

Norske ledere i Russland: Hvordan virker norsk ledelsesstil i Russland?

Norwegians leaders in Russia: The effect of Norwegian leadership style in Russia

Elena Almås

UNIVERSITETET FOR MILJØ- OG BIOVITENSKAP  
Handelshøyskolen ved UMB  
Masteroppgave 30 studiepoeng 2012



# **NORSKE LEDERE I RUSSLAND:**

***HVORDAN VIRKER NORSK LEDELSESSTIL I RUSSLAND?***

**NORWEGIAN LEADERS IN  
RUSSIA: *THE EFFECT OF NORWEGIAN  
LEADERSHIP STYLE IN RUSSIA***

Elena Almås

Handelshøyskolen ved UMB

M30HH Masteroppgave 30 studiepoeng 2012

## **Forord**

Denne masteroppgaven er et ledd i det siste studieåret ved Handelshøyskolen ved UMBS studieprogram økonomi og administrasjon.

Formålet med oppgaven var å analysere norsk og russisk ledelsesstil og ved hjelp av utredningsarbeid komme frem til hvilken ledelsesstil som fungerer best for norske ledere som skal lede russiske ansatte i Russland.

Jeg vil takke min fantastiske veileder, Silja Korhonen-Sande, for meget konstruktive og raske tilbakemeldinger, mine venner som bidro med både informasjon og tips om hvem jeg kunne intervju samt mine informanter som tok seg tid til å møte meg, svare på mine spørsmål og dele sin erfaring med meg.

En særskilt takk går til min familie som har støttet meg og vist forståelse gjennom hele studieperioden.

Oslo, desember 2012

Elena Almås

## **Sammendrag**

Jeg har i denne oppgaven sett på hvordan norsk ledelsesstil fungerer i Russland og hvordan forholdet til russisk kultur og språk påvirker lederens fremgang. Oppgaven min gir dermed implikasjoner for norske ledere som flytter til Russland for å arbeide som ledere for russiske ansatte. Basert på eksisterende forskning, viser jeg hvordan russisk kultur, bakgrunn og historie har vært med på å forme de ledelsesstilene som er populære i Russland i dag, og samtidig hvordan nordmenns manglende kunnskap om dette kan føre til at typiske norske ledelsesstiler har liten effekt. Jeg har også behandlet temaet ledelse og spesielt ledelsesstilene ”autoritær” og ”demokratisk”. Min hovedhypotese er at norsk ledelsesstil må tilpasses russiske forhold når norske ledere skal lede i Russland.

For å undersøke denne hypotesen har jeg intervjuet fem norske ledere som har arbeidet i Russland som ledere for russiske ansatte. Disse lederne arbeidet i bransjene olje og gass, næringsmiddel, innovasjon og forskning, tjenesteytende sektor og media. Jeg utarbeidet en intervjuguide for å belyse problemstillingen.

Alle informantene rapporterte at de kom til Russland med en bakgrunn som demokratiske og løsningsorienterte ledere. De innså derimot relativt raskt at dersom de skulle oppnå en ledelseeffekt overfor russiske ansatte så måtte de endre sin ledelsesstil over til å bli mer autoritær.

Min konklusjon er at norske ledere som reiser til Russland for å arbeide som leder bør vurdere å endre sin ledelsesstil over til det mer autoritære, for deretter å arbeide med de russiske ansatte slik at de skal bli mer vant til en demokratisk ledelsesstil. De norske lederne bør kurses av sine respektive bedrifter innen russisk kultur og forretningsliv før de tar opp sitt arbeid i Russland.

## **Abstract**

In this master thesis I have investigated the issue of the effect of Norwegian leadership style in Russia and how lack of knowledge of Russian culture and language influence the leadership abilities. This master thesis therefore gives implications for Norwegian leaders who expatriate to Russia in order to work there and lead Russian employees. Based on existing research I have shown how the Russian culture, background and history have influenced the leadership styles that are popular in Russia today and also how the Norwegians' lack of knowledge about this can cause the typical Norwegian leadership styles have little effect. I have also discussed leadership and leadership styles and in particular authoritarian and democratic leadership styles. My main hypothesis is that Norwegian leadership style must be adapted to Russian conditions when leading Russian employees.

To investigate this issue, I interviewed five Norwegian leaders who have worked in Russia as head of the Russian staff. These leaders work in the fields of oil and gas, food, innovation and research, services and media. I prepared an interview guide to illustrate the problem.

All respondents reported that they came to Russia carrying a democratic and solution-oriented leadership style. They realized however relatively quickly that if they were to achieve a leadership effect on Russian employees, they had to change their leadership style and become more authoritarian leaders.

My conclusion is that Norwegian leaders who expatriate to Russia to work as a leader should consider changing their leadership style to the more authoritarian, and then to work with the Russian employees to make them become more accustomed to a democratic leadership style. The Norwegian leaders should be trained by their respective companies in the Russian culture and business before they start their expatriate position in Russia.

## Innholdsfortegnelse

1	Introduksjon .....	1
2	Teoretisk rammeverk.....	2
2.1	Historisk bakgrunn: en kort innføring i sovjettidens virkning på det russiske arbeidslivet.....	3
2.1.1	Fra revolusjonen til Sovjetunionens oppløsning.....	4
2.1.2	Russland på 1990-tallet.....	5
2.2	Russiske institusjonelle forhold.....	7
2.2.1	Formelle institusjoner: det juridiske systemet .....	7
2.2.2	Uformelle institusjoner: kultur.....	8
2.3	Ledelse og ledelsesstil .....	14
2.3.1	Ledelse og ledelsesoppgaver.....	14
2.3.2	Lederens menneskesyn .....	15
2.3.3	Ledelsesstil.....	16
2.3.4	Rapporterte forskjeller mellom russisk og norsk (skandinavisk) ledelsesstil .....	22
2.3.5	Virkning av norsk ledelsesstil i Russland .....	26
2.4	Oppsummering av teorien og utgangshypotesen.....	28
3	Metoder .....	29
3.1	Valg av forskningsmetode .....	29
3.2	Datainnsamling.....	32
3.2.1	Deltagende selskaper i undersøkelsen.....	32
3.2.2	Valg av informanter til forskningsstudie .....	34
3.2.3	Bakgrunnen til informantene .....	34
3.2.4	Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene.....	36
3.3	Analyse .....	40
3.4	Validitet og reliabilitet.....	40
4	Resultater.....	41
4.1	Informantenes forhold til russisk kultur og språk.....	41

4.2	Informantenes tilnærming til egen ledelsesstil .....	43
4.3	Hvordan beskriver informantene russisk og norsk ledelsesstil.....	44
4.4	Informantenes positive og negative erfaringer med russiske ansatte .....	46
4.4.1	Positive sider ved russiske ansatte .....	47
4.4.2	Negative sider ved russiske ansatte.....	47
4.5	Hvordan virket informantens ledelsesstil på russiske ansatte.....	48
4.6	Hvilken ledelsesstil mener informantene burde fungere best i Russland? .....	48
5	Diskusjon og konklusjoner .....	49
5.1	Informantenes forhold til russisk språk og kultur.....	50
5.2	Informantenes tilnærming til egen ledelsesstil .....	51
5.3	Hvordan beskriver informantene russisk og norsk ledelsesstil.....	51
5.4	Hvordan kan norske ledere best møte utfordringer knyttet til norsk ledelsesstil i Russland?.....	53
5.5	Konklusjoner .....	56
5.6	Avgrensninger og videre arbeid.....	57
	Referanser.....	59

## 1 Introduksjon

Globaløkonomien, som ble en historisk realitet i den andre halvdel av 20. århundre og en ny modell for utviklingen av den tradisjonelle verdensøkonomien, blir stadig viktigere. Mange forskjellige preferanser, nasjonale forsmaker og standarder samt forretningsinstitutter blir historie. Men til tross for prognoser fører ikke globaliseringen til utvisking av kulturelle forskjeller. Heller motsatt, den forsterker det nasjonale og kulturelle mangfold i den moderne verden som ligger til grunn for det store mangfoldet i nasjonale ledelsesmodeller. (Pivovarov 2008:10)

Internasjonaliseringen av næringsliv og økonomi, med alle de fordelene som hører til, er blitt et globalt problem. Bedrifter blir i stadig økende grad internasjonale, og utdanningsinstitusjoner understreker stadig kravet om å gjøre lederes synspunkter mer internasjonale. For eksisterende organisasjoner betyr dette at man må ta større hensyn til forskjeller i nasjonale kulturer.

Næringsvirksomheten går langt utover de nasjonale grensene og den involverer stadig flere personer med ulik kulturelt syn. Dette fører til at kulturelle forskjeller begynner å spille en stadig viktigere rolle i selskaper og påvirker mer og mer selskapenes marginale effektivitet (Coulter, 1996). Pankaj Ghemawat (2001:3) hevder at et lands kultur bestemmer hvordan folk samhandler med hverandre, selskaper og institusjoner, og forskjeller i tro, rase, sosiale normer og språk, er i stand til å skape avstand mellom to land.

Gillian Warner-Søderholm skriver i fagartikkelen ”Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge” at ”manglende kulturforståelse lett kan svekke bedriften på mange områder hvis lederne ikke tar hensyn til variasjoner i både de lokale og de globale kulturelle uttrykksformene. Det kan være årsaken til konflikter mellom ledelse og ansatt, eller mellom en medarbeider og kunder med forskjellige kommunikasjonsnormer. Kompetanse innenfor kulturforståelse både nasjonalt og internasjonalt kan gi bedre lønnsomhet og verdiskapning” (Warner-Søderholm, 2010: 20).

Hentze og Kammel (ifølge Pivovarov S. E., Tarasevitsj, L. S. og Maizel, 2001: 369) mener at som leder kan man møte forskjellige hindringer. Forskjellige land har forskjellige ledelsesstiler. Høyt utviklede land er kjennetegnet ved en demokratisk (deltakende) ledelsesstil mens i utviklingsland (herunder land med høyt utviklingsnivå) domineres av autoritær ledelse. Espedal et al. fant i 2009 (ifølge Aase et al. 2009:39) at kjennskap til sin egen kultur og ledelsesstil sammen med kunnskap om kulturen i det landet en skal arbeide, er viktig for å kunne håndtere kulturelle forskjeller.



Antallet norske bedrifter som har virksomhet i utlandet, blir stadig økende. Det som driver frem globaliseringsprosessen er internasjonaliseringen av produksjonsprosessen for å optimalisere kostnader og øke fortjenesten. Økende globalisering har å gjøre med den rivende økonomiske utviklingen i i-land.

Vårt naboland, Russland, har etter Sovjetunionens fall blitt mer åpent. Takket være enorme naturressurser og jevn vekst etter den økonomiske krisen i 1998, er landet blitt svært attraktivt for både investeringer og bedriftsetableringer. Dette har ført til at det er kommet stadig flere norske og utenlandske selskaper til Russland. Ifølge Innovasjon Norges hjemmeside var det i 2007 omtrent 150-160 etablerte norske bedrifter i Russland (Innovasjon Norge, 2007). Norske ledere som reiser til Russland, møter en helt annen virkelighet de må forholde seg til. Hvilke utfordringer i forbindelse med ledelsesstil møter norske virksomheter i Russland og hvordan kan man takle en slik utfordring?

Det er skrevet flere publikasjoner om russisk ledelsesstil generelt (Fey, Adaeva og Vitkovskaia, 2001; Ardichvili og Kuchinke, 2002), men jeg har ikke klart å finne noen som går direkte på å sammenligne russisk og norsk ledelsesstil eller anbefale en bestemt ledelsesstil.

Formålet med oppgaven var å undersøke forskjeller i ledelsesstil slik at nordmenn som drar for å arbeide i Russland og lede russiske ansatte, bedre kan lykkes med arbeidet sitt. Å lede ansatte med en annen kultur enn sin egen, kan by på utfordringer. Hovedproblemstillingen i denne oppgaven er:

*Hvilke utfordringer i forbindelse med ledelsesstil møter norske virksomheter i Russland og hvordan kan norske bedrifter forberede ledere for å takle disse utfordringene?*

Denne oppgaven gir derfor implikasjoner for norske ledere som skal være ledere for russiske ansatte i Russland.

## **2 Teoretisk rammeverk**

Russland har en lang historie som har farget landet. Denne historiske bakgrunnen kjenner ikke nordmenn så godt. Hva har farget russisk ledelsesstil og arbeidsliv som stammer fra historiske hendelser? Hvilke utfordringer kan dette gi norske ledere i Russland? Dette kapitlet inneholder en oversikt over Russlands historie og institusjonelle forhold. Dette er viktig informasjon for forskeren og leseren når man skal tolke de svarene som informantene gir. Det er også viktig bakgrunnsinformasjon for å kunne forstå det vi skal kalle russisk ledelsesstil. Jeg forutsetter at

leseren kjenner den tilsvarende norske kulturelle og historiske bakgrunnen som har formet norsk ledelsesstil. I likhet med Peng et al. (2009) deler jeg deler institusjoner i to, formelle og uformelle.

Deretter vil jeg diskutere ledelsesstil i Russland basert på eksisterende forskning. Jeg definerer noen sentrale begreper som jeg kommer til å benytte mye i beskrivelsen av funnene. Dette gjelder blant annet begrepene kultur, ledelse og ledelsesstil.

Gjennom litteratursøk har jeg sett på hva som kan defineres som russisk ledelsesstil, skandinavisk/norsk ledelsesstil og hvordan norske ledere best kan lykkes i Russland. Jeg avslutter med en hypotese om hvordan norske ledere best kan møte utfordringer knyttet til norsk ledelsesstil i Russland. Nedenfor har jeg laget en grafisk oversikt over strukturen i teoridelen.

**Figur 1: Oversikt over teoridelen.**



## *2.1 Historisk bakgrunn: en kort innføring i sovjettidens virkning på det russiske arbeidslivet*

Norge og Russland har en felles grense på 196 km. Men det er nok også det eneste de to landene har felles. Mentaliteten i Norge og i Russland er totalt forskjellig. Det som betyr noe i Norge, for vår historie, vår utvikling og for landet slik det er i dag, er den totale mangelen på en norsk adel, på en overklasse. Det er svært få land i Europa som ikke har hatt egen adel. Norge er ett av dem. Imsen og Winge (1999) skriver at det var selvsagt også adelsmenn i Norge, men det var danske adelslekter som, i dansketiden fra 1397 til 1814, flyttet til Norge og hentet ut ressursene fra skogen og fra gruvene. De var selvfølgelig rike, men de var, og forble, utlendinger og

fremmedelementer i Norge. De aller fleste nordmennene var fattige bønder i denne perioden hevder Tranberg og Sprauten (Tranberg og Sprauten, 1996). De hadde nok med å overleve fra dag til dag på små og skrinne jordlapper. Dette er svært viktig for forståelsen av hvordan nordmenn tenker i dag. Demokrati, medarbeidernes påvirkningsmuligheter, ja, det man kaller bedriftsdemokrati, har vokst frem nettopp på bakgrunn av den ovenfor nevnte. Vi ser det i dag blant annet at norske bedriftsledere tjener lite i forhold til de ansatte, dersom man sammenlikner med situasjonen slik den er i mange andre land. Utjevningen i samfunnet, og likhetene, er store. Denne tanken er rotfestet i de fleste nordmenn. Hvorledes er så situasjonen på den andre siden av grensen i nord, i Russland? For å forstå det, må man foreta en kortere ekskurs ut i sovjetisk/russisk historie.

### ***2.1.1 Fra revolusjonen til Sovjetunionens oppløsning***

I sin bok "Russland. Folket. Historien. Politikken. Kulturen" forteller Pål Kolstø hva som skjedde da Sovjetunionen gikk i oppløsning. "Den 25. desember 1991 ble det sovjetiske flagget firt fra flaggstangen på taket av Kreml i Moskva." Hammer-og-sigd-flagget ble byttet ut med den russiske trikoloren. En stat, og en statsskikk, hadde avgått ved døden. Videre forteller han at helt siden revolusjonen i 1917, og dannelsen av Sovjetunionen i 1922, hadde supermakten SSSR vært en viktig maktfaktor i verden, en faktor de andre supermaktene måtte regne med. Rent politisk hadde landet vært en ettpartistat med maktmonopolet liggende hos SUKP, Sovjetunionens Kommunistiske Parti. Ifølge Kolstø hadde ingen politisk opposisjon vært tillatt, og alle som ønsket å oppnå noe både politisk og på andre måter, måtte melde seg inn i partiet. Det var en autoritær ledelsesstil som rådet på alle nivåer i samfunnet. På tross av at det ble hevdet at det var arbeiderne som hadde tatt makten i landet under revolusjonen, så var det likevel det ledende sjiktet i partiet som tok alle viktige avgjørelser. Partiets Sentralkomité og Presidiet i Det øverste sovjet, var de to viktigste maktorganene med partiets generalsekretær som landets egentlige leder (Kolstø 2008: 9-58). Perioden spesielt etter 1965 hadde vært preget av stagnasjon, både politisk og økonomisk. Mikhail Sergejevitsj Gorbatsjov (1987; 1991), som hadde blitt generalsekretær våren 1985 etter at den siste av den gamle generasjonen av sovjetledere, Konstantin Tsjernenko, døde, hadde hatt som formål å reformere partiet innenfra, ikke å lage revolusjon. Men begivenhetene overhalte ham snart, og etter flere ydmykelser ble han i 1991 nødt til å trekke seg. Han hadde vært Sovjetunionens president fra mars 1990, men da landet ikke lenger eksisterte, hadde han ikke lenger noen funksjon. Makten ble overdratt til Russlands president, Boris Jeltsin, som hadde manipulert seg selv inn i den posisjonen han nå fikk.

### **2.1.2 Russland på 1990-tallet**

På det økonomiske området var situasjonen før 1991 som følger: All eiendom tilhørte staten. Den eneste formen for privat eiendom var noen små jordlapper som bøndene (og også innbyggerne i byene, som hadde tilgang til noen svært begrensede ”kolonihage-jordlotter”) kunne bruke til å dyrke noen få grønnsaker på til eget bruk, men som, rent økonomisk, ikke hadde noen betydning for landet. Økonomien var sentralstyrt, og man utarbeidet rullerende femårsplaner for hvordan den skulle utvikle seg. Gosplan, eller det økonomiske planleggingsdepartementet, hadde ansvaret for å ta frem disse planene. I dem ble det lagt vekt på å utvikle tungindustrien (forsvarsindustrien, tungmetallindustrien, atomindustrien etc.). Den lette industrien, med produkter til privat forbruk, var svært lavt prioritert.

Kolstø (2008) gir en god beskrivelse av hvordan den økonomiske situasjonen var for en gjengs sovjetisk borger. I sovjetperioden fantes det ikke noe slikt som ”tilbud og etterspørsel”. Noe marked som kunne regulere dette eksisterte ikke. Det eneste kjente unntaket var etterspørselen etter jeans. Folk hadde fått med seg at dette var siste skrik i Vesten, og mange ungdommer prøvde å skaffe seg de ettertraktede buksene ved å kjøpe dem på gata av vestlige turister. I tillegg eksisterte det noen svært få, og svært ulovlige, syatelierer som, i mørke, fuktige kjellere, produserte kopier av vestlige jeans. Disse ble omsatt ulovlig og var ofte av dårlig kvalitet. Eierne av disse undergrunnsfabrikkene ble, hvis de ble tatt, idømt svært lange fengselsstraffer. Noe lovlig privat eierskap av andre typer fabrikker og av forretninger fantes ikke. I perioder med tomme forretninger tok folk seg frem som best de kunne ved å bytte de varene de tidligere hadde fått tak i med andre mennesker som lå inne med andre varer eller ved ta i bruk personlige kontakter – ”blat” heter det på russisk. I Sovjettiden ble ”blat” blant annet brukt til å få tak i varer som det var mangel på, varer av bedre kvalitet eller lavere pris samt for å unngå å stå i butikkø (Ledeneva, 1998:28). Et eksempel: Dersom det dukket opp vinterstøvler i en forretning, stilte man seg selvsagt i kø foran den, også selv om man ikke hadde behov for slike støvler der og da. Når man så endelig nådde frem til disken, kjøpte man det man kunne få, uansett om man likte modellen eller ikke og uansett hvilken størrelse det var. Disse støvlene kunne komme godt med når man så senere ville skaffe seg noe som heller ikke fantes i forretningene hver dag og som venner, kjente eller kolleger hadde ”på lager”. Det ble altså en slags naturalhusholdning der penger ikke spilte den store rollen. Dette ble ytterligere understreket ved at mange hadde bekjente på landet som skaffet dem noen av de matvarene de ikke kunne få tak på i byene. Det oppstod med andre ord et psykologisk klima der ordet ”kjøpe” ble byttet ut med ordene ”skaffe seg”.

Men hva skjedde så da Sovjetunionen gikk i oppløsning? I tillegg til at det gamle politiske systemet skulle avvikles, skulle også det statskontrollerte økonomiske systemet bort. Men hvordan skulle så dette skje? Det er ikke enkelt å omstille et så stort land fra en detaljert planstyring til et system der markedet bestemmer, men som det alltid har vært tilfelle i Sovjetunionen (og i Russland før revolusjonen også), så svinger pendelen helt til den kommer til den andre ekstreme posisjonen (Kolstø, 2008:72). Noen ”gyllen middelvei” eksisterer ikke i russernes tankegang. Det er et ”enten eller” og aldri noe ”både og”. Kolstø beskriver økonomien på slutten av 1980-tallet og begynnelsen av 1990-tallet til å være i dårlig tilstand og ha lav produktivitet. Han forteller at man brukte gjerne to og flere arbeidere til å gjøre det en mann kunne gjøre på en vestlig fabrikk. Dette førte til kronisk mangel på arbeidskraft. Dersom man var en elendig arbeider og ble sagt opp, kunne man bare gå over til en annen jobb siden alle bedriftene slås om få nok arbeidskraft hevder Kolstø. Man begynte dessuten å trykke pengesedler i stor stil, noe som førte til inflasjon og rasjonering på en rekke produkter. I tillegg til dette la økonomen Grigorij Javlinskij sammen med Stanislav Shatalin (1991) i 1990 frem en plan for overgang fra planøkonomi til markedsøkonomi på 500 dager, en plan som selvsagt manglet enhver form for realisme og som også var en av årsakene til rasjoneringen og den galopperende inflasjonen.

Et annet viktig punkt i russisk økonomi etter Sovjetunionens sammenbrudd, var privatiseringen av statseiendom. Anatolij Tsjubaj, som i 1991 ble utnevnt til leder for den russiske komiteen for statseiendom, iverksatte en storstilt privatiseringskampanje der store statskonserner ble solgt for en relativt billig penge til de som hadde interesse (og råd) til å kjøpe dem. Det ble utstedt en folkeaksje der arbeiderne på fabrikkene fikk en aksje hver slik at de skulle føle eierskap til bedriften. Dette fungerte selvsagt ikke etter planen. Menn (og det var i all hovedsak snakk om menn) med fremtidsvyer og et ønske om å bli rike, kjøpte disse aksjene av de ansatte og ble over natten eiere av bedriftene. Staten solgte også ut sine interesser, som for eksempel gruver, slik at det til slutt oppstod en hel gruppe (eller klasse) av styrtrike mennesker, såkalte oligarker, som styrte bedriftene med jernhånd og hentet ut så mye profitt som de overhodet kunne. Profitten ble delvis reinvestert i Russland, men for en stor del ble den ført ut av landet. (Kolstø 2008:87-106)

Førte så endringene i den russiske økonomiske politikken til noen endringer i hvordan russiske bedriftsledere tenkte? Svaret på dette må bli nei. Noe slags bedriftsdemokrati ble ikke innført. Sjefen var Sjef med stor S. Fagbevegelsen, som i sovjettiden hadde vært en forlengelse av partiet, ble kraftig svekket. Det er først i de senere årene den har begynt å ta seg opp igjen, men den er langt fra det nivået vi i Vesten er vant til at den fungerer på. Russiske bedriftsledere (og

ikke minst bedriftseiere) fortsatte å mene at de var sjefer, men at de i tillegg nå også skulle få så mye profitt ut av bedriften som mulig. Forholdet til de ansatte var mange ganger svært dårlig. Det var ingen, eller i alle fall svært liten, dialog mellom ledelsen og medarbeiderne om måten ting skulle organiseres og løses på.

Slik er altså utgangspunktet når norske eiere av det man i Russland betrakter som små bedrifter vil investere og arbeide i vårt naboland i øst. Den norske bedriftslederen kommer med sine naive tanker om at alt hos naboen er slik det er hos dem selv. At de ansatte tar initiativer og gjør ting uten å bli fortalt hva de skal gjøre. For russerne er det derimot viktig å vente på at sjefen skal gi ordre om hva som må til. Det er farlig å ta eget initiativ. Dersom man gjør en feil, kan det få skjebnesvangre konsekvenser. Slik oppfatter mange russiske ansatte det. Hvordan det så oppleves fra den norske siden, er det denne oppgaven skal handle om.

## *2.2 Russiske institusjonelle forhold*

### *2.2.1 Formelle institusjoner: det juridiske systemet*

Russernes forhold til lover og regler er heller ikke så enkelt. For eksempel er ikke det uvanlig å observere studenter som røyker rett under en plakat «Røyking forbudt» eller flere titalls hunder i en park hvor det ved inngangen henger oppslag om at man får bot for å luften hunder i parken. Det har med å gjøre at hunder jo må luftes et sted og at parken er det eneste stedet hvor man kan gjøre det. I den gitte situasjonen er forbudet på slike steder lite hensiktsmessig da det ikke blir fulgt uansett. (Pavlovskaja, 2003)

I boken "How Russia really works" fra 2006 hevder Ledeneva (s. 1-2) at lovenes manglende effektivitet er en av de viktigste hindringene for Russlands økonomiske og politiske utvikling. Svake lovregler skremmer bort utenlandske investorer og undergraver tiltak for å takle slike akutte problemer som kapitalflukt, skatteunndragelse og maktmisbruk. Man pleier å si i Russland at "Russland er et land med uleste lover og uskrevne regler" eller at "utilstrekkeligheten av våre lover kompenseres ved at man ikke følger dem". Ledenevas utgangspunkt er at det ikke er slik at det mangler noe i lover og regler, men heller at evnen til lover og regler til å fungere konsekvent ble brutt ned av sterk praksis og ordninger som har utviklet seg på organisk vis i det sovjetiske miljøet.

Ledeneva mener at det sovjetiske systemet ikke var planøkonomisk. Det skulle være det, men innbyggerne fant på hvordan de kunne motvirke systemets oversentralisering og ideologiske begrensninger gjennom utspekulerte ordninger med uformelle bytter, regional og industriell

lobbyvirksomhet samt andre måter å lure systemet på. Også det postsovjetske systemet opererer sjeldent etter markedsdemokratiske prinsipper. Og på samme måte som før, må uformelle ordninger kompensere for systemets mangler. Slike ordninger er svært viktige for at systemet skal fortsette å fungere, men samtidig er de også en legitimering av know-how som gjør det mulig for kompetente aktører å misbruke og manipulere systemet til sin egen fordel. Ledeneva er av den oppfatning at politikk og økonomi på 1990-tallet fortsatt er avhengig av at uformelle ordninger som ble svært utbredt og anerkjent over hele Russland, fungerer som før.

## ***2.2.2 Uformelle institusjoner: kultur***

### **2.2.2.1. Hva er kultur?**

For å kunne beskrive kultur i Russland, bruker jeg Hofstedes (1980:21) definisjon: "Culture is the collective programming of the mind that distinguishes members of one group or category of people from another."

Kultur bestemmer identiteten til en gruppe mennesker på samme vis som personlighet bestemmer identiteten til et individ. Ved å studere kulturen kan man sammenligne forskjellige samfunn.

Måten å føre forretninger på, organisasjonskultur og internasjonal kommunikasjon er direkte knyttet til et lands kultur. Til tross for at det eksisterer mange forskjellige organisasjonskulturer, finnes det metoder som gjør det mulig å forutsi atferdsmønster til en person som representerer en bestemt kultur. Det er fundamentale forskjeller i verdioppfatning som ligger til grunn for de kulturelle forskjellene mellom landene.

Allerede på 1970-tallet gjennomførte Geert Hofstede undersøkelser blant over 100 000 IBM-ansatte i 40 forskjellige land for å forsøke å beskrive og finne ut hva som påvirker organisasjonskulturen. Resultatet ble en modell for komparativ analyse:

#### **1. Maktdistanse - er makt og maktforskjeller tydelige?**

Maktavstand betegner distansen mellom samfunnsmedlemmer som befinner seg på forskjellige nivåer i hierarkiet og måler hvor tolerant samfunnet er overfor en ujevn maktfordeling mellom høytstående og lavtstående medlemmer av det sosiale systemet. Avstanden viser hvordan underordnede forholder seg til ledelsens makt. Kulturer med høy skår er hierarkiske med høy maktsentralisering og i enkelte kulturer kan makt gå i arv. Her er det en betydelig forskjell mellom samfunnsmedlemmer som befinner seg på ulike sosiale nivåer og forskjell i privilegier

oppfattes som behørig. Intellektuelt arbeid nyter større respekt enn fysisk arbeid. I land med lav skår på maktavstand er situasjonen den motsatte. (Hofstede, 1993)

## **2. Individualisme vs. Kollektivism - identifiserer du deg selv gjennom en gruppe?**

Individualisme vs. kollektivism gir uttrykk for forholdet mellom individ og samfunnet og beskriver en persons integreringsgrad i en gruppe. Høy skår på individualisme betyr at man er selvsentrert og fokusert på egne oppnåelser, mens lav skår peker på at kollektivet dominerer og på en "vi"-tankegang. Men det betyr ikke at enkelte individer i land med høy grad av individualisme er dårlig integrert i gruppen. I land med sterk individualistisk mentalitet, som USA er et godt eksempel på, er det ens private liv og initiativet som er viktigere. Individualisme dominerer i samfunn der båndene mellom individer er svake og hvor man kun er ansvarlig for seg selv eller sine nærmeste familiemedlemmer. Derimot, i samfunn hvor den kollektivistiske mentaliteten er sterk, er forholdet basert på familieverdier, pliktfølelse, lojalitet og at kollektivets interesser går foran. I slike kulturer er individet, nesten fra fødselen av, integrert i bærekraftige grupper som fortsetter å forsvare vedkommende mot at individet viser lojalitet overfor gruppen. (Hofstede, 1993)

## **3. Maskulin vs. Feminin – hva preger kulturens verdier?**

Feminitet vs. maskulinitet. Dominans, oppfordring til konkurranse, det å være kravstor og målbevisst er noe man vanligvis forbinder med maskulinitet. Samfunn med høy skår på maskulinitet er kjennetegnet ved ønsket om materiell suksess, måloppnåelse og mangel på omsorg. Her verdsettes det arbeidet som gjør det mulig å få annerkjennelse og gjøre karriere. Derimot, i land hvor feminin atferd er dominerende, rår slike verdier som beskjedenhet, altruisme, likestilling mellom kjønnene og omsorg for andre. Arbeid i et hyggelig miljø, og gjensidig hjelp, er et foretrukket valg. I enkelte samfunn kan både menn og kvinner innta hverandres roller, mens i andre kulturer er kjønnsrollene veldig klart avgrenset. (Hofstede, 1993)

## **4. Usikkerhetsunngåelse - er man risikovillig eller risikoavers?**

Usikkerhetsunngåelse viser hvor risikoavers eller -villig man er. Kontroll med usikkerhetsnivået er noe som i stor grad bestemmes av kulturen, og viser i hvilken grad medlemmer av et gitt kulturelt fellesskap er programmert til å vise handlefrihet i uvanlige situasjoner.

Skår viser hvor tolerante samfunnsmedlemmer er overfor en usikker situasjon. Kulturer med høy skår er mindre motstandsdyktig mot stress og mer opptatt av sikkerhet og det å følge reglene, noe



som fører til at man ikke takler endringer så godt og tilpasser seg langsomt til nye ideer. Kulturer med lav skår er forbundet med større mobilitet, vilje til å ta risiko, innovasjon og har en tendens til å være basert på erkjennelse og ikke absolutt kunnskap. (Hofstede, 1993)

Resultatene fra Hofstedes forskning ble mye brukt innenfor internasjonal markedsføring. Senere forskning har vist at kulturdimensjonene kan bli brukt for å dele inn land i grupper med liknende måte å drive business på (Kadysheva, 2006).

Hofstedes forskning er blitt anerkjent over hele verden. Men det var også andre som fortsatte å forske på det samme. Den nederlandske forskeren Fons Trompenaars er også blitt kjent for sin forskning av kulturdimensjoner. Hans forskning var basert på Talcott Parsons verdier og menneskelige relasjoner. Det empiriske grunnlaget for hans forskning er en undersøkelse som pågikk i ti år. I denne undersøkelsen deltok ledere fra 28 land og det ble distribuert over 15 000 spørreskjemaer. Resultatene fra denne undersøkelsen ble publisert i 1994.

Sammen med Charles Hampden-Turner kom Trompenaars (Hampden-Turner og Trompenaars, 1998 kap. 4) frem til 7 kulturdimensjoner som kan sees som en parallel til Geert Hofstedes kulturdimensjoner. Det var tid og miljø som fikk særskilt fokus i Trompenaars' undersøkelse. Resultatene fra hans undersøkelse ga mye nyttig informasjon om hvordan man skal gjøre forretninger i forskjellige land.

### **1. Universalisme og partikularisme**

Denne dimensjonen handler om forholdet til lover og regler på den ene siden og forpliktelser overfor andre og deres forventninger på den andre siden. I noen kulturer er dette absolutte regler, i andre kulturer spiller situasjonen en avgjørende rolle. I kulturer som skårer høyt på universalisme er man mer fokusert på formelle lover og regler enn på relasjoner. For eksempel tolkes en forretningsavtale meget snevert fordi man går ut fra at en avtale er en avtale. I kulturer med lav skår på universalisme, er det relasjoner og tillit som går foran de formelle reglene.

### **2. Individualisme og kommunitarianisme**

Dvs. hvordan mennesker definerer seg selv: som enkeltindivider eller medlemmer av en gruppe. Individualisme anvendes her overfor personer som føler seg unike, mens kommunitarianisme gjelder personer som definerer seg selv som en del av en gruppe.

### **3. Spesifikk og diffus**

Spesifikk kultur innebærer en tydelig avgrensning av en persons offentlige og private sfære. Personer fra den spesifikke kulturen forsøker å utvide sitt offentlige rom, de deler det gjerne med andre og er lett å komme i kontakt med. Samtidig verner de godt om sitt privatliv og slipper kun nære venner og kolleger inn i det. Diffus kultur er kjennetegnet ved at man kombinerer privat og offentlig sfære. Personer som tilhører den diffuse kulturen er svært nøye med hvem de slipper inn i sitt offentlige rom. Dette fordi at man gjennom det offentlig rom også kommer inn i det private.

### **4. Nøytral og affektiv**

Hvordan forholder arbeidsplassen seg til følelsesutbrudd? Er det akseptert å dele sine følelser for å uttrykke seg på jobben? I nøytrale kulturer er det vanlig å holde følelsene under kontroll. I affektive kulturer gir man uttrykk for sine følelser på en åpen og naturlig måte.

### **5. Prestasjoner og tilskrevne verdier (alder, kjønn)**

Denne dimensjonen forteller hvorvidt det er et individs posisjon, familiebakgrunn, alder og kjønn som er med på å definere status, eller om det er en innsats som skal til for å oppnå status og vinne respekt.

### **6. Tidsorientering fortid og nåtid/fremtid**

Denne dimensjonen ligner mye på Hofstede's korttids/langtidsdimensjon som ikke blir behandlet i denne oppgaven og forteller hvordan man strukturer og forholder seg til tiden, dvs. om man vektlegger fortid, nåtid eller fremtid.

### **7. Intern og ekstern (indre /ytre styring)**

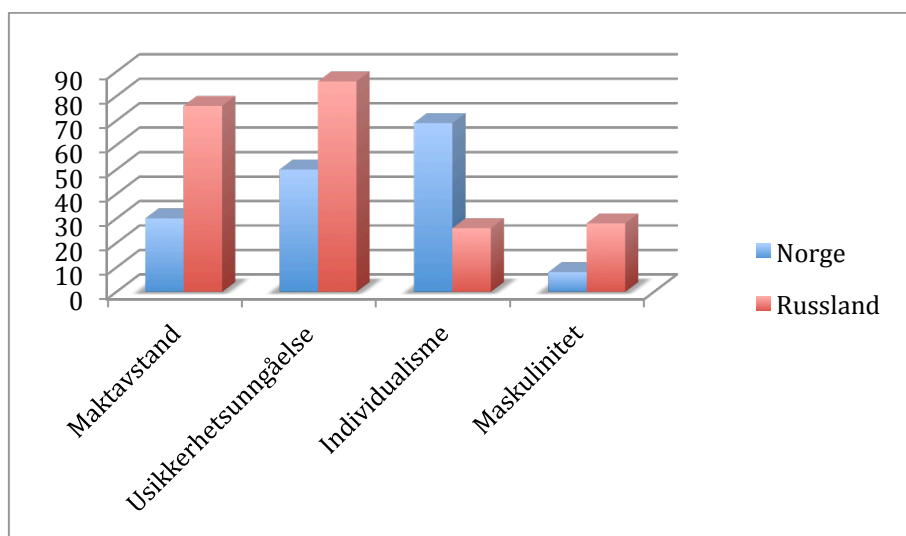
Trompenaars deler kulturer i indre og ytre styrte. Personer som lever i indre styrte kulturer tror på at det er mulig å kontrollere resultater som oppnås og er fokusert på styring av interne ressurser. Personer som tilhører ytre styrte kulturer mener at hendelser går sin gang og at man bare må tilpasse seg til dette.

#### **2.2.2.2 Kultur i Russland sammenlignet med Skandinavia**

Basert på tidligere studier sammenligner jeg nå kultur i Russland med kultur i Skandinavia. Russland skårer høyt på maktdistanse mens i skandinaviske land er skåren lav (Bollinger, 1994). Russland skårer lavt når det gjelder kollektivism, hvilket betyr at landet heller mot kollektivism (Bollinger, 1994). Nordmenn skårer høyere på kollektivism (Warner-Søderholm,

2010). Russland skårer høyt på risikoaversjon, hvilket betyr at de ønsker å unngå risiko (Bollinger, 1994). Dette kan også være tilfelle for nordmenn. Både Norge og Russland er feminine samfunn, Norge enda mer enn Russland (Bollinger, 1994). Warner-Søderholm (2010) finner at nordmenn skårer lavt på maktavstand og høyere på likhetstenkning. Kulturen i Norge kan sies å være personorientert, derfor viser ledere større omtanke for sine medarbeidere. I følge Warner-Søderholm vil det være viktig for nordmenn å bruke tid på å bygge relasjoner spesielt når man er ny på jobben. Nedenfor har jeg laget en grafisk fremstilling av Hofstedes fire kulturdimensjoner fordelt på Norge og Russland. Skårene er hentet fra Hofstede (1993).

**Figur 2: Hofstedes kulturdimensjoner: Norge vs. Russland**



Hver av disse organisasjonskulturene utgjør «den ideelle». I praksis er det ofte slik at kulturene blandes med hverandre, selv om en kultur blir dominerende.

Russisk kultur spiller en viktig rolle ikke bare i det daglige liv, men også i det profesjonelle. Det er allment anerkjent at mentalitet er en av de viktigste faktorene som påvirker ledelsesfunksjon og –struktur. En organisasjon som er et sosialt system, har alle kjennetegn fra det samfunn den befinner seg i. Mennesker som arbeider i organisasjonen bærer med seg alle særegenhetene til den nasjonale kulturen de representerer.

Pavlovskaja (2003) har skrevet en guide for utenlandske forretningsmenn som skal arbeide og drive forretninger i Russland. I boken ”Hvordan forholde seg til russere. En guide for forretningsmenn i Russland” (2003: 17-22) forteller hun hvilke forhold som har spilt en avgjørende rolle for utviklingen av den russiske kulturen, og det er flere ting – tid, geografi og historie. Flere århundre med stadig fare for militære angrep ga opphav til russisk patriotisme og

ønsket om en sterk sentralisert makt. Tøft klima førte til at folk så seg nødt til å leve og arbeide sammen.

Pavlovskaja skriver at frem til begynnelsen av det 20. århundre levde russerne i kolonier som var en beskyttelse mot den ytre verden, dvs. angripere, plyndrere, embetsmenn osv. Alle viktige spørsmål ble løst i felleskap på et allmannamøte: hvor mye jord en skulle få, hvem som trengte hjelp, hvem som skulle sendes ut i krigen, hvordan en skulle betale skatt, hvem som skulle straffes for lovbrudd osv. Til og med familiespørsmål ble gjenstand for offentlig diskusjon. Et slikt system var med å dra de svake opp, men gjorde også at de sterke ikke kunne reise seg. Dette systemet eksisterte lenge før sosialismen kom til Russland og ble en uatskillelig del av den russiske personligheten.

Videre hevder forfatteren av guideboken at brorskapsfølelsen og kollektivismen ga opphav til mange andre særtrekk ved russernes væremåte. Relasjonene mellom russerne er uformelle og vennskap verdsettes svært høyt. Det er helt vanlig for russerne å brette ut sitt privatliv til helt ukjente mennesker som de for eksempel havner sammen med i en togkupé. Formelle relasjoner og samtaler er fremmed for dem.

Pavlovskaja mener at forholdet til arbeid var tett knyttet til livegenskapen. Folketellingen i slutten av 19 århundre viste at bønder utgjorde over 80% av den russiske befolkningen. Det har eksistert forskjellige former for livegenskap gjennom århundrene i Russland. En bondes liv bestod av to ting. Mesteparten av tiden arbeidet han for godseieren og resten av tiden for seg selv. Dersom en bonde arbeidet godt for godseieren, hadde han ingen krefter igjen til å arbeide like godt for seg selv. Derfor er dette skille mellom å arbeide for noen andre og arbeide for seg selv dypt forankret i den russiske mentaliteten. Dermed er arbeidskvaliteten avhengig av hvordan den ansatte oppfatter sitt arbeid skriver Pavlovskaja.

Russernes forhold til penger og rikdom er, ifølge Pavlovskaja, nokså komplisert. Russisk kultur og litteratur har alltid proklamert at det ikke er penger som bringer lykke, og tanken om at det ikke er mulig å kjøpe lykke er blitt dypt forankret i russernes hoder. Dette kompliserte forholdet til rikdommen består fremdeles i Russland. Rikdommen fremkaller misunnelse og aversjon og gir ingen respekt eller anseelse i samfunnet. Samtidig er holdningen ”vi er fattige, men stolte” svært utbredt.

Som oppsummering kan man konkludere med at den russiske kulturen er kjennetegnet ved følgende (Badmajeva, 2010):

1. dualisme
2. maksimalisme og nihilisme samtidig
3. manglende ønske om å påta seg ansvaret for sin egen skjebne
4. manglende evne til å inngå kompromisser, dialog og samarbeid, da som et tegn på svakhet
5. tålmodighet som svar på ytre omstendigheter og evne til selvoppofrelse
6. høy tilpasningsdyktighet
7. tar det veldig tungt ved personlig nederlag

## *2.3 Ledelse og ledelsesstil*

### *2.3.1 Ledelse og ledelsesoppgaver*

Det finnes mange definisjoner på ledelse. Hvis man skal prøve å generalisere ledelse, så kan man si at ledelse er en prosess der en leder påvirker ansatte og der lederen ønsker å oppnå et spesielt resultat ut fra sin ledelsesprosess. Viktige momenter er lederens atferd, de ansattes oppfatninger og situasjonen der påvirkningen finner sted. Det er først og fremst de ansatte som skal realisere de målsetningene som en bedrift jobber mot, derfor vil ledelsen være sentral i å muliggjøre at de ansatte skal lykkes med dette. (Grenness, 2008)

Johs Totland og Tore Walter Ruud har skrevet om ledelse, hvilke oppgaver lederen skal løse og hvilke egenskaper lederen trenger (Totland og Ruud, 2002).

De viktigste oppgavene som en leder skal løse er:

- Planlegging: Det skal lages planer for hva som skal skje i den neste tidsperioden.
- Organisere: Bedriften skal bygges slik at den kan løse de oppgavene som kreves. Det vil si at lederen må bestemme hvem som skal løse de ulike oppgavene og hvordan det skal gjøres.
- Gi ordre: Sørge for at bedriften gjør de oppgavene som den skal.
- Samordne: Sørge for at alle oppgavene som bedriften utfører, henger sammen med hverandre.
- Kontrollere: Sørge for at oppgavene utføres etter gitt kvalitet og standard.

Denne definisjonen er nesten 100 gammel og ble laget av Henry Fayol (Totland og Ruud, 2002:44-46). Dersom denne definisjonen skal tilpasses dagens bedrifter, så mener ovennevnte forfatterne at følgende ledelsesoppgaver bør legges til:

- Lederen skal sette opp bedriftens mål. Dette vil hjelpe til i beslutningsarbeidet som bedriften skal utføre.
- Lederen skal inspirere de ansatte til å yte sitt beste og være kreative i sitt arbeid. Lederen skal skape entusiasme slik at bedriften oppnår sine mål.
- Lederen skal legge til rette for læring i bedriften. Lederen skal utvikle de ansatte slik at de hele tiden kan påta seg nye oppgaver.
- Lederen skal fatte beslutninger. Som vi skal komme inn på senere kan dette gjøres i autoritær, demokratisk, oppgaveorientert eller løsningsorientert stil. Stilene for hvordan beslutninger fattes er basert på involvering av de ansatte og hvordan problemet bedriften står overfor skal løses.
- Lederen må også være i stand til å løse konflikter mellom ansatte i bedriften. Gode ledere kan greie å snu konflikter til positive utfall for bedriften, ledere som er konfliktskye kan risikere å eskalere konfliktene.
- Lederen skal representere sin bedrift utad. Dette gjelder mot kunder, myndigheter, NGO'er, media og andre samfunnsaktører.

Derfor vil, ifølge Totland og Ruud, følgende egenskaper være nødvendig for en leder:

- Sosialt interessert
- Utviklende
- Lærevillig
- Informativ

### **2.3.2 Lederens menneskesyn**

Et annet viktig moment som spiller inn, når en leder utøver sitt lederskap, er synet på andre mennesker. Douglas McGregor har utarbeidet sin X og Y teori som fokuserer nettopp på dette. (Totland og Ruud, 2002: 46-47) McGregor (1957) mener at teori X betyr at lederen antar at de

ansatte har en iboende uvilje mot arbeidet og derfor må følges opp med en type autoritær ledelsesstil der kontroll og straff er virkemidler som brukes. De ansatte har ingen ambisjoner og ønsker primært jobbsikkerhet i forhold til sitt arbeidsforhold. Innenfor teori Y sier McGregor at arbeidet faller naturlig for de ansatte, de ansatte kan i stor grad lede seg selv, selvrealisering kan være en viktig belønningsmekanisme, læring faller naturlig og alle ansatte bidrar til problemløsning. Totland og Ruud (2002) hevder at teori X og Y vil aldri være et svart/hvitt bilde, det kan tenkes at ledere kan henfalle til den ene eller andre teorien gitt den situasjonen de står overfor, men det ligger nært å tro at en leder med et dominerende teori X syn vil henfalle til autoritær ledelsesstil og en leder med dominerende teori Y syn kan være mer demokratisk i sin ledelsesstil. Dette kommer jeg ikke til å forfølge nærmere i denne studien, men det vil ligge som et bakteppe i forhold til hvilken ledelsesstil ledere velger å bruke i gitte situasjoner. For eksempel vil en leder med et teori Y syn kanskje føle seg ukomfortabel dersom lederen tvinges til å endre sin ledelsesstil. Dette var et av spørsmålene som ble stilt i intervjuet med informantene.

Ledelse er altså i stor grad relasjoner mellom mennesker, og det har også en stor grad av kulturell forankring som er sosialt konstruert og vil kreve en del innlæring av ledere som skal utøve ledelse (Grenness, 2008). Derfor vil bakgrunnskunnskap om Russland og russisk kultur være essensielt for norske ledere som skal utøve ledelse sammen med russiske ansatte. Grenness (2008:20) skriver derfor: «Ledelse i organisatorisk sammenheng er dermed bare en spesiell kulturell variant av de naturlige intersubjektive relasjoner mennesker har til hverandre gjennom hele livet.»

Det finnes mange ledelsesteorier, men i denne oppgaven vil jeg konsentrere meg om såkalt mål-middel teori der lederatferd skal kombineres med de ansattes egenskaper for å oppnå bedriftens mål. Denne lederatferden kan man heretter definere som ledelsesstil.

### ***2.3.3 Ledelsesstil***

Fremveksten av begrepet og studiet av ledelsesstiler er knyttet til den berømte tyske psykologen Kurt Lewin. Sammen med sine medarbeidere gjennomførte han på 1930-tallet en rekke forsøk og identifiserte tre ledelsesstiler (Weisbord, 2004:88-90):

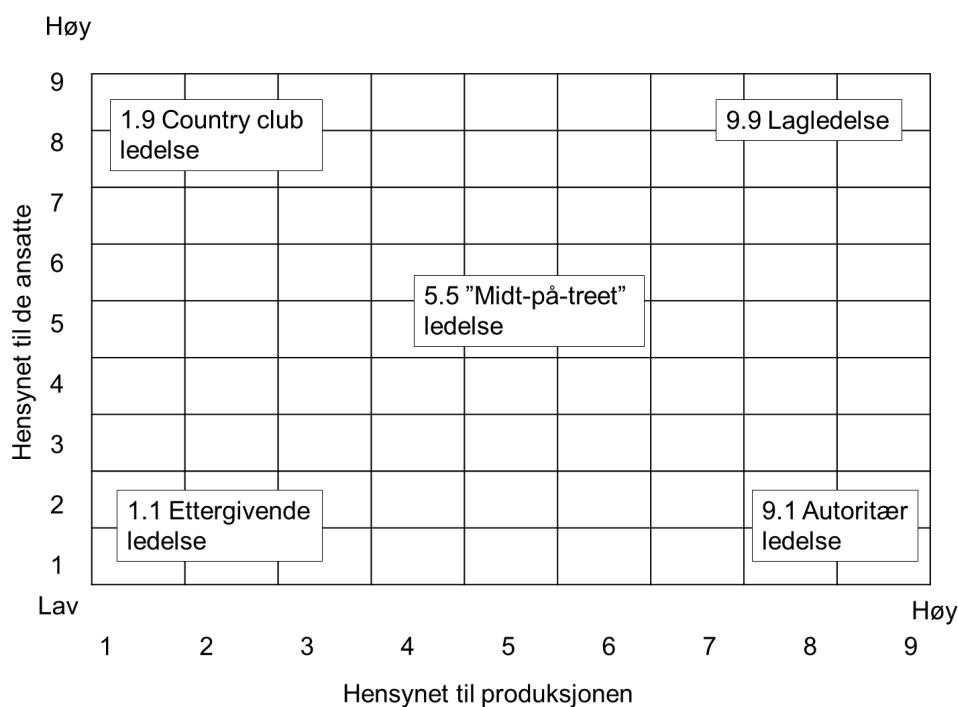
- autoritær
- demokratisk
- laissez-faire

I 1964 lager Blake og Mouton ledergitteret. Gitteret, hvor ledelsesstilen bestemmes utfra to grunnleggende dimensjoner (Hannagan, 2008), ser ut som en matrise som systematiserer tidligere ledelsesstiler basert på antagelser ledere har gjort om ansatte og deres produksjon:

- interesse for oppgaven
- interesse for mennesker

Den oppgaveorienterte ledelsesstilen innebærer at lederen er opptatt av produktivitet, profitt og effektivitet og som følge av dette blir mennesker styrt som alle andre produksjonsressurser. Den relasjonsorienterte ledelsesstilen betyr at lederen er konsentrert om medarbeidere, deres behov og forventninger samt positive og negative sider, noe som kan resultere i at lederen skaper gunstige arbeidsforhold og gir bedre lønn. (Hannagan 2008:44)

Denne måten å analysere ledelsesstiler på bygger på at en leder kan ikke være samtidig autoritær og demokratisk, men en leder som er oppgaveorientert kan samtidig vise omsorg for mennesker (men i noe varierende grad av det ene og det andre). Derfor ser klassifiseringen av ledelsesstiler etter Blake og Mouton ut som et ledergitter.



Figur 3: Ledergitteret (Hannagan, 2008)



1.1 Ettergivende ledelse: Lederen viser minimal interesse for både resultat og mennesker. Denne ledelsesstilen bygger på laissez-faire-tilnæringsmåte og gjør minimum av innsats for å holde organisasjonen gående. (Hannagan, 2008:44)

5.5 "Midt-på-treet" ledelse: Her prøver lederen å ta like mye hensyn til både oppgaven og menneskene. Lederen som utøver midt-på-treet ledelse tror på kompromiss, og beslutninger tas kun hvis de er godkjent av underordnede. (Hannagan 2008:45)

9.9 Lagledelse: Tar veldig mye hensyn til både menneskene og oppgaven. Blake og Mouton mener at denne type ledelse er den ideelle som gir fremragende prestasjoner. For å oppnå høy forpliktelsesgrad må oppgaver forklares nøye og beslutninger må godkjennes av underordnede. (Hannagan 2008:45)

1.9 Country club ledelse: Lederen er veldig interessert i menneskene, men lite opptatt av oppgaven. Country club-lederen mener at for å oppnå høy produksjonsgrad er en leders viktigste oppgave å sørge for frivillig samarbeid blant alle gruppemedlemmer. De underordnede blir meget fornøyde, men lederen er ansett for å være beslutningsvegrende. (Hannagan 2008:44)

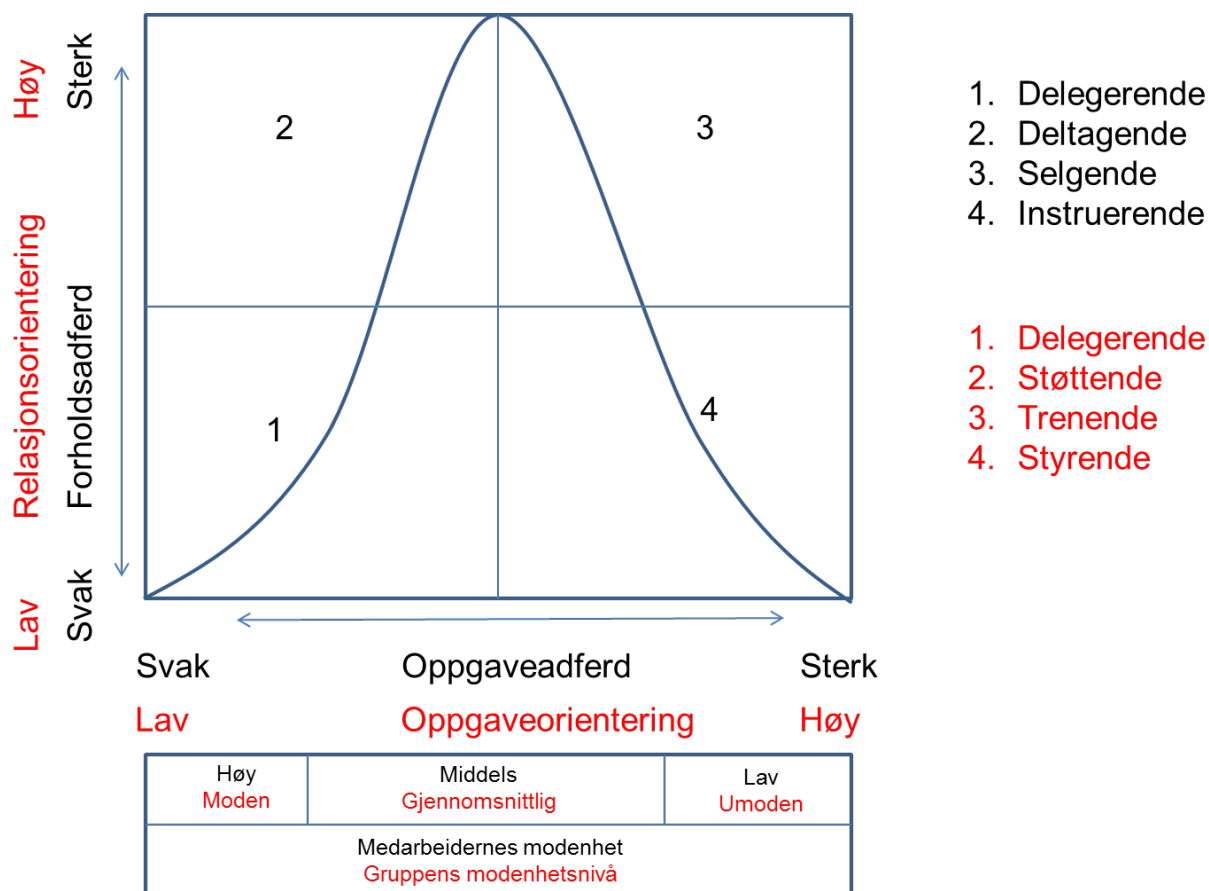
9.1 Autoritær ledelse: Skårer høyt på hensynet til oppgaven og effektiviteten, men lavt på hensynet til menneskene. Ledelsesstilen er oppgaveorientert og setter oppgaver høyere enn de underordnetes ønsker. Altså den kommanderende arbeidslederen. (Hannagan 2008:44)

Utviklerne av modellen, Blake og Mouton, mente at den beste måten å lede på i alle situasjoner er 9.9 som er lagledelse. De påstod at ledelse ikke skal tilpasses situasjonen. Tvert imot: situasjonen skulle tilpasses den "ideelle" ledelsesstilen. Men ingen ledelsesstil er ideell, det må man huske på.

Denne modellen ble kritisert for at tar den ikke tar noen andre hensyn enn hensynet til menneskene og arbeidsoppgavene. Ledelsesgitteret mangler også situasjonsaspektet, noe som en leder i virkeligheten må ta hensyn til.

Ifølge Paul Hersey og Ken Blanchard sin teori om situasjonsbestemt lederskap er de mest effektive ledelsesstiler avhengig av modenhetsgraden til de ansatte. Modenhet bestemmes ikke ut fra alderen, men utdanningsnivå, erfaringsgrad ift. som skal utføres, evnen til å ta ansvar for sin atferd og ønsket om å oppnå organisasjonens mål. Situasjonsbestemt lederskap beror på lederens evne til å være fleksibel når han/hun utøver ledelse. Dersom lederen er fleksibel, kan han/hun

også være effektiv i en rekke situasjoner. Hvis lederen ikke er fleksibel, vil han/hun være effektiv kun i situasjonen som passer ens bestemte ledelsesstil. (Hannagan 2008:52)



Figur 4: Hersey og Blancards modell (Hannagan, 2008:53)

Ledelsesstiler kan kategoriseres i fire forskjellige retninger: oppgaveorientert, løsningsorientert, demokratisk og autoritær (Center-YF, 2012). Dette kjennetegner de ulike retningene:

*Oppgaveorientert:* Denne stilen brukes ofte i rutinemessige arbeidssituasjoner der oppgavene skal løses etter bestemte prosedyrer. Lederen er ofte ansett som en slags kontrollør som skal sørge for at prosedyrene overholdes. Fra den ansattes ståsted skal de gjøre det som er forventet av dem og ikke noe mer. (Boles, 1976:295)

*Løsningsorientert:* Ifølge Boles tar lederen hendene fra rattet og gir de ansatte stor frihet til å løse oppgavene. De ansatte kan til en viss grad selv bestemme sine mål. Denne stilen kan brukes når de ansatte besitter høy kompetanse og det foreligger et sterkt tillitsforhold mellom leder og ansatt. Det kreves av lederen at det gis tilbakemelding på om de ansatte løser oppgavene på en god måte. Lederen må også være klar på sin egen rolle, og da spesielt hvor de ansatte ikke kan trå inn og overta lederens oppgaver.

*Demokratisk:* Her deltar de ansatte i beslutningsprosessene når det utøves demokratisk ledelsesstil. De ansatte får hele tiden informasjon om forhold som kan påvirke deres arbeid og de får delta i problemløsning og beslutningsprosesser. Denne ledelsesstilen kan passe når man arbeider med ansatte som har høy kompetanse og at de ansatte kan utvikles til å bli ledere. (Center-YF, 2012)

Ifølge Center-YF har denne ledelsesstilen følgende fordeler:

- stimulering av de ansattes personlige initiativ
- hurtig og effektiv løsning av ikke-standardoppgaver (uvanlig)
- bruk av psykologiske mekanismer til å motivere de ansatte, noe som bidrar til økt tilfredshet på arbeidsplassen
- et positivt klima på arbeidsplassen.

Men den demokratiske stilen vil kun være effektiv dersom bedriften fungerer stabilt og sannsynligheten for at det oppstår en krisesituasjon som krever en hurtig, og muligens, ferm løsning, er lav skrive Center-YF på hjemmesiden sin.

*Autoritær:* Her har lederen all makt og det foregår ingen rådslagning med de ansatte. Det forventes av de ansatte at de adlyder ordre fra lederen. Lederen stoler ikke på sine ansatte. Selv om denne stilen kritiseres, er den ofte brukt i tilfeller der ansatte er under opplæring, eller det ikke er tid til å kjøre demokratiske prosesser med de ansatte når beslutninger skal fattes. Denne stilen har sine sterke og svake sider. Blant de sterke sidene kan nevnes (Center –YF, 2012):

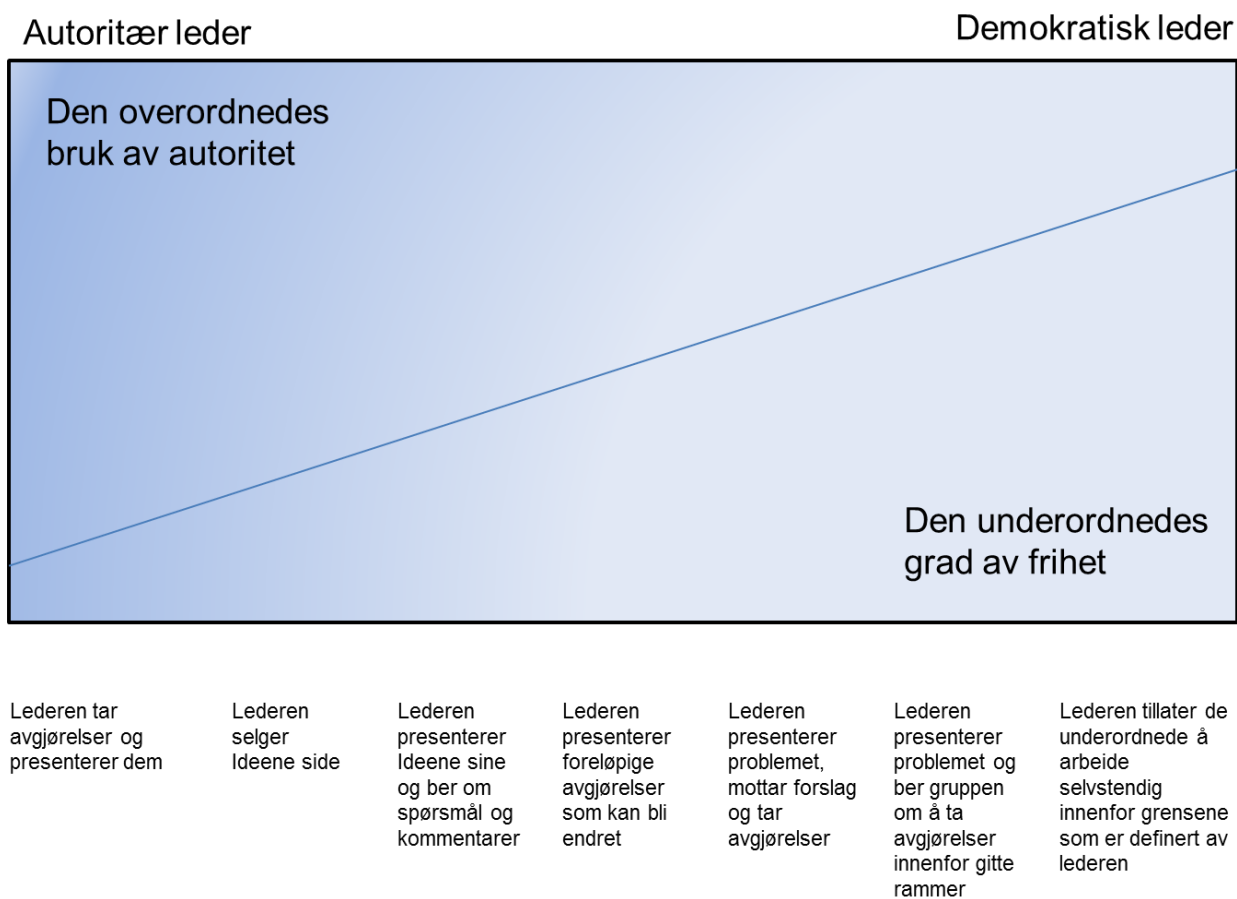
- hurtig beslutningstaking med mobilisering av de ansatte når det gjelder å sette beslutninger ut i livet.
- kan være effektiv i konflikt- og krisesituasjoner
- dersom de ansatte er svake rent yrkesmessig og/eller har svak profesjonell motivasjon
- er påkrevd dersom de styrte objektors kultur er på et lavt nivå og styringsbåndene er svake i ekstreme situasjoner.

Blant de svake sidene kan nevnes at dersom den autoritære stilen brukes konstant kan dette føre til at de ansattes lyst til å ta egne initiativ blir lav, til at atmosfæren på arbeidsplassen blir dårlig og til stort gjennomtrekk av ansatte hevder Center-YF.

Flere russiske ledere sliter med å finne gode ansatte, noe som gir seg utslag i lav produktivitet. Dette fordi de bare stoler på seg selv. De lever etter loven om: ”Paragraf 1: Sjefen har alltid rett. Paragraf 2: Hvis sjefen ikke har rett, se paragraf 1.” Utfra dette synspunkt er den demokratiske stilen den mest effektive.

Etter å ha analysert alle ledelsesstiler, kan man konkludere med at den mest effektive ledelsesstilen er den som inneholder både autoritære og demokratiske elementer. En slik modell kan få betegnelsen ”en autoritær modell med demokratiske trekk”. En slik modell forutsetter at lederen viser handlekraft og demokratisk sans i riktig mengde avhengig av situasjonen.

Med noen få unntak møter enhver leder utfordringer knyttet til ledelsesstil. Hvordan en bedrift gjør det, avhenger av hvilken ledelsesstil en leder bruker for å lede de ansatte. I denne figuren oppsummeres alle de gradene man kan oppleve mellom ledelsesstilene autoritær og demokratisk (Totland og Ruud, 2002: 49):



Figur 5: Autoritær til demokratisk leder (Hannagan, 2008:47)

### **2.3.4 Rapporterte forskjeller mellom russisk og norsk (skandinavisk)**

#### ***ledelsesstil***

Den litteraturen som ligger til grunn for oppgaven kan deles inn i tre deler: en beskrivelse av russisk ledelsesstil, norsk/skandinavisk ledelsesstil og funn innenfor hvordan samarbeid mellom de to landene kan lykkes. For å forstå kulturelle forskjeller har jeg valgt å gå nærmere inn på to av flere krysskulturelle studier – Hofstede, og GLOBE Model. I tillegg skriver jeg om Trompenaars i kapittelet om kultur.

Hofstedes (1993) arbeid siteres av de fleste, og hans hypotese om at den kulturelle bakgrunnen er en viktig forutsetning for hvordan ledelse utføres i et land ser ut til å være akseptert av de fleste som har skrevet innenfor alle disse tre områdene. Ut fra det publiserte arbeidet er det mulig å trekke følgende slutninger: ledelsesstil i Russland og Norge er i utgangspunktet forskjellig, mye grunnet den kulturelle og historiske bakgrunnen som skiller landene. Skal man lykkes som internasjonal leder, vil det være behov for å gjøre tilpasninger til det som gjelder på det nasjonale plan, uten nødvendigvis å gå på kompromiss med det man er vant til fra sitt hjemland.

Hofstede (1993) hevder i sin artikkel «Cultural constraints in management theories» at det ikke finnes universale lederskapsteorier. «Universale lederskapsteorier» kan ikke brukes over landegrensene fordi mennesker er formet av sin kulturelle bakgrunn og historie. Hofstede mener å finne at russere på grunn av deres historie og bakgrunn har en iboende passivitet ettersom de lenge hadde diktaturstyre av både tsarer og kommunister. Historie og kultur vil derfor være viktig for å beskrive norsk og russisk ledelsesstil og kultur, og dersom Hofstedes teori stemmer, så vil vi kunne finne viktige skiller mellom de to landene. De fleste artikler som omhandler ledelsesstil går ut fra at Hofstedes hypotese fortsatt er gjeldende.

Et annet viktig referansepunkt for å kunne forstå ledelsesstil er GLOBE prosjektet (Gratchev, 2006; Koopman, 1999). GLOBE står for Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness. I GLOBE deltok 62 land. Denne studien er imidlertid ca. 15 år gammel og siden da har Russland sannsynligvis blitt utsatt for mye påvirkning fra Vesten. Holdningene til ledelse blant respondentene kan derfor ha endret seg, spesielt hvis yngre ledere har fått slippe til.

GLOBE var basert på tidligere arbeider av Hofstede og flere. Undersøkelsen så på kulturelle verdier og væremåter innenfor 9 forskjellige dimensjoner: Det sosiale kollektivet, familie, likestilling, selvsikkerhet, utøvelse av makt, ytelse, oppfatning om fremtiden, håndtering av

usikkerhet og menneskesyn. 450 russiske ledere ble spurt om deres syn på ledelse og hvordan de utførte ledelse. Ledere fra forskjellige sektorer og geografiske områder ble plukket ut til å svare.

Forskjellen på GLOBE og Hofstedes arbeid «Cultural Constraints in management theories» er at Hofstede undersøkte ett selskap som riktignok hadde en global tilstedeværelse, mens GLOBE hadde et større datagrunnlag med undersøkelser blant mange selskaper i mange land og på flere nivåer av ledelse. Hofstede undersøkte ikke ledere, men snakket med ansatte på alle nivåer, og formålet til Hofstede var å hjelpe ledere til å forstå hvordan kultur kunne innvirke på ledelsesstiler. GLOBE var også sterkere akademisk fundamentert med underlag fra mange studier innenfor det kulturelle feltet. GLOBE hadde også et større antall kulturelle dimensjoner enn Hofstede. De to undersøkelsene kunne sies å være like, men de kunne produsere forskjellige resultater grunnet forskjellen i forskningsdesign. (Shi, 2011)

Et viktig funn fra GLOBE er at ledelsesstil, hva som er forventet av lederne, deres status og måten de øver innflytelse på, er et resultat av de kulturelle kreftene som eksisterer i ledernes respektive land eller region (House et al., 1999). Ut fra dette kan vi slutte at ledelsesstil springer ut av den kulturen som dominerer i landet eller regionen og at kultur vil være overordnet ledelsesstil.

#### **2.3.4.1 Russisk ledelsesstil**

I Russland ble 450 ledere spurt om deres forhold til ledelse. Funnene fra GLOBE referert av Gratchev og Bobina (2006) og Koopmann et al. (1999) sa at russiske ledere var dårlige til å inspirere sine ansatte gjennom det å være karismatiske og styre etter kjerneverdier. Av de 62 landene som deltok i studien kom Russland på 47 plass. Studien hentyder at dette kunne være et resultat av den nylig avsluttede kommuniststyrte perioden. Det at ledere ikke var i stand til å formulere en visjon og få medarbeiderne med seg kunne også være et resultat av at dette var en meget usikker periode for Russland, både politisk og økonomisk. Svarene når det gjelder ytelse, besluttsomhet og integreringsevne har noe høyere verdier enn for visjonær ledelse.

Heller ikke når det gjaldt lagbygging og implementering av felles mål skåret Russland spesielt høyt. De var bedre på administrative prosesser og middels når det gjelder diplomati og inkludering av lag.

Artikkelen “Leadership and Culture in Russia: The Case of Transitional Economy” av Gratchev, Rogovsky og Rakitski (2007) trekker de lange linjene historisk sett fra Peter den store gjennom revolusjonen som endret Sovjetunionen i 1991. Russisk ledelsesstil beskrives ut fra historie og

kulturell bakgrunn. Russisk ledelsesstil beskrives som den gamle garde, de som gjennomførte de store prosjektene og som fortsatt sitter som ledere i de store selskapene, den nye innovative lederen som etter revolusjonen har skapt sin egen forretning og de ufrivillige lederne som ble tvunget til å skape sin egen fremtid grunnet mangel på annet arbeid. Innenfor forretningsfilosofi motiveres disse lederne av byråkratisk entreprenørskap under statlig ledelse, pragmatisk entreprenørskap der profitt maksimeres ved hjelp av teknologiske nyvinninger, rovdvrets entreprenørskap der ulovlige metoder tas i bruk og tilslutt det sosiale ansvarsfulle entreprenørskap der samfunnets beste er i fokus. Lederne i Russland beskrives også i forhold til en rekke karakteristika basert på GLOBE-undersøkelser. Fokusgrupper beskriver at ledere skulle kjennetegnes som nasjonale helter som skulle begeistre massene.

Perlitz og Seger behandler også russisk lederskap og kultur i sin artikkel «European cultures and management styles» (Perlitz og Seger, 2004). De finner at russisk kultur er basert på to hovedprinsipper: En samlende demokratisk beslutningskultur og en autoritær kultur med sterk sentralisert kontroll. I russisk lederskap er dette slått sammen i konseptet demokratisk sentralisering. Det er diskusjoner mellom alle ledd i en bedrift om de store linjene, deretter kan den valgte lederen utføre oppgavene sine på en relativt autoritær måte. De finner også at russere har en tendens til ikke å stole på utenforstående mennesker. Dette kan raskt bli et problem for utenlandske ledere.

I artikkelen «Developing a model of leadership styles: what works best in Russia» undersøker forfatterne Fey, Adaeva og Vitkovskaia (2001) hvilke ledelsesstiler som fungerer best i Russland. Utgangspunktet er at ledelsesstil må sees i en nasjonal kontekst og noen ledelsesstiler vil fungere bedre i Russland sammenlignet med andre land. Det historiske og kulturelle blir også behandlet i artikkelen, og Fey, Adaeva og Vitkovskaia mener at dette også skal være et utgangspunkt for å kunne forstå ledelsesstil i Russland. Forfatterne har undersøkt 90 bedrifter og funnet hvilke karakteristika som best ville beskrive russiske ledere: oppgaveorientert, relasjonsorientert, autoritær og demokratisk. Ut fra dette beskrev forfatterne 4 forskjellige ledelsesstiler: statsmannen, religionsmannen, politikeren og militærmannen. Deretter undersøkte man blant russiske ledere hvilken ledelsesstil som de trodde var den beste. Statsmannen og religionsmannen var de ledelsesstilene som ble ansett for å være de beste. Statsmannen er oppgaveorientert og demokratisk. Fey, Adaeva og Vitkovskaia mener å finne at ledelsesstilen i Russland nærmer seg den i Vesten.

Artikkelen “Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US”, (Ardichvili og Kuchinke, 2002) tar også utgangspunkt i Hofstedes arbeid. Funnene tilsier at sammenlignet med USA og Tyskland så har russere større avstand til sine ledere, høyere grad av maskulinitet og lengre planleggingshorisont. Ledelsesstiler som viser lavere grad av virkning, har en tendens til å være mer populære i Russland. Forfatterne mener at de som skal bli ledere i Russland må lære seg hvordan de skal unngå svakhetene i russiske populære lederskapsteorier. Det ble også gjort funn som tilsa at de fire landene som tidligere var en del av Sovjetunionen, også viste forskjeller seg imellom.

#### **2.3.4.2 Norsk ledelsesstil**

Hva kjennetegner norsk ledelsesstil? Dette har FAFO studert i rapporten «Ledere i den norske modellen» av Trygstad og Hagen. (Trygstad og Hagen, 2008). Demokrati og konsensusholdninger er oppfattet som bærebjelker i den norske modellen. Det ligger et samspill mellom likhet og frihet og arbeiderne er vant til å samarbeide med sine ledere. I forhold til Russland og USA representerer den norske modellen en tredje vei. Den norske modellen kan fremstilles ved: et godt samarbeidsklima mellom bedrift og ansatte, små lønnsforskjeller, høy utdanning blant innbyggerne og en sterk offentlig sektor og regulering av næringslivet. Norsk ledelsesstil er derfor tuftet på en sterk samhandling med de ansatte, gjerne regulert i lover og avtaler, en god kommunikasjon som innebærer hyppig kontakt og uformelle møter, ansatte har innflytelse gjennom sine fagforeninger, lederne anerkjenner at mange ansatte har større kunnskaper enn dem selv på fagområder, og lederne lytter derfor til råd som de får.

Grenness (2003:9-21) har undersøkt skandinaviske ledere og funnet at de verdsetter samarbeid, konsensus, deltakelse og maktdeling. Han ser også at de opererer innenfor en klar kulturell kontekst. Mye av dette stemmer med funnene som FAFO gjorde. Grenness brukte fokusgrupper i sitt arbeid.

Norsk bedriftskultur er ikke-hierarkisk, uformell og er tuftet på likhetstankegangen. Det er like muligheter for alle på arbeidsplassen, og mange kvinner innehar toppstillinger i næringslivet. Åpen kommunikasjon og informasjonsfrihet går hånd i hånd med likhetsprinsippet. Det forventes at ledelsen oppfører seg mer som en ”coach” og ”fasilitator” enn som en paternalistisk, autoritær figur. (Nortrade, 2012)



### **2.3.5 Virkning av norsk ledelsesstil i Russland**

Hva skjer når utenlandske bedrifter, og gjerne norske, skal etablere seg i Russland? Igjen med bakgrunn i Hofstede har mange forsket på dette. Globaliseringen gjør at arbeidsplassen blir mer internasjonal. Erez (2000) har undersøkt dette nærmere og har følgende hovedprinsipp: Det mest virkningsfulle lederskapet må tilpasses den nasjonale kulturen som er representert på arbeidsplassen. De ansatte tar med seg sin kulturelle bakgrunn til arbeidsplassen, og dette har innflytelse på arbeidsprosesser og måten ting gjøres på i bedriften. På bakgrunn av dette hevder Erez at lederskap må utføres forskjellig, basert på hvilket land man befinner seg i.

Gro Alteren skriver i sin artikkel “Connecting to the right people; the key to develop business in Northwest Russia” om hvordan utenlandske selskaper som ønsker å drive forretning i Russland kan skaffe seg fotfeste (Alteren, 2011). Alterens utgangspunkt er at forretningsklimaet i Russland sammenlignet med vestlige land vil være svært forskjellig. Alteren hevder at hvis utenlandske bedrifter skal lykkes i Russland vil de være avhengig av såkalte døråpnere, dvs. russere som kan hjelpe med nettverksbygging mellom norske og russiske bedrifter. I sin studie har Alteren intervjuet ledere i 3 norske bedrifter, relativt små i størrelse og alle basert i Nord-Norge. Alle bedriftene var inne i Russland med et langsiktig perspektiv, noe Alteren hevder er en forutsetning for å kunne lykkes. Alteren finner at disse bedriftene har brukt en norsktalende russisk person som kunne hjelpe bedriftene med russisk forretningskultur, spesielt hva som ville være riktig og gal framgangsmåte i gitte situasjoner. Disse personene introduserte nordmennene for viktige premissgivere i Russland og dermed ble nettverk etablert. Nettverkene ble utviklet gjennom hyppig kontakt på mange plan, lederne måtte ofte reise til Russland for å opprettholde kontakten. I følge Alteren kunne mangel på erfaring fra det russiske forretningsklimaet kompenseres ved å benytte seg av denne døråpneren.

I rapporten «Den besværlige virkeligheten» (Høiby og Kreuzenbeck, 2012), som beskriver hvordan norske bedrifter vil oppleve det å jobbe i Nordvest-Russland, defineres hovedutfordringene for de bedriftene som etablerer seg: kulturforskjellen som kan omfatte politikk, samfunnet og måten forretninger gjøres på, språket og at arbeidsprosessene i Russland er annerledes enn i Norge. Her behandles spesielt forholdene rundt korrupsjon som kan være utbredt i Russland. Andre forhold som tas opp er hvordan forretninger skjer i Russland. Rapporten kommer også inn på forskjellene mellom norsk og russisk lederskap. Som norsk leder i Russland sier rapporten at norske ledere må kommunisere tydelig, at demokrati ikke er utbredt på arbeidsplassen (i motsetning til mange andre funn som omhandler russisk lederskap), at

russere trenger tid til å venne seg til hvordan nordmenn utøver sitt lederskap. Rapporten sier at norske ledere kan oppleves som svake, og det oppfordres til å lage kompromisser mellom norsk og russisk ledelsesstil.

Irina Dupeleva har gjennomført en nyere studie om kulturelle utfordringer når norske bedrifter etablerer seg og arbeider i Russland (Dupeleva, 2011). Hun har funnet i hovedsak tre områder hvor det er utfordringer: Forholdet mellom leder og ansatt er svært annerledes. I Russland forventer man at lederen har alle svarene og tar beslutningene, mens den norske modellen tilsier at en ansatt selv kan komme med forslag til endringer og at forslagene blir lyttet til. De russiske respondentene uttrykker noe frustrasjon over å jobbe sammen med norske ledere, men det viste seg at russerne gradvis tilvendte seg den norske ledelsesstilen. Nordmennene rapporterte at russerne kunne ha utfordringer med å rapportere inn feil eller forhold som de var misfornøyde med, men at dette var noe som nordmennene hadde fokus på. Et annet funn er at personlige nettverk er viktigere for russere enn for nordmenn. Dette kunne kanskje skyldes at Russland har færre lover og regler og andre strukturer å forholde seg til enn hva som er vanlig i Norge. Skal man gjennomføre noe i Russland, vil det derfor være viktigere å ”kjenne noen” enn det å støtte seg på innarbeidede arbeidsprosesser eller gjeldende lover. Her viste det seg at nordmenn lettere kunne tilegne seg denne måten å jobbe på, sannsynligvis fordi nettverket strakte seg utenfor deres egen bedrift og området hvor nordmenn kunne bruke sin egen innflytelse. Det siste punktet hvor det var problemer i samarbeidet mellom russere og nordmenn, var tidsfrister og planlegging. Nordmenn er vant til å avtale tidsfrister for ferdigstillelse av arbeid, mens russerne til stadighet hadde problemer med å møte fristene. Det var også vanskelig å avtale tidsfrister for levering av arbeid fra eksterne samarbeidende firma. Russerne hevder at de jobber under forhold som har en tendens til å endres ofte, derfor har de ikke fokus på langsiktig planlegging.

Svishev (2011) har undersøkt to norske selskaper som har etablert seg i Russland i forhold til deres styringssystemer og hvilke utfordringer disse selskapene har møtt når norske og russiske ledere skulle samarbeide om styringssystemene. Styringssystemene ligger mellom strategisk planlegging og operasjonell kontroll og handler om hvordan planlegging og operasjonell kontroll knyttes sammen. Planlegging setter de overordnede målene for bedriften, operasjonell kontroll er hvordan bedriften utfører sine oppgaver. I sjiktet mellom dette jobber ledere med slike ting som belønningssystemer, styringsprinsipper, styrevedtak, regnskapsføring, kontrakter, informasjonsdeling, kvalitet og personalrelaterte saker. Svishev mener å finne at nordmenn og russere har forskjellig utgangspunkt i forhold til hvordan de løser disse utfordringene, og at dersom de ikke bruker tid på å lære om disse temaene, så vil de kanskje mislykkes i sitt

samarbeid. Svischev kaller dette for «myter» som er en måte å uttrykke hvordan mennesker fra en kulturell bakgrunn løser en spesiell utfordring på. Det ene av de selskapene som Svischev undersøkte, mislyktes fordi kulturelle forskjeller mellom norske og russiske ledere gjorde at toppledelsen ikke oppfattet viktige signaler. Det andre selskapet gikk det bedre med fordi der var den norske kulturen dominerende.

Hvorfor kan det være vanskelig å bruke vestlig ledelsesstil i Russland? Dette har Michailova (2002) skrevet om basert på en studie av to russiske selskaper med utenlandske ledere. Det å utføre det som på engelsk kalles «empowerment» er i første rekke basert på at lederen har et type Y-syn på sine ansatte, med referanse til McGregors X og Y teori. «Empowerment» handler om at lederen utviser tillit, reduserer sin formelle makt og lar de ansatte bestemme hvordan de best kan løse sine oppgaver selv. Derimot ser russiske ledere på «empowerment» som et tap av makt og derfor en trussel. Derfor kan de komme til å motarbeide dette. Studien mener at russiske ansatte også aksepterer denne tankegangen, den sees på som et av bedriftens suksesskriterium. Når vestlige ledere kommer inn for å lede russiske ansatte med «empowerment»-tankegang, så kan russere se på dette som forvirret, som mangel på visjoner og planer, som mangel på forståelse av russisk tankegang og som rett og slett mangel på lederegenskaper. De russiske ansatte mener faktisk at vestlige ledere burde bruke mer autoritær ledelsesstil for at russiske ansatte skulle lytte mer til dem. Et problem til hvorfor «empowerment» kan mislykkes i Russland er at «empowerment» forutsetter en individualistisk tankegang mens det i Russland er det kollektive som er innprentet i alle russere gjennom tiden med kommunistisk styre. Skal «empowerment» lykkes må også organisasjonen helst være organisatorisk mest mulig flat, mens russiske organisasjoner gjerne er hierarkisk oppbygd. Et annet kriterium for å lykkes, er deling av informasjon, noe russiske ledere ikke var spesielt opptatt av. Skal man da gi opp det å etablere en vestlig type ledelsesstil i russiske selskaper? Nei, - mener Michailova, men man må gå sakte fram og ikke gi slipp på tanken om vestlig ledelsesstil. Funnene viser at russiske ansatte trenger tid til å venne seg til vestlige ledesstiler. Det må også bemerkes at Michailovas studie er over ti år gammel, og vi må forvente at økende vestlig påvirkning i Russland har endret bildet noe.

#### *2.4 Oppsummering av teorien og utgangshypotesen*

Kultur er med på å bestemme identiteten til en gruppe av mennesker. Hofstede fant at kulturen påvirker organisasjonskulturen gjennom maktdistanse, individualisme kontra kollektivism, maskulinitet kontra feminitet og usikkerhetsunngåelse. Russland er, i følge Hofstedes undersøkelser, en kultur preget av maktdistanse, kollektivism, feminitet og unngåelse av

usikkerhet. Den grunnleggende russiske organisasjonskulturen er beskrevet som hierarkisk struktur med sterke personlige relasjoner der lederen bestemmer alt.

Jeg har vist at lederen fyller mange roller i bedriften, ikke bare det å gi ordre. Lederen skal også planlegge, representere, inspirere, løse konflikter og legge til rette for læring. Lederen må derfor inneha spesielle personlige egenskaper. Lederens syn på mennesker (X og Y) vil også ha betydning for hvilken ledelsesstil som velges. Et X syn vil sannsynligvis bety en autoritær ledelsesstil. Et Y syn på ansatte vil være nødvendig dersom lederen skal lede etter demokratisk ledelsesstil.

Det er beskrevet fire ulike ledelsesstiler der autoritær og demokratisk representerer ytterpunkter. Hofstedes utgangspunkt var at ledelsesstiler ikke kan gjenbrukes over landegrensene fordi alle kulturer er farget av sin historie. Selv om litteraturfunnene ikke er direkte entydige, tyder det på at russisk ledelsesstil kan beskrives som hierarkisk autoritær med sentralisert kontroll med utstrakt usikkerhet blant de ansatte. Flere av funnene i litteraturen rapporterer også at dette kan være i ferd med å endre seg. Mange av studiene begynner også å bli relativt gamle.

Norsk ledelsesstil beskrives som en type demokratisk stil med konsensusutgang, samarbeid og likhetsprinsipper. Kommunikasjonen mellom leder og ansatt er gjerne åpen og basert på stor grad av tillit.

Litteraturen som beskriver hvordan nordmenn skal jobbe i Russland, fokuserer mye på de kulturelle utfordringene, at prosesser er annerledes, forholdet mellom leder og ansatt er svært forskjellig og at nordmenn og russere ofte har et forskjellig utgangspunkt når de skal løse problemer. Det er også et viktig poeng at dersom en nordmann tar med seg sin norske ledelsesstil til en russisk bedrift, så kan de ansatte raskt oppfatte nordmannen som en svak leder som de ikke ønsker å forholde seg til.

Basert på litteraturgjennomgangen er min hovedhypotese at grunnleggende trekk i norsk ledelsesstil må tilpasses lokale russiske forhold slik at en norsk leder kan utøve ledelse og lykkes i Russland.

### **3 Metoder**

#### *3.1 Valg av forskningsmetode*

Det er vanlig å skille mellom kvalitative og kvantitative metoder når man snakker om måter å etablere kunnskap på i et forskningsprosjekt (Johannessen og Tufte, 2002:75). Kvantitativ

analyse kan sees på som en beskrivelse av objektive, målbare sider på hvordan mennesker ter seg i spesielle situasjoner. Her vil man fokusere på undersøkelser som er statistisk fundert og som vil være gyldige for hele populasjonen. (Rastov, 2001)

Kvalitativ forskning brukes når man søker etter dybdeinformasjon og trenger å tolke de svarene man får. Forskningen inkluderer tolkningsarbeid rundt de data man samler inn, og det kan belyse spørsmålet “hvorfor” tingene er som de er. Kravene til statistikk og matematikk man finner i kvantitative analyse, gjelder derfor ikke. Kvalitativ metode skal derfor benyttes i tilfeller hvor man driver med oppdagende forskning, kvantitativ metode der man søker bekreftelse.

Denne tabellen viser forskjellene mellom kvantitativ og kvalitativ undersøkelsesmetodikk (Rastov, 2001):

**Tabell 5: Sammenligning av kvantitative og kvalitative undersøkelsesmetoder  
(Rastov, 2001)**

	<b>Kvantitative metoder</b>	<b>Kvalitative metoder</b>
<b>Hensikt</b>	Makrostudier	Mikrostudier
	Å forklare bakgrunnen for et observert fenomen	Å forstå fenomenet
<b>Forskningsoppgaver</b>	Å måle parameterne som tilhører fenomenet	Å forstå fenomenet som det forskes på
	Å etablere forholdet mellom de ulike parameterne	Å tolke fenomenet
<b>Forskerens ståsted</b>	En utenforstående observatør	En deltagende part
<b>Forskningens fokuserende tema</b>	Sosiale strukturer og institusjoner	Mennesker
	Objektive faktorer	Subjektive faktorer
	Generelle prosesser	Spesielle prosesser
<b>Hypoteseformulering</b>	Før datainnsamlingen	Etter hvert som man behersker data
<b>Forskningsverktøy</b>	Må utvikles før datainnsamlingen	Før og under datainnsamlingen
	Likt utviklet for alle forskere	Individuelt utviklet av forskeren
<b>Prosedyrer for utvikling av forskningen</b>	Standardisert	Ikke standardisert, kan vanskelig gjentas av andre
<b>Hvilke enheter studeres?</b>	Fakta, hendelser, utsagn	Informantene setter sine egne verdier
<b>Analysen</b>	Deduksjon	Induksjon
<b>Analysemetoder</b>	Klassifisering	Beskrivende
	Statistikk	Opptelling av hendelser
	Systematikk	Forestilling
<b>Presentasjonsform</b>	Grafer, indekser	Utsagn
<b>Validitet</b>	Statistisk signifikans	Beskrivelse av funn

Grunnen til valget av undersøkelsesmetode er mye fundert i hvilke data som skal studeres. Kvantitative data er harde og kan telles, kvalitative data må forstås, tolkes og bearbeides. Kvalitative undersøkelser utføres vanligvis som et intervju mellom forsker og informant og intervjuet er basert på en guide som utarbeides før undersøkelsen starter. Under intervjuet trenger man ikke følge spørsmålene slavisk, men man kan la samtalen styre hvilke spørsmål som det er naturlig å stille. Kvantitative undersøkelser er gjerne spørreskjema som må besvares etter regler som forskeren definerer på forhånd. Et viktig trekk ved kvalitative undersøkelser er at man kan endre hypotesen underveis i undersøkelsen ettersom man blir mer kjent med dataene og det feltet man studerer. I kvantitativ forskning har man ikke denne muligheten til å omdefinere hypotesen underveis i arbeidet. De resultatene som kommer frem fra kvalitativ forskning er gjerne utsagn fra informantene, fra kvantitativ forskning er det vanlig å presentere resultatene som grafer og indekser. (Johannessen og Tufte, 2002:77)

Jeg har valgt kvalitativ tilnærming for min oppgave fordi jeg søker de grunnleggende årsaker til at norske ledere i Russland eventuelt må endre sin ledelsesstil når de skal arbeide i Russland, hvilke kulturelle problemer de kan støtte på og utfordringer i forhold til språket. Når det gjelder hensikten med forskningen kan man derfor ikke si at hypotesen er observert på forhånd. Min primære oppgave vil være å skape en forståelse for hvorfor problemet med ledelsesstil, kultur og språk kan oppstå. Innenfor det fokuserende temaet i forskningen vil det være informantenes subjektive meninger som kommer til å danne en basis for forskningen. Analysemetodene vil være beskrivende, hendelser som informantene har opplevd kommer til å stå sentralt. Kvalitativ forskning er også viktig for å kunne stille oppfølgende spørsmål til informantene, det vil si at også jeg blir en deltakende part i forskningsarbeidet.

Kvalitativ forskning og kvantitativ forskning trenger ikke å være motpoler, de kan godt brukes i fellesskap. Et eksempel på dette kan være at funn gjort innenfor kvalitativ metode senere kan bekreftes eller avkreftes med en kvantitativ studie. Innenfor min forskning kunne resultatene fra kvalitativ metode senere skapt et grunnlag for en større kvantitativ studie for å bekrefte/avkrefte funnene. (Johannessen og Tufte, 2002:76)

## *3.2 Datainnsamling*

### *3.2.1 Deltagende selskaper i undersøkelsen*

Til denne undersøkelsen har jeg brukt følgende informanter fra disse bransjene:

- Olje og gass

- Media
- Næringsmiddelbransjen
- Innovasjon/forskning
- Tjenesteytende sektor

### Olje og gass

Dette er et amerikansk selskap som egentlig har sin bakgrunn fra landbruk og matproduksjon. Veksten etter 2. verdenskrig gjorde at selskapet gikk inn på petroleumsfeltet og begynte å lage utstyr for oljebransjen. Fra 1980-tallet begynte selskapet å lage undervannsutstyr for oljebransjen. Mye av den opprinnelige driften er nå skilt ut i egne selskaper. I 2010 fikk selskapet i oppdrag å lage undervanns produksjonssystemer for et Gazprom-prosjekt.

### Media

Dette selskapet eier mange aviser i Norge og eide tidligere aviser i Russland. På grunnlag av eierskapet i russiske aviser gikk også selskapet inn i trykkerier i Russland. Avisene i Russland ble solgt, mens trykkerivirksomheten ble beholdt. Trykkerivirksomheten i Russland ledes fra Moskva. I 2011 var resultatet fra den russiske trykkerivirksomheten nesten 100 millioner kroner, men svekkelse av rubelen og økning i papirprisene har gjort at rammebetingelsene for driften har svekket seg noe.

### Næringsmiddelbransjen

Dette selskapet arbeider med å promotere norsk fisk i utlandet. Ved hjelp av markedsføringsarbeid over hele verden ønsker man å sikre det gode omdømmet for norsk sjømat internasjonalt. Selskapet har utekontorer i mange land og i Russland finnes det en representant som arbeider med PR og markedsføring av norsk sjømat, overvåkning av det russiske markedet og bygging av nettverk.

### Innovasjon/forskning

Dette selskapet arbeider med utvikling av norske bedrifter gjennom å drive innovasjonsprosjekter for næringslivet. I 1997 fikk selskapet i oppdrag å administrere tre fond som investerte i Russland og Øst-Europa. I Nordvest-Russland ble det investert 150 millioner kroner som skulle brukes til å styrke næringslivet i regionen.



## Tjenesteytende sektor

Dette er et tjenesteselskap for internasjonale aktører i Murmansk-regionen. Tjenestene omfatter reisevirksomhet i regionen, seminarer, konferanser, massekommunikasjon og internettaviser. Selskapet har i dag om lag 30 ansatte.

### ***3.2.2 Valg av informanter til forskningsstudie***

For å studere norske ledere i Russland bestemte jeg meg for å snakke med personer med ikke-russisk bakgrunn, som hadde jobbet i Russland og hadde ledelsesansvar, dvs. minst en russisk ansatt. Ved valg av informanter var det viktig å finne et tilstrekkelig antall og at disse informantene hadde en bakgrunn som passet til undersøkelsen. Ved riktig bakgrunn ble følgende karakteristikk vektlagt:

- tilstrekkelig oppholdstid i Russland;
- lederstilling, fortrinnsvis med personalansvar for russiske ansatte;
- informantene skulle representere forskjellige bransjer.

Det første kriteriet angående oppholdstid i Russland var viktig i forhold til at informanten skulle ha opparbeidet seg nok erfaring og bakgrunnskunnskap til å kunne besvare spørsmålene.

Kravet om erfaring innen personalansvar eller ledende stilling var essensielt i forhold til å kunne besvare selve kjernen i oppgaven, nemlig om hvordan de opplevde å være ledere for russiske ansatte og om de måtte tilpasse sin norske ledelsesstil.

Det siste punktet om at informantene skulle ha erfaring fra forskjellige bransjer var viktig for å unngå at oppgaven skulle bli farget av spesielle bransjespesifikke tilfeller.

For å finne disse informantene har jeg brukt mitt eksisterende nettverk og utenfor nettverket har jeg sendt e-post til aktuelle informanter. Det viste seg at mitt nettverk var den måten jeg best kunne komme i kontakt med informanter på. Mer tilfeldig sendt e-post forble ubesvart og det kunne være vanskelig å komme i kontakt med denne type informanter. Jeg ville også prioritere å snakke direkte med informantene og helst unngå å motta svarene skriftlig. Dersom jeg kun brukte skriftlig korrespondanse, ville muligheten til å stille oppfølgende spørsmål forsvinne.

### ***3.2.3 Bakgrunnen til informantene***

Informanten fra tjenesteytende sektor har jobbet med Russland relaterte prosjekter siden 1994. Informanten er opprinnelig tysk og startet sitt arbeid mot Russland fra Tyskland, da innenfor

reklame og forlagsvirksomhet. Informanten har vært arbeidende styreleder i Grenseland AS (Kirkenes) og flyttet til Murmansk i slutten av 2002 for å overta posisjonen som en av to direktører og eiere i det nåværende selskapet hvor han arbeider. Selskapet jobber med å organisere reiser til Russland og er tilrettelegger for konferanser, seminarer og events for norske, finske og russiske oppdragsgivere. Informanten har vært med på å etablere flere bedrifter i Murmansk. Han er utgiver av internettaviser, styremedlem i FIBA Murmansk (Foreign Investors Business Association) og har sekretariatsansvar for NBA Murmansk (Norwegian Business Association). Informanten har ikke formell lederutdanning, men har ledererfaring siden 1994. Informanten har hatt personalansvar i Norge i bedriften Grenseland AS og i det norske datterselskapet til det tyske selskapet hvor informanten begynte sin arbeidskarriere. Informanten har i dag ansvar for 10 russiske ansatte, men har under sin arbeidsperiode i Russland hatt ansvar for ca. 100 russiske ansatte. Informanten snakket norsk, tysk, engelsk og litt russisk.

Informanten fra Forskning og innovasjon har jobbet fem og et halvt år i selskapet i Moskva og før den tid i forskjellige rådgivningsbedrifter. Informanten har ledelsesutdanning og erfaring, og hadde ansvar for 17 russiske ansatte i Moskva. Informanten snakker norsk, engelsk, russisk og noe tysk.

Informanten fra næringsmiddelindustrien jobbet først på Barentssekretariatet i Kirkenes fra mai 1999. Arbeidsperioden mot Russland var da på litt over 5 måneder. Informanten har siden jobbet hele sin profesjonelle karriere med Russland. Jobben på Barentssekretariatet var svært tett knyttet til Russland. Først som rådgiver der spørsmålene knyttet til høyere utdanning og helse var viktige arbeidsområder og senere som nestleder for hele sekretariatet. Deretter jobbet informanten 2 år som internasjonal rådgiver i Troms fylkeskommune. Informanten hadde da ansvaret for samarbeidet med Nordvest-Russland med steder som Murmansk, Arkhangelsk og Karelen. Deretter jobbet informanten som konsulent i 2 år og var hovedsakelig knyttet til prosjekter i Nordvest-Russland, blant annet et stort prosjekt i regi av Statoil som gikk på å bygge opp nettverksorganisasjonen i Murmansk og i Arkhangelsk. Deretter 2 år som politisk rådgiver. Informanten har i de siste to år jobbet i Moskva for å promotere norsk fisk i Russland. Informanten har ikke formell lederutdannelse, han snakker norsk, engelsk og russisk. Informanten har 5 russiske ansatte som han jobber tett med, for to av dem har informanten et personalansvar. Når det gjelder de andre ansatte, så er de innleide gjennom samarbeidende firma. Informanten hadde ikke noe personalansvar i Norge.

Informanten fra olje og gass har 6 års erfaring fra Kongsberg Defence & Aerospace, 3 år i Teknologisk Institutt, 2,5 år i Fokker Aircraft (Nederland). I nåværende bedrift har informanten jobbet i 8 år og har ikke hatt personalansvar der. Informanten har imidlertid ledererfaring fra Teknologisk institutt og har vært prosjektleder og teknisk leder. Da informanten begynte å arbeide i Russland, hadde han ansvar for 5 ansatte. Dette har vokst til 40 ansatte nå i den siste tiden. Informanten er svært språkmektig og behersker norsk, svensk, dansk, engelsk, tysk, fransk, nederlandsk, russisk og bulgarsk.

Informanten fra media studerte russisk i forsvaret for 12 år siden. Informanten har utdannelse i internasjonal management (bachelorgrad fra et universitet i Australia) og befalsskole. Informanten hadde jobbet i norske mediebedrifter før han begynte i det nåværende selskapet, men ikke i tunge lederstillinger. Han begynte å jobbe i det nåværende selskapet i 2006. Da ble informanten sendt til Russland for i første omgang å følge opp investeringer som selskapet gjorde i Russland. Selskapet hadde eierinteresser i russiske aviser. Informanten var der i 1,5 år og jobbet med avisene og deltok i styrearbeid i avisene. Samtidig etablerte informanten et representasjonskontor i Russland, og etter 1,5 år overtok han ansvaret for de 6 trykkeriene som selskapet hadde i Russland, disse ligger i Moksva, Tsjeliabinsk, Ekaterinburg, Voronezh, Nizjnij Novgorod og Novosibirsk. Informanten ble på en måte toppleder for hele den russiske virksomheten til selskapet, med litt over 400 ansatte, med generaldirektører på hver lokasjon som rapporterte til informanten, i tillegg til ytterligere ansatte i den sentrale staben i Moskva. Siden har informanten jobbet for selskapet og kom tilbake til Norge i begynnelsen av 2011 og har etter det gått over til andre ansvarsområder. I de siste 1,5 årene har ikke informanten jobbet med Russland. Informanten snakker norsk, russisk og engelsk.

### ***3.2.4 Utvikling av intervjuguide og gjennomføring av intervjuene***

Hvordan kan norske bedrifter best møte utfordringer knyttet til norsk ledelsesstil i Russland og tilpasse den til lokale forhold?

- Mangel på kulturell forståelse og historie

Russland har en lang historie som har farget landet. Denne historiske bakgrunnen kjenner ikke nordmenn så godt. Hva har farget russisk ledelsesstil og arbeidsliv som stammer fra historiske hendelser? Hvilke utfordringer kan dette gi norske ledere i Russland?

- Ledelsesstiler

Hvilke ledelsesstiler dominerer i Russland og hvilke ledelsesstiler dominerer i Norge? Kan det være utfordrende å benytte ledelsesstiler, som er vanlige i Norge, i Russland?

Til det kvalitative intervjuet ble det laget en intervjuguide som skulle svare på de punktene jeg ville undersøke. Intervjuguiden bestod av 16 spørsmål som omhandlet informantens bakgrunn, erfaring og utdanning, språkkunnskaper og kulturforståelse samt forhold til norsk og russisk ledelsesstil. Spørsmålene skulle være utgangspunkt for en samtale rundt temaene, og det var viktig å stille oppfølgingsspørsmål under hvert emne som ble berørt. Jeg forsøkte også å be om eksempler fra informantene for å kunne komme lenger inn mot selve problemstillingen.

Jeg har benyttet det som kalles delvis strukturerte intervjuer som inneholder en liste over temaer og generelle spørsmål som skal berøres i intervjuet. Spørsmålene skal stilles slik at informanten oppfordres til å dele mest mulig informasjon. (Johannessen et al, 2002: 102)

Dette er spørsmålene som ble benyttet i undersøkelsen. Nedenfor følger en gjennomgang av hvert spørsmål samt en forklaring til hva spørsmålet skulle belyse.

*1. Kan du fortelle kort om din bakgrunn? Hvor har du jobbet før, og hvor lenge har du jobbet i denne bedriften?*

Dette er et åpningsspørsmål som har flere hensikter. For det første så skal informantens betydning etableres. Er dette en person med utstrakt lang erfaring innenfor ledelse? I så fall kan utsagnene kanskje tillegges mer vekt. Dersom vedkommende har kort erfaring så kan informasjonen bli mangelfull. Samtidig er det viktig at informanten blir vant til intervjusituasjonen og derfor stiller jeg et spørsmål som det er lett å svare på, et tema som informanten har berørt mange ganger i både profesjonelle og private sammenhenger. Det relativt lette temaet gjør at informanten åpner seg opp, blir vant til intervjueren og kan fortelle fritt. Dette er altså et typisk oppvarmingsspørsmål.

*2. Har du ledelsesutdanning eller –erfaring?*

Denne oppgaven handler primært om ledelse og ledelsesstil. Dersom informanten har formell lederutdanning, vil det være sannsynlig at vedkommende har kjennskap til teori innenfor temaet. Da vil det være lettere for informanten å relatere seg til spørsmål rundt ledelsesstil. Lang erfaring innenfor ledelse kan kompensere for manglende utdanning og jeg regner med at denne type informanter enten har lest om ledelse eller opplevd situasjoner som kan relateres til temaet. Dersom informanten mangler formell kompetanse kan det være vanskelig å relatere seg til teorier og en akademisk tilnærming til faget ledelse. Dette kan det være en fordel å etablere tidlig i

intervjuet. Dersom informanten mangler teoretisk bakgrunn, kan det være nødvendig å stille spørsmålene på en litt annen måte med en mer praktisk tilnærming til spørsmålene. Da kan det for eksempel være nødvendig å illustrere spørsmålene med bruk av eksempler.

3. *Hadde du personalansvar i Norge?*

Dette spørsmålet dreier seg om erfaring fra norsk ledelse og er viktig fordi at informanten skal kunne sammenligne russisk og norsk ledelsesstil.

4. *Hvor mange russiske ansatte har/hadde du?*

Dette spørsmålet skal belyse omfanget av personalansvaret i Russland. Dersom informanten har hatt personalansvar for et større antall russiske ansatte, vil erfaringsgrunnlaget rundt ledelse og ledelsesstil være større.

5. *Hvilke språk behersker du?*

Som nevnt tidligere, vil informanten sannsynligvis oppleve vanskeligheter dersom man ikke kjenner til det russiske språket. Lite kjennskap til russisk språk kan føre til at informantene har gått glipp av viktig informasjon som tilflyter lederen gjennom arbeidet.

6. *Hvor mye kunne du om russisk kultur og/eller språk før du begynte å jobbe i Russland?*

Dette spørsmålet tester om informanten snakker russisk og er klar over eventuelle kulturelle forskjeller før vedkommende reiste til Russland og startet sitt arbeid. Hypotesen er at dette punktet vanligvis ikke vil være dekket av arbeidsgiver.

7. *Fikk du noe opplæring før du begynte å jobbe i Russland?*

Dette spørsmålet er mer rettet mot den opplæring arbeidsgiver ville ha gitt for informanten skulle arbeide i Russland. Dersom arbeidsgiver tilbyr denne type opplæring, tyder det på at de er oppmerksomme på eventuelle problemstillinger som informanten ville kunne møte i Russland.

8. *Hvordan vil du beskrive din ledelsesstil? (oppgaveorientert, løsningsorientert, demokratisk eller autoritær)*

Her vil jeg teste hvordan informanten opplever sin egen ledelsesstil. Dersom informanten ikke har evne til å relatere denne til teori vil jeg nevne de mest brukte ledelsesstilene. Vi skal også være klar over at mange skifter stil basert på hvilken oppgave de står overfor, hvilke ansatte de

møter og hvor i oppgaven de befinner seg. Vi skal derfor være klar over at mange ledere derfor har en ”verktøykasse” av stiler de kan benytte seg av tilpasset den oppgaven de møter.

*9. Hvordan opplevde du at din ledelsesstil fungerte på russiske ansatte?*

Her vil jeg teste hvordan informanten opplevde det første møte med russiske ansatte hvor jeg forutsetter at informanten forsøkte å bruke sine norske erfaringer på russiske ansatte. Var det spesielle ting eller hendelser som oppstod når informanten forsøkte å bruke sin «norske» ledelsesstil på russiske ansatte?

*10. Måtte du tilpasse den underveis?*

Dersom det oppstod situasjoner og problemer i arbeidssituasjonen mellom norsk leder og russiske ansatte, måtte informanten endre sin ledelsesstil på grunnlag av dette? Hvordan merket informanten at det kunne oppstå problemer som følge av forskjellige ledelsesstiler? Hvilke endringer i ledelsesstil måtte til?

*11. Kunne du med egne ord beskrive russisk og norsk ledelsesstil?*

Dette er et åpent spørsmål hvor informanten må reflektere over emnet russisk og norsk ledelsesstil. Her søkes det etter erfaringer som informanten har gjort med de ulike ledelsesstilene og det som informanten mener er de viktigste trekkene med hver stil.

*12. Kan du nevne 3 positive og negative eksempler knyttet til din erfaring med å ha russiske ansatte?*

Informanten oppfordres til å tenke gjennom positive og negative sider ved å jobbe sammen med russiske ansatte.

*13. Hva synes du er forskjellen/forskjellene mellom russisk og norsk ledelsesstil?*

Informanten må fortelle med egne ord om hva som er forskjellen mellom russisk og norsk ledelsesstil. Funnene fra informantene må kommenteres.

*14. Føler du at det er en fordel å kunne russisk og ha kjennskap til russisk kultur? På hvilken måte?*

Informanten blir bedt om å kommentere hvorvidt det å snakke russisk og ha kjennskap til russisk kultur og reflektere over om dette kan ha noe å si for hvordan ledelse utøves i Russland.

*15. Når du ser på dine russiske ansatte, hvilken ledelsesstil tror du vil fungere best i lys av den erfaringen du har gjort?*

Synes informanten at det vil være klokt å tilpasse seg russisk ledelsesstil eller fortsette med sin norske ledelsesstil?

*16. Er det andre ting du ønsker å si/kommentere?*

Det åpnes for at informanten kan legge til sine kommentarer om de spørsmålene som er stilt.

Dataene ble samlet inn både gjennom personlige intervjuer og besvarelser på e-post. Jeg ville foretrekke å gjøre alle intervjuene personlig, men pga. den store geografiske avstanden til noen av informantene lot det seg ikke gjøre. Derfor ble noen av intervjuene gjennomført på e-post. Dermed mister man muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål eller utdypende spørsmål. Dette kan være en svakhet ved å benytte skriftlige svar.

### *3.3 Analyse*

Ved personlige intervjuer ble svarene tatt opp på bånd og deretter transkribert til tekst. Ved bruk av transkripsjon kan man få frem informantens bruk av språket, hvilke ord og setninger som er understreket, hvor informanten bruker ekstra tid til å tenke seg om eller hvor man virker nølende. Ved bruk av opptak på bånd er det viktig å tenke på at kvaliteten på opptaket blir best mulig.

Deretter har jeg sammenstilt svarene fra alle informantene etter de ulike temaene som jeg har behandlet, deres bakgrunn, kjennskap til russisk språk og kultur, deres ledelsesstil, oppfatningen av norsk og russisk ledelsesstil, de positive og negative trekkene med å jobbe med russiske ansatte og om nordmennene hadde endret sin ledelsesstil i forbindelse med arbeidsoppholdet i Russland.

Til slutt har jeg diskutert de funnene som jeg har gjort og sammenlignet funnene med den hypotesen som var utgangspunktet. Jeg presenterer konklusjoner og anbefalinger til de som ønsker å jobbe i/med Russland og russiske ansatte.

### *3.4 Validitet og reliabilitet*

Det er forskjellig forskningslogikk som ligger til grunn for kvalitative og kvantitative metoder som påvirker både selve forskningsprosessen og vurderingen av resultatene. Innenfor kvalitative studier brukes vanligvis begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Disse begrepene

forteller om kvaliteten på en undersøkelse mens begrepene validitet og reliabilitet hører kvantitativ forskning til. (Thagård, 2003)

Videre sier Thagård (2003) at ved kvalitativ forskning skal man ikke drive med generalisering. Det er noe man gjør i kvantitative studer. Kvalitativ tilnærming skal forsøke å gi en forklaring på noe som har blitt observert og denne forklaringen kan brukes i lignende situasjoner.

Troverdighet sier hvorvidt forskningen, som har ledet oss til de endelige resultatene, er utført nøyaktig og om vi kan stole på den (Thagård, 2003). Nyeng (2012) siterer at troverdighet er ”en nødvendig, men ikke tilstrekkelig betingelse for god forskning.” Bekreftbarhet har sammenheng med tolkningskvaliteten og hvorvidt forståelsen forskningsprosjektet fører til, støttes av annen forskning og teori. Overførbarhet betyr at tolkninger utført på grunnlag av den enkelte undersøkelsen kan ha relevans i andre sammenhenger. (Thagård, 2003)

Jeg mener at mine funn er troverdige. I min oppgave har jeg forklart fremgangsmåten og hvordan jeg tolket det innsamlede materialet. Dessuten har jeg brukt en semistrukturert intervjuform hvor jeg unngikk å formulere ledende spørsmål og intervjuet fem ledere som har god kjennskap til min hovedproblemstilling. Jeg har også i tre av fem tilfeller tatt intervjuet opp på bånd og så transkribert deres meninger og opplevelser. Dette gjør det enkelt for leseren å følge hvordan jeg resonnerer meg frem til mine resultater. Datagrunnlaget kan etterprøves av andre på et senere tidspunkt siden intervjuene ble tatt opp både på bånd og gjennomført skriftlig.

Data er bekreftbare fordi de i stor grad kan bekreftes med undersøkelser gjennomført av andre forskere samt at dataene går igjen hos flere av informantene. Det faktumet at funnene er bekreftbare og troverdige, betyr at de er gyldige og kan overføres til andre selskaper hvor det er norske ledere og russiske ansatte.

## **4 Resultater**

I dette kapitlet vil jeg presentere funnene fra de kvalitative intervjuene med de utvalgte informantene fra næringene olje og gass, media, næringsmiddelindustrien, innovasjon/forskning og tjenesteytende sektor.

### *4.1 Informantenes forhold til russisk kultur og språk*

Ved oppstart av arbeidet i Russland rapporterte informanten fra tjenesteytende sektor at han verken kjente til russisk språk eller kultur. Det ble ikke gitt noen form for opplæring før starten på oppholdet. Informanten forteller at det absolutt er en fordel å kjenne til russisk væremåte og



kultur. Språket var derimot ikke så viktig, ved å benytte engelsk skapte informanten en viss avstand mellom seg selv og de ansatte, og dette opplevde informanten som nyttig. Informanten sier at på denne måten ble han mer entydig i sin lederrolle, og det gjorde hans jobb som leder lettere overfor russiske ansatte.

Informanten fra forskning hadde en del kjennskap til russisk kultur, men fikk heller ingen opplæring før oppholdet begynte. Informanten hadde kjennskap til russisk språk, og det gjorde det lettere for informanten å oppfatte hva som foregikk rundt han. Den kulturelle bakgrunnen som informanten hadde, skapte en forståelse hos informanten for hvorfor russere handler slik som de gjør. I dette tilfellet var det derfor fordelaktig med en kulturell bakgrunnsforståelse.

Informanten fra olje og gass tok et kurs hos folkeuniversitetet innenfor russisk språk og kultur, men fikk ingen opplæring av arbeidsgiver før oppholdet i Russland begynte. Informanten forteller at kjennskap til kultur er en fordel fordi man da lettere forstå russisk væremåte og derfor kan tilpasse sin ledelsesstil til å bli en «bedre russisk leder». Kjennskapet til språket gjør at man kan delta i samtaler på russernes premisser og samtidig kunne kommunisere med flere siden mange i Russland ikke snakker engelsk. Denne kunnskapen om språk og kultur mente informanten også gjorde at han ble lettere integrert i det russiske samfunnet både når det gjaldt jobb og privat.

Informanten fra næringsmiddelindustrien kunne ganske mye om russisk kultur og språk etter et mellomfag i russisk samt at informanten bodde ett år i landet før han begynte å arbeide der. I forbindelse med sitt arbeid som konsulent hadde han deltatt på et seminar om kulturforståelse som han sa var meget nyttig for det senere arbeidet i landet. Informanten forteller at det ville ha vært veldig vanskelig for ham å utføre jobben dersom han ikke hadde hatt en bakgrunn innenfor språk og kultur. Han kunne ha brukt en tolk for å utføre jobben, men han anslår at da ville halvparten av kommunikasjonen med de ansatte gått tapt. Informanten har opplevd at der det brukes tolk, kan det meste stoppe opp fordi kommunikasjonen blir for dårlig.

Informanten fra media hadde utdanning fra forsvaret som inkluderte russisk språk og kultur. Studiene i forsvaret inkluderte også besøk til landet. Informanten sier at det å leve og jobbe i Russland var mye selvstudier som inkluderte prøving og feiling. Bedriften hadde imidlertid noen russiske ansatte med norskkunnskaper som gjorde situasjonen for de norske ansatte noe lettere. De kunne hjelpe nordmennene. Mye av den hjelpen som de russiske ansatte ga, handlet om problemforståelse hos nordmennene. Informanten mener at kjennskap til russisk kultur og språk er avgjørende. I mediebransjen var det ikke mange som snakket engelsk, og det å utøve ledelse

og styre alle samtaler gjennom tolk ville føre til at informanten mistet mange nyanser i samtalen. Informanten forteller at hans russisk ikke var perfekt, men at den var god nok til at han kunne oppfatte nyanser i språket. Informanten forteller at etter hans oppfatning ville han ha gjort en enda bedre jobb dersom han hadde kunnet enda mer om landet, dets kulturelle bakgrunn og mer av det kulturelle referansebildet. Dette kunne være referanser til litteratur, russiske TV-serier etc. Dersom man hadde behersket dette, hadde man kommet inn i samtalene på en helt annen måte. Tilstedeværelse i Russland uten kjennskap til språk og kultur hadde gjort jobben mye vanskeligere.

Informanten fra media opplever at det er en generasjonsforskjell i Russland hvor det er veldig mange unge mennesker som er sultne, som jager og er ekstremt pågående og handlingsorienterte. Og så kan det finnes en del i den eldre generasjonen som kan bli litt vel formalistiske og byråkratiske og litt firkantede og rigide. Det er kanskje disse menneskene som faller litt tilbake til ”men dette har jeg ikke fått beskjed om”. Og så kan det være både unge som er rigide og eldre som er fleksible, det er ikke et ensartet bilde, men informanten opplever også at det er noe som er kulturelle ting. Informanten opplever også at markedet styrer mer i forhold til de ansattes lojalitet til arbeidsgiver, det har blitt mer vanlig å bytte jobb fordi man får bedre jobbtillbud hos andre arbeidsgivere.

En av informantene nevner at nordmenn har vanskelig for å forholde seg til gråsoner i økonomien, skyggestrukturer og fleksible løsninger. Norske ledere har merket at man kan gi en klar beskjed og denne blir utført, men det kan komme følgehandlinger også som man ikke forutså på det tidspunktet. Dette kan være et uttrykk for formell og uformell makt, mener informanten.

En av informantene kommer inn på at Norge og Russland er forskjellige kulturelle systemer. Dersom man kommer som norsk leder til Russland uten villighet til å tilpasse seg deres system, vil man ikke komme spesielt langt.

#### *4.2 Informantenes tilnærming til egen ledelsesstil*

De fire ledelsesstilene som jeg tok utgangspunkt i var oppgaveorientert, løsningsorientert, demokratisk og autoritær.

Informanten fra tjenesteytende sektor sier at han er en løsningsorientert og forholdsvis demokratisk leder som setter kunden i fokus. Han holder fokus på å implementere markeds-/kundeorientering blant medarbeiderne, men kommer ikke helt i mål.

Informanten fra næringsmiddelindustrien sier at hans ledelsesstil absolutt er demokratisk og løsningsorientert, og langt ifra autoritær. Informanten har merket seg at han er nødt til å ta hensyn til kulturen i Russland fordi det forventes at det ledes med autoritet. Det kommer veldig fort tilbake til deg selv hvis man gir oppgaver som innebærer at du tar ansvar og tar selvstendige beslutninger.

Informanten fra media sier at han i utgangspunktet er resultatorientert og demokratisk i sin ledelsesstil. I Russland sier informanten at man tvinges mer over til den autoritære stilen og at dette ofte er et slags krav.

De to informantene fra olje og gass og forskning sier begge at deres ledelsesstil er demokratisk og løsningsorientert.

### *4.3 Hvordan beskriver informantene russisk og norsk ledelsesstil*

Informanten fra tjenesteytende sektor sier at russisk ledelsesstil er oppgaveorientert, autoritær og at det skapes en avstand mellom leder og ansatt. Norsk ledelsesstil beskrives som løsningsorientert, demokratisk, inkluderende og forutsigbar. De norske lederne er mye mer tilgjengelige enn de russiske lederne.

Informanten fra forskning sier at i norsk ledelsesstil legges det til rette for at de ansatte kan være med på å fatte beslutninger selv. I Norge tas det mer ansvar for arbeidet av den ansatte og dette forventer lederne også, mens i Russland er det generelt slik at den ansatte gjennomfører en oppgave for deretter å spørre hva han skal gjøre etterpå, og da kommer det en ny beskjed om hva som skal gjøres. I Norge kan man delegere oppgaver i større grad enn det som er mulig i Russland. I Norge forventes det at den ansatte selv tar initiativ til å sette i gang med nye oppgaver om man blir ferdig med det man holder på med. Informanten sier at det er fordeler og ulemper i de forskjellige ledelsesstilene. Noe som blir sagt om Norge, er at vi bruker veldig lang tid på å fatte beslutninger. I Russland kan det være omvendt, men da er det ikke bestandig at beslutningene blir godt nok forankret i organisasjonen som virkelig skal gjennomføre dem. Informanten ønsker ikke å kritisere russisk ledelsesstil i for stor grad, men han tror at generelt sett er russiske ansatte mer tilpass med det norske styret. Dette skyldes at norsk ledelsesstil er mer lyttende til de ansatte og derfor blir eierskapet til oppgavene de ansatte får, bedre. I Norge er det også vanlig å ta med de ansatte på råd når det skal fattes beslutninger. Innenfor russisk ledelsesstil tør ikke de ansatte varsle om ting som burde rettes på av ledelsen.

Informanten fra forskning sier at russisk ledelsesstil som regel er veldig autoritær. Det kan være forskjeller fra leder til leder, mennesketype og andre attributter. Men lederen i Russland er veldig fokusert på dette med å fatte beslutninger, og der kommer den autoritære ledelsesstilen til kjenne. Og det er ikke bestandig at den russiske lederen bryr seg om å ta med seg sine ansatte på råd. I Norge sier man gjerne at intet nytt er godt nytt, i Russland sier man gjerne det motsatte, at intet nytt er dårlig nytt. Grunnen til dette er at russere forventer de at de hele tiden får oppdateringer på detaljer. De russiske lederne er heller ikke begeistret for at de ansatte stikker seg frem og ytrer sine meninger om aktuelle saker som det jobbes med.

Informanten fra næringsmiddelindustrien trekker fram den flate lederstrukturen man gjerne ser i Norge. I Norge kan det være slik at alle snakker med alle. Norsk ledelsesstil er resultats- og løsningsorientert. I Russland er man ofte problemfokusert, man har en tendens til å se alle problemene underveis. Man har stor respekt for lederen i Russland, den autoriteten til den personen som er over deg i hierarkiet. Denne lederen kan blande seg inn i alle saker og detaljstyre, lederen har alltid rett i alle saker. Informanten sier at dersom han skulle blande seg inn i sakene på denne måten og bedrive detaljstyring, så skulle dette ta alt for mye tid. En norsk leder forventer derfor at russiske ansatte må ta mer ansvar for sine tildelte områder. Men ofte så fikk informanten saker tilbake fra sine russiske ansatte som krevde mye operativt arbeid, mens informanten egentlig ønsket å arbeide på et mer strategisk nivå. Dette skapte mange diskusjoner og frustrasjoner blant de russiske ansatte, og endringene som de russiske ansatte måtte omstille seg til, satt ganske langt inne.

Informanten fra olje og gass forteller at norsk ledelsesstil er demokratisk og inkluderende der lederen lytter til de ansattes meninger, ønsker og krav. Den russiske ledelsesstilen er mer autoritær og preges av lite deltakelse fra de ansatte i beslutningsprosessene.

Informanten fra media mener at det ikke finnes en norsk og russisk ledelsesstil. Informanten mener at norsk ledelsesstil er for langt inn på den snillistiske siden hvor det så mye demokratisering og medvirkning at lederen blir av og til redusert mer eller mindre til en ”fasilitator” for alle de ansatte. Men det som informanten mener er veldig bra med den norske modellen/ledelsesstilen, er at de fleste ansatte tar et større ansvar for sitt eget område. Så hvis de først ha fått seg en jobb så uten å bli kommandert og fortalt nøyaktig hva de skal gjøre, skjønner de hva som er målet med rollen. Mens i Russland opplever informanten at det er mye mer militært eller kommandostil og mye tydeligere hierarki, og hvis sjefen sier noe, så er det sannhet og lov, mens i Norge stiller man mye større spørsmålstegn ved det en leder sier, man må fortjene

tilliten, bygge opp autoritet på en annen måte, det følger ikke automatisk med en rolle. Mens i Russland følger det mer automatisk med en rolle og tilsvarende opplevde informanten i større grad at hans russiske ansatte sier at det stod jo ikke i min stillingsbeskrivelse, dette har jeg ikke fått beskjed om. Så kan de stå ved siden av produksjon og bare se at alt går galt fordi ingen har gitt beskjed om at de skal fikse det hvis det går galt. I Norge opplever jeg at man vil ta større ansvar automatisk. Informanten sier at han generaliserer, men dette for å understreke et poeng.

Informanten fra media ser at det er mye høyere grad av autoritær ledelse i Russland fremdeles. Det er også forskjeller mellom Moskva og regionene. Men informanten opplevde at det var mye mer maktavstand mellom ledelse og ansatte i Russland. Man har mye større styringsrett i Russland ovenfor organisasjonen enn det man har i Norge. I Norge bruker man mye mer tid på tillitsvalgtinvolvering og fagforeninger. I Russland tar man en beslutning, gjennomfører den og så går det fort. Og alle respekterer at slik er det. Og det er kanskje litt brutalt for en nordmann som er vant til å bli dullet med og liksom alltid har skånsomme involverende prosesser. Mens i Russland er det en mer direkte, besluttende prosess.

#### *4.4 Informantenes positive og negative erfaringer med russiske ansatte*

Informantene ble bedt om å kommentere på negative og positive sider ved det å ha russiske ansatte. I tabell 6 presenterer jeg en oppsummering av hva som kom fram i forbindelse med dette spørsmålet. For leseren vil jeg gjerne kommentere at her vil jeg ikke nevne hvilken informant som har gitt tilbakemeldingen.

**Tabell 6: Oversikt over positive og negative sider ved russiske ansatte**

<b>Positive sider</b>	<b>Negative sider</b>
Meget lojale mot arbeidsplass og sjefen	Viser lite initiativ
Ansvarsbevisste, disiplinerte, pliktoppfyllende	Tar ikke ansvar utenfor eget ansvarsområde
Dyktige overfor underleverandører	Ikke proaktive
Dyktige til å ta i bruk sitt kontaktnettverk	Lite flinke på å samarbeide med hverandre
Arbeidsomme, faglig dyktige og resultatorienterte	Forsiktige med å uttrykke sin mening
Positive til endringer/uredd for å prøve noe nytt	Lite service-minded overfor kundene

#### ***4.4.1 Positive sider ved russiske ansatte***

Russiske ansatte utviser stor lojalitet mot sin arbeidsplass og de beslutningene som blir fattet. Det er lite eller ingen diskusjon når sjefen har bestemt noe. I tillegg er de dyktige på å benytte sitt kontaktnettverk for å få gjennomført sine arbeidsoppgaver og til å behandle russiske underleverandører.

De er ansvarsbevisste, disiplinerte og pliktoppfyllende for det ansvaret de har blitt tildelt. Dersom arbeidsoppgaven er tilstrekkelig definert, vil arbeidsoppgaven bli utført til punkt og prikke. Russerne er hardt arbeidende, dyktige og resultatorienterte samt positivt innstilt til endring. De er ikke spesielt opphengt i å videreføre tingene slik «de ble utført i går.»

De er gode til å ta i bruk ny teknologi, smarte løsninger og nye måter å jobbe på. De er ikke redde for å prøve noe nytt i forbindelse med jobben.

#### ***4.4.2 Negative sider ved russiske ansatte***

Informantene rapporterer om de negative sidene som de opplevde ved å ha russiske ansatte:

De tar ikke ansvar for hele prosessen, kun for de oppgavene som de har blitt tildelt. Det kan ofte være en frykt for at det skal straffe seg, men når man kommer fra en norsk bakgrunn, så ønsker man at ansatte skal ta ansvar og vise initiativ. Mange tar ikke ansvar utover det som nøyaktig er blitt dem fortalt.

Russiske ansatte fremstår ikke som «selvgående». Det betyr at det kreves mye oppfølging fra leders side for å kontrollere at det ikke har oppstått problemer med arbeidet som den ansatte ikke har tatt tak i selv. Når en russisk ansatte har avsluttet en oppgave, tar de ofte ikke initiativ til å starte på nye oppgaver som de burde ha sett at skulle ha vært løst. Russiske ansatte er ikke spesielt proaktive selv om det finnes unntak.

De er ikke spesielt dyktige til å samarbeide med hverandre selv om det finnes unntak. Dette er rettet mot samarbeid som er uoppfordret fra lederens side.

Det kan være vanskelig for få de ansatte til uttrykke sin mening. Russiske ansatte kan ofte være forsiktige, dette kanskje fordi de frykter represalier dersom de skulle si noe ufordelaktig.

De viser liten forståelse for kundens behov, spesielt hvis kundene ønsker å endre på noe som er bestilt. Dette blir gjerne sett på som en ulempe. De er heller ikke spesielt dyktig til å behandle kunder. Dette går på vennlighet og serviceinnstilling.

#### *4.5 Hvordan virket informantens ledelsesstil på russiske ansatte*

Informanten fra tjenesteytende sektor rapporterer at han var alt for snill i starten og derfor ikke ble tatt på alvor av sine russiske ansatte. De russiske ansatte var mer vant til den autoritære stilen. Informanten følte derfor at han var nødt til å endre sin ledelsesstil over til mer autoritær. Informanten sier at han ikke var så snill som han pleide å være.

Informanten fra forskning rapporterer det samme som for tjenesteytende sektor. Informanten var også nødt til å endre sin ledelsesstil over til det mer autoritære.

Informanten fra næringsmiddelindustrien hadde ikke i samme grad endret sin ledelsesstil, men jobbet systematisk med de russiske ansatte for å utvikle dem i retning av norsk ledelsesstil. Problemene han da opplevde gikk på oppgaveforståelse blant de russiske ansatte. Informanten opplevde at de ansatte ikke ville ta relativt lette beslutninger selv, selv om de ansatte hadde relativt høy kompetanse. Det var forventet at informanten skulle ta disse beslutningene. Informanten jobbet systematisk med å bygge tillit hos de ansatte og forsøkte å få dem til å forstå at han stolte på deres kompetanse og at de derfor kunne ta slike beslutninger selv.

Informanten fra media opplevde noen ganger at han ikke likte seg selv så godt som autoritær leder i Russland. Informanten opplevde at man måtte være vesentlig mer direkte tydelig kommanderende i stillingen. Slik var det ikke i starten av oppholdet men informanten opplevde fort at det var forventet og nødvendig. Informanten måtte derfor tilpasse sin ledelsesstil underveis til det mer autoritære.

Informanten fra olje og gass forteller at de russiske ansatte har gitt tilbakemelding om at de trives bedre i et norskledet firma fordi de opplever at ledelsen lytter til de ansatte.

#### *4.6 Hvilken ledelsesstil mener informantene burde fungere best i Russland?*

Informanten fra tjenesteytende sektor sier at en blanding av norsk og russisk ledelsesstil ville være det beste, men med overvekt av russiske komponenter. Dersom man befinner seg i Russland og må tilpasse seg til russiske forhold, så kan man bare i en viss grad forandre mentaliteten eller tradisjonen. Informanten sier at jo høyere/nærmere medarbeidere er i systemet desto flere ”friheter” kan innrømmes uten at det går på bekostning av resultatet.

Informanten fra forskning sier at de ansatte må gis tid til å finne sin egen rolle og at de russiske ansatte egentlig trives bedre med en demokratisk løsningsorientert ledelsesstil. For det forventes at de ansatte gjør det de skal gjøre og ta mye ansvar selv. Informanten sier at det er klart at alle ledere kontrollerer, men det bør ikke være slik at man trenger å kontrollere i detalj veldig ofte.

Fra olje og gass rapporteres det at den norske ledelsesstilen sannsynligvis vil fungere best i Russland, men den norske stilen trenger tilpasninger. Tilpasningene går på at det må tydeliggjøres hvem som er sjefen, altså en vridning over mot en noe mer autoritær ledelsesstil.

Informanten fra media forteller at når han ser på de forskjellige enhetene i hans bedrift, og der det er russiske ledere, så vurderer han ledelsesstilen. Noen steder får de russiske lederne gode resultater, og noen steder får de ikke så gode resultater. Informanten tror ikke det finnes noe fasitsvar. Informanten inntok en slags mellomholdning. Han adopterte ikke helt russisk ledelsesstil, men han var definitivt ikke på norsk ledelsesstil heller. Informanten gjorde det som følte riktig for han. Dette var en blanding av autoritær og demokratisk ledelsesstil, men han var ikke overbevist om at det var det som ville gi de beste resultatene. Det er noe med det at ledelsesstilen er situasjonsbestemt, og hadde man ansatte som forventet å bli ledet på én måte, så oppnådde man gjerne bedre resultater ved å lede dem på den måten. Firmaet hadde lenge vært en norsk virksomhet, siden 2000-tallet eller årtusenskiftet. Organisasjonen hadde delvis modnet også for å bli vant til norske eiere og norske aksjonærer. Informanten mener at det kanskje var enklere å komme inn der hvor man har vært utsatt eller vant til den vestlige eller norsk ledelsesstil. Men det er et par aspekter ved den autoritære ledelsesstil som informanten ikke likte, men han så at det var effektivt i forhold til bedriftens resultater.

## **5 Diskusjon og konklusjoner**

I dette kapitlet sammenligner jeg resultatene fra de fem intervjuene og diskuterer funnene i forhold til forskningsspørsmålet og utgangshypotesen som ble presentert i kapittel 4. Forskningsspørsmålet lød som følger:

*Hvilke utfordringer i forbindelse med ledelsesstil møter norske virksomheter i Russland og hvordan kan norske bedrifter forberede ledere for å takle disse utfordringene?*

Min hovedhypotese er at grunnleggende trekk i norsk ledelsesstil må tilpasses lokale russisk forhold slik at en norsk leder kan utøve ledelse i Russland.



## *5.1 Informantenes forhold til russisk språk og kultur*

Når det gjelder bakgrunnsinformasjon som informantene hadde om Russland da de begynte sine arbeider i landet så var den varierende. Flere av informantene forteller at forståelse av kulturell bakgrunn hadde mye å si for den jobben de skulle utføre. Som nevnt i kapitlet om Russlands historie så er denne kulturelle bakgrunnen farget av at Russland hadde et sterkt klasseskille med adel, et autoritært styre av både tsar og kommunister, ingen markedsøkonomi, staten eide all jord, lange planleggingshorisonter og strenge straffer for den som prøvde å gjøre noe annet enn det som myndighetene ønsket. Det var heller ikke vanlig med bedriftsdemokrati. Alt dette gjorde noe med den russiske mentaliteten, det ble vanlig å drive med naturalhusholdning og gjerne «skaffe seg» varer kontra å kjøpe dem. Når myndighetene privatiserte eiendom etter Sovjetunionens fall skjedde dette på en måte slik at noen få ble beriket mens massene forble fattige.

Det kan være viktig for nordmenn å forstå dette kulturelle bakteppet som russere bærer på, spesielt når dette har innvirkning på hvordan arbeidslivet er organisert og hvordan russere har vært vant til at ledelse utøves. Denne kunnskapen om russisk kultur kan føre til at nordmenn forstår russisk væremåte noe bedre. Det må også sies at det delvis lukkede samfunnet som Russland var under Sovjetunionen og den kalde krigen, gjorde at det ikke var spesielt sterke forbindelser mellom de to landene.

Ikke alle informantene hadde kunnskaper innenfor russisk språk. Uten kjennskap til det kyrilliske alfabetet kan man for eksempel ikke lese enkle beskjeder. En informant nevnte at det var lettere å oppfatte det som foregikk når man kjente litt til språket. Som nevnt er det ikke alle russere som snakker engelsk. De av informantene som kunne språket, rapporterte at jobben kunne utføres mye enklere ved kjennskap til språket. En informant nevnte at noe kunne kompenseres ved å bruke tolk, men at såpass mye av informasjonen gikk tapt ved bruk av tolk at dette ikke var å anbefale. En av bedriftene opprettet en slags fadderordning som forsøkte å bøte på dette problemet.

Det er svært få bedrifter som lærer/kurser sine ansatte i kulturforståelse, norske ledere reiser til Russland uten bakgrunnskunnskaper. Alle, bortsett fra en informant, hadde kjennskap til russisk og/eller russisk kultur. Men felles for samtlige er at ingen av dem fikk noen opplæring, verken i russisk språk, historie eller kulturforståelse, av sin arbeidsgiver. Hovedfunnet fra denne studien

er at når norske ledere skal reise til Russland for å utøve ledelse overfor russiske ansatte, så burde bedriften gi opplæring innenfor disse emnene. Dette er fordi norske ledere trenger denne kunnskapen for å kunne forstå russisk væremåte, tankegang, hvordan samfunnet er bygget opp og hva som har vært med på å forme dette landet.

Hvis man hadde gitt denne type opplæring, så ville også nordmennene sannsynligvis vært mer klar over hvilke ledelsesstiler som ville fungere best i Russland.

## *5.2 Informantenes tilnærming til egen ledelsesstil*

Nordmennene rapporterer at deres ledelsesstil før de reiste til Russland var rotfestet i den norske modellen. De ser seg selv som demokratiske og resultatorienterte ledere. De kan derfor stå overfor et vanskelig utgangspunkt når de skulle begynne å jobbe i Russland der det er andre ledelsesstiler som dominerer. Utgangspunktet handler om at nordmennene bærer med seg en helt annen kulturarv og historikk enn den som sannsynligvis kommer til å fungere best i Russland.

Alle informantene oppgir at de var nødt til å vise autoritet i ledelse. Det var nærmest forventet av dem i Russland. Vi kan trekke den slutning at det først var når informantene tok til å arbeide i Russland at de oppdaget at deres norskinspirerte ledelsesstil ikke kom til å være effektiv i Russland. Intervjuene viser at informantene selv kom frem til denne slutningen, det var ingen andre som ga dem veiledning om at ledelsesstilen i Russland ville være annerledes.

## *5.3 Hvordan beskriver informantene russisk og norsk ledelsesstil*

Informantene ble bedt om å beskrive hvordan de så på norsk og russisk ledelsesstil. Deres refleksjoner var i stor grad sammenfallende, og de hadde mange av de samme erfaringene. Ut fra dette kan vi trekke den slutning at det er vesentlige forskjeller på norsk og russisk ledelsesstil, og at informantene hadde observert og reflektert over dette før de ble intervjuet.

Russisk ledelsesstil beskrives som oppgaveorientert og autoritær og der det skapes en avstand mellom leder og ansatt. Et bilde av at russisk ledelsesstil er oppgaveorientert, forteller informantene, handler mye om at de ansatte utfører en pålagt oppgave. Deretter returnerer de til lederen for å få tildelt en ny. Samtidig er den russiske lederen mindre tilgjengelig enn den norske på grunn av hierarkisk organisasjonsoppbygging. En slutning vi kan trekke av dette, er at russiske ansatte vil ha problemer med effektiviteten i arbeidet dersom de hele tiden må få tilført nye oppgaver av ledere som de ikke ser ofte og som er vanskelig tilgjengelig. En

informant rapporterer også at russiske ansatte har en tendens til å være problemfokuseret og at ledere kan detaljstyre. Samtidig tar ikke russiske ansatte selvstendig ansvar for sine oppgaver, de går ikke inn og gjør endringer når de ikke har fått beskjed om det, selv om de ser at for eksempel produksjonen lager produkter som må kasseres. Igjen ser vi tendenser til at dette vil påvirke effektiviteten og kostnadene til hele bedriften.

Russisk ledelsesstil innebærer at de ansatte ikke involveres i særlig stor grad. De ansatte har ikke mulighet for å stille spørsmålstejn ved avgjørelser eller komme med tilbakemeldinger. Fordelen med å følge denne ledelsesstilen er at beslutningene blir raskt fattet. Ulempen med denne framgangsmåten er at beslutningene ikke nødvendigvis blir gode fordi lederen ikke får innspill fra de ansatte som kanskje kjenner selve problemet på kroppen og som kan sitte med en ferdig løsning.

Sjefens ord i Russland er lov. I følge informantene. Og et viktig attributt til lederrollen er at autoriteten til en leder i Russland vanligvis følger med stillingen eller rollen og at lederen ikke har opparbeidet denne tilliten selv.

Norsk ledelsesstil beskrives gjerne som demokratisk, inkluderende og forutsigbar. Siden norske organisasjoner ofte har en flat organisasjonsstruktur, så er det ikke langt mellom en norsk leder og ansatt. Det betyr som regel at den norske ansatte har lett for å nå og komme i kontakt med sine ledere. Norske ansatte oppleves også som mer selvgående av sine ledere, hvilket betyr at lederen kan tillegge seg en type ledelsesstil der lederen kan delegerer oppgavene og være trygg på at den ansatte driver arbeidet framover selv.

Med demokratisk ledelsesstil forstår vi at den ansatte til en viss grad har muligheten til å innvirke på de beslutningene som skal fattes. Lederen vil i dette tilfellet dele nok informasjon slik at den ansatte selv kan dra sine slutninger og diskutere disse med sin leder. Til slutt er det lederen som må fatte en beslutning, men den vil ofte ikke komme overraskende på den ansatte. På denne måten forankrer den norske lederen sin beslutning hos den ansatte.

Av negative forhold rundt norsk ledelsesstil nevner informantene at beslutninger kan ta lang tid i Norge, spesielt fordi større beslutninger krever at man involverer fagforeninger og tillitsvalgte. Dette følger vanligvis med bedriftsdemokratiet. En av informantene beskriver den norske modellen som snillistisk i dette henseende, dvs. at problemer ofte ikke tas tak i og at lederrollen kun blir en "fasilitator" for de ansatte. Dette trenger ikke være negativt, men i Russland kan en

leder som fremstår som beslutningsudyktig, raskt miste sin autoritet.

Vi kan dra den slutningen at informantene bekrefter at det finnes vesentlige forskjeller på russisk og norsk ledelsesstil. Vi kan også anta at forskjellene bunner i historikk og kulturell arv, basert på de to landenes utvikling. Vi vet også at informantene hadde variabel kunnskap til den russiske historien og kulturelle bakgrunnen og derfor ikke var klar over disse forskjellene før de begynte å arbeide i Russland.

#### *5.4 Hvordan kan norske ledere best møte utfordringer knyttet til norsk ledelsesstil i Russland?*

Hvordan innvirket dette på ledelsesstilene til nordmennene som kom til Russland? Fire av fem informantene endret faktisk sin ledelsesstil over til det mer autoritære og kommanderende. Dette innebar at lederne ble mindre snille og klarere i sin bruk av makt. En av informantene fortalte at han ikke likte denne utviklingen, noe som igjen antyder at endringen av ledelsesstil var noe som mer tvang seg fram. De andre informantene rapporterte nyanser av det samme, at bruk av denne mer autoritære stilen var noe som var forventet av lederne.

Informanten fra næringsmiddelindustrien ville derimot ikke endre ledelsesstil uten videre, men heller jobbe med sine russiske ansatte for å kunne få dem til å akseptere den norske modellen med mer demokratisk styring, delegering av oppgaver og større personlig ansvar. De russiske ansatte responderte på dette med å vise former for beslutningsvegring, de hadde problemer med å forstå oppgavene som det var forventet at de skulle løse selv om kompetansen til de russiske ansatte isolert sett var høy.

Hva mener informantene ville fungere best i Russland? De er inne på at en blanding av norsk og russisk ledelsesstil ville være et godt utgangspunkt. Dette sannsynligvis av to årsaker: Det ville være vanskelig for en nordmann å adoptere fullstendig en stil som han ikke ville være komfortabel med. Samtidig ville den russiske ansatte føle seg like ukomfortabel med å forholde seg til en leder som praktiserte en demokratisk og løsningsorientert form for ledelse der det stilles krav til den ansatte som russiske ansatte aldri har vært vant til å forholde seg til. Det ville sannsynligvis være vanskelig for en russisk ansatt å utføre sine oppgaver dersom lederen fulgte en delegerende stil og forventet at problemene som oppstod underveis skulle løses av den ansatte uten at lederen trengte å involvere seg.

Når forholdet er slik at norske ledere bør endre deler av sin ledelsesstil når de kommer til

Russland, så bør de kjenne til hvilke aspekter av sin ledelse de bør vurdere å endre på. Informantene ble spurt om deres negative og positive erfaringer med russiske ansatte og ga følgende svar: De er lojale, ansvarsbevisste, hardtarbeidende, resultatorientert og ikke redd for å begi seg i kast med endringer. På den negative siden må det bemerkes at de ofte ikke tar ansvar utover det som er gitt dem av oppgaver og det krever mye ledelsesarbeid i forbindelse med oppfølging. Det kan være at de samarbeider dårlig med andre medarbeidere og mange av de russiske ansatte har problemer med å uttrykke sine meninger. Endringen i ledelsesstil over fra det demokratiske norske til det mer autoritære russiske bør derfor inneholde elementer av tettere oppfølging av russiske ansatte. I denne type oppfølging burde lederen fokusere på oppgavens framdrift, hvilke problemer arbeidstakeren står overfor og potensielle løsninger på disse, og hele tiden sikre seg at arbeidet av en eller annen grunn ikke stopper opp.

Vi så i Figur 5: Autoritær til demokratisk leder at det foreligger en grenseoppgang mellom autoritær og demokratisk ledelsesstil. Ytterst til venstre tar lederen alle beslutninger og presenterer disse for de ansatte, det andre ytterpunktet er at de ansatte arbeider fritt innenfor gitte rammer. Vi går ut fra at russiske ansatte har et utgangspunkt i den venstre siden av figuren, mens norske ledere vil befinne seg til høyre, utgangspunktet for nordmenn kan være av varierende grad. Det som blir gjeldende for norske ledere er å posisjonere seg over til venstre for å involvere de russiske ansatte i større grad.

Figuren viser følgende overgang fra autoritær til demokratisk stil:

Lederen tar avgjørelser og presenterer dem.

Lederen «selger» ideene sine.

Ledere presenterer ideene og ber om kommentarer og spørsmål.

Lederen presenterer foreløpige avgjørelser som kan bli forandret.

Lederen presenterer problemet, mottar forslag og tar avgjørelser.

Lederen presenterer problemet og ber gruppen om å ta en avgjørelse innenfor gitt ramme.

Lederen tillater de ansatte å arbeide selvstendig innenfor definerte grenser.

Vi ønsker i prinsippet å bevege oss bort fra en autoritær ledelsesstil og over til en mer demokratisk ledelsesstil som en norsk leder kan forholde seg til. Samtidig viser datagrunnlaget

samt Dupelevas (2011) rapport at russiske ansatte har vanskeligheter med å uttrykke sine meninger overfor ledere. Den historiske gjennomgangen forteller at dette problemet bunner i en historisk frykt for å bli straffet dersom man «sier noe feil» og også at russiske ansatte har en iboende respekt for sine ledere. Det ville derfor være anbefalt av en norsk leder å flytte seg gradvis fra venstre mot høyre i figuren som omhandler skiftet fra autoritær til demokratisk ledelsesstil. En norsk leder kunne derfor begynne med å «selge» sine ideer til russiske ansatte. I denne prosessen ville det være ekstremt viktig for den norske lederen å bygge tillit blant sine russiske ansatte. Når tilliten etter hvert ble bygget opp, kunne lederen fortsette å bevege seg til høyre på skalaen, der lederen etter hvert kunne begynne å hente inn synspunkter fra de russiske ansatte. Deretter bør lederen vurdere hvor langt det er mulig å nå på skalaen over til mer demokratisk ledelsesstil.

Hvorfor kan vi anbefale å flytte ledelsesstilen over fra autoritær til demokratisk? Flere av informantene rapporterte at de ikke fikk tid til å konsentrere seg om sine egentlige arbeidsoppgaver som ledere dersom de skulle lede etter en autoritær stil. Det ville simpelthen bli for mye tidsforbruk på daglig oppfølging av ansatte kontra fokus på de viktigste lederoppgavene som ble skissert tidligere i oppgaven: Målformulering, inspirasjon, læring, konfliktløsning, representasjon og beslutninger.

Ville man kunne oppnå en mer demokratisk ledelsesstil i samspillet mellom norsk leder og russiske ansatte? Det er funnet tre forhold som kan tyde på at dette ville la seg gjøre:

Russiske ansatte blir beskrevet som endringsvillige, kanskje mest innenfor feltet som gjelder implementering av ny teknologi, men uansett vil det være et godt utgangspunkt at russiske ansatte ikke motsetter seg endringer for enhver pris.

En av informantene rapporterte at deres russiske ansatte helst foretrakk å jobbe i et norsk selskap der ledelsesstilen tenderte til det demokratiske kontra det autoritære. Tilbakemeldingen var at de russiske ansatte satte pris på at ledelsen lyttet til det de ansatte hadde å si. Kan det være en antydning om at russiske ansatte egentlig ikke trives med en autoritær ledelsesstil?

Den autoritære ledelsesstilen ble ofte knyttet til den gamle garde (Gratchev og Bobina, 2006), mens Russland nå opplever at det kommer nye krefter inn som har hentet større impulser fra vestlige land. Det var informanten fra media som spesielt hadde lagt merke til at den nye generasjonen av russiske arbeidstakere har et annet syn på ledelse enn «den gamle garde». Fey, Adaeva og Vitkovskaja (2001) hadde også rapportert at synet på ledelse i Russland var i ferd

med å endres bort fra det autoritære og i mer retning mot det demokratiske.

### *5.5 Konklusjoner*

Min hovedhypotese var at grunnleggende trekk i norsk ledelsesstil må tilpasses lokale russiske forhold slik at en norsk leder kan utøve ledelse og lykkes i Russland.

Jeg har vist at Russlands kulturelle bakgrunn og historie har spilt en viktig rolle for hvordan landet utviklet sin forretningskultur og foretrukne ledelsesstiler. Russland har kollektivism, stor maktavstand og sterk usikkerhetskultur som kjennetegn, noe som har ført til at foretrukne ledelsesstiler tenderer mot sterke ledere som leder etter autoritær ledelsesstil. Dette har også ført til organisasjoner med hierarkisk struktur. Usikkerhetskulturen fører til at russiske ansatte gjerne ser at de blir ledet av en autoritær leder, dette også fordi historien viser at ansatte som tok egne initiativ ble straffet for det etterpå. Samtidig er det tegn blant informantene som antyder at dette er i ferd med å endres ettersom Russland utsettes for økt vestlig påvirkning. Disse funnene støttes av Hofstede (1984; 1993), Perlitz og Segel (2004), Ardichvili og Kuchinke (2002) og Fey, Adaeva og Vitkovskaia (2001).

Samtidig har jeg vist at norske ledere kommer til Russland med en bakgrunn som gjør at de foretrekker å lede etter mer demokratisk og løsningsorientert ledelsesstil. Etter hvert som de norske informantene arbeidet i Russland ble det klart for dem at de var nødt til å endre sin ledelsesstil for å kunne lykkes i landet. Endringen i ledelsesstil gikk mer over til det autoritære.

En viktig konklusjon er at nordmenn som skal jobbe som ledere i Russland i starten bør vurdere å lede etter autoritær ledelsesstil, men etter hvert som de vinner tillit blant sine ansatte, kan de begynne å introdusere elementer av norsk ledelsesstil. Jeg har vist hvordan man gradvis kan bevege seg fra en autoritær til demokratisk ledelsesstil. Informantene mener også at en blanding av norsk og russisk ledelsesstil vil være en god løsning for nordmenn som skal lede russiske ansatte.

Ingen av informantene opplevde at deres norske arbeidsgiver fokuserte på noen form for opplæring innenfor emnene russisk historie, kultur, ledelsesstiler og forretningskultur. Jeg mener å kunne konkludere med at dersom nordmennene hadde hatt større forkunnskaper om russisk historie, kulturell bakgrunn, de ansattes generelle holdninger til ledelse og foretrukne ledelsesstiler i landet så kunne nordmennenes jobb i Russland blitt enklere. Hadde nordmennene fått denne kunnskapen på forhånd kunne de ha tatt grep for å endre måten de utførte ledelse på. En bevisstgjøring av den norske kulturelle bakgrunnen og hva denne har hatt å si for typisk norsk

ledelsesstil ville også vært et aktuelt tema å fokusere på, dermed kunne nordmennene bedre forstå hvordan russere oppfatter nordmenn i forretningslivet. Det ville derfor vært å anbefale at bedrifter som skal sende norske ledere til Russland bør kurse sine ledere på forhånd. Denne type opplæring burde fokusere på følgende punkter:

- ✓ Russlands historie og kulturelle bakgrunn.
- ✓ Bevisstgjøring av norsk kulturell bakgrunn og betydningen av denne for norske ledelsesstiler.
- ✓ Generell forretningskultur i Russland
- ✓ Hvilke ledelsesstiler fungerer best i Russland?
- ✓ Hva er grunnen til at disse ledelsesstilene fungerer bedre i Russland?
- ✓ Hvordan bør man utøve ledelse i Russland slik at man oppnår best mulig effekt?
- ✓ Hva forventer russiske ansatte av sine ledere?

### *5.6 Avgrensninger og videre arbeid*

Min undersøkelse omfattet fem informanter. Ideelt sett burde datagrunnlaget ha omfattet flere informanter. Dette kunne ha fått fram enda flere momenter rundt undersøkelsen, og mine konklusjoner kunne ha vært sterkere dersom flere informanter hadde deltatt. Imidlertid møter man ofte utfordringer med å lokalisere informanter som fyller kravene til studien, samt at noen ikke har tid eller anledning til å la seg intervju.

Mange av de undersøkelsene, som er sentrale i denne oppgaven, er 10-15 år gammel. Russland har i de siste årene fått økende innflytelse fra andre land gjerne som følge av den økende globaliseringen. Det kunne derfor vært interessant å undersøke hvorvidt russiske ansatte og ledere nå kan tenkes å være mer mottakelig for vestlige ledelsesstiler i form av en kvantitativ undersøkelse. Resultatene i denne oppgaven kunne ha vært bedre dersom datagrunnlaget i litteraturstudien hadde vært av nyere dato.

Et annet naturlig videre arbeid ville ha vært å arbeide med et utdanningsprogram for nordmenn som skulle reise til Russland for å arbeide som ledere, og deretter å vurdere hvilken effekt et program ville ha for de som skulle arbeide i Russland. Dette ville imidlertid være et relativt stort



arbeid som kanskje best kunne egne seg som en doktorgradsavhandling da det ville ta 2-3 år å gjennomføre et program og vurdering av dette.

## Referanser

Aase O. & Grasø L. (2009). Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organisational Psychology*, 39-48.

Ardichvili, A. & Kuchinke, P. (2002). Leadership styles and cultural values among managers and subordinates: a comparative study of four countries of the former Soviet Union, Germany, and the US. *Human Resource Development International*, 5 (1): 99-117.

Al-Araki, A. M. (1996). *Lederen og medarbeiderens modenhetsgrad*. Lokalisert 02.12.2012 på World Wide Web: <http://home.hio.no/~araki/arabase/teo/herbla.html>.

Al-Araki, A. M. (1999). *Et historisk perspektiv på organisasjon og ledelse - maktbegrepet gjennom det 20. århundre og ved århundreskiftet*. Lokalisert 10.12.12 på World Wide Web: [http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=et%20historisk%20perspektiv%20på%20organisasjon%20og%20ledelse%20%20-%20maktbegrepet%20gjennom%20det%2020.%20århundre%20og%20ved%20århundreskiftet%20&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.barnehageforum.no%2Fdata%2FFiles%2FWord%2Fhistoriskperspektiv\\_ledelse.doc&ei=SGrHULGMJLOP4gSamYFg&usg=AFQjCNGQntNowk1TIBAA-P\\_LU7K9Vjy9tA&bvm=bv.1354675689,d.bGE](http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=et%20historisk%20perspektiv%20på%20organisasjon%20og%20ledelse%20%20-%20maktbegrepet%20gjennom%20det%2020.%20århundre%20og%20ved%20århundreskiftet%20&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.barnehageforum.no%2Fdata%2FFiles%2FWord%2Fhistoriskperspektiv_ledelse.doc&ei=SGrHULGMJLOP4gSamYFg&usg=AFQjCNGQntNowk1TIBAA-P_LU7K9Vjy9tA&bvm=bv.1354675689,d.bGE)

Alteren, G. (2011). Connecting to the right people, the key to develop business in Northwest Russia. *Økonomisk Fiskeriforskning*, 21(1): 18-25.

Badmaeva, S. V. & Timofeeva E. K. (2010). Hvordan russisk mentalitet påvirker russisk ledelsesstil. (oversatt fra russisk). *Psichologitsjeskaja nauka i obrazovanie*. 2010 (5). Lokalisert 01.12.2012 på World Wide Web: [www.psyjournals.ru/files/33736/psyedu...n5\\_Badmaeva.pdf](http://www.psyjournals.ru/files/33736/psyedu...n5_Badmaeva.pdf)

Boles, H. W. (1976). *Multidisciplinary Readings in Educational Leadership*. New York, Irvington Pub.

Bollinger, D. (1994). The four cornerstones and three pillars in the "House of Russia" management system. *The journal of Management development*, 13 (2): 49-54.

Brodbeck, F. C. & et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73: 1-29.

Center-YF (2012). (Oversatt fra russisk). Lokalisert 03.12.2012 på World Wide Web: <http://www.center-yf.ru/data/Menedzheru/Stili-upravleniya.php>

Coulter, D. (1996). *Kulturelle forskjeller og ledelse*. (oversatt fra russisk). Lokalisert 09.12.2012 på World Wide Web: <http://www.cfin.ru/management/culture.shtml>.

Dupeleva, I. (2011). *Power relations, networking and time orientation in Russian-Norwegian business relations: identifying and overcoming cultural challenges*. Masteroppgave. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

- Erez, M. (2000) Make Management Practice fit the National Culture. I: *Basic Principles of Organizational Behavior: A Handbook*. New York, Blackwell, s. 418-434.
- Espedal, B., Gooderham, P. N., Rønning, R., & Stensaker, I. (2009). *Ledelse av norske multinasjonale selskaper. Fungerer norsk ledelse utenfor Norge?* I: G. Sandal (red.) *Kulturell mangfold på arbeidsplassen* (s. 117-134). Bergen, Fagbokforlaget. (sitert etter Aase O. et al, 2009).
- Fey C. F., Adaeva M. & Vitkovskaia A. (2001). Developing a model of leadership styles: what works best in Russia? *International Business Review*, 10: 615-643.
- Fey C. F. & Denison D. R. (2003). *Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?*, Stockholm/Lausanne: The William Davidson Institute.
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, s. 13.
- Gorbatsjov, M. (1987). *Perestrojka, nytenkning for vårt land*. Moskva, Hjemmets bokforlag.
- Gorbatsjov, M. (1991). *Kuppet - Tre dager som rystet verden*. Moskva, Hjemmets bokforlag.
- Gratchev, M. V. & Bobina M. (2006). Russian Organizational Leadership: Lessons from the Globe Study. *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2): 67-79.
- Gratchev, M. V., Rogovsky N. G. & Rakitski B. V. (2007). Leadership and Culture in Russia: The Case of Transitional Economy. *GLOBE Project*, 1-34.
- Grenness, C. E. (2008). *Hva er ledelse*, Oslo, Psykologisk Institutt, UiO. Lokalisert 01.12.2012 på World Wide Web: [www.slideserve.com/taariq/hva-er-ledelse](http://www.slideserve.com/taariq/hva-er-ledelse)
- Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, (16): 9-21.
- Hannagan, T. (2008). *Management concepts & practices*. 5th ed. London, Prentice Hall.
- Hentze, J. & Kammel, A. (1995). Utfordringer knyttet til kulturledelse av multinasjonale selskaper / Utfordringer knyttet til teori og ledelsespraksis. (oversatt fra russisk) 1: 65 - 68. (Sitert etter Pivovarov, S. E., Tarasevitsj L. S. & Maizel A. I. 2001).
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, A., Dorfman, P.W., Javidan, M. & Dickson, M. (1999). *Cultural influences on Leadership and organizations: Project Globe*. Lokalisert 12.12.2012 på World Wide Web: <http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/process.pdf>
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values (Cross Cultural Research and Methodology)*. 5 red. Newbury Park, Sage Publications.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1): 81-94.

Høiby K. & Kreuzenbeck U., (2012). *Den besværlige virkeligheten, Norske bedrifters erfaringer fra næringsvirksomhet i Nordvest-Russland 1990-2010*, Murmansk/Oslo, Sherpa Konsult.

Imsen, S. & Wimse, H. (1999). *Norsk historisk leksikon: kultur og samfunn ca. 1500-ca. 1800*. 2 utg. (red.). Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.

Innovasjon Norge. (2007). *Årsrapport 2007*. Lokalisert 10.12.2012 på World Wide Web: <http://arsrapport.innovasjon norge.no/2006/templates/Page.aspx?id=1282>

Jacob, N. (2002). *Intercultural Management*. I: Kogan Page, s. 107-113.

Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag. 275 s.

Jordahl, A. (2010). *Norsk lederstil i en flerkulturell kontekst*. Oslo, AFF.

Kadysheva, E. (2006). *Kulturelle særegenheter i internasjonale forretningskontakter (oversatt fra russisk)*. Lokalisert 01.12.2012 på World Wide Web: <http://www.dis.ru/library/manag/archive/2006/5/4476.html>

Kolstø, P. (2008). *Russland. Folket. Historien. Politikken. Kulturen*. Oslo, H. Aschehoug & Co., 258 s.

Koopman, P. L., Den Hartog, D. N., Konrad, E. & 50 medforfatterne (1999). National Culture and Leadership Profiles in Europe: Some Results From the GLOBE Study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4): 503-520.

Ledeneva, A. (1998). *Russia's Economy of Favours: Blat, Networking and Informal Exchange*. Cambridge, The press syndicate og the University of Cambridge.

Ledeneva, A. (2001). *Unwritten rules: how Russia really works*. Lokalisert 03.12.12 på World Wide Web: [http://www.cer.org.uk/sites/default/files/publications/attachments/pdf/2011/e246\\_unwritten\\_rule\\_s-2203.pdf](http://www.cer.org.uk/sites/default/files/publications/attachments/pdf/2011/e246_unwritten_rule_s-2203.pdf).

Ledeneva, A. (2006). *How Russia Really Works: The Informal Practices That Shaped Post-Soviet Politics And Business*. New York, Cornell University Press.

McGregor, D. (1957). The human side of enterprise. *The Management Review*, 46(11): 22-28.

Michailova, S. (2002). When common sense becomes uncommon: participation and empowerment in Russian companies with Western participation. *Journal of World Business*, 2002 (37): 180-187.

Nortrade (2012). *Norwegian business culture*. Lokalisert 30.11.2012 på World Wide Web 30.11.2012: <http://www.nortrade.com/invest/norwegian-business-culture>.

Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen, Fagbokforlaget.

- Pavlovskaja, A. (2003). *Hvordan forholde seg til russere. En guide for forretningsmenn i Russland*. (oversatt fra russisk) Izdatelstvo MGU.
- Peng, M. W., Sunny L.S., Pinkham B. & Chen, H. (2009). The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23 (3): 63-81.
- Perlitz, M. & Seger, F. (2004). European cultures and management styles. *International Journal of Asian Management*, 3: 1-26.
- Pivovarov S. E., Tarasevitsj, L. S. & Maizel, A. I. (2001). *Internasjonal management*, 2 utg. (red.) (oversatt fra russisk). SPB, Piter.
- Pivovarov, S. E. & Maksmitsev, I. A. (2008). *Comparativ management*, 2 utg. (oversatt fra russisk). SpB, Piter.
- Rastov, J. E. (2001). *Den moderne sosiologiens grunnlag*. (oversatt fra russisk). Forlaget til Altaj statlige universitet.
- Sander, K. (2004). *Hva kan vi lære av ledelsesteoriene*. Lokalisert 02.12.2012 på World Wide Web: <http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2227/1/Hva-kan-vi-laere-av-ledelsesteoriene/Hva-kan-vi-laere-av-ledelsesteoriene.html>.
- Shatalin, S. & Javlinsky, G. (1991). *Transition to a Market Economy (500 Days Program)*. New York, St. Martin's Press.
- Shi, X. & Wang, J. (2011). Interpreting Hofstede Model and GLOBE Model: Which Way to Go for Cross-Cultural Research? *International Journal of Business and Management*, 6 (5): 93-99.
- Stensaker, I. G., Larsen H. H. & Schramm-Nielsen, J. (2008). *Managing Organizational development and change across Scandinavian borders*, Bergen, Institute for Research in Economics and Business Administration. Working paper No. 42/07.
- Svishchev, R. (2011). *When Management Myths Collide? Case Study of Management Control Systems in Two Norwegian Companies, Operating in Russia*. Masteroppgave. Bodø, Bodø Graduate School of Business at the University of Nordland. 120 s.
- Totland, J. & Ruud, T.W. (2002). *Mester i ledelse og markedsføring: for mesterutdanningen*. Gyldendal, s. 44-57.
- Thagård, T. (2003). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen, Fagbokforlaget.
- Tranberg, A. & Sprauten, K. (1996). *Norsk bondeøkonomi 1650–1850*, Oslo: Det norske samlaget.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*, 2nd ed. New York, McGraw-Hill.

Trygstad, S.C. & Hagen, I. M. (2008). Ledere i den norske modellen. FAFO-rapport 2007:24. 126 s.

Vries, K. D. (1996/1998). *The Anarchist within: Clinical reflections on Russian character, Leadership style and Organizational practices*, Fontainebleau, Insead.

Warner-Søderholm, G. (2010). Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge. *Magma*, 2010 (3): 20-28.

Weisbord, M. R. (2004). *Productive Workplaces revisited. Dignity, Meaning, and Community in the 21st Century*. San Francisco, Jossey-Bass. 88-90.