsen og hvordan dette ble oppfattet av lederne i de ulike regionene.

3.3 Forskningsdesign

I samfunnsvitenskapelig metodelitteratur skilles det mellom kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative metoder forholder seg til numeriske data i form av kategoriserte fenomener og legger

vekt på opptelling, fordeling og utbredelse (Johannesen et al., 2005). Kvalitative metoder forholder seg til data i form av tekster, lyd og bilde og forholder seg til dataene ved å fortolke dem. I denne masteroppgaven benyttes en kvalitativ undersøkelse gjennom bruk av en casestudie. En casestudie er ifølge Yin (1981) en metode som ikke er bundet opp mot en type datainnsamling. Både kvantitativt og kvalitativt evidensmateriale kan benyttes, og dette kan komme fra flere kilder som feltarbeid, verbale rapporter, observasjoner eller en kombinasjon av flere slike kilder. Videre sier Yin (1981) at casestudie som metode er laget for å av å finne ut av fenomener i nåtid og er spesielt egnet i de tilfellene der grensene mellom fenomen og kontekst er uklart. Vår undersøkelse tar utgangspunkt i situasjonen respondentene var i, i nær fortid og er i nå. Bruk av casestudie gir også en nærhet til realitetene og de ekte situasjonene med tilgang til stor detaljrikdom. Det kan også sies å være viktig for å videreutvikle forskernes evner til å gjennomføre god forskning (Flyvbjerg, 2006).

Vi har valgt å ha en todeling i spørsmålene vi stilte til informantene. Den første delen går på elementer fra Hofstede og GLOBE-prosjektet sine studier, nærmere bestemt kulturdimensjonene maktavstand, individualisme i forhold til kollektivism og maskulinitet i forhold til feminitet. I denne delen bruker vi Delta-prosjektet som en felles erfaringsbase for alle informantene da de alle ville kunne identifisere seg med problemstillingene i spørsmålene. Del to av spørsmålene, er knyttet opp mot elementer innen lederskap. De er rettet inn mot kommunikasjon, motivasjon og ledelse slik den oppfattes nå, og ønskes i fremtiden.

3.4 Datainnsamling

Vi har i denne oppgaven valgt å bruke to metoder for å få en bredest mulig datagrunnlag. Disse metodene, som begge er kvalitative metoder, er fokusgrupper og semistrukturerte intervjuer. En av forskjellene mellom disse metodene og eksempelvis meningsmålinger, er at det i disse metodene ikke gis svaralternativer. Dette stiller krav til både spørsmålsutformingen og intervjuers og moderators roller. Målet med å bruke fokusgrupper er ifølge Puchta og Potter (2004) å bringe frem deltakernes oppfatninger, følelser, holdninger og ideer om et valgt tema. Fokusgruppen skal fokusere på et tema som belyses gjennom gruppediskusjon. Dette synet deles av Konsmo (2016) som sier at fokusgrupper er velegnet som metode for å identifisere forbedringspunkter ut fra respondentenes opplevelser og erfaringer, samt kunne gi innspill til om noe kunne vært gjort annerledes. En fokusgruppe må ha en moderator som fungerer som møteleder. I følge Puchta og Potter (2004) har fokusgruppen to hoveddeler. I del 1 skal moderator forberede og presentere temaet som behandles. I del 2 behandler deltakerne i fokusgruppen det definerte temaet gjennom å diskutere og resonere rundt spørsmålene fremsatt av moderatoren. Fokusgrupper er valgt i denne masteroppgaven fordi de raskt gir tilgang til mye data (Bjørklund, 2005). Man oppnår en utvidet «svaromkrets» ved at

deltakerne gjensidig påvirker hverandre og vil kunne bygge videre på uttalelser fra andre i gruppen. Gruppedynamikk kan bidra til å frambringe interessant og relevant informasjon om det tema som behandles. For å få en god diskusjon bør derfor deltakerne ha en felles base av opplevelser og erfaringer, ifølge Jacobsen (2005) kalt kontrollegenskaper. Fokusgrupper er ifølge Tucker og Wood (2001) derfor ikke en metode der man samler et tilfeldig utvalg av mennesker. Det er viktig å etterstrebe å sette sammen en gruppe mennesker som innehar ulik bakgrunn, erfaring og kunnskap innenfor valgt tema for å få belyst et tema på bredest mulig måte (Jacobsen, 2005). Dette er ifølge Wilkinson (1998) et særtrekk som skiller fokusgrupper fra en-til-en-intervju (Wilkinson, 1998, i Bjørklund, 2005). Moderatoren har rolle som møteleder og er viktig for å styre diskusjonen i den retning man ønsker (Fern, 1982 i Bjørklund, 2005). Det er viktig at moderatoren er så nøytral som mulig og ikke involverer seg eller påvirker diskusjonen da det er deltakerne i fokusgruppens tanker og svar som skal komme frem (Wilkinson, 1998 i Bjørklund, 2005). Moderatoren skal også sikre at man overholder tiden. En diskusjon avsluttes ved at moderatoren gir en kort oppsummering slik at deltakerne skal kunne gi korreksjoner, kommentarer og utdypninger. For å kunne holde fokus og retning i diskusjonene bør ikke fokusgruppen være for stor. Fokusgruppens størrelse vil kunne ha betydning for utfallet av kvaliteten på innsamlede data. Ifølge Bjørklund (2005) var det tidligere vanlig å ha opptil 12 deltakere. Andre forskere, som Ferns (1982, i Bjørklund, 2005), har konkludert med at fire deltakere er for få til å kunne få en god diskusjon. Andre forskere som Sveberg (1992, i Bjørklund, 2005) anbefaler seks deltakere siden man da lettere unngår grupperinger innen fokusgruppen.

Semistrukturerte intervjuer er 1:1 samtaler med en viss struktur men likevel med en «fri» del (Gioia et al., 2012). Man bruker slike for å kunne ha fleksibilitet i retningen intervjuet tar. Ifølge Gioia et al. (2012) er dette en god måte for å få til frem mer utdypende og personlige svar. Grunnen til at vi valgte å bruke semistrukturerte intervjuer var å holde disse informantene borte fra fokusgruppene da de på grunn av sin posisjon antas å kunne påvirke diskusjonen i fokusgruppene i for stor grad. Samtidig fikk vi anledningen til å gå i dybden i disse intervjuene, noe som har ekstra verdi grunnet disse informantenes posisjoner i virksomheten.

3.5 Intervjuguide

Grunnlaget for en god undersøkelse ligger i å utarbeide gode spørsmål til fokusgruppen og intervjuobjektene. Vi la vekt på å finne spørsmål som var åpne ved bruk av spørreord som hvordan, hvorfor og hva. Bruk av denne typen spørsmål, er ifølge Yin (2003) forenlig med bruk av casestudie som metode (Yin, 2003 i Baxter & Jack, 2008). Vi strebet etter å skape en diskusjon og dialog der spørsmålene ble brukt til å styre denne i riktig retning. Spørsmålene ble utformet slik at de var direkte, enkle og ikke ledende (Kruger, 1998 i Bjørklund (2005), Gioia et al., 2012).

Intervjuguiden hadde følgende tittel: «*Hensikten med spørsmålene er å få frem medlemmene i gruppens oppfatning av ledelseskulturen i selskapet.*» En intervjuguide kan inneholde en oversikt over emnene man ønsker å få belyst med relevante spørsmål knyttet til de ulike emnene (Konsmo, 2016). Gioia et al. (2012) legger vekt på at evnen til å være fleksibel og kunne endre spørsmålsstillingen underveis er en viktig premis for å få gode resultater. Intervjuguiden blir dermed mer å anse som en guide og ikke som en fastlåst plan for diskusjonen.

3.6 Gjennomgang av datainnsamlingen

Alle informantene fikk tilsendt intervjuguiden på forhånd og var blitt brifet om metoden.

Intervjuguiden ble oversatt til engelsk for de engelsktalende deltakerne. Vi brukte Webex konferansesystem som kommunikasjonsmedium. I selve gjennomføringen ble møtene åpnet med at forfatterne presenterte temaene vi ønsket å belyse. Vi gjennomgikk også gangen i og rammene for diskusjonene og intervjuene.

Målsetningen var at fokusgruppesamtalene ikke skulle vare lenger enn 90 minutter, og at de semistrukturerte intervjuene ikke skulle vare lenger enn 60 minutter. Grunnen til at vi satte av mer tid til fokusgruppene, var at vi ville ta høyde for at det i fokusgruppene kunne utvikle seg interessante diskusjoner som ga verdifulle svar. I tillegg var det vanskelig å få tilgang til mer tid enn en time hos intervjuobjektene. Tidsrammene som forfatterne hadde satt ble ikke overholdt. Fokusgruppene varte i snitt 2 timer og 10 minutter.

3.7 Informantene og deltakerne i fokusgruppene

Vi etablerte en fokusgruppe i hver av de tre valgte regionene Latin-Amerika, Storbritannia og Norden. Vi valgt å sette sammen gruppene med det antallet tilgjengelige ledere på relevant nivå i de ulike regionene. Dette antallet varierte noe mellom de ulike regionene. I tillegg innehar forfatterne av denne oppgaven to av de relevante stillingene i Norden og kunne naturlig nok ikke være med i diskusjonene i fokusgruppene. Dette forårsaket at det var ulikheter mellom antall deltakere i de ulike gruppene. Vi endte da opp med mellom fire og syv deltakere i hver av gruppene. Deltakere i fokusgruppene fordelte seg slik: I Latin-Amerika var det fem deltakere i fokusgruppen og det ble gjennomført ett semistrukturert intervju. Landene som inngikk i Latin-Amerika-gruppen var Chile, Argentina og Brasil. Antall deltakere i fokusgruppen fra Storbritannia var seks og det ble gjennomført ett semistrukturert intervju. Deltakerne i denne gruppen kom fra England. Antall deltakere fra den nordiske gruppen var fire og det ble gjennomført ett semistrukturert intervju. Deltakerne i denne gruppen kom fra Norge, Sverige og Danmark. I vår sammenheng betydde dette at informantene som ble valgt ut, satt i like posisjoner i forhold til å oppleve den sentrale ledelseskulturen i virksomheten. De rapporterte alle til en direktør i konsernledelsen. Samtidig hadde de ulike roller som ledere og de

opplevde dermed virkningen av den sentrale ledelseskulturen på ulike måter. Følgende områder var representert: Operasjon, HR, IT og salg. De hadde alle mer enn 5 års ansiennitet i virksomheten.

De tre informantene i de semistrukturerte intervjuene, var regionsdirektører i hver av de valgte regionene. I tillegg var de medlemmer i den utvidede konsernledelsen og satt dermed tett på ledelseskulturen utøvd ved hovedkontoret. De var involvert i arbeid med blant annet overordnet, strategisk ledelse som omfattet valg av bransjer og industrier som virksomheten skulle satse i.

Vi mener å kunne hevde at alle informantene var hva Gioia et al. (2012) kaller kunnskapsrike agenter.

Det var en overvekt av menn i stillingene vi ønsket å involvere i undersøkelsene våre. Det ble dermed en skjev fordeling av kjønn i utvalget av informanter. Vi mener likevel at vi har fått fram ønsket bredde i svarene og dermed har fått belyst forskningsspørsmålet på en god måte.

3.8 Analyse av data

Vi valgte å følge prinsippene i Gioia et al. (2012) sitt system for analysen av data. Det er en tredelt metode der man starter med å foreta en koding av hvert enkelt svar eller utsagn gitt i gruppediskusjonene og intervjuene og gruppere disse i forhold til temaene som vi ønsket å belyse. Vi plukket ut svar og utsagn på tvers av intervjuene som belyste de aktuelle kulturdimensjonene vi hadde valgt ut. Dette tilsvarer hva Gioia et al. (2012) kaller «1st order concept». Svarene og utsagnene ble så gruppert i forhold til Hofstede og GLOBE-prosjektet sine karakteristikk innenfor de valgte kulturdimensjonene. Disse tilsvarer hva Gioia et al. (2012) kaller «2nd order themes». Temaene i «2nd order themes» ble så knyttet opp mot de faktiske kulturdimensjonene til Hofstede og GLOBE-prosjektet. Disse tilsvarer hva Gioia et al. (2012) kaller aggregerte dimensjoner. Arbeidet med fokusgruppene og de semistrukturerte intervjuene ga en betydelig mengde basisdata i form av svar og uttalelser. Dette inneholdt både relevant og irrelevant informasjon i forhold til oppgaven. Utfordringen ble dermed i tillegg til å skille relevant fra irrelevant informasjon, å finne svarmønstre og få sortert og knytte basisdata mot forskningsspørsmålet og de teoriene vi har valgt. Under selve gjennomføringen, tok begge forfatterne notater fra samtalen. I tillegg til et hovedopptak, tok vi også et ekstra opptak med mobiltelefonen for å sikre at vi fikk med oss alle svar. Opptakene fra samtalen ble gjennomgått separat flere ganger for å sikre at nyansene i svarene ble fanget opp. Notatene ble i kombinasjon med notatene fra opptakene deretter renskrevet av begge forfatterne hver for seg. Deretter ble disse notatene sammenfattet i ett dokument for hver av fokusgruppesamtalene og de semistrukturerte intervjuene.

3.9 Reliabilitet og validitet

Ifølge Threlfall (1999) er det en begrensning ved bruk av fokusgrupper at resultatene ikke kan generaliseres og dermed ikke kan gjøres allmenngyldige. Dette skyldes bl.a. at gruppedynamikken i fokusgruppene er avhengige av interaksjonen mellom de tilstedeværende respondentene i det aktuelle møte. Det er dermed rimelig å anta at resultatet kunne blitt et annet om sammensetningen av informanter hadde vært annerledes. For å prøve å imøtekomme dette og sikre en høy grad av reliabilitet og validitet i de funnene vi gjorde, arrangerte vi to samlinger for hver av fokusgruppene med en måneds mellomrom. Med dette oppnådde vi en større mengde basisdata, i tillegg til at deltakerne fikk sjanse til å tenke seg om i tiden mellom samlingene. Vi mener også at sammensetningen av gruppene var gjort på en slik måte at det sikret best mulig dekning av temaene vi ønsket å belyse. Vi gjennomgikk også opptakene flere ganger for å sikre at vi hadde fått med alt som ble sagt. Det viste seg å være en utfordring at engelskkunnskapen til våre latinamerikanske kolleger varierte en del. I tillegg var lyd kvaliteten på opptakene litt varierende med til dels mye bakgrunnsstøy. Vi har måttet arbeide med å forstå hva som ble sagt. Dette ble kvalitetssikret ved at vi gikk tilbake til vedkommende og spurte direkte hva som var sagt, etter begge rundene. Vi mener vi har greid å belyse forskningsspørsmålet på en rimelig måte både i bredde og dybde gjennom bruken av fokusgrupper hvilket er hovedhensikten med å bruke denne metoden. Dette støttes av Kruger (1994) som hevder at fokusgruppens oppgave ikke er å generalisere, men å få en dypere forståelse for hvordan mennesker oppfatter en situasjon.

3.10 Etikk

Da det som ble svart og uttalt av flere av informantene til dels uttrykker sterk kritikk av ledelsen i virksomheten, har vi, for å sikre informantenes anonymitet, valgt å ikke angi virksomhetens navn. Å sikre denne anonymiteten har vært viktig gjennom hele prosessen. Denne studien behandler dermed kun anonyme opplysninger da ingen deler av materialet kan knyttes direkte til noen av informantene i noen stadier i prosessen. I følge retningslinjene fra Personvernombudet for forskning består et anonymt datamateriale av «*opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller via e-post/IP-adresse eller koblingsnøkkel*» (Personvernombudet for forskning, 2017). Et anonymt datamateriale som ikke inneholder personopplysninger, trenger ikke meldes inn til Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjenester, noe vi dermed heller ikke har gjort.

Alle informantene mottok intervjuguiden på forhånd og samtykket i at intervjuene ble tatt opp og at opptakene ville bli renskrevet nøyaktig ordrett for å kunne bearbeides videre. Det ble garantert at opptakene og notater fra disse ville bli slettet etter at sensuren på oppgaven har falt. Dette senest

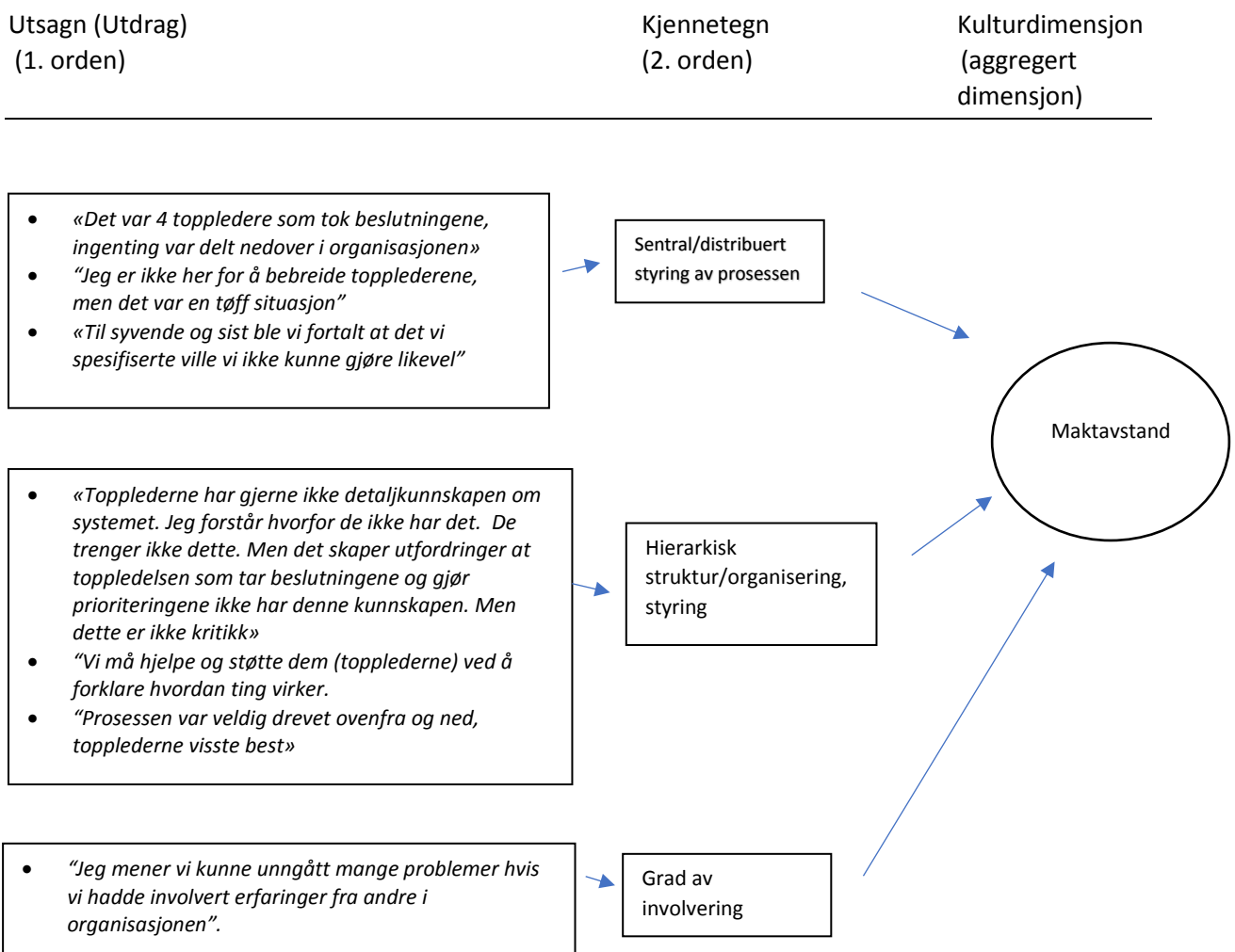
innen 31.08.2017. Alle informantene ble ved starten av intervjuene også informert om at det var lov å trekke seg fra samtalen. Denne muligheten var det ingen av informantene som benyttet seg av. Vi innhentet også tillatelse fra virksomhetens HR-direktør før vi startet å jobbe med prosjektet.

4 Funn

I dette kapittelet vil vi redegjøre for funnene i vår undersøkelse. Først vil vi gjennomgå utsagn som ble brukt for å karakterisere oppfatningen av ledelseskulturen i de tre regionene. Disse er knyttet til tre av kulturdimensjonene definert av Hofstede og GLOBE-prosjektet. Deretter vil vi redegjøre for forskjeller i oppfatning av sentrale elementer innen virksomhetens ledelseskultur i de samme tre regionene.

4.1 Oppfatning av kulturelle dimensjoner innen ledelseskulturen

I dette kapittelet skal vi se på oppfatningen av ledelseskulturen i de tre regionene. Dette vil bli vist ved hjelp av både figurer og beskrivende tekst.



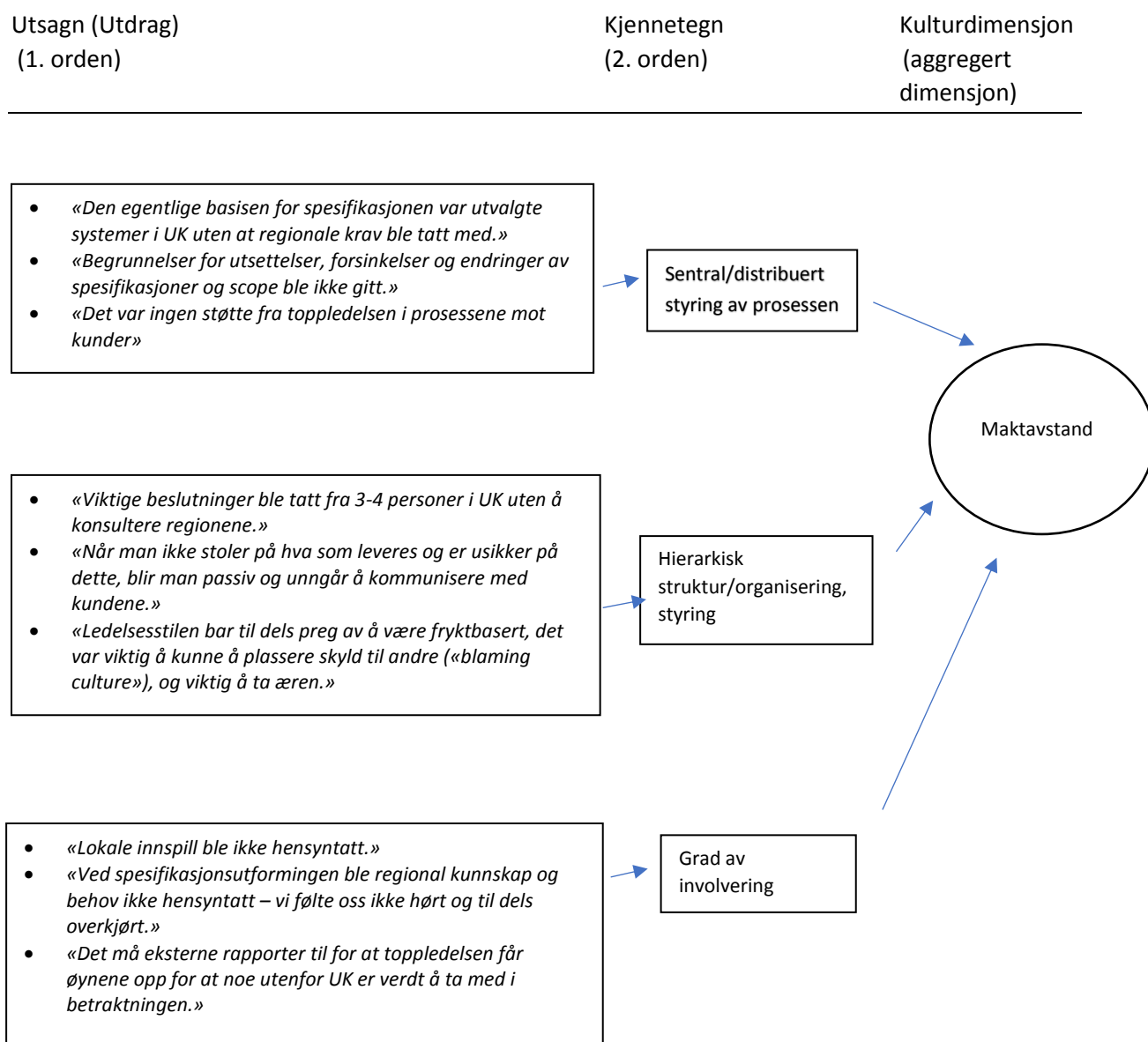
Figur 4.1 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen maktavstand i UK.

Figur 4.1 viser at den engelske gruppen beskrev prosessen som styrt av en liten gruppe bestående av fire av toplederne i selskapet. Beslutningen om å starte prosjektet ble tatt av denne gruppen og «beslutningsgrunnlaget er ikke kjent» sa en av informantene. Lite informasjon ut over det nødvendige ble delt med andre utenfor denne gruppen. Gruppen av informanter, som bestod av

mellomledere innen ulike fagfelt, uttrykte at prosessen var tøff. Samtidig var de ikke opptatt av å bebreide ledelsen for måten prosessen ble håndtert på, selv om de mente prosessen ikke ble optimalt håndtert fra ledelsen sin side. En av dem sa: *“Jeg er ikke her for å bebreide topplederne, men det var en tøff situasjon”*. Etter hvert som prosessen skred frem, ble det kommunisert at mye av det som ble diskutert og bearbeidet som spesifikasjoner, ikke ville kunne bli implementert uansett. En av dem sa: *«Til syvende og sist ble vi fortalt at det vi spesifiserte ville vi ikke kunne gjøre likevel.»* En annen sa: *“Vi ble fortalt at delene av systemet som var kundeorientert ville bli prioritert på bekostning av de som var interne. Dette fikk konsekvenser, men jeg forstår begrunnelsen»*. Det betød at de delene som skulle brukes internt og som dannet grunnlaget for at selskapet skulle kunne levere og kvalitetssikre sine tjenester ble nedprioritert. Det ble uttrykt forståelse for denne prioriteringen. Brukerkrav som ble samlet fra regionene i selskapet ble gjennomgått, men kompleksiteten dette representerte for plattformen ble aldri forstått. Det ble heller aldri aktuelt å forsøke å implementere disse kravene. En av dem sa: *“Det var mange regneark med regionale spesifikasjoner som sirkulerte, som ga et godt bilde av behovene. Men jeg tror aldri vi kom ned til detaljnivået vi trengte for å forstå disse.»*

Figur 4.1 viser videre at prosessen med Delta-prosjektet var svært ovenfra-og-ned-drevet. En informant sa: *“Prosesen var veldig drevet ovenfra og ned, topplederne visste best»*. Men gruppen anerkjente at toppledelsen ikke hadde detaljert kunnskap om plattformen og dens funksjonalitet. De anerkjente også at de ikke skulle trenge å ha denne kunnskapen. En av dem sa: *“Topplederne har gjerne ikke detaljkunnskapen om systemet. Jeg forstår hvorfor de ikke har det. De trenger ikke dette. Men det skaper utfordringer at toppledelsen som tar beslutningene og gjør prioriteringene ikke har denne kunnskapen. Men dette er ikke kritikk»*. Denne kunnskapen måtte finnes andre steder i selskapet, og de som hadde denne kunnskapen måtte hjelpe med å få frem det ønskede resultatet. De kritiserte ikke toppledelsen for denne manglende kunnskapen, men anerkjente at det var problematisk at de ikke har denne kunnskapen da de tross alt tok de viktige beslutningene om utviklingen av plattformen. En informant sa: *“Vi må hjelpe og støtte dem (red. anm. topplederne) ved å forklare hvordan ting virker.»* Tvert imot ble toppledelsen unnskyldt. De roste dem for å ta seg tid til å snakke med og spise lunsj med medarbeiderne ved noen anledninger. En sa: *«Det er flott at topplederen, til tross for sin travle hverdag og sine konfidensielle møter og telefoner, tar seg tid til lunsjer og sitte sammen med medarbeidere.»* Dette sa informanten til tross for at jobben etter hvert i stor grad dreide seg om å drive brannslukning og fikse feil og mangler basert på løfter og forventninger fra toppledelsen. Han sa: *“Vi jobbet reaktivt for å løse problemer som oppstod fordi en normal utviklingsprosess ikke ble fulgt. Spesifikasjonene bestod hovedsakelig i direktiver fra enkeltpersoner i toppledelsen.»*

Informantene i UK hadde lite å si om involvering. Grad av involvering eller mangel på det var klart ikke noe de la vekt på eller hadde reflektert over. En informant sa: *“Jeg mener vi kunne unngått mange problemer hvis vi hadde involvert erfaringer fra andre i organisasjonen”*.



Figur 4.2 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen maktavstand i Norden.

Figur 4.2 viser at de nordiske informantene la vekt på at den vanlige måten å jobbe på i denne regionen er å involvere de fagområdene det er relevant å involvere, være seg de fagområdene som har noe å tilføre til prosessen. En av informantene sa: *«Vi jobber som lag hvor vi involverer ulike fagområder for å nå felles mål.»* Informantene mente at Delta-prosjektet var svært sentralstyrt. En av dem sa: *«Alt ble mer og mer sentralisert»*. Handlingsrommet var meget begrenset, man ble ikke involvert i utforming av spesifikasjonene og man følte at man ble diktert hva man skulle gjøre. En av lederne sa: *«Vi ble instruert av toppledelsen til å selge inn løsninger til kundene og så overlatt til*

oss selv når ting ikke ble levert, uten begrunnelser og støtte.» Man ble involvert i å gjøre gap-analyser for å avdekke gapet mellom plattformen slik den var spesifisert og de regionale behovene. Men disse analysene ble aldri tatt til følge. En informant sa: «Vi deltok i gap-analyser, men resultatene av disse ble aldri kommunisert eller tatt til følge.» Flere informanter følte at de ikke ble hørt og ikke fikk nok og relevant informasjon. Løfter fra toppledelsen ble gjentatte ganger brutt. En informant sa: «Dette har klart slitt på tillitten.» Budskapet ble etter hvert at systemet var det det var og at det var det som skulle selges og brukes. Informantene ga klart uttrykk for misnøye med måten prosessen var styrt på fra ledelsen. En informant sa: «Det har ikke kommet noe fra hovedkontoret enda som vi har kunnet bruke». Informantene i den nordiske fokusgruppen var samstemte om at de ble instruert i hva de skulle si og gjøre, og så «forlatt» til å håndtere relasjoner med kundene. En av lederne sa: «Vi var veldig bundet, låst, diktert i forhold til hva vi skulle presentere og kommunisere.» De mente at det verken ble gitt begrunnelser for at plattformen ikke ble levert eller støtte i denne prosessen i forhold til å håndtere kunderelasjoner. En av dem sa: «Begrunnelser for utsettelse, forsinkelser og endringer av spesifikasjoner og scope ble ikke gitt.» Informasjonen var mangelfull og organisasjonen ble skjernet for dårlige nyheter. Enkelte av informantene uttrykker at det å skulle håndtere kundeforhold i en slik situasjon hvor det som var lovet aldri ble levert, var av en slik belastning at den gikk ut over nattesøvnen. I ettertid er de blitt bebreidet for at de lovet kunder en ny plattform før den var ferdig og tilgjengelig. Informantene mente at ledelsen satt med informasjon som klart indikerte at plattformen ikke ville bli ferdigstilt og levert i overskuelig tid. Det at denne informasjon ikke ble delt med resten av organisasjonen, mente informantene var noe av det mest kritikkverdige ved hele prosessen. En av informantene sa: «Jeg lå av og til søvnløs før kundemøter fordi jeg ikke visste hva jeg skulle si til kundene. En ting er at utviklingen ikke gikk som den skulle. Verre er det at informasjon ble holdt tilbake, ikke ble delt, at de (red. anm. toppledelsen) lever i en boble og ikke tør ta tak i realitetene når de vet hvordan det ligger an. Dette har irritert mest.» De mente videre at hele prosjektet ble startet på et alt for dårlig grunnlag da det ble klart at man ikke hadde gjort en god nok analyse av omfang og kompleksitet i forkant. En av lederne sa: «Implementeringen skulle aldri ha startet i og med at plattformen ikke samsvarte med behovene til verken interne eller eksterne kunder. Det var flaks at det ikke gikk enda verre.» Informantene mente at ledelsenes håndtering av prosjektet har resultert i en manglende respekt og tillit til ledelsen. En av dem sa: «Folk (red. anm. ansatte) reagerte med frysninger når det kom noe fra UK. Man stolte ikke på det. Hvor er respekten og tilliten?» Han sa videre: «Klimaet i selskapet ble preget av Delta-prosjektet.» Ledelsenes håndtering av dette prosjektet ble karakterisert som arrogant og skapte grunnlag for å jobbe i isolasjon eller i siloer i stedet for å samarbeide på tvers av regioner. En av lederne oppsummerer dette ved å si: «De (red. anm. toppledelsen) bygget tette skott mellom dem og oss. De (red. anm. toppledelsen) utviste stor grad av arroganse.»

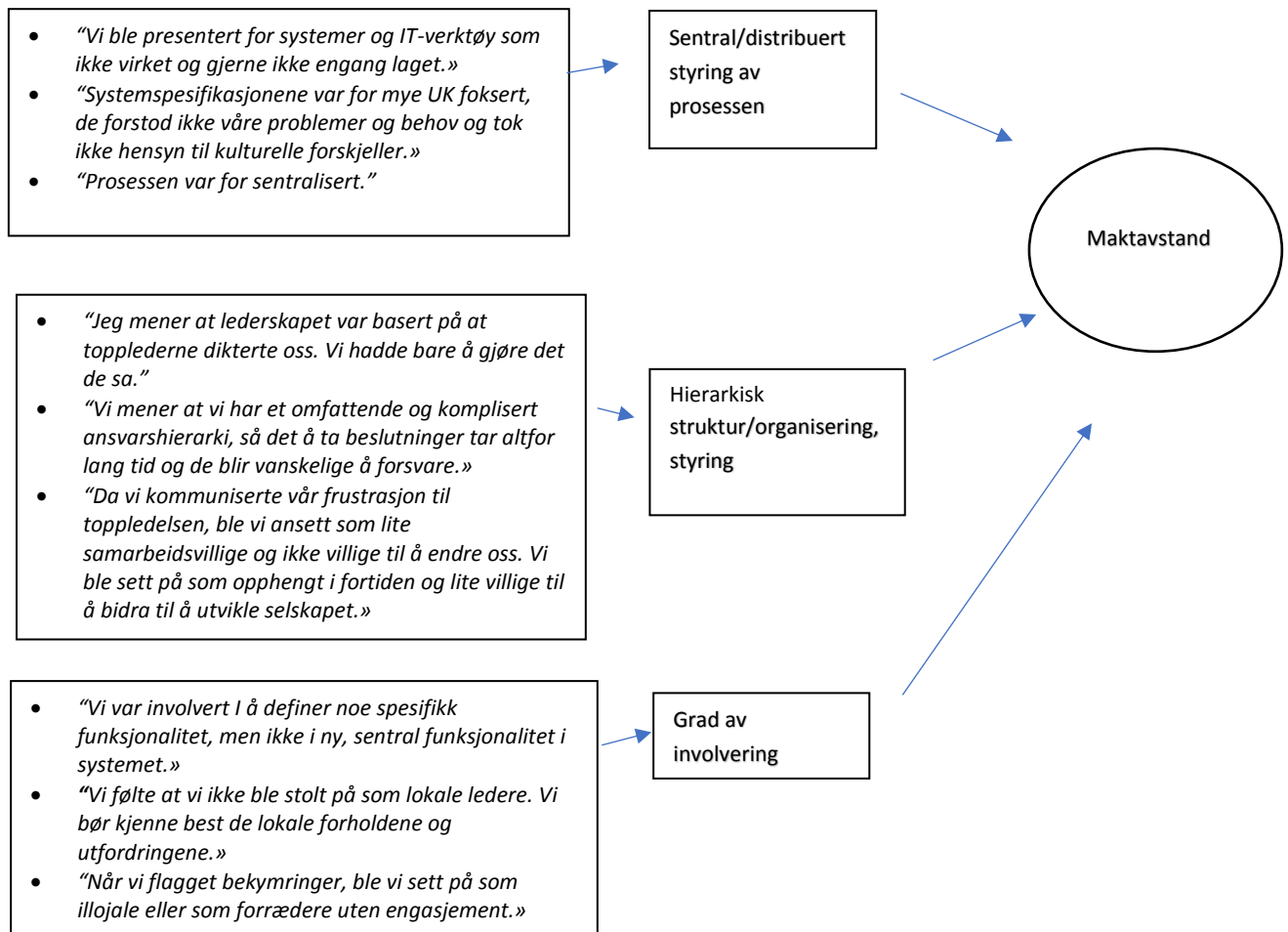
Figur 4.2 viser også at informantene la vekt på at beslutningene ble tatt av en liten gruppe på 3-4 toppledere. Den nordiske fokusgruppen fremsetter at denne toppledergruppen gjentatte ganger brøt løfter. En av informantene sa: «*Toppledelsen brøt løfter.*» Han fortsetter: «*Viktige beslutninger ble tatt fra 3-4 personer i UK uten å konsultere regionene.*» Det ble ikke gitt noe støtte fra toppledelsen og tilliten forsvant. Det utviklet seg en opposisjon til toppledelsen og man trodde ikke på informasjon som kom fra dem. En av lederne uttalte: «*Tillit til toppledelse og det de sa forsvant.*» En annen leder uttalte: «*Det var ingen støtte å få fra toppledelsen.*» En av dem sa: «*Det har blitt en opposisjon mot UK, ingenting av det som sies eller som kommer derfra blir lenger trodd på.*» Ledelsen var stort sett kun tilgjengelig for de som var på neste nivået under dem i hierarkiet, man måtte tjenestevei om man hadde spørsmål eller innspill. Dette vanskeliggjorde det å jobbe på tvers i organisasjonen. En av informantene sa at: «*De (toppledelsen red. anm.) var utilgjengelige for andre enn de rett under dem i hierarkiet. Man måtte gå tjenestevei for i det hele tatt å komme gjennom. De bygget tette skott mellom seg selv og oss andre. De utviste en stor grad av arroganse.*» Noen i informantgruppen mente de fikk en viss oppbakking fra ledelsen men kommunikasjon om realitetene uteble. Møter med representanter fra toppledelsen ble gjentatte ganger avlyst av topplederen like før møte skulle gjennomføres. Informantene mente også det manglet en klar felles strategi som trakk opp linjene for hvordan vi skulle jobbe som selskap. En av informantene sa: «*Avtalte møter internt med toppledelsen ble avlyst samme dag som de skulle holdes uten forklaringer.*» En annen av lederne sa: «*Noe oppbakking fra toppledelsen har vært der, men kommunikasjonen om realitetene har uteblitt.*» Ledelsen bar tidvis preg av å være basert på å skape frykt og det ble viktig å kunne plassere skyld på andre. Det var like viktig å kunne vise resultater og ta æren. En av informantene sa: «*Ledelsesstilen bar til dels preg av å være fryktbasert, det var viktig å kunne plassere skyld til andre, og viktig å selv ta æren.*»

Figur 4.2 viser at en av lederne uttalte: «*Lokale innspill ble ikke hensyntatt.*» Informantene følte at de ikke ble hørt og heller ble overkjørt. En av informantene sa: «*Ved spesifikasjonsutformingen ble regional kunnskap og behov ikke hensyntatt og vi følte oss ikke hørt og til dels overkjørt.*» Det ble oppfattet en holdning om at det som ikke var utviklet ved hovedkontoret ikke hadde noen verdi og dermed ikke var verdt å ta med i betraktningen. En av lederne sa: «*Det må eksterne rapporter til for at toppledelsen får øynene opp for at noe utenfor UK er verdt å ta med i betraktningen.*»

Utsagn (Utdrag)
(1. orden)

Kjennetegn
(2. orden)

Kulturdimensjon
(aggregert
dimensjon)



Figur 4.3 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen maktavstand i Latin-Amerika.

Figur 4.3 viser at gruppen med informanter i Latin-Amerika oppfattet at systemet ble spesifisert og utformet ved hovedkontoret i England, og prosessen ble styrt av en liten gruppe i toppledelsen.

Spesifikasjonene var dermed basert på behovene slik man definerte dem der, uten å ta behovene til regionene og regionale, kulturelle forhold med i betraktning. En av informantene sa:

"Systemspesifikasjonene var for mye UK fokusert, de forstod ikke våre problemer og behov og tok ikke hensyn til kulturelle forskjeller." Regionene ble presentert for systemløsninger som i realiteten ikke

fungerte og sannsynligvis heller ikke var utviklet. En av lederne sa: *"Vi ble presentert for systemer og IT-verktøy som ikke virket og gjerne ikke engang var laget."* Det var en følelse av at prosjektet ble gjennomført kun fordi topplederne i gruppen hadde besluttet å gjøre det. En av informantene

påpekte: *"Jeg føler at endringene har blitt implementert på pur vilje fra enkelte i toppledelsen, ikke noe annet. «Jeg vil at det skal skje, så det må skje»."*

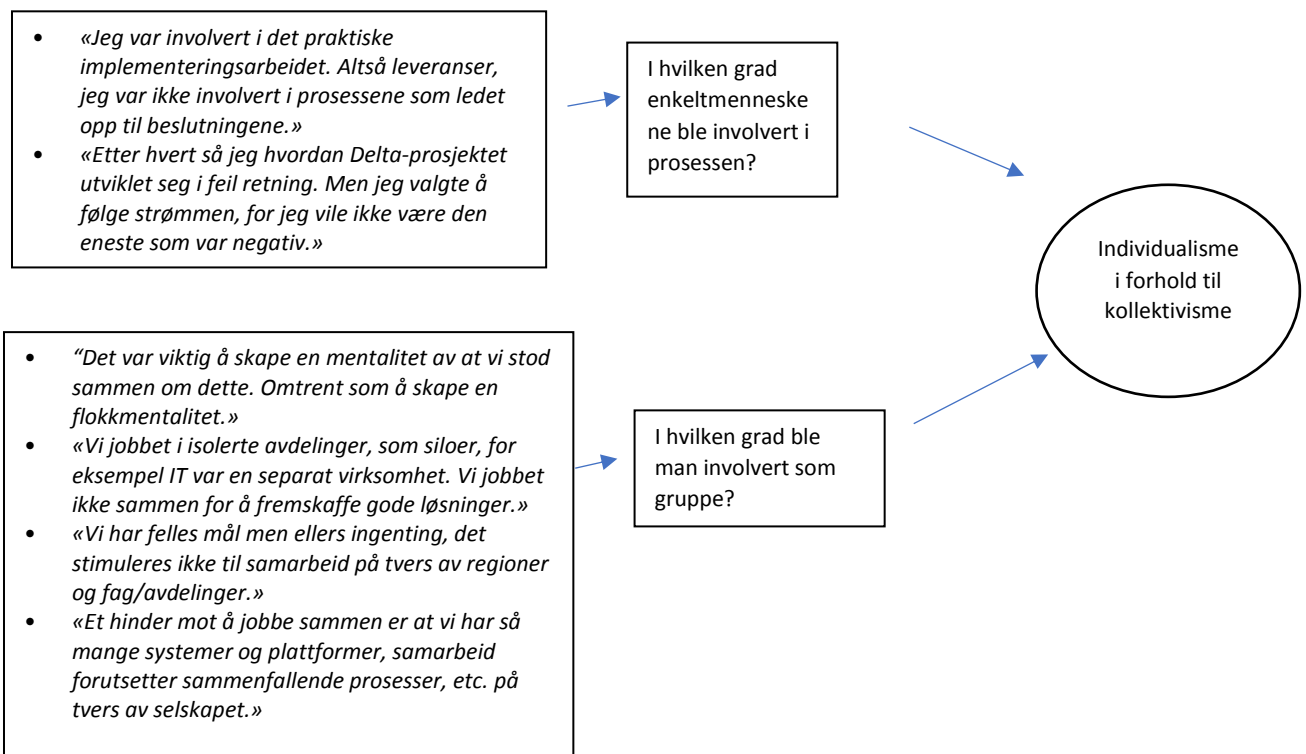
Figur 4.3 viser også at utsagnene støtter en oppfatning om at prosjektet ble ledet og gjennomført ved at ledelsen dikterte hva som skulle gjøres. Det ble kommunisert fra ledelsen at «dette er systemet - slik er det – det skal brukes og selges». Prosessen manglet åpenhet og det var feilinformasjon som ledet til manglende tillit til ledelsen. En av informantene sa: *“Jeg mener det manglet synlighet og ledelse, systemene var fiktive, og situasjonen var preget av løgn og mistillit. Hvorfor skal vi stole på dem nå?”* Det ble fra regionen stilt spørsmål til om risiko og gevinst ved prosjektet i det hele tatt var vurdert. Den hierarkiske strukturen i organisasjonen gjorde også kommunikasjon og synlighet til beslutninger vanskelig. En av lederne sa: *“Vi mener at vi har et omfattende og komplisert ansvarshierarki, så det å ta beslutninger tar altfor lang tid og de blir vanskelige å forsvare.»* Fra informantene blir det kritisert at toppledelsen manglet orientering i forhold til realitetene og ikke hadde nok kontakt med de delene av organisasjonen som satt med kunnskapen om markedet og behovene. En informant sa: *“Topplederne burde være tettere på den virkelige verden og få kontinuerlig tilbakemeldinger fra oss ute i regionene.”* Frustrasjonen som oppsto i regionene ble ansett som manglende vilje til å samarbeide og motstand mot å arbeide med å utvikle selskapet. Bekymringer og spørsmål relatert til prosessen ble oppfattet som illojalitet og mangel på entusiasme. En av lederne sa: *“Da vi kommuniserte vår frustrasjon til toppledelsen, ble vi ansett som lite samarbeidsvillige og ikke villige til å endre oss. Vi ble sett på som opphengt i fortiden og lite villige til å bidra til å utvikle selskapet.»* Informantene hadde opprinnelig en tro på at en felles systemplattform skulle bringe selskapet videre og løse en mengde utfordringer selskapet hadde, spesielt i forhold til å jobbe sammen på tvers av regioner og bransjer. I stedet ble dette et altoverskyggende mål som gjorde mer skade enn nytte. En av informantene sa: *«Det var et omfattende press fra toppledelsen om å fortelle deres versjon av situasjonen, både internt og eksternt.»* Videre sa en av lederne: *“Vi trodde at det å utvikle en felles plattform ville løse alle våre problemer. I stedet ødela det alt i forsøket på å nå dette målet.»*

Informantene sa de tidlig i prosessen ble involvert i planleggingen av utrulling av den nye plattformen, men var ikke involvert i utformingen og implementeringen av den. Unntaket var noe arbeid med å identifisere spesifikke regionale behov, men dette berørte ikke kjernefunksjonaliteten i plattformen. En av informantene sa: *“Vi var involvert i å definere noe spesifikk funksjonalitet, men ikke i ny, sentral funksjonalitet i systemet.»* Informantene følte at de ikke hadde tillit fra toppledelsen, samtidig som de visste at de satt tett på kunder og kjente behovene. De følte at de ikke ble hørt. En av dem sa: *“Vi følte at vi ikke ble stolt på som lokale ledere. Vi bør kjenne best de lokale forholdene og utfordringene.»*

De regionale lederne fikk klare direktiver om hva som skulle kommuniseres til kunder, og dette besto i hovedsak i at prosjektet hadde god fremdrift og leveransene var i rute. En av informantene sa: *“Når*

vi flagget bekymringer, ble vi sett på som illojale eller som forrædere uten engasjement.» En av de andre lederne sa: «Vi ble beordret av toppledelsen til å kommunisere at alt var ok til kundene.» For lederne i denne regionen medførte det å presenter slike budskap som de visste ikke var sanne for kunder, et betydelig stress. De mistet troverdighet og tillit blant kundene og kundeforhold ble ødelagt for alltid. En av informantene sa: «Vi mistet vår troverdighet, vår tillit og ødela mange gode relasjoner til kunder.» En annen uttalte: «At vi ble instruert til å komme med usannheter mot kundene våre, var og er enda veldig frustrerende. Dette slår ikke bare tilbake på selskapet, men også på oss som enkeltpersoner.»

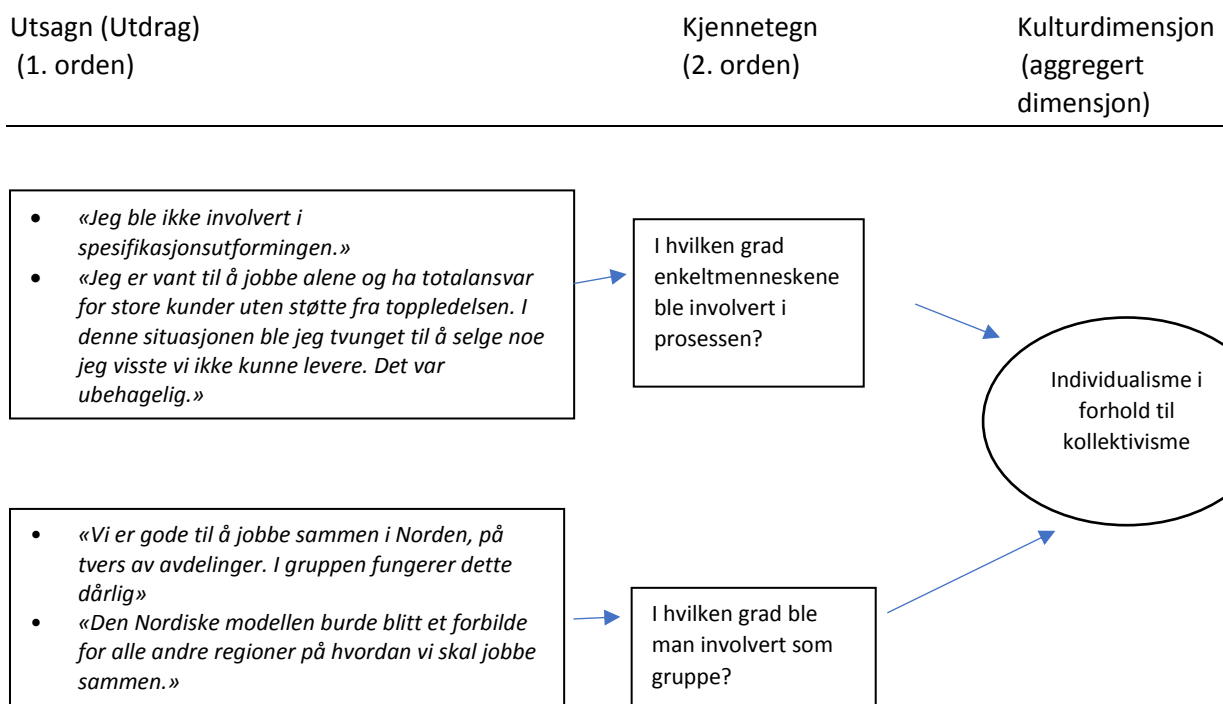
Utsagn (Utdrag) (1. orden)	Kjennetegn (2. orden)	Kulturdimensjon (aggregert dimensjon)
-------------------------------	--------------------------	---



Figur 4.4 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen individualisme i forhold til kollektivism i UK.

Figur 4.4 viser at medlemmene i informantgruppen fortalte at de som enkeltpersoner var med i arbeidet med å kommunisere med kundene og forberede implementeringen av den nye plattformen. En av informantene sa: «Jeg var involvert i det praktiske implementeringsarbeidet. Altså leveranser, jeg var ikke involvert i prosessene som ledet opp til beslutningen.» En annen informant sa: «Etter hvert så jeg hvordan Delta-prosjektet utviklet seg i feil retning. Men jeg valgte å følge strømmen, for jeg ville ikke være den eneste som var negativ.» En annen fulgte opp: «Det var viktig å vise en positiv holdning.»

Den engelske informantgruppen fortalte at det ble skapt en holdning om at dette med at ny IT plattform skulle lages, var en situasjon man var sammen om. De følte det som å gå sammen i flokk, de skulle jobbe mot det som var selskapets felles mål, som var å utvikle og implementere den nye, globale plattformen. En av lederne sa: *«Det var viktig å skape en mentalitet av at vi stod sammen om dette. Omtrent som å skape en flokkmentalitet.»* Men denne følelsen av fellesskap gikk ikke på tvers av avdelinger eller fagområder. Mellom disse var det liten kommunikasjon, man følte at man jobbet i siloer. Det ble ikke lagt til rette for å jobbe på tvers av avdelinger eller fagområdet. En annen leder sa: *«Vi jobbet i isolerte avdelinger, som siloer, for eksempel IT var en separat virksomhet. Vi jobbet ikke sammen for å fremskaffe gode løsninger.»* En annen sa: *«Vi har felles mål men ellers ingenting, det stimuleres ikke til samarbeid på tvers av regioner og fag eller avdelinger.»* At virksomheten har så mange ulike systemer rundt i de ulike regionene, ble fremsatt som en grunn for at man ikke jobber sammen i større grad. En av informantene sa: *«Et hinder mot å jobbe sammen er at vi har så mange systemer og plattformer, samarbeid forutsetter sammenfallende prosesser, etc. på tvers av selskapet.»*



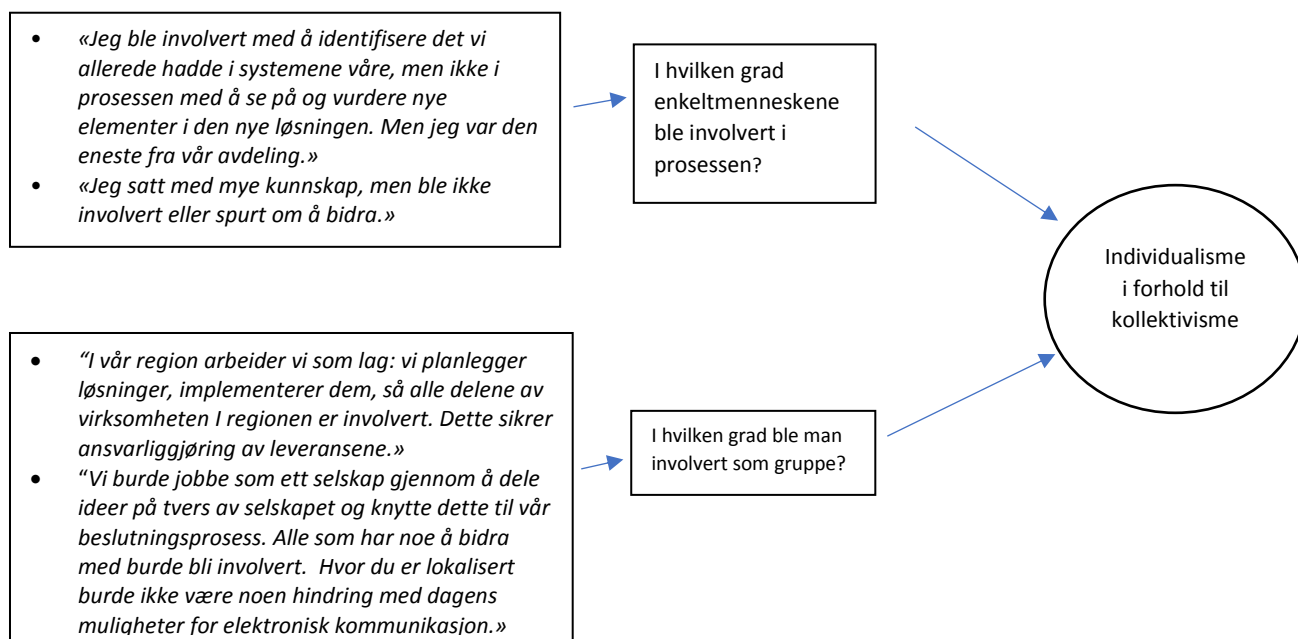
Figur 4.5 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen individualisme i forhold til kollektivismen i Norden.

Figur 4.5 indikerer at gruppen av informanter i Norden mente at man her er vant til å jobbe selvstendig med individuelt ansvar. Man var også vant til å være delaktig i beslutningsprosesser som påvirket arbeidssituasjonen. De som ville bli berørt av Delta-prosjektet følte ikke at de ble involvert. En av informantene sa: *«Jeg ble ikke involvert i spesifikasjonsutformingen.»* En annen sa: *«Jeg er vant*

til å jobbe alene og ha totalansvar for store kunder uten støtte fra toppledelsen. I denne situasjonen ble jeg tvunget til å selge noe jeg visste vi ikke kunne levere. Det var ubehagelig.» Den rådende usikkerheten som var skapt av toppledelsen gikk utover enkeltes velvære.

Figur 4.5 viser videre at blant de nordiske informantene, var oppfatningen at man var flinke til å jobbe sammen i regionen. Det har alltid vært grunnlaget for å få frem gode løsninger for bransjene og kundene man er involvert i. En av dem sa: «Vi er gode til å jobbe sammen i Norden, på tvers av avdelinger. I gruppen fungerer dette dårlig.» Dermed ble det vektlagt at det var fellesinnsatsen som skapte resultater og ikke i så stor grad enkeltindividenes innsats. Det var også en oppfatning at dette ikke var tilfelle ved hovedkontoret. Man mente at denne nordiske måten å jobbe sammen på burde være en modell for resten av selskapet. En av informantene sa: «Den Nordiske modellen burde blitt et forbilde for alle andre regioner på hvordan vi skal jobbe sammen.»

Utsagn (Utdrag) (1. orden)	Kjennetegn (2. orden)	Kulturdimensjon (aggregert dimensjon)
-------------------------------	--------------------------	---



Figur 4.6 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen individualisme i forhold til kollektivism i Latin-Amerika.

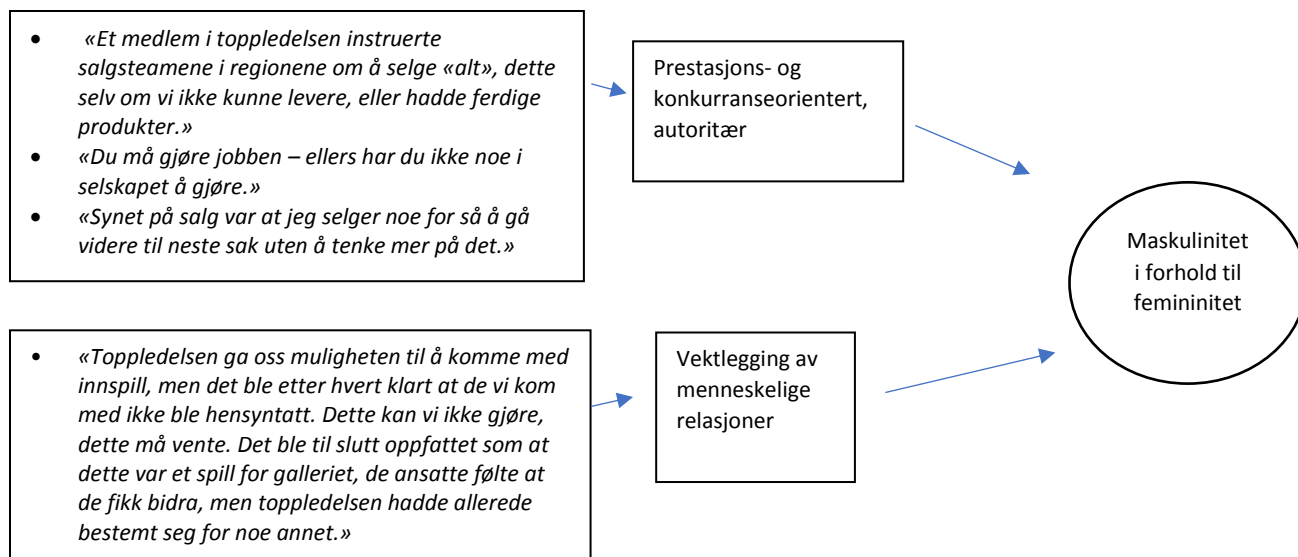
Figur 4.6 indikerer at noen i den latinamerikanske informantgruppen ble involvert i å spesifisere spesifikk tilleggskomponenter man hadde i eksisterende systemer i regionen, men ikke i prosessene med å utforme kjernefunksjonalitet i den nye plattformen. En av informantene sa: «Jeg satt med mye kunnskap, men ble ikke involvert eller spurt om å bidra.» En annen informant sa: «Jeg ble involvert

med å identifisere det vi allerede hadde i systemene våre, men ikke i prosessen med å se på og vurdere nye elementer i den nye løsningen. Men jeg var den eneste fra vår avdeling.»

Informantene sa at man i Latin-Amerika hadde tradisjoner for å jobbe sammen i team. De planla og gjennomførte prosjekter, og alle med relevant kunnskap ble involvert. Dette sikret kvaliteten på sluttresultatet. En av informantene sa: *“I vår region arbeider vi som lag: vi planlegger løsninger, implementerer dem, så alle delene av virksomheten i regionen er involvert. Dette sikrer ansvarliggjøring av leveransene.»*

Informantgruppen mente man burde jobbe slik også på tvers av selskapet for å dele kunnskap og ideer. Hvor man er lokalisert burde ikke ha betydning for hvordan man kommuniserer i en verden med masse muligheter for elektronisk kommunikasjon. En av lederne sa: *“Vi burde jobbe som ett selskap gjennom å dele ideer på tvers av selskapet og knytte dette til vår beslutningsprosess. Alle som har noe å bidra med burde bli involvert. Hvor du er lokalisert burde ikke være noen hindring med dagens muligheter for elektronisk kommunikasjon.»*

Utsagn (Utdrag) (1. orden)	Kjennetegn (2. orden)	Kulturdimensjon (aggregert dimensjon)
-------------------------------	--------------------------	--



Figur 4.7 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen maskulinitet i forhold til femininitet i UK.

Figur 4.7 viser utsagn knyttet til kulturdimensjonen maskulinitet i forhold til femininitet i UK. Den engelske informantgruppen fremsatte at prosessen var styrt fra toppen av en gruppe ledere som klart viste at de visste best. Denne gruppen besto av 4 personer som initierte prosjektet og tok alle beslutninger. Informantene sa at de ble fortalt hva som skulle gjøres uten videre mulighet for å influere prosessen. En av lederne sa: *«Det var i realiteten 4 personer fra toppledelsen som gjorde alle*

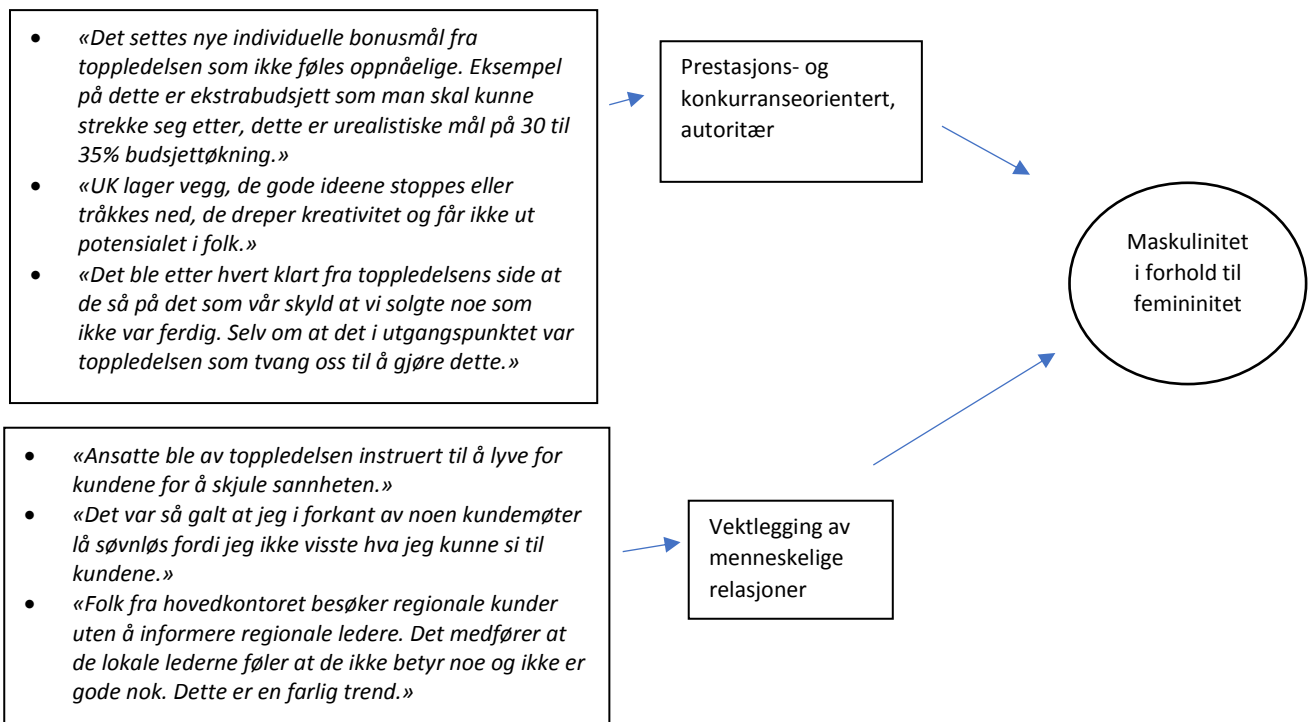
beslutningene, og vi ble fortalt hva som skulle gjøres.» Salgsteamene i regionene ble instruert om å selge det som ble presentert av ledelsen, selv om dette ikke kunne leveres eller i det hele tatt var tilgjengelig. En av informantene sa: *«Et medlem i toppledelsen instruerte salgsteamene i regionene om å selge alt, dette selv om vi ikke kunne levere, eller hadde ferdige produkter.»* Det var en opplevelse av å få startet salgsprosesser for så å gå videre. Det som var igangsatt av prosjekter og enkelt elementer, ble ikke fulgt opp i ettertid. En av informantene sa: *«Synet på salg var at jeg selger noe for så å gå videre til neste sak uten å tenke mer på det.»* Informantene opplevde at de ble bedt om å gi feilinformasjon ved enkelte av bedriftens internundersøkelser. Motivene for dette ble tolket som økonomiske. En av lederne sa: *«Tilfredshetsundersøkelser blant de ansatte var tidligere laget internt. Hvis du lå lavt på noen av parameterne, ba du teamet om å sette topp score. Dermed ble bonus utløst. Denne praksisen ble og gjort av og fra enkeltmedlemmer av toppledelsen.»* Informantene fortalte at de på mange måter ble tvunget til å foreta en del ting som de stilte spørsmål til, men som enkelte av topplederne ba om. En av informantene fikk beskjed om at: *«Du må gjøre jobben – ellers har du ikke noe i selskapet å gjøre.»* Informantene fortalte at det er gjort forsøk på å komme med bekymringer om hvordan enkelte situasjoner er blitt håndtert på og hvilke risiki dette kan medføre. Disse forsøkene ble møtt med speiling av problemstillingen. En av lederne sa: *«Om du som ansatt mener forhold i selskapet må endres, speiles spørsmålet fra toppledelsen: hva har du gjort for å skape endringer?»*

Selv om toppledelsen la til rette for å komme med innspill, ble det klart at dette i praksis ikke ville bli tatt med i betraktningen. Fokus ble på å løse de mest grunnleggende behovene, og det ville ikke bli rom for å vurdere å inkludere funksjonalitet som ble meldt inn videre. Muligheten for å komme med innspill ble dermed et spill for galleriet for å gi kundeansvarlige og andre med kontakt med markedet en følelse av å kunne påvirke utformingen av plattformen. En av informantene sa: *«Toppledelsen ga oss muligheten til å komme med innspill, men det ble etter hvert klart at det vi kom med ikke ble hensyntatt. «Dette kan vi ikke gjøre, dette må vente.» Det ble til slutt oppfattet som at dette var et spill for galleriet, de ansatte følte at de fikk bidra, men toppledelsen hadde allerede bestemt seg for noe annet.»*

Utsagn (Utdrag)
(1. orden)

Kjennetegn
(2. orden)

Kulturdimensjon
(aggregert
dimensjon)



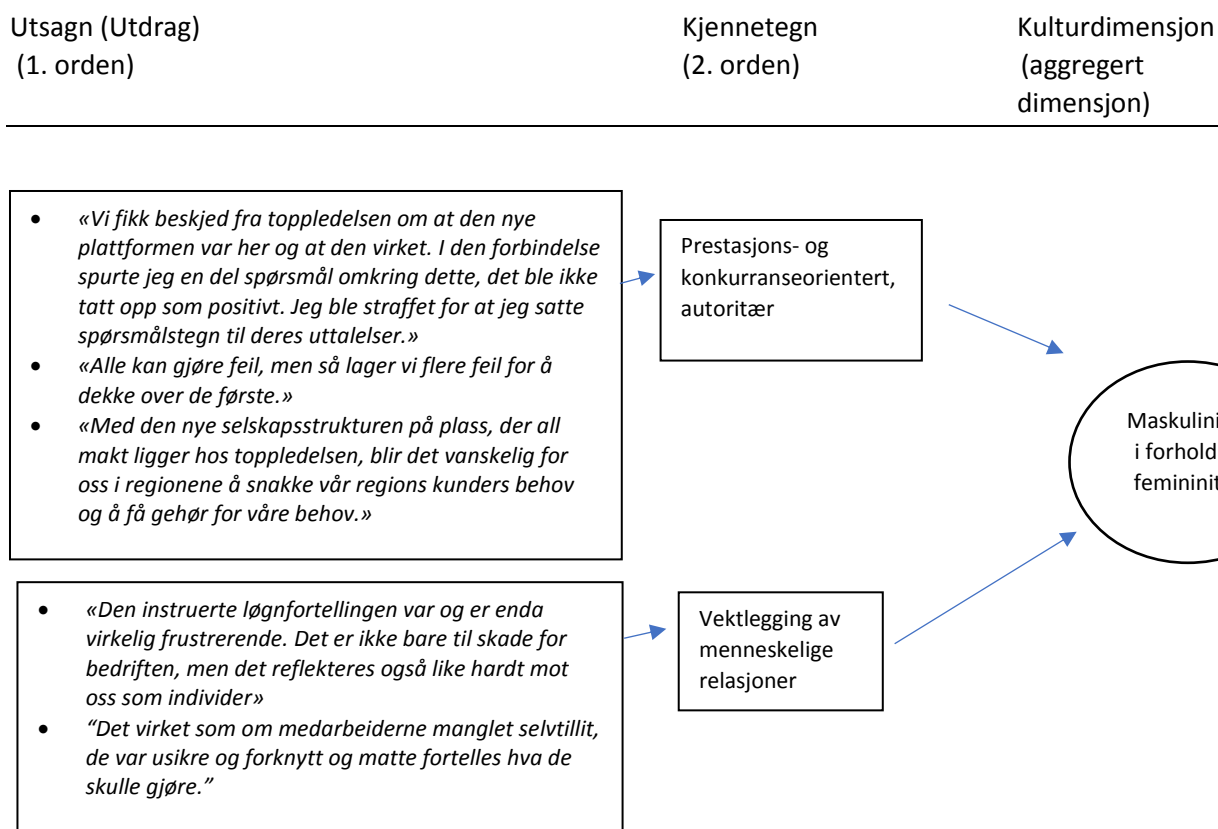
Figur 4.8 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen maskulinitet i forhold til femininitet i Norden.

Figur 4.8 viser at den nordiske informantgruppen sa at ledelsen presset gjennom sine løsninger på regionene. Prosessen ble ansett som svært autoritær. En av dem sa: «UK hovedkontoret presset gjennom løsninger på oss i regionene.» Lederne i informantgruppen deltok i gap-analyser for å avdekke forskjeller mellom spesifikasjonen av det nye systemet og hva som allerede var tilgjengelig i regionene, men resultatene av disse analysene ble ikke tatt til følge. En av lederne sa: «Vi måtte utarbeide en mengde gap-analyser mellom eksisterende systemer og det nye, men resultatene av disse gapanalysene var ikke å finne igjen i spesifikasjonen til det nye systemet. Vi så aldri resultat av inputen.» Om det ble foretatt endringer i forhold til spesifikasjonene, oppfattet informantene at toppledelsen foretok endringer og reduksjoner av spesifikasjonene uten å involvere kundeansvarlige eller ledere i regionen. Dette opplevdes frustrerende for regionale ledere da ting de hadde presentert og solgt inn hos kunder enten var endret eller hadde falt bort. De ble derfor usikre på hva de kunne selge. En av dem sa: «Vi opplevde at hovedkontoret gjorde en del endringer, de-scopet og re-scopet det som allerede var besluttet, uten å gi oss beskjed om hva de hadde gjort. Dette medførte en del frustrasjon i forhold til de lovnader som vi hadde gjort ovenfor kundene.» Det førte til at regionale lederne ble mer tilbakeholdende og passive i aktiviteter mot kunder og markeder. En informant sa: «Vi var og er usikre på hva vi kan selge og hva som gjelder. Dette fører til at vi blir

passive og ikke vil fortelle om nye ting til kundene.» En annen leder sa: «Det verste er at noen må ha visst at vi ikke kunne levere, noen må ha visst at plattformen var mer enn 14 dager unna. Da blir spørsmålet: hvorfor ble ikke dette kommunisert fra toppledelsen før 2-3 dager før satt lanseringsdato? Til tross for dette ble vi sendt ut i «krigen» for å fronte noe som ikke eksisterte.» Informantene følte senere at de ble gjort til syndebukker av ledelsen fordi de faktisk hadde solgt inn til kunder det toppledelsen hadde diktert dem å selge. En av dem sa: «Det ble etter hvert klart fra toppledelsens side at de så på det som vår skyld at vi solgte noe som ikke var ferdig. Selv om at det i utgangspunktet var toppledelsen som tvang oss til å gjøre dette.» Informantgruppen var samstemte i oppfattelsen av å bli holdt nede og tilbake fra toppledelsen. Dette opplevdes vanskelig fordi det også medførte at de som lokale ledere blir sett på som tilbakeholdne av de ansatte. En av informantene sa: «UK lager vegg, de gode ideene stoppes eller tråkkes ned, de dreper kreativitet og får ikke ut potensialet i folk.» Informantene fortalte videre at de blir holdt ansvarlige for sine budsjetter selv om disse ble endret (oppjustert) av toppledelsen før de ble godkjent. Budsjettet er utgangspunktet for bedriftens bonussystem og det er en opplevd mistrivsel rundt denne praksisen. Lokale ledere opplevde at toppledelsen signaliserte at de ikke var i stand til å foreta selvstendige vurderinger. Det indikerte en mangel på tillit fra toppledelsen sin side. En av lederne sa: «Det settes nye individuelle bonusmål fra toppledelsen som ikke føles oppnåelige. Eksempel på dette er ekstrabudsjett som man skal kunne strekke seg etter, dette er urealistiske mål på 30 til 35% budsjettøkning. Dette oppleves som et signal om at de (toppleidelsen red. anm.) vet mer enn lokale ledere om lokale forhold, det virker også som at de har manglende respekt for lokal kunnskap og årelang erfaring fra lokale markeder.» Informantene ønsker at denne praksisen endres og at det blir en mer, etter deres syn, normal praksis rundt dette. En av dem sa: «De som bidrar mye, bør kompenseres og håndteres deretter.»

Informantene ble i prinsippet bedt om, eller dirigert til, å presentere ting som ikke var sanne. Informantene følte på dette presset og følte ubehag med det. En av lederne sa: «Ansatte ble av toppledelsen instruert til å lyve for kundene for å skjule sannheten.» Informantene fortalte at det kunne gå ut over nattesøvnen fordi de ikke visste hva de skulle eller kunne si til kundene, som krevde svar og forklaringer. Informantene kunne gå rundt å være redd for at kunder skulle ringe av samme årsak. En av dem sa: «Det var så galt at jeg i forkant av noen kundemøter lå søvnløs fordi jeg ikke visste hva jeg kunne si til kundene.» En annen sa: «Enkelte medarbeidere torde nesten ikke svare på telefonen i frykt for at det var kunden som ringte, de visste ikke hva de kunne eller skulle svare til kunden.» En av dem sa: «Det føltes som å være alene i mørket.» Informantene opplevde også en følelse av å bli overkjørt i forhold til egne kunder. Noe som også forsterket følelsen av å ikke ha den nødvendige tilliten fra toppledelsen. En av lederne sa: «Folk fra hovedkontoret besøker regionale

kunder uten å informere regionale ledere. Det medfører at de lokale lederne føler at de ikke betyr noe og ikke er gode nok. Dette er en farlig trend.» Toppledelsens måte å styre på ble opplevd som ovenfra og ned og ikke troverdig. En av informantene sa: «Den opplevde ovenfra og ned styringen har vært ødeleggende: Folk reagerer med frysninger når hovedkontoret kommer på banen. Hvor er respekten og tilliten? Dette har resultert i at man nå ikke stoler på det som kommer fra hovedkontoret, og dobbelt-sjekker.»



Figur 4.9 Aggregering av utsagn knyttet til kulturdimensjonen maskulinitet i forhold til femininitet i Latin-Amerika.

Figur 4.9 viser at de latinamerikanske informantene fastholdt at beslutninger og spesifikasjoner ble tatt og definert av toppledelsen uten at de var involvert. En av lederne sa: «Vår region var ikke involvert i spesifikasjonsutformingen, alle beslutninger ble tatt av toppledelsen.» Systemet ble presentert som det det var, og det var det som skulle selges. De følte seg straffet om de satte spørsmålstegn til beslutninger og informasjon fra toppledelsen. En annen sa: «Vi fikk beskjed fra toppledelsen om at den nye plattformen var her og at den virket. I den forbindelse spurte jeg en del spørsmål omkring dette, det ble ikke tatt opp som positivt. Jeg ble straffet for at jeg satte spørsmålstegn til deres uttalelser.» Toppledelsen besøkte regionen og ga informasjon om at systemet med gitt funksjonalitet skulle være tilgjengelig på gitt tidspunkt. Men ingenting ble levert. Likevel ble de beordret til å presentere og selge løsningene til kundene. De regionale lederne følte at dette var vanskelig også på et personlig plan da de anså det å presentere usannheter og ting de ikke

kunne stå inne for som noe som svekket deres troverdighet som individer. Flere medlemmer i gruppen sa at kundeforhold ble ødelagt og at de fremdeles ikke har greid å gjenopprette tillitsforhold etter denne prosessen. Dette henger også ved dem personlig. En av lederne sa: *«Toppledelsen besøkte regionen vår og fortalte oss at alt var bra og at den nye plattformen var funksjonelt fra dato X. Men ingenting kom på den datoen. Likevel ble vi beordret av toppledelsen om å gå ut med dette til våre kunder. I vår kultur er det å stå foran kunder og fortelle noe vi vet ikke stemmer, ikke bra. Det setter oss alle i en vanskelig situasjon og under et utrolig stort stress. Dette er et stort problem for oss i vår region. Blant konsekvensene var at vi mistet kredibilitet og tillit, og vi mistet mange relasjoner med våre kunder.»* Informantgruppen mente også at virksomheten hadde endret grunnholdning fra å ha en entreprenørånd til å være kun kommersielt fokusert. En av dem sa: *«Vi var tidligere gitt mål med økonomisk belønning, men entreprenørånden var viktig. Nå er vi som bedrift fokusert på kontroll og økonomisk belønning, noe som kan reflektere bedriftens modenhet.»* Informantgruppen mente også det var symptomatisk at ledelsen gjorde nye feil for å rette opp tidligere feil, i stedet for å ta ansvar og avslutte prosessen. En av informantene sa: *«Alle kan gjøre feil, men så lager vi flere feil for å dekke over de første.»* De mente også at måten selskapet var organisert på med at alle funksjoner rapporterer opp til sjef ved hovedkontoret, understøttet en autoritær ledelsesstil som ikke stimulerte til samarbeid på tvers av regioner og funksjoner. En av dem sa: *«Med den nye selskapsstrukturen på plass, der all makt ligger hos toppledelsen, blir det vanskelig for oss i regionene å snakke vår regions kunders behov og å få gehør for våre behov.»*

4.2 Regionale oppfatninger av elementer knyttet til ledelse

Nedenfor følger tabell 4.1, som viser oppfatninger av kommunikasjon i de tre regionene.

Tabell 4.1 Oppfatninger av kommunikasjon i de ulike regioner

Utsagn UK	Utsagn Norden	Utsagn Latin-Amerika
<ul style="list-style-type: none"> • «Overordnet informasjon er bra basert på generell og overordnet kvartalsvis felles CEO briefing.» • «Ledelsen er lett tilgjengelig, vi kan gå inn og snakke med dem.» (red. anm.: Toppledelsen er lokalisert i UK) • «Jeg mener direktørene engasjerer seg og diskuterer åpent med de ansatte.» • «Toppledelsen introduserte nye kanaler for kommunikasjon som fungerer utmerket. Eksempel er elektroniske media.» • «Noen får vite mer enn andre basert på hvilken stilling de har. Informasjonen er ikke konsistent.» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Det er en veldig utbredt ovenfra og ned måte å behandle mennesker på og å kommunisere på. Informasjon oppfattes som for overordnet og overfladisk.» • «Kommunikasjonen er ikke relatert til de ansattes hverdag.» • «Strategisk informasjon er for dårlig eller finnes ikke.» • «Kommunikasjon oppfattes som selektiv. Dårlige nyheter formidles ikke men kommer frem som rykter». • «Det gis ulik informasjon til ulike ansatte på ulike nivåer.» • «Når det fra UK side etterspørres informasjon, forventes det at vi i regionene prioriterer å fremskaffe dette. Om vi ikke leverer umiddelbart, er følelsen at man ikke gjør jobben sin og blir gjort til syndebukk. Når vi fra regionene en sjelden gang trenger assistanse eller informasjon, er det stort sett taust, uten at det blir gitt forklaring.» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Toppledelsen er formelle i sin kommunikasjon.» • «Kvartalsvise oppdateringer fra CEO fungerer bra. Resten av informasjonen formidles via uformelle kanaler.» • «Vi har kultur for å dele informasjon i regionen, men dette oppleves ikke i forhold til toppledelsen.» • «Vi må skaffe mye info til hovedkontoret. Tidsfrister er for korte til å skaffe skikkelig info. Er informasjon i virkeligheten viktig eller brukt? Hovedkontoret leverer lite tilbake.» • «Det oppleves også at de samme spørsmålene stilles fra hovedkontoret, på nytt og på nytt, som om de som spør ikke forstår det de spør om, eller svaret.» • «Kritiske spørsmål fra oss tolkes som kritikk og illojalitet – og svik mot selskapet.»

Tabell 4.1 viser at den britiske gruppen anså den overordnede informasjonen som god og nyttig. Denne ble vanligvis gitt kvartalsvis av CEO. En informant sa: «Overordnet informasjon er bra basert på generell og overordnet kvartalsvis felles CEO briefing.» De mente at ledelsen var lett tilgjengelig, at de kunne snakke med toppledelsen når de ønsker det. En leder sa: «Ledelsen er lett tilgjengelig, vi kan gå inn og snakke med dem.» Det må bemerkes at toppledelsen var lokalisert i denne regionen. En leder sa: «Jeg mener direktørene engasjerer seg og diskuterer åpent med de ansatte.» De følte dermed at kommunikasjonen var god, relevant og åpen. De mente at toppledelsen engasjerte seg og diskuterte åpent med de ansatte. De hadde også introdusert elektroniske media for å muliggjøre en god og åpen kommunikasjon. En leder sa: «Toppledelsen introduserte nye kanaler for kommunikasjon som fungerer utmerket. Eksempel er elektroniske media.» Men de opplevde at informasjonen som

ble gitt kunne være selektiv og inkonsekvent. Lederen sa: «*Noen får vite mer enn andre basert på hvilken stilling de har. Informasjonen er ikke konsistent.*» Den nordiske gruppen oppfattet kommunikasjonen i selskapet som overordnet og overfladisk. En leder sa: «*Det er en veldig utbredt ovenfra og ned måte å behandle mennesker på og å kommunisere på. Informasjon oppfattes som for overordnet og overfladisk. Den er ikke relatert til de ansattes hverdag.*» Informasjonen ble oppfattet også som upresis, noe som ga grobunn for ulike oppfatninger og fortolkninger. Strategisk informasjon om hvilken retning selskapet ønsker å utvikle seg i og overordnede mål var knapp. De følte at virksomheten ble skjermet for dårlige nyheter. En leder sa: «*Kommunikasjon oppfattes som selektiv. Dårlige nyheter formidles ikke men kommer frem som rykter.*» Informasjonen ble også oppfattet som selektiv i den forstand at ulik informasjon ble gitt til ulike ansatte i ulike roller. En leder sa: «*Det gis ulik informasjon til ulike ansatte på ulike nivåer.*» Gruppen følte at dette var en utfordring fordi man opplevde at ulike ansatte satt med ulik informasjon og dermed forskjellige oppfatninger. Når hovedkontoret etterspurte informasjon, ble det forventet at arbeidet med å fremskaffe denne informasjonen ble prioritert over alt annet. Fristene for å gjøre dette stod ofte ikke i forholdet til arbeidet det medførte å utarbeide denne informasjonen. Når ledere i regionene forespurte om informasjon fra hovedkontoret, var det ofte taust, uten at det ble gitt forklaringer. En leder forklarte dette slik: «*Når det fra UK side etterspørres informasjon, forventes det at vi i regionene prioriterer å fremskaffe dette. Om vi ikke leverer umiddelbart, er følelsen at man ikke gjør jobben sin og blir gjort til syndebukk. Når vi fra regionene en sjelden gang trenger assistanse eller informasjon, er det stort sett taust, uten at det blir gitt forklaring.*» Det var vanskelig å bli hørt, og i hvert fall å få innflytelse. Kravene til rapportering inn til hovedkontoret økte hele tiden. En leder belø dette ved å si: «*Det kreves stadig mer rapportering til hovedkontoret uten at det oppleves å gagne regionen.*» Gruppen med informanter i Latin-Amerika oppfattet informasjonen fra toppledelsen som formell. En leder sa: «*Toppledelsen er formelle i sin kommunikasjon.*» En annen leder sa: «*Kvartalsvise oppdateringer fra CEO fungerer bra. Resten av informasjonen formidles via uformelle kanaler.*» Gruppen oppfattet kvartalsvise oppdateringer fra CEO som bra. Men dette var stort sett den eneste informasjonen som ble gitt om og fra virksomheten sentralt. Resten av informasjonen ble formidlet lokalt i regionen fra de ulike regionale lederne. Dette var basert på en kultur hvor en er åpen og deler informasjon i regionen. Dette ble understøttet av at en leder uttalte: «*Vi har kultur for å dele informasjon i regionen, men dette oppleves ikke i forhold til toppledelsen.*» De så på ny elektroniske forum og media for informasjonsdeling som positive. Men de mente også at kravene om å skaffe til veie informasjon og rapportere inn til hovedkontoret ble i overkant og meningsløs. En leder sa: «*Vi må skaffe mye info til hovedkontoret. Tidsfrister er for korte til å skaffe skikkelig info. Er informasjon i virkeligheten viktig eller brukt? Hovedkontoret leverer lite tilbake.*» De opplevde at den samme informasjonen ble etterspurt gjentatte ganger. En leder sa: «*Det oppleves også at de samme*

spørsmålene stilles fra hovedkontoret, på nytt og på nytt, som om de som spør ikke forstår det de spør om, eller svaret.» De var kritisk til om all denne informasjonen ble forstått og til syvende og sist brukt. Det ble formidlet svært lite informasjonen tilbake til regionen, og det var vanskelig å få svar på forespørsler. De følte også at kritiske spørsmål ble tolket som kritikk og illojalitet. En leder uttalte: *«Kritiske spørsmål fra oss tolkes som kritikk og illojalitet – og svik mot selskapet.»*

I tabell 4.2 viser vi forskjeller i oppfatning av motivasjon og ledelse i de tre regionene. Dette er gjort ved å gruppere utsagnene innen hovedelementene i selvdetermineringsteorien, som er autonomi, kunnskap og tilknytning. I tillegg tar vi med ytre motivasjon som eget element. Utsagnene er klassifisert i forhold til om de er positive eller negative innen sitt element. Dette er markert med (+) og (-) i tabellen. (N) indikerer at elementet er nøytralt.

Tabell 4.2 Oppfatninger av motivasjon og ledelse i de ulike regionene

Utsagn UK	Utsagn Norden	Utsagn Latin-Amerika
<p>Autonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Det gjelder bare å flyte med strømmen. Toppledelsen kan byttes ut i morgen, da får vi enda noen nye folk med sine nye regler som skal følges.» (N) • «Det er mitt ansvar som mellomleder å tolke og operasjonalisere beslutningene fra toppledelsen.» (+) • «Jeg mener selskapet har et godt grunnlag for å kunne samarbeide, men at det er opp til oss (red. anm.: mellomledere) å få det til å fungere i praksis.» (+) • «Jeg føler meg bemyndiget («empowered») i jobben og føler god støtte fra toppledelsen i å utføre min jobb.» (+) • «Beslutninger tas av toppledelsen.» (-) • «Hvis du ikke er enig i det jeg gjør, er det ikke noe poeng i at du er her.» (-) 	<p>Autonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Vi motiveres av å bli involvert i de prosessene og samarbeidet vi skaper regionalt mot kundene.» (+) • «Vi blir fratatt mulighetene for å ta egne beslutninger gjennom styrende og kontrollerende direktiver, prosesser, retningslinjer og toppledelsens detaljstyring.» (-) • «Budsjetter og mål blir fastsatt av toppledelsen. I neste omgang holdes vi ansvarlig for gjennomføringen.» (-) • «Vi har lite selvstyre i regionene, vi blir snakket til, ikke med.» (-) • «Kolleger fra hovedkontoret avtaler og avholder møter og forhandlinger med regionale kunder, uten at vi er informert eller involvert. Dette til tross for at det er vi som har arbeidet fram grunnlaget for samarbeidet over år.» (-) 	<p>Autonomi</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Viktige beslutninger gjøres sentralt av toppledelsen, selv om beslutningene gjelder kunder lokalt i regionene.» (-) • «Fellestjenester som IT, HR etc. er tatt bort fra regionene. Regionenes muligheter for å influere dem, utenom salg, er ikke-eksisterende.» (-) • «Vi blir gitt et stort ansvar, men med ingen muligheter for å påvirke hvordan vi skal nå tallene.» (-) • «Vi som regionale ledere kan ikke ansette eller sparke folk uten å få tillatelse fra toppledelsen, vi kan ikke gi kundetilbud uten tillatelse. Dette nivået av kontroll er veldig høyt, noe som gir toppledelsen full kontroll over alle regionene.» (-)
<p>Kunnskap</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Vi støttes gjennom å få opplæring, for at vi skal være riktig utstyrt.» (+) 	<p>Kunnskap</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Det er ikke respekt for lokal ekspertise og kunnskap om markedet som er bygget opp gjennom årtier.» (-) • «Topplederne fremmer ikke ansvar, innovasjon, kreativitet eller initiativ. De får ikke fram de ansattes potensiale. Man betaler for de ansattes hender, ikke hoder.» (-) 	<p>Kunnskap</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Sentral ledelse har ikke nødvendig forståelse til å ta riktig beslutning.» (-) • «Det er mange nye mennesker i toppledelsen. De har ikke kunnskap om virksomheten, men tar likevel beslutninger.» (-)
<p>Tilknytning</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Vi kan gå og snakke med toppledere direkte.» (+) 	<p>Tilknytning</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Vi får liten støtte, vi blir fortalt hva som skal gjøres, og hvordan.» (-) • «Ledelsen virker ikke samlende, involverende eller engasjerende.» (-) 	<p>Tilknytning</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Når vi kommuniserer vår frustrasjon til toppledelsen ansees vi som vanskelige og uvillige til å samarbeide, og uvillige til å bidra til å utvikle selskapet videre.» (-) • «Toppledelsen forstår ikke virksomheten. Derfor er det intet egentlig, fungerende samarbeid.» (-)
<p>Ytre motivasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Jeg blir motivert gjennom pengemessige bonuser og dager fri.» (+) • «Tidligere ble interne tilfredshetsundersøkelser påvirket for å få gode resultater (red. anm. som utløste bonuser). Nå er det etablert ekstern løsning som virker mer nøytral.» (-) 	<p>Ytre motivasjon</p> <ul style="list-style-type: none"> • «Kulturen er til dels diktatorisk og fryktbasert, og det er viktig å finne syndebukker.» (-) • «Vi får ingen støtte fra toppledelsen, det er kun styring: Det er liten reell forståelse for regionale problemstillinger.» (-) 	<p>Ytre motivasjon</p>

I tabell 4.2 ser vi at den britiske gruppen hadde en rekke utsagn som indikerte positiv grad av autonomi. En av informantene sa: *«Det er mitt ansvar som mellomleder å tolke og operasjonalisere beslutningene fra toppledelsen.»* En annen sa: *«Jeg mener selskapet har et godt grunnlag for å kunne samarbeide, men at det er opp til oss (red. anm.: mellomledere) å få det til å fungere i praksis.»* De utrykte også at de ble bemyndiget til å påvirke egen arbeidssituasjon og foreta egne beslutninger. De kom imidlertid med utsagn som indikerte en lavere grad av autonomi: *«Beslutninger tas av toppledelsen.»* og *«Hvis du ikke er enig i det jeg gjør, er det ikke noe poeng i at du er her.»* Disse indikerte en sterk styring fra toppledelsen.

Den nordiske gruppen la vekt på at det var viktig å bli involvert og samarbeide mot felles mål. En av informantene underbygde dette ved å si: *«Vi motiveres av å bli involvert i prosessene og samarbeidet vi skaper regionalt mot kundene.»* Dette utsagnet beskrev hvordan man arbeidet i regionen. Flertallet av utsagnene indikerte videre at de anså at det var liten grad av autonomi i virksomheten. En av informantene sa: *«Vi blir fratatt mulighetene for å ta egne beslutninger gjennom styrende og kontrollerende direktiver, prosesser, retningslinjer og toppledelsens detaljstyring.»* En annen sa: *«Budsjetter og mål blir fastsatt av toppledelsen. I neste omgang holdes vi ansvarlig for gjennomføringen.»* Videre uttalte en av lederne: *«Vi har lite selvstyre i regionene, vi blir snakket til, ikke med.»* *«Kolleger fra hovedkontoret avtaler og avholder møter og forhandlinger med regionale kunder, uten at vi er informert eller involvert. Dette til tross for at det er vi som har arbeidet fram grunnlaget for samarbeidet over år.»* Utsagnene fra gruppen i Latin-Amerika indikerte at de oppfattet at de hadde lav grad av autonomi. Dette ble underbygget av følgende utsagn: *«Viktige beslutninger gjøres sentralt av toppledelsen, selv om beslutningene gjelder kunder lokalt i regionene.»*, *«Fellestjenester som IT, HR etc. tatt bort fra regionene. Regionenes muligheter for å influere dem, utenom salg, er ikke-eksisterende.»*, *«Vi blir gitt et stort ansvar, men med ingen muligheter for å påvirke hvordan vi skal nå tallene.»* og *«Vi som regionale ledere kan ikke ansette eller sparke folk uten å få tillatelse fra toppledelsen, vi kan ikke gi kundetilbud uten tillatelse. Dette nivået av kontroll er veldig høyt, noe som gir toppledelsen full kontroll over alle regionene.»*

Når det gjelder kunnskap, så mente den britiske gruppen at virksomheten la til rette for at medarbeiderne skulle kunne tilegne seg nødvendig kompetanse og kunnskap. En av informantene sa: *«Vi støttes gjennom å få opplæring, for at vi skal være riktig utstyrt.»* Den nordiske gruppen vektla at den regionale kunnskapen ikke ble verdsatt. En av informantene sa: *«Det er ikke respekt for lokal ekspertise og kunnskap om markedet som er bygget opp gjennom årtier.»* De mente også at virksomheten ikke stimulerte til at de ansatte fikk utvikle seg og bruke sin kompetanse. En informant sa: *«Topplederne fremmer ikke ansvar, innovasjon, kreativitet eller initiativ. De får ikke fram de ansattes potensiale. Man betaler for de ansattes hender, ikke hoder.»* Den latinamerikanske gruppen

indikerte at toppledelsen ikke hadde tilstrekkelig kunnskap og kompetanse. En av lederne sa: *«Sentral ledelse har ikke nødvendig forståelse til å ta riktig beslutning.»* En annen sa: *«Det er mange nye mennesker i toppledelsen. De har ikke kunnskap om virksomheten, men tar likevel beslutninger.»* Den britiske gruppen følte god tilknytning til toppledelsen da de fysisk var lokalisert i det samme bygget. En av informantene sa: *«Vi kan gå og snakke med toppledere direkte.»* Utsagnene fra den nordiske gruppen indikerte at de ikke var like positive til grad av tilknytning til toppledelsen. En av informantene sa: *«Vi får liten støtte, vi blir fortalt hva som skal gjøres, og hvordan.»* En annen fulgte opp: *«Ledelsen virker ikke samlende, involverende eller engasjerende.»* Utsagnene fra den latinamerikanske gruppen indikerte også at de følte liten tilknytning til toppledelsen i virksomheten. De følte at de ble møtt med en negativ holdning. En av dem sa: *«Når vi kommuniserer vår frustrasjon til toppledelsen ansees vi som vanskelige og uvillige til å samarbeide, og uvillige til å bidra til å utvikle selskapet videre.»* En annen sa: *«Toppledelsen forstår ikke virksomheten. Derfor er det intet egentlig, fungerende samarbeid.»*

Den britiske gruppen vektla betydningen av ytre belønning. En informant sa: *«Jeg blir motivert gjennom pengemessige bonuser og dager fri.»* En annen sa: *«Tidligere ble interne tilfredshetsundersøkelser påvirket for å få gode resultater (red. amn. som utløste bonuser). Nå er det etablert ekstern løsning som virker mer nøytral.»* Utsagnene fra gruppen i Norden indikerte at virksomheten hadde en ledelseskultur hvor man styrer og kontrollerer ved bruk av frykt. En av informantene sa: *«Kulturen er til dels diktatorisk og fryktbasert, og det er viktig å finne syndebukker.»* En annen sa: *«Vi får ingen støtte fra toppledelsen, det er kun styring: Det er liten reell forståelse for regionale problemstillinger.»*

Tabell 4.3 Oppfatninger av ønsket lederkultur i de ulike regioner

Utsagn UK	Utsagn Norden	Utsagn Latin-Amerika
<ul style="list-style-type: none"> • «Vi trenger en mer sentralisert produktutvikling som skaper tjenester som kan deles på tvers av regionene.» • «Vi må bemyndiggjøre folkene gjennom strategien.» • «Vi må endre og forbedre den tekniske rapporteringen vår.» • «Vi må få brutt interne barrierer og starte å jobbe sammen som et team. Fundamentet til dette er der i dag, men vi må starte å kommunisere mer da vil vi få mer suksess. Siden vi er globale, vil dette være opp til oss på mellomleder nivå å få til. Ikke toppledelsen.» • «Vi må sørge for at folkene våre er utstyrt med den rette kunnskapen.» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Den bør være både sentralt og regionalt orientert: Sentrale løsninger og standarder, sentral samordning og koordinering, men med rom for lokalt eierskap, ansvar og myndighet for å skape resultater.» • «Det må stimuleres til kreativitet og skaperevne.» • «Vi må få muligheter til å samarbeide på tvers av regioner og fagområder, avdelinger.» • «Virksomheten er en kunnskapsbedrift. Dette bør gjenspeiles i måten vi behandler folk på: medarbeidere bør få mulighet til å anvende mer av sin kunnskap og sine evner og vokse og utvikle seg videre.» • «Ledelsen må gi klart bilde av virksomhetens mål, visjon og strategi.» • «Hovedkontoret burde gi støtte, og ikke direktiver, støtte fra toppledelsen vil gi større motivasjon til å skape resultater.» 	<ul style="list-style-type: none"> • «Vi må ha kunnskapsrike ledere som forstår virksomheten.» • «Vi må få til å samarbeide, dele ideer og jobbe mot felles løsninger, involvere i beslutninger.» • «Lederne må gå foran og vise vei, motivere. Ikke gå bak med en pisk.» • «Kommunikasjon må være både ovenfra og ned og nedenfra og opp og mer åpen.» • «Vi må gis myndighet og «empowerment», og få støtte til å ta rette beslutninger.» • «Sentral, omforent strategi må legge føring for all aktivitet: «Lederskapet må tilpasses strategien”.» • «Kulturen må bygges på tillit, åpenhet og ærlighet.» • «Informasjon og synlighet er viktig. Vi må få innblikk i planer og visjoner for kort og lang horisont. Vi må få forståelse av det endelige målet, dette gir mening.»

Tabell 4.3. viser at den britiske gruppen mente at virksomheten trenger en mer sentralisert produktutvikling for derigjennom å kunne skape tjenester som kan deles og brukes på tvers av regionene. En leder sa: «Vi trener en mer sentralisert produktutvikling som skaper tjenester som kan deles på tvers av regionene.» De mente at medarbeiderne må bemyndiges gjennom virksomhetens strategi. En leder sa: «Vi må bemyndiggjøre folkene gjennom strategien.» Gruppen mente at den tekniske rapporteringen må endres og forbedres. En leder sa: «Vi må endre og forbedre den tekniske rapporteringen vår.» De mente at virksomheten må få brutt ned interne barrierer slik at man kan jobbe sammen i team. Gruppen mente at fundamentet for dette er på plass i dag, men at man må kommunisere mer på tvers av regioner og funksjoner. Dette vil resultere i forbedrede resultater. Gruppen mente at det er opp til mellomlederne i virksomheten å få til dette, ikke toppledelsen. De var enige om at man må sørge for at de ansatte er utstyrt med den rette kunnskapen. En leder sa: «Vi må sørge for at folkene våre er utstyrt med den rette kunnskapen.»

De hadde forståelse for at topplederne var veldig travle og at de jobbet med mange konfidensielle saker. En leder belte dette ved å si: *«Vi må få brutt interne barrierer og starte å jobbe sammen som et team. Fundamentet til dette er der i dag, men vi må starte å kommunisere mer da vil vi få mer suksess. Siden vi er globale, vil dette være opp til oss på mellomleder nivå å få til. Ikke toppledelsen.»*

Tabellen viser videre at de nordiske informantene mente at ledelseskulturen i selskapet burde være både sentralt og regionalt orientert. Det burde utvikles sentrale produkter og løsninger basert på felles standarder, prosesser og retningslinjer. En leder sa: *«Den bør være både sentralt og regionalt orientert: Sentrale løsninger og standarder, sentral samordning og koordinering, men med rom for lokalt eierskap, ansvar og myndighet for å skape resultater.»* Regionene må få lokalt eierskap og ansvar for å utvikle markedene i sine regioner og skape resultater. Gruppen savnet en større grad av regional handlingsfrihet og at det fra toppledelsen blir stimulert til kreativitet og skaperevne. En leder uttalte: *«Det må gis større grad av handlingsfrihet.»* og en annen fulgte på: *«Det må stimuleres til kreativitet og skaperevne.»* De mente at ledelseskulturen må fungere slik at toppledelsen støtter og ikke styrer prosesser og beslutninger. En leder uttalte: *«Toppledelsen bør støtte, ikke styre gjennom direktiver.»* Denne støtten fra toppledelsen mente de ville resultere i at de får tilbake større motivasjon til å skape resultater. Gruppen foreslo at de måtte få muligheter til å samarbeide på tvers av regioner, fagområder og avdelinger for å få utnyttet ressursene og skape resultater for kundene. En leder uttalte: *«Vi må få muligheter til å samarbeide på tvers av regioner og fagområder, avdelinger.»*

Gruppen mente også at det er viktig at toppledelsen gir et klart bilde av virksomhetens mål, visjon og strategi. En leder sa: *«Ledelsen må gi klart bilde av virksomhetens mål, visjon og strategi.»*

Gruppen sa at virksomheten er en kunnskapsbedrift og at dette bør gjenspeiles i måten bedriften behandler medarbeiderne på. En leder uttalte: *«Virksomheten er en kunnskapsbedrift. Dette bør gjenspeiles i måten vi behandler folk på: medarbeidere bør få mulighet til å anvende mer av sin kunnskap og sine evner og vokse og utvikle seg videre.»* De mente at medarbeiderne burde få mulighet til å anvende mer av sin kunnskap og sine evner og vokse og utvikle seg videre da dette vil medføre en gevinst for begge parter. Informantene mente at virksomheten må bort fra å betale for hendene til medarbeiderne, og over til å betale for hodene. De mente at virksomheten må skape en ledelseskultur der de ansatte motiveres og oppfatter bedriften som et kjekt sted å jobbe. En leder sa: *«Vi må skape en kultur hvor det er kjekt å jobbe.»* Gruppen var enig om at toppledelsen bør gi ærlig og riktig informasjon og at dette signaliserer hvordan man betrakter sine medarbeidere. En leder sa: *«Ledelsen bør gi ærlig og riktig informasjon – dette har også med hvordan de betrakter sine medarbeidere.»* Den latinamerikanske gruppen mente at virksomheten må ha kunnskapsrike ledere som forstår virksomheten. En sa: *«Vi må ha kunnskapsrike ledere som forstår virksomheten.»*

Gruppen mente at topplederne må gå foran og vise vei og motivere, ikke gå bak med pisk. En leder sa: «*Lederne må gå foran og vise vei, motivere. Ikke gå bak med en pisk.*» De mente ærlighet, tillit og åpenhet burde være et viktig grunnlag i virksomhetens ledelseskultur. En av dem uttalte: «*Kulturen må bygges på tillit, åpenhet og ærlighet.*» Informantene mente at regionene må involveres i beslutninger som angår regionene. De mente at disse tiltakene vil medføre at kulturen utvikler seg. En sa: «*Vi må få til å samarbeide, dele ideer og jobbe mot felles løsninger, involvere i beslutninger.*» En annen sa: «*Vi må gis myndighet og «empowerment», og få støtte til å ta rette beslutninger.*» De mente at kulturen må bli mer åpen og at kommunikasjonen må være både «top-down» og «bottom-up». En sa: «*Kommunikasjon må være både ovenfra og ned og nedenfra og opp og mer åpen.*» Gruppen ønsket at de blir bemyndiget («empowered»), og at de får støtte til å ta beslutninger. En sa: «*Vi må gis myndighet og «empowerment», og få støtte til å ta rette beslutninger.*» Som underlag for dette mente de at en sentral og omforent strategi må legge føring for all aktivitet i virksomheten. En av lederne sa: «*Sentral, omforent strategi må legge føring for all aktivitet: «Leadership should be aligned with strategy.*» De mente at virksomheten må få tilbake en kultur av entreprenørskap. De foreslo at globale kunder må ha ett kontaktpunkt sentralt, samtidig som lokale og regionale kunder må kunne forholde seg til regionale ledere som gis tilstrekkelig myndighet til å kunne ta nødvendige beslutninger. En sa: «*Globale kunder må ha ett kontaktpunkt sentralt. Samtidig må lokale og regionale kunder kunne forholde seg til regionale ledere med tilstrekkelig myndighet.*» De mente at det er viktig at regionale ledere får innblikk i planer og visjoner for kort og lang horisont. De mente at det er viktig å få forståelse av det overordnede målet slik at man kan forstå hvor virksomheten skal på en meningsfylt måte. De mente kommunikasjonen må forbedres slik at det gis bedre informasjon og tilbakemeldinger. De ansatte må kunne involveres i større grad både i virksomhetens planer og utforming av virksomhetens løsninger. En sa avslutningsvis: «*Informasjon og synlighet er viktig. Vi må få innblikk i planer og visjoner for kort og lang horisont. Vi må få forståelse av det endelige målet, dette gir mening.*»

5 Diskusjon

I dette kapittelet gir vi først en oppsummering av funnene gjort i undersøkelsen. Deretter vil funnene bli diskutert, tolket og holdt opp mot relevante teorier.

Vi fant at det til dels var store forskjeller i oppfatningen av de kulturelle dimensjonene vi undersøkte. Det var på tvers av de tre regionene enighet om at maktavstand i virksomheten var stor. Dette var representert gjennom en hierarkisk organisasjonsstruktur og en ovenfra og ned holdning fra toppledelsen. Funnene våre kan indikere at betydningen av denne maktavstanden tillegges ulik vekt i de ulike regionene. Funnene våre viste at aksepten av maktavstand var større i Storbritannia enn i Norden og Latin-Amerika. Vi så også på kulturdimensjonene individualisme i forhold til kollektivism og maskulinitet i forhold til femininitet. Funnene våre indikerte at Norden og Latin-Amerika vektla det å jobbe sammen som lag og bli involvert som gruppe rimelig likt, noe som er sentralt i vurderingen av individualisme i forhold til kollektivism. Gruppen i Storbritannia vektla ikke dette i samme grad og vi har indikasjoner på at de var mere opptatt av å sikre egne interesser og posisjon enn de andre gruppene. Vi tar med i betraktningen at informantene i Storbritannia satt fysisk nært toppledelsen og hovedkontoret, og at dette kan ha farget holdningene og dermed svarene vi har fått. Vi fant også at det virket som om informantene i denne regionen i større grad følte lojalitet med toppledelsen enn informantene i de andre regionene. Innenfor ledelse, fant vi også grunnleggende forskjeller i oppfatninger. Disse forskjellene korrelerte i stor grad med funnene innen de kulturelle dimensjonene: I Norden og Latin-Amerika hvor man anså stor maktavstand som problematisk, mente man at kommunikasjonen i virksomheten var for dårlig (for overfladisk og ovenfra-og-ned) og at virksomheten var dårlig på motivasjon ved at man la for lite til rette for å skape indre motivasjon. Forskjellene innen oppfatning av ledelseskulturen, slik den ble oppfattet og var ønsket, varierte også ganske mye mellom regionene. Igjen var informantgruppen i Storbritannia mest fornøyd med forholdene slik de var. Dette kan forklares med at disse var lokalisert i samme region som topplederne og hovedkontoret og dermed delte kulturen med disse.

5.1 Oppfatning av kulturelle dimensjoner innen ledelseskulturen

Våre funn indikerte at oppfatningen om at det var stor maktavstand i virksomheten var forholdsvis lik i alle regionene, men at oppfatningen av hvilken betydning dette hadde for virksomhetens ytelse var forskjellig. Dette vises gjennom hvordan informantene i regionene karakteriserte toppledelsen og deres ledelse av Delta-prosjektet på. Maktavstand angir graden ansatte i lave posisjoner i en organisasjon aksepterer og forventer forskjeller i makt (House et al., 2004). Regionene hadde omforent oppfatning om at Delta-prosjektet ble initiert og ledet av en liten gruppe ledere sentralt i virksomheten. De var også enig om at beslutningene ble tatt av denne gruppen uten at resten av organisasjonen ble involvert og uten at regionale behov ble vurdert i særlig grad. Men

informantgruppen i Storbritannia problematiserte ikke maktavstand i særlig grad. Det kunne skyldes at stor maktavstand er en innarbeidet og akseptert del av Anglo-kulturen (House et al., 2004). Etter deres oppfatning var det riktig at en ledelse tar viktige beslutninger for bedriften uten å ha detaljert kunnskap om virksomheten. De anså videre at det var mellomlederne som skulle «operasjonalisere» beslutningene. Altså fylle dem med mening og sette dem ut i livet. De unnskyldte og forsvarte dermed lederne og bebreidet dem ikke for at Delta-prosjektet mislyktes. Informantene våre i Storbritannia som var mellomledere, hadde stor respekt for toppledelsen, noe som underbygger stor maktavstand, og aksept av denne. GLOBE-prosjektet fant at samfunn med høy maktavstand forventer at ledere er omsorgsfulle, men bevisst på status og privilegier. I slike samfunn forventes det ikke at lederne tillater deltakelse fra medarbeiderne eller er ansvarlige for resultater. De behandles med en slik grad av aktelse og respekt at de ikke forventes å være visjonære eller ytelsesorienterte (House et al., 2004). Vi mener at våre funn indikerer at toppledelsen selv la grunnlaget for en slik ledelseskultur med stor maktavstand ut i fra måten deres adferd ble oppfattet på.

I intervjuene med informantene i Storbritannia kom det frem at toppledelsen på den ene siden ikke skulle trenge å ha detaljert kunnskap om plattformen som skulle utvikles, og på den andre siden ikke trakk inn kunnskapen tilgjengelig i virksomheten. Likevel tok de de viktige beslutningene i Delta-prosjektet. Det var rimelig å anta at dette kunne redusere sjansene for å lykkes med prosjektet. Gruppene i Latin-Amerika og Norden mente at maktavstanden i selskapet var for stor og at dette var en medvirkende årsak til at Delta-prosjektet mislyktes. Begge regioner nevnte flere faktorer ved ledelsen som de mente var medvirkende til at prosjektet feilet. De påpekte bl.a. at beslutningsgrunnlaget for prosjektet ikke var kjent ut over ledergruppen. Representanter fra regionene var i praksis ikke involvert i prosessen, hverken i beslutningene eller i utformingen av systemene. Kommunikasjonen var dårlig og stort sett en-veis. Informasjon om hvordan prosjektet faktisk utviklet seg, ble holdt tilbake. Representantene i regionene ble styrt, nærmest diktert til å formidle informasjon de visste var feil til kunder. Gruppene mente dette brøt med hvordan man er vant til å jobbe i regionene. Dette er elementer som dermed bryter med hva som ansees som god ledelse i disse to regionene. I følge GLOBE-prosjektet aksepterer man i Latin-Amerika middels stor maktavstand (Javidan et al., 2005) som tilsvarer hva som aksepteres i Storbritannia. Dette stemte ikke med våre funn. Utsagnene fra gruppen i Latin-Amerika indikerte at de aksepterte mindre maktavstand og dermed var på linje med gruppen i Norden. Begge disse gruppene aksepterte dermed mindre maktavstand enn Storbritannia som ifølge GLOBE-prosjektet aksepterer middels stor maktavstand. GLOBE-prosjektet indikerer også at maktavstanden faktisk er høyere i Storbritannia enn hva funnene deres indikerer (House et al., 2004). Dette er mer i tråd med våre funn som indikerer at man i Storbritannia aksepterer størst maktavstand av de tre regionene vi undersøkte.

Noe av det som ble kritisert mest av informantene i Norden, var mangelen på å bli involvert. Selv gruppen i Storbritannia mente prosjektet kunne lykkes bedre om man hadde involvert folk med mer kunnskap.

Newman og Nollen (1996) undersøkte sammenhenger mellom alle Hofstedes kulturdimensjoner og ytelse i ulike kulturer. De fant bl.a. at inkluderende og involverende ledelsesstil ga høyere ytelse i kulturer med liten maktavstand enn i kulturer med stor maktavstand. Mangel på involvering i Delta-prosjektet kan dermed ha hatt større negativ effekt på ytelsen i Norden og Latin-Amerika enn Storbritannia. En-veis kommunikasjon, kommunikasjon ovenfra-og-ned er også indikatorer på stor maktavstand (Javidan & House, 2001). I slike kulturer har underordnede også stor tro på at lederne har stor kunnskap. Innspill fra underordnede er ikke forventet. Dette samsvarer med hvordan prosjektet ble ledet fra toppledelsen i Storbritannia. Men våre funn indikerer at mellomlederne ikke hadde tiltro til at toppledelsen hadde den nødvendige kunnskapen til å lede og gjennomføre dette prosjektet. I henhold til Javidan og House (2001) vil virksomheter der ledelseskulturen stemmer overens med den nasjonale kulturen normalt fungere bedre enn de virksomheter som har en ledelseskultur hvor dette ikke stemmer overens. Den oppfattede store maktavstanden kan da se ut til å skape færrest utfordringer i Storbritannia. Dette indikerer at stor maktavstand er en mer akseptert og innarbeidet del av den britiske kulturen enn av de andre kulturene vi undersøkte.

Individualisme i forhold til kollektivism belyser i hvilken grad individer er organisert i grupper og om gruppens interesser kommer foran egeninteresser (House et al., 2004). Våre funn indikerte at man i Norden hadde tradisjoner for å jobbe sammen mot felles mål. Dette pekte i retning av at man i Norden skårer høyt på kollektivism. GLOBE-prosjektet og Hofstede (1994) sine funn peker imidlertid i retning av at Norden har en sterk individualistisk kultur. Det betyr at man vektlegger individuell frihet, konkurranse og at man jobber for egen suksess. Samtidig betyr det at man ønsker å bli involvert og få brukt sin kompetanse og sine evner. Måten Delta-prosjektet ble ledet på bryter ifølge gruppen med dette. Gruppen i Norden uttrykte frustrasjon over at de ikke ble involvert og at deres kunnskap ikke ble tatt i betraktning og verdsatt. Beslutningene ble slik de så det, tatt av enkeltpersoner i ledelsen. Dette mente de var en av de viktigste grunnene til at prosjektet feilet. I tillegg ble man tvunget til å presentere usannheter til kundene, uten å kunne påvirke hverken budskapet eller utfallet av prosjektet. Dette korrelerer dårlig med behovet for å kunne påvirke og kontrollere egen arbeidssituasjon, noe som er sentralt i en individualistisk kultur og tankesett. Oppfatninger om dette i gruppen i Latin-Amerika, samsvarte igjen med oppfatningene til den nordiske gruppen. De understreket viktigheten av tradisjonene med å jobbe sammen for å finne frem til gode løsninger i fellesskap. Men de opplevde ikke dette i Delta-prosjektet. Kulturen i Latin-Amerika skårer ifølge GLOBE-prosjektet og Hofstede lavere på individualisme. Ut over at

informantene sa at de vektla å jobbe sammen mot felles resultater, har vi ingen indikasjoner på hvor de stod i forhold til individualisme. Funnene våre indikerte imidlertid at man i Storbritannia hadde høy grad av individualisme. Informantene var opptatt av hvordan Delta-prosjektet berørte deres situasjon, og var opptatt av å tilpasse seg slik at de sikret egen posisjon. Vi fant også innslag av det vi karakteriserer som kollektivism, men mer i sammenheng med å ta et felles ansvar for at prosjektet mislykkes, altså en måte å redusere ledelsens ansvar for at prosjektet feilet på. Dette indikerte det Hofstede (1994) beskriver som sterke bindinger innen en gruppe som fungerer som utvidede familier der man beskytter hverandre i bytte mot udiskutabel lojalitet. Ut ifra det medlemmene i gruppen fra Storbritannia uttrykte, stod de kollektivt sammen med lederne for å «ri av stormen» i stedet for å kritisere. Dette ser vi mer på som et uttrykk for respekten informantene hadde for topplederne og dermed et tegn på stor akseptert maktavstand. Toppledernes manglende evne til å innrømme feil i forhold til Delta-prosjektet, mener vi også indikerer en sterk individualistisk kultur der man er konkurranseorientert og opptatt av å fremstå som vellykket. Vi fant også at det om mulig var viktig å kunne legge ansvaret på andre. Dette understøtter også en maskulin kultur. Det indikerer også høy grad av selvhevdelse og høy ytelsesorientering som også er kulturdimensjoner GLOBE-prosjektet vurderte kulturer ut i fra. Yukl (2013) berører også problemstillingen og indikerer at effekten av ledelse avhenger av i hvilken grad man i en kultur stimulerer til samarbeid og gruppeorientering i forhold til å vektlegge individualisme.

Vi så videre på dimensjonen maskulinitet i forhold til feminitet. Dette involverte å belyse hvordan virksomheten vektlegger og oppfatter feminine verdier som beskjedenhet og omsorgsfullhet, i forhold til maskuline verdier og holdninger som er mer preget av påståelighet og orientert mot konkurranse. Vi analyserte dette ved å se på i hvilken grad virksomheten var prestasjons- og konkurranseorientert og autoritær, i forhold til i hvilken grad den vektlegger menneskelige relasjoner. Våre funn indikerte at man i Storbritannia var opptatt av å sikre egen jobb og posisjon, noe som både indikerte høy grad av individualisme og konkurranseorientert holdning. Det indikerer også fokus på maskuline verdier. I følge GLOBE-prosjektet skårer man i Norden høyt på både individualisme og feminisme. I den nordiske kulturen indikerer dette at man i tillegg til å være fokusert på egne behov også har fokus på omsorg og livskvalitet. Til tross for at man har en individualistisk kultur med orientering mot å kunne gjøre som man vil uten å la gruppen bestemme over ens handlinger, er det ikke kultur for å eksponere status og vellykkethet. Den feminine orientering gir seg i Norden utslag i stor grad av omsorg for den enkelte medarbeider og dennes behov. Den feminine orienteringen gir seg også utslag i fokus på at man skal legge til rette for en meningsfull arbeidsdag med mulighet for å bruke sine evner og utvikle seg. Informantene i Norden sier lite om behovet for å fremme egne prestasjoner og resultater og vektlegger først og fremst

verdien av å jobbe sammen mot felles mål. Men funnene bekrefter den feminine orienteringen gjennom fokus på omsorg og hver enkelt medarbeiders behov en meningsfull arbeidsdag og utvikling.

GLOBE-prosjektet fant at bruk av resultatorientert belønning fungerte godt i kulturer med høyt innslag av maskuline verdier, mens det i kulturer med større innslag av feminine verdier (som i Norden) fungerte dårligere. Våre funn indikerte at man vektla resultatorientert belønning høyere i Storbritannia enn i f.eks. Norden hvor man er mer opptatt av å bli indre motivet, noe som da kan knyttes mot en feminin orientering i kulturen.

5.2 Regionale oppfatninger av elementer knyttet til ledelse

Våre funn indikerte at alle gruppene i de ulike regionene var enig om at kommunikasjonen var svært ovenfra-og-ned og overordnet. De var uenige om hvor bra dette var. Gruppen i Storbritannia fant den overordnede informasjonen god mens man i Norden anså at måten det ble kommunisert og informert på, indikerte hvordan man så på og vurderte de ansattes verdi og betydning. At de ga lite og kun overordnet informasjon, indikerte at ledelsen hadde liten tiltro og tillit til de ansatte. Gruppen i Latin-Amerika syntes den overordnede informasjonen som ble gitt i og for seg var grei, men at den måtte suppleres med mer utfyllende informasjon via andre, lokale kanaler. At gruppen i Storbritannia var mest positiv til hvordan kommunikasjonen fungerte på, kan være kulturelt betinget, men kan også ha sammenheng med at de hadde større nærhet til ledelsen og at det derfor sirkulerte mer informasjon uformelt som ikke nådde ut til regionene. Dette kunne også ha hatt betydning for at gruppen i Storbritannia sa at topplederne fremsto som åpne og engasjerte. I de andre regionene fremsto topplederne som fjerne eller utilgjengelige, og det manglet informasjon om selskapets mål og strategier. Gruppen i Latin-Amerika påpekte også at toppledelsen krevde mye informasjon fra regionene. Når den ble etterspurt, måtte den fremskaffes raskt, gjerne på bekostning av annet pågående arbeid. Dette indikerer at toppledelsen hadde liten respekt for betydningen av arbeidet som pågikk lokalt. De opplevde også at den samme informasjonen ble etterspurt gjentatte ganger, noe informantene mente indikerte at ledelsen ikke hadde nok kunnskap til å forstå hvordan det ble jobbet i regionene. De oppfattet også at spørsmål som ble stilt til hvordan virksomheten ble ledet, ble oppfattet som kritikk og illojalitet og derfor ikke var ønskelig. Dette henspeilte på en oppfatning i toppledelsen om at den type beslutninger skulle være sentralt styrt uten innspill fra de som jobber i direkte inngrep med kunder og markeder. Det underbygget en kultur av avstand og innbød ikke til involvering og samarbeid. Dette indikerer en instruerende lederstil og -kultur som baserer seg på bruk av instruksjoner og kommandoer. Det innebærer at man anser sine medarbeidere som rene ressurser som utfører mekaniske jobber og ikke mennesker som kan motiveres og stimuleres til å yte og utvikle seg. Denne lederadferden samsvarer med det Schein (2010) beskriver som en toppleder-

subkultur. Denne fremstår ut i fra topplederens ansvar og behov for å ta beslutninger de mener er til det beste for virksomheten totalt sett. Måten kulturen i toppledelsen ble beskrevet på i Norden og Latin-Amerika samsvarer godt med dette. Disse regionene kritiserte denne ledelseskulturen fordi de mente den ikke gagnet selskapet ved at beslutningene og måten virksomheten ble ledet på, ikke bygde på kunnskapen i selskapet og ikke la grunnlaget for at ressursene som fantes i selskapet ble forvaltet på noen god måte. De kritiserte dermed toppledelsens manglende evne til å skaffe seg kunnskap og forsøke å forstå problemområdene de tok beslutninger om. Kritikken fra informantene i Storbritannia var likevel mindre. De tiller dermed topplederne mindre ansvar for å forstå og ha kunnskap om områdene de tok beslutninger om. Det Schein (2010) beskriver som en toppledersubkultur baserer seg på og understøtter stor maktavstand. Dette kan også være en medvirkende årsak til at kritikken fra informantene i Storbritannia var mindre.

Underordnede har også stor tro på at lederne har stor kunnskap. Innspill fra underordnede er ikke forventet (Javidan & House, 2001). Funnene om hvordan kommunikasjonen ble oppfattet i selskapet, korrelerer også med hvordan gruppene oppfattet maktavstanden i selskapet. I forhold til dimensjonene i GLOBE-prosjektet, er kommunikasjon i kulturer med høy grad av individualisme ofte direkte og til poenget mens den i kulturer med høyere grad av kollektivism er mer indirekte (House et al., 2004). I en kultur som scorer høyt på ytelsesorientering vil ledere ofte kommunisere med et eksplisitt og direkte språk (Javidan & House, 2001). Fakta, sifre og rasjonell tenkning er grunnlaget for kommunikasjon, og økonomiske resultater er grunnlaget for beslutningstaking. I kulturer med lavere ytelsesorientering og dermed lavere grad av individualisme og innslag av konkurranseholdning, vil kommunikasjonen kunne være mer indirekte og vagere med mindre fokus på harde fakta, forpliktelser i forhold til mål og eksplisitte resultater. Tilsvarende vil kommunikasjon i kulturer med høy maktavstand i større grad være en-veis og ovenfra og ned. I følge våre funn ble kommunikasjonen oppfattet slik både i Norden og i Latin-Amerika. I kulturer med stor maktavstand, forventes lederne å ha større kunnskap enn de underordnede. Innspill og tilbakemeldinger fra underordnede er ikke forventet eller ønsket, og i mange tilfeller sett på som uhøflig og illojalt (Javidan & House, 2001). Dette kan forklare hvorfor toppledelsen ifølge våre funn ikke la vekt på å involvere ressurser ute i regionene.

Svarene fra gruppen i Storbritannia indikerte at kulturen der i stor grad var orientert mot ytre motivasjon. De uttrykte at en sentral motivasjonsfaktor var penger og belønning. Kulturer hvor man motiveres av ytre belønning, kjennetegnes ved at de ikke er sosialt orientert, omsorgsfulle eller varme (Ryan & Deci, 2006). Våre funn støtter dette. Informantene i Storbritannia mente at det var riktig av topplederne å ta beslutningene uten å involvere andre medarbeidere. De så dermed ikke på det å bli involvert i disse prosessene som viktig for å bli motivert. Men de påpekte at det var

mellomledernes oppgave å operasjonalisere toppledernes beslutninger og motivere medarbeiderne, ikke toppledernes. I dette kan det ligge en basis for indre motivasjon da de her kan finne autonomi, kompetanse og tilknytning skapt gjennom å kunne ta beslutninger og styre egen og underordnedes arbeidssituasjon, innenfor rammene av toppledernes beslutninger og direktiver. Gruppen i Storbritannia er ifølge våre funn den eneste som fremsetter positive utsagn som indikerer at de mener de har autonomi, kunnskap og tilhørighet som i følge selvdetermineringsteorien danner grunnlaget for å skape indre motivasjon. De uttrykte også at de følte de var bemyndiget («empowered»). I Norden var holdningen annerledes. Her ble det lagt vekt på at man ble motivert av en meningsfull arbeidsdag. Dette omfatter en arbeidssituasjon der man blir involvert og kan bidra med den kunnskapen man besitter og at man blir gitt myndighet som står i forhold til ansvar. Det ble påpekt at ledelsen mente de la til rette for bemyndiggjøring, men gruppen i Norden var ikke enig i at det var slik. I stedet mente gruppen de ble umyndiggjort og ikke vist tillit. Dette ble vist gjennom at ledelsen overstyrte budsjettall etc. uten å konsultere de som satt med resultatansvaret. Man ble gitt ansvaret om disse resultatene ikke ble oppnådd. Dermed mente gruppen ledelsen demonstrerte mangel på respekt for individene og den kunnskapen de besatt. De mente videre at ledelsen ikke la til rette for å jobbe på tvers av regioner og fagfelt for å fremskaffe gode løsninger. De indikerte dermed at kulturen stimulerte til å jobbe for sin egen synlighet og suksess fremfor virksomhetens, hvilket også indikerer høy ytelsesorientering. Utsagnene fra gruppen i Norden var utelukkende negative og indikerte at informantene mente at ledelseskulturen ikke danner grunnlag for hverken autonomi, utvikling av kunnskap og tilhørighet. Gruppen i Latin-Amerika uttrykte klart at de ikke ble motivert av toppledelsen eller ledelseskulturen i selskapet. Beslutninger ble tatt sentralt og de lokale lederne ble ikke gitt myndighet til å ta beslutninger lokalt som var viktig for deres arbeidssituasjon. De følte at beslutningsprosessen var tungvint og ikke ga gode resultater. Lokal kunnskap ble ikke tillagt særlig verdi. De påpekte at det manglet en overordnet, uttalt strategi som staket ut en felles, tydelig kurs for virksomheten. De så heller ikke at det ble lagt et grunnlag for å samarbeide. Deres utsagn var også utelukkende negative i forhold til faktorene som danner grunnlag for indre motivasjon. Våre funn indikerte dermed et klart skille i hva som ble oppfattet å motivere i de ulike regionene i virksomheten. I Storbritannia ble det i hovedsak lagt vekt på ytre motivasjon gjennom belønning. I de to andre regionene uttrykte de at de ble motivert av innholdet i jobben og mulighet for å involvere seg i og påvirke jobbsituasjonen sin, som peker i retning av at de i større grad ble drevet av indre motivasjon.

Selvdetermineringsteorien fremsetter at indre motivasjon oppstår fra behov for autonomi, kompetanse og tilknytning. Alle disse må være til stede, men av de tre har autonomi størst betydning (Gagné & Deci, 2005). Gruppene i Norden og Latin-Amerika uttrykker også at dette elementet

sammen med å bli involvert er blant de elementene de savner mest med ledelseskulturen i virksomheten da de i svært liten grad får muligheten til å påvirke og styre egen arbeidssituasjon. De to gruppene var rimelig samstemte på dette. At gruppen i Storbritannia ikke legger vekt på dette, finner vi litt underlig. Grunnen kan ligge i at de føler de har dette. Ellers kan grunnen ligge i at det å ha en rimelig grad av autonomi ikke er en innarbeidet del av kulturen, noe som kan ha sammenheng med stor maktavstand. I tilfelle stiller man ikke spørsmål ved det. Grunnen kan også være at informantene stiller seg lojale til den kulturen som utøves av toppledelsen, som er lokalisert i samme region. Men behovet for autonomi er ikke annerledes i kulturer med høy grad av individualisme enn i kulturer med høy grad av kollektivism (Ryan & Deci, 2006).

Graden medarbeidere utvikler autonomi avhenger av hvilken støtte de får til å influere og styre egen arbeidssituasjon og deres egen orientering i forhold til selvbestemmelse, altså hvordan klimaet for autonomi er i virksomheten. Dette klimaet skapes av lederne i en virksomhet og deres evne til å kommunisere med medarbeiderne og motivere og skape tillit. Det avhenger også av ledelsen evne til å vektlegge og verdsette kunnskap, som er en annen av de tre behovene som danner grunnlaget for selvdetermineringsteorien. En lederkultur som baserer seg på bruk av instruksjoner og kommandoer hvor lederne oppfattes som fjerne og utilgjengelige og som ikke anerkjenner medarbeidernes kunnskap og evner, hvilket var tilfelle i case-virksomheten, legger ikke forholdene til rette for å få motiverte medarbeidere (Gagné & Deci, 2005). Medarbeidere i en virksomhet med transformasjonsledelse eller visjonære ledere har større sannsynlighet for å søke oppgaver og mål de kan influere og styre (autonome mål) og har generelt større tilfredshet med arbeidssituasjonen sin (Gagné & Deci, 2005). Transformasjonsledelse legger også grunnlaget for autonomi (Gagné & Deci, 2005). Dette innebærer å skape en kultur hvor man stimulerer medarbeidere til å ta initiativ og gjøre valg, gi tilbakemeldinger uten å styre valgene, og vise at man anerkjenner og aksepterer medarbeidernes syn og valg (Gagné & Deci, 2005). En slik kultur virker motiverende og danner grunnlaget for øket ytelse blant medarbeiderne og har effekt både i en kollektivt orientert virksomhet som i en individualistisk orientert virksomhet (Gagné & Deci, 2005). Autonomi har størst effekt på motivasjonen i arbeidssituasjoner med interessante og kompliserte arbeidsoppgaver (Gagné & Deci, 2005). Virksomheten vi analyserte er en kunnskapsbedrift. Medarbeidernes kunnskap og intellektuelle evner er virksomhetens virkelige «kapital». Dermed ville det være naturlig å fokusere på hvordan man i en virksomhet greier å utnytte denne ressursen best mulig. Det å gi mulighet for selvbestemmelse og innflytelse, å kunne bruke sine evner og kompetanse og gi grunnlag for følelse av tilknytning og samhørighet er da sentralt. Den nordiske gruppen uttrykte ved flere anledninger at virksomheten «*betaler for folks hender mens den burde betale for folks hoder*». De ønsker dermed større fokus på å skape indre motivasjon. Arbeidsoppgavene er i stor grad

intellektuelt interessante og krevende. Dette understøtter dermed at man burde legge vekt på å skape indre motivasjon blant de ansatte. Selvdetermineringsteorien indikerer også betydningen av behovet for tilhørighet. En toppledelse som oppfattes som fjern og som ikke anerkjenner kunnskapen som finnes rundt i selskapet, legger nok heller ikke forholdene til rette for å skape tilhørighet. Men både i Norden og Latin-Amerika uttales det at man har kultur for å jobbe sammen og involvere. Gruppen i Latin-Amerika slår fast at man jobber i siloer og har ulike kulturer i ulike deler av selskapet. Dermed kan det finnes et grunnlag for tilhørighet skapt lokalt i de ulike regionene. Denne tilhørigheten er knyttet til at det er utviklet ulike subkulturer i de ulike regionene. Schein (2010) fant at det å ha subkulturer som ikke samsvarer eller er i overenstemmelse med hverandre i en virksomhet, vil kunne virke negativt inn på virksomhetens ytelse da dette kan forårsake motsetninger og konflikter innen virksomheten. Det har gjerne årsak i ulik forståelse og dermed vansker med å kommunisere på tvers av subkulturene (Schein, 2010). Et viktig ansvar for topplederne er dermed å legge grunnlaget for en felles kultur på tvers av regioner og funksjoner i en virksomhet.

I GLOBE-prosjektet fant man at bruk av resultatorientert belønning fungerte godt i kulturer med høyt innslag av maskuline verdier, mens det i kulturer med større innslag av feminine verdier (som i Norden) fungerte dårligere. I virksomheter med høy grad av individualisme, står også avlønningen ofte i forhold til ytelse og prestasjoner. Medarbeidere i slike virksomheter er m.a.o. oftere motivert av ytelsesorientert belønning (House et al., 2004). I følge GLOBE-prosjektet sine funn, virker det demotiverende at andre tar valg og beslutninger for en i kulturer med høy grad av individualisme (House et al., 2004). I kulturer med høy grad av kollektivism er dette ikke like fremtredende (House et al., 2004). I Norden uttrykker gruppen at de ikke er fornøyd med hvordan beslutningene i selskapet tas på. Medarbeiderne i Norden med en kultur som skårer høyt på individualisme, forventer og ønsker å være delaktig i beslutninger som påvirker deres arbeidssituasjon. Det å ikke bli det, vil virke negativt inn på motivasjonen.

Gruppene i de ulike regionene var uenig om i hvilken grad ledelseskulturen i virksomheten dannet grunnlag for høy ytelse og motiverte medarbeidere. Informantene i Storbritannia var positive mens informantene i de to andre regionene satte fingeren på flere forhold de mente ikke fungerte. De mente ledelseskulturen ikke la forholdene til rette for å jobbe sammen ved at selskapet var organisert i siloer der man kommuniserte og rapporterte direkte oppover og nedover i organisasjonen. Kommunikasjon på tvers av regionene fungerte heller ikke optimalt. Ledelsen virket ikke samlende, involverende eller engasjerende og fremsto til dels som diktatorisk. Den Nordiske gruppen mente det lå en kultur for å styre gjennom bruk av frykt. Dermed ble regionale lederes muligheter til å ta beslutninger og influere på egen situasjon begrenset. Ledelsen ble ikke oppfattet å være støttende, og organiseringen ble oppfatte som tungrodd og byråkratisk. Da den

latinamerikanske gruppen fikk spørsmålet om å beskrive ledelseskulturen, uttrykte de «vi har ingen!». Dette indikerte at selskapet manglet en felles og enhetlig strategi og styring på tvers av regionene. I dette trakk de sammenligningen til det multinasjonale selskapet Google som de mente hadde greid å bygge opp en felles kultur på tvers av landene de er representert i. Informantgruppene i Norden og Latin-Amerika var enig om at ledelsen satt langt borte fra dem og fra realitetene og i praksis virket begrensende på å utvikle løsninger og virksomheten. Ledelseskulturen kunne oppfattes som instruerende i og med at posisjonsmakt og bruk av instruksjoner og kommando ble benyttet (Bass & Avolio, 1993). Den kunne også karakteriseres som transaksjonsbasert i og med at arbeidsinnsats ble byttet mot definert belønning i form av bonuser. I Norden fant man en motsetning mellom kulturen sentralt som ble beskrevet som kontrollerende og diktatorisk og kulturen lokalt som var forankret i en flat organisasjonsstruktur som var involverende og inkluderende. Dette ble også støttet av informantgruppen i Latin-Amerika som understreket at det ikke var noen enhetlig kultur på tvers av regionene. De understreket også at måten virksomheten ble styrt og organisert på ikke stimulerte til involvering og samarbeid.

Informantgruppen i Storbritannia var i stor grad fornøyd med ledelseskulturen slik den var og sa lite om dette. De la vekt på at vi måtte bli flinkere til å utvikle løsninger som kan deles og brukes i alle regioner, med hentydning til hensikten med Delta-prosjektet. Igjen kan det ha en sammenheng med at kulturen ved kontoret i Storbritannia er i overenstemmelse med den nasjonale kulturen i regionen. Det kan også ha sammenheng med at ledelsen også satt i denne regionen og at de dermed opplevde større nærhet til toppledelsen. GLOBE-prosjektet (Newman & Nollen, 1996) fant at virksomheter der ledelseskulturen er i overenstemmelse med det som ansees som ideell ledelse i den nasjonale kulturen, presterer bedre. Dette understreker utfordringene multinasjonale organisasjoner har i å tilpasses sentral ledelse til regionale kulturer for å maksimere resultatene. I Storbritannia virket det å være overenstemmelse mellom disse. Men virksomheten har ikke evnet å fange opp og gjøre tilpasninger i forhold til de andre kulturene. Det virket som det er liten forståelse for betydningen av dette i virksomheten. Dette støttes av at toppledelsen så ut til å bedrive en ledelse som kan beskrives som transaksjonsbasert og instruerende. Dette stod i kontrast til ledelse slik den var ønsket i regionene, som gikk i retning av transformasjonsledelse og empowerment.

Gruppen informanter i Storbritannia mente også at vi må bli bedre på rapportering, noe som innebærer å skaffe bedre kontroll og må sikre at de ansatte er utstyrt med den riktige kunnskapen for å gjøre en god jobb. I forhold til hva som virkelig angår ledelse så uttrykte de at medarbeidere må bemyndiggjøres. De mente også at vi bør samarbeide bedre på tvers av regionene, og at strukturen allerede er på plass for å få til dette.

Informantene i Storbritannia sine oppfatninger stod i kontrast til oppfatningene i de andre to regionene som oppfattet ledelseskulturen som noe som kan beskrives som selvbeskyttende etter GLOBE-prosjektet sin karakterisering av ledelsesteorier (Steyrer, 2008 og Javidan et al., 2006). Dette ble understøttet av en oppfatning om at topplederne styrte med frykt, aldri innrømmet feil og fortsatte Delta-prosjektet til tross for at mye talte for at beslutningene om å starte det var feil. En slik ledelsesadferd er ifølge GLOBE-prosjektet knyttet til stor maktavstand og en maskulin kultur (House et al., 2004). Dette kan forklare hvorfor informantene i Storbritannia ikke uttrykker seg negativt om dette: Det er en del av kulturen. Denne ledelsesadferden stimulerer ikke til tilknytning og lojalitet til virksomheten, og er videre negativt for ytelsen (Steyrer, 2008).

Informantgruppene i de andre regionene ønsket en ledelseskultur som inneholder det man kritiserer som mangler i dag. De legger vekt på verdier som ansees som grunnleggende i disse regionene. De ønsker en ledelseskultur hvor den enkelte medarbeider har mulighet for å bruke sine evner, bli involvert og få bidra i beslutninger som påvirker ens arbeidssituasjon. De fleste elementene som nevnes, går i retning av å bemyndiggjøre, stimulere og støtte medarbeiderne til å gjøre en best mulig jobb. Dette er høyst relevant for virksomheten som er en kunnskapsbedrift. Dette betyr at ledelsen bør støtte og legge forholdene til rette for å gjøre en god jobb, ikke styre. Våre funn indikerer også ønske i Norden og Latin-Amerika om en lederstil som legger vekt på idealisert innflytelse, intellektuell stimulering, individuelle hensyn og inspirerende motivasjon. Dette er grunnsteinene i transformasjonsledelse. Man kan også trekke dette videre mot autentisk ledelse som bygger på at verdiene i virksomheten er viktigere enn lederens oppførsel. Verdier som rettferdighet, etterrettelighet, optimisme og altruisme er sentrale (Yukl, 2013). Bemyndiggjørelse («empowerment») av medarbeidere ved å skape grunnlag for personlig vekst, utvikling og mulighet for å ta initiativ og ansvar for arbeidssituasjonen og oppnåelse av mål er også et element. Forutsetninger for dette er å skape en kultur av trygghet hvor medarbeiderne kan utvikle seg og vokse. Dette er lite forenlig med en kultur som beskrives som diktatorisk og fryktbasert.

Det er gjennomført mye forskning på om det finnes ledelsesadferd og -egenskaper som er effektive i alle sammenhenger og kulturer og dermed kan sies å være universelle, eller om ledelse må tilpasses enhver situasjon. De som forfekter transformasjonsledelse, påstår at dette vil fungere i alle kulturer i verden (Bass, 1997 i Dickson et al., 2012). Konklusjonene i forskningen går i retning av at dette ikke er tilfelle (Yukl, 2013). Samtidig som noen egenskaper og adferd ser ut til å ha positiv effekt universelt, indikerer resultatene av forskning at ledelse må tilpasses enhver situasjon for å være mest mulig effektiv. I følge resultatene i GLOBE-prosjektet er kulturen den viktigste variabelen å ta hensyn til i dette bilde. De fant også at flere typer ledelse eller ledelsesatferder kan betraktes som ideell på tvers av mange kulturer (Dorfman, et al., 2012). Spesielt ser karismatisk eller verdibasert ledelse som

omfatter oppførsel som å ha integritet, være klar og ha beslutningsevne og kunne skape en ytelsesorientert bedriftskultur ut til å være viktig. Deltakende og inkluderende ledelse og ledelse som er humanorientert er også etter GLOBE-prosjektet sin funn, universelt ansett som ideell. Våre funn i Norden og Latin-Amerika støtter dette. Men informantene i Storbritannia var ikke like opptatt av at ledelsen skulle være involverende, deltakende og humanorientert. Dermed støtter ikke våre funn at slik ledelse er å anse som ideell universelt. Det støtter heller synet om at ledelse må tilpasses kulturen som kanskje den viktigste variabelen i en kontekst- og situasjonsbasert ledelse.

GLOBE-prosjektet identifiserte også evner som ikke ansees som god lederadferd i noen kulturer, som at en leder fremstår som en ensom ulv, er hensynsløs, irritabel og diktatorisk. Våre funn fra gruppene i Norden og Latin-Amerika synes å bekrefte dette da man oppfattet elementer av dette i ledelsesadferden i virksomheten. Informantene understreket at de ikke anså disse trekkene som positive for hverken trivsel eller ytelse.

5.3 Ledelsesmessige implikasjoner

Våre funn indikerer at ledelseskulturen oppfattes ulikt i de ulike regionene vi undersøkte. De indikerer også at det er avvik mellom hvordan den sentrale ledelseskulturen oppfattes og det som ansees som god ledelse i to av regionene. Det er grunn til å tro at dette påvirker graden av ytelse man oppnår blant medarbeiderne i virksomheten. Funnene våre er på mange områder i tråd med funnene i GLOBE-prosjektet som gir flere indikasjoner på hva som ansees å kjennetegne god ledelse. Det er rimelig å anta at virksomheten, som er en kunnskapsbedrift, ville kunne øke ytelsen om det ble lagt vekt på elementer innen ledelse som stimulerer de ansatte ved å gi dem mulighet til å utvikle seg, og føle at de får brukt sine evner i sine arbeidsoppgaver.

Spesielt ser karismatisk eller verdibasert ledelse ut til å være ansett som ideelt på tvers av kulturer. Dette omfatter lederadferd som å ha integritet, være klar og ha beslutningsevne og kunne skape en ytelsesorientert bedriftskultur. Ledelseskulturen bør være deltakende og inkluderende med vekt på å stimulere de ansatte. Dette er i tråd med transformasjonsledelse og autentiske ledelse og er også universelt ansett som ideell ledelse av GLOBE-prosjektet.

For å oppnå øket trivsel og ytelse i virksomheten, må virksomheten enes om ønsket ledelseskultur og ta grep for å utvikle kulturen i retning av denne. GLOBE-prosjektet uttrykker at det å adressere og håndtere gapet mellom forventet og utøvd ledelsesadferd, ansees å være nøkkelen til å lykkes med ledelse på tvers av kulturer (Dorfman et al., 2012).

I dette ligger flere utfordringer. Våre funn indikerer at det i virksomheten var sprikende oppfatninger om hva som var ønsket ledelseskultur. Mens man i Norden og Latin-Amerika ønsket å endre ledelseskulturen, viser funnene våre at informantene i Storbritannia virket å være fornøyd med

ledelsesformen slik den var, og ikke så behov for vesentlige forbedringer. Et arbeid med å enes om ledelseskulturen, kan derfor starte med å definere hvilke verdier virksomheten ønsker å legge til grunn. Disse bør forankres i hvordan man anser sine medarbeidere.

Men om det er slik som våre funn indikerer at de ulike regionene har ulik oppfatning om hva som er ideell ledelseskultur, er det gjerne ikke mulig å enes om en felles kultur.

En tilnærming kan være å legge et grunnlag for situasjonsbasert ledelse som tilpasses kulturene i de ulike regionene. Utfordringen blir da å finne en balanse mellom hva som må være del av felles overordnet ledelse og det som kan være styrt regionalt. Våre funn indikerer at forhold knyttet til motivasjon og belønning kan være elementer ved ledelsen som man med fordel kan håndtere regionalt, noe som innebærer en større grad av regionalt selvstyre.

Uansett mener vi at oppmerksomhet rundt denne problemstillingen og diskusjonene som følger av den, i seg selv har positiv effekt da det setter fokuset på problemstillingene relatert til det å ha ulike kulturer i en og samme virksomhet.

I multinasjonale selskaper er det å finne en balanse mellom universelt aksepterte, ideelle ledelsesatferder og adferd som ansees som effektiv i den aktuelle kulturen en utfordring da ledere gjerne tar med seg oppførsel og egenskaper til andre kulturer hvor denne oppførselen ikke blir ansett som positive eller verdsatt. En toppleders evne til suksess er dermed avhengig av at det er samsvar mellom lederens oppførsel og hvilken oppførsel som faktisk forventes. Toppledere som bryter med lokale kulturelle normer ansees ikke som så effektive som dem som følger og adopterer lokale normer (Dorfman et al., 2012). Dermed bør man tilstrebe å ansette toppledere som har verdier som samsvarer med virksomhetens verdier og kultur.

Når man har definert ledelseskulturen man ønsker på å jobbe mot, vil et naturlig neste skritt være å gjennomføre ledertreninger for å implementere denne gjennom hele virksomheten.

5.4 Begrensninger i studien og videre forskning

Det er en begrensning i studien at den kun omfatter små grupper informanter på det samme ledelsesnivået i virksomheten. Undersøkelsen gir derfor ikke et bilde av lederoppfatningen i hele virksomheten.

En annen begrensning er at alle informantene kommer fra samme virksomhet. For å kunne si noe om lederoppfatningen generell i disse regionene, burde vi hatt data fra flere virksomheter.

En faktor som kan ha spilt inn på resultatene i undersøkelsen er at toppledelsen var lokalisert i samme region som en av regionene vi valgte å studere. Informantenes nærhet til toppledelsen i denne regionen ville i seg selv kunne påvirke deres oppfatning av ledelseskulturen, på en annen måte enn de som satt langt unna.

I videre forskning kunne en gjenta denne studien med et større utvalg. Dersom virksomheten velger å gjøre noe med lederkulturen, ville det også være interessant å gjennomføre en medarbeiderundersøkelse i forkant av endringene, så studere implementasjon av lederopplæringen og til slutt måle effekten av denne. Dette er en intervensjonsstudie.

6 Referanser

- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003): "Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire", *The Leadership Quarterly* 14, 261-295, Elsevier Science Inc.
- Bass, M. B. & Avolio, B. J. (1993): "Transformational Leadership and Organizational Culture", *PAQ Spring*
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994): "Improving organizational effectiveness through transformational leadership", *Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.*
- Baxter, P., & Jack, S. (2008): "Qualitative case study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers" *The Qualitative Report*, 13(4), 544 – 559. Retrieved from <http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>
- Bjørklund, O. (2005): "Fokusgruppe- noen metodiske betraktninger", *Økonomisk fiskeriforskning, Årgang 15*, 2005
- Carl, D. E., Javidan, M. (2001): "Universality of charismatic leadership: a multi-national study", *Academy of Management Proceedings (IM)*
- Demers, C. (2007): "Organizational change theories", kap 5.
- Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A., Den Hartog, D. N. (2012): "Conceptualizing leadership across cultures", *Journal of World Business*, 47, s. 483-492
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., House, R. (2012): "GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership", *Journal of World Business*, Vol. 47, s 504-518
- Flyvbjerg, B. (2006): "Five Misunderstandings About Case-Study Research," *Qualitative Inquiry*. Vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245.
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005): "Self-determination theory and work motivation", *Journal of Organizational Behaviour*
- Gupta, V., Hanges, P. J., Dorfman, P. (2002): «Cultural clusters: methodology and findings», *Journal of World Business*, Vol. 37, s 11-15
- Gioia D., Corley, K. G. Hamilton A. L. (2012): "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *SAGE*
- Hamlin, R. G. (2005): "Toward Universalistic Models of Managerial Leader Effectiveness: A Comparative Study of Recent British and American Derived Models of Leadership", *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1, s 5-25
- Hofstede, G., (1994): "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, vol. 3, no. 1, s 1-14

- Hofstede, G. J. (2015): "Culture's causes: the next challenge", *Cross Cultural Management (Emerald)*, Vol. 22, No 4, s. 545-569
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (2001): "Project GLOBE: An Introduction", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50(4), s 489-505
- 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*, Vol. 37, s. 3-10
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., Gupta, V. (2004): "Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE study of 62 Societies", *Sage Publications*, ISBN 0-7619-2401-9
- Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., House, R. J. (2006): «In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE», *Academy of Management Perspectives*
- Javidan, M., House, R. (2001): "Cultural Acumen for Global Manager: Lessons from Project GLOBE", *Organisational Dynamics*, vol. 29, no. 4, s 289-305
- Javidan, M., House, R. (2002): "Leadership and cultures around the world: findings from GLOBE An introduction to the special issue", *Journal of World Business*. Vol. 37, s 1-2
- Javidan, M., Stahl, G. K., Brodbeck, F., Wilderom, P. M. (2005): "Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE", *Academy of Management Executives*. Vol. 19, no. 2
- Johannesen, A., Tufte, P.A., og Kristoffersen, L., (2005): «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode», *Abstract Forlag, Oslo*, ISBN: 82-7935-174-4
- Kim, H., Yukl, G. (1995): "Relationship of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-reported and Subordinate-reported Leadership Behaviour from the Multiple-linkage Model", *Leadership Quarterly*. Vol. 6(3), s. 361-177
- Konsmo, T. (2016): «Fokusgruppeintervju», *Nasjonalt Kunnskapssenter for helsetjenesten*. WWW.kunnskapssenteret.no
- Kruger, R.A. (1994): "Focus groups: A practical guide for applied research", *2nd edition Thousand Oaks, CA: SAGE publications*
- Kwantes, T. K., Boglarsky, C. A. (2007): "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries", *Journal of International Management*. Vol. 13 (2007), s. 204-230
- Larsson, J., Vinberg, S. (2010): "Leadership behaviour in organisations: Universal or situation-dependent?", *Total Quality Management*. Vol. 21, No. 3, s. 317-334
- Mikkelsen, A., Laudal, T. (2016): "Strategisk HRM 2", *2. utgave, Cappelen Damm AS*, ISBN 978-82-02-52290-2

- Newman, K. L., Nollen, S. D. (1996): "Culture and Congruence: The fit between Management practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, utgave 4
- Pearce, C. L., Sims Jr., H. P. (2002): "Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive Transactional, Transformational and Empowering Leaders Behaviors", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002. Vol. 6, No 2, s. 172-197
- Personvernombudet for forskning: www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html
- Puchta, C., Potter, J. (2004): "Focus group Practice", *Sage publications*
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000): "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being", *American Psychologist*
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2006): "Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology Need Choice, Self-Determination, and Will?", *Journal of Personality* 74:6
- Schein, E., H. (2010): "Organizational Culture and Leadership", *Jossey-Bass, 4th Edition*, ISBN 978-0-470-19060-9
- Smith, P. B., Andersen, J. Aa., Ekelund, B., Graversen, G., Ropo, A. (2003): "In search of Nordic management styles", *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 19, s 491-507
- Steyrer, J., Schiffinger, M., Lang, R. (2008): "Organizational commitment – A missing link between leadership behaviour and organizational performance?", *Scand. J. Mgmt.* 24, 364-374, Elsevier
- Yin, R. K. (1981): "The Case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*. Vol.26, No.1. (Mar. 1981), pp. 58-65
- Yin, R. K. (2012): "Applications of case study research" (3rd edition), *California: Sage*
- Yukl, G. (2013): «Leadership in Organizations», *Pearson*, 8th edition, ISBN 10: 0-273-76566-3

7 Vedlegg

7.1 Intervjuguide – norsk versjon

Intervjuguide

Hensikten med spørsmålene er å få frem medlemmene i gruppens oppfatning av ledelseskulturen i selskapet. Medlemmene trenger ikke være enig om svarene, det sentrale er å få en diskusjon om temaet.

Spørsmål relatert til implementering av global IT plattform (Delta-prosjektet)

1. Kan du/dere fortelle litt om bakgrunnen (begrunnelsen) for implementeringen av en ny, global IT Plattform (Delta-prosjektet)?
2. Hvordan opplevde dere/du prosessen ved implementeringen av den nye globale IT plattformen?
3. Hvordan ble beslutningen om å utvikle denne nye plattformen tatt?
4. Hvordan ble spesifikasjonene utformet?
5. Hva var din rolle i denne prosessen?
6. Hvordan ble din region involvert i prosessen?
7. I forhold til å «fronte» den nye plattformen mot eksterne kunder: Hvordan opplevde du/dere støtte fra ledelsen i dette?
8. Hva har du gjort for å fungere som en god rollemodell i arbeidet med, og kommunikasjonen rundt implementeringen mot dine ansatte? / Hvordan har du/dere håndtert denne prosessen overfor dine ansatte?
9. Hvordan var støtten fra ledelsen i denne prosessen?
10. Hva burde vært gjort annerledes og hvordan mener du prosessen burde vært gjennomført?
11. Hvordan har denne prosessen farget ditt syn på den utøvde ledelsen i selskapet?

Generelle spørsmål

12. Hvordan kommuniseres selskapets utvikling, status, resultater, etc. ut til organisasjonen?
13. Hvordan blir den lokale ekspertisen involvert/hørt i viktige/store beslutninger?
14. Hvordan stimulerer/motiverer ledelsen de ansatte til å yte maksimalt?
15. Hvordan mener du/dere virksomheten legger til rette for at de ansatte skal kunne yte best mulig service til kundene?
16. På hvilken måte møter og håndterer virksomheten kundenes behov?
17. Hvordan støttes du/dere for å kunne gjøre jobben din best mulig?
18. Hvordan tas beslutningene som styrer hvordan du kan utføre jobben din? (myndighet i forhold til ansvar; verktøy; systemstøtte; personell og andre ressurser)
19. Hvordan legger virksomheten forholdene til rette for å jobbe sammen mot felles mål?
20. Hvordan opplever du/dere praktiske prosesser som budsjettering, forecasting, rapportering, anskaffelse av mobiltelefoner til ansatte, ansettelse av nye medarbeidere, etc?
21. Hvordan mener du/dere selskapet jobber mot å fremskaffe felles løsninger og bygge på de beste løsningene («best practice») som finnes i selskapet?
22. Hvordan vil du/dere karakterisere ledelseskulturen i selskapet?
23. Hvordan bør ledelseskulturen i selskapet være, og hvordan kommer vi dit?
24. Hvordan mener dere selskapet bør organisere seg og ledes for best å møte fremtiden og kundenes forventninger og krav?

25. Er det andre forhold du/dere vil nevne som vi ikke har spurt om?

7.2 Intervjuguide – engelsk versjon

Questions regarding leadership in the company

The purpose of this is to facilitate a discussion regarding leadership and how this is performed in the company. The members do not have to agree on the answers, the objective is to stimulate a discussion about the issue.

What is harvested through these discussions will be used to identify how leadership in the company is perceived in your region.

Questions related to development and implementation of the global platform (Delta project)

1. Can you describe the background for deciding to implement a new, global IT platform (Delta project)?
2. How did you experience the process of implementing the new global platform?
3. How was the decision regarding development of the new platform made?
4. How were the specifications defined?
5. What was your role in this process?
6. How was your region involved in the process?
7. When «fronting» this new platform (or the news about it) to external customers – how were you supported by top management/executives in the company?
8. How have you dealt with the process with respect to your subordinates?
9. How was the support from top management/executives in this process?
10. If anything – how should this process have been handled to make it better or more successful?
11. How has this process colored your perception on leadership and management in the company?

General questions

12. How does the company communicate development, status, results and progress to the organisation?
13. How is local knowledge and expertise involved and taken into account in important decisions?
14. How are employees stimulated and motivated to perform to their maximum by executives/top management?
15. In your opinion – how does the company management stimulate employees to provide the best possible service to customers?
16. How does the company meet and handle customers' needs?
17. How are you supported to perform at your best?
18. How are decisions made that influence and define how you perform your job (authority compared to accountability; available tools and system support; availability of personnel and other resources)?
19. How does the company management provide a foundation for working together towards common goals (in the Group)?
20. How do you experience processes like forecasting, budgeting, reporting, acquiring mobile phones, employment of resources?

21. How do you think the company works to take care of and further develop «best practice» solutions across the company?
22. How would you describe the leadership culture in the company?
23. What should leadership in the company be like, and how can we get there?
24. How do you think the company should be organised to be able to meet future requirements and customers' expectations and requirements?

25. Are there other issues you want to raise related to this topic?

Thank you for your participation and contribution!