



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Masteroppgave 2017 30 stp
Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Opplevde kulturelle forskjeller blant mellomledere i firmaer som tilbyr outsourcing tjenester

Perceived cultural differences among managers in
companies that provide outsourcing services

Patrycja Monika Korpalska
Master i økonomi og administrasjon

FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende del av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøgskolen på NMBU i Ås. Oppgaven utgjør 30 studiepoeng og er skrevet innenfor hovedprofilen økonomistyring.

Gjennomføring av studien har vært en arbeids- og tidskrevende prosess. Samtidig har det også vært en lærerik, utfordrende og spennende prosess å jobbe med denne oppgaven.

Jeg vil herved rette en stor takk til min veileder Silja Korhonen-Sande, førsteamanuensis ved NMBU, for stort engasjement, støtte og ærlige tilbakemeldinger. Hun har med sine gode ideer og kunnskap hjulpet meg med å gjøre denne oppgaven enda bedre. Jeg vil også takke alle respondenter som tok seg til å svare på spørreundersøkelsen.

Jeg vil også takke min familie som har støttet og motivert meg gjennom oppgaveskrivingen.

Patrycja Monika Korpalska

Ås, 15 mars, 2017

SAMMENDRAG

Formålet med oppgaven var å undersøke hvordan bakgrunn til ledere fra Polen, påvirker deres opplevde kulturelle forskjeller. Kulturelle forskjeller er et veldig viktig tema som er omtalt mye i akademiske journaler. Det finnes dermed ikke så mye studie som omtaler påvirkning av bakgrunn på opplevde kulturelle forskjeller. I denne studien valgte jeg å benytte meg av en kvantitativ metode og undersøkte synspunkt til ledere i firmaer i Krakow, Polen som tilbyr outsourcing tjenester og som betjener viktigste kunder fra utlandet. Analysen ble foreta på ledernivå. Mine hypoteser ble utarbeidet etter en grundig gjennomgang av litteratur.

I studien har jeg valgt å se på sammenheng mellom bakgrunnen til ledere og deres interkulturell kompetanse og kulturell intelligens. Videre undersøkte jeg om det finnes sammenheng mellom interkulturell kompetanse og kulturell intelligens og opplevd kulturell forskjell.

Innsamlet data, virket ikke å støtte mine hypoteser. Dette kan skyldes at jeg hadde få respondenter og benyttet meg av ikke-parametriske tester som er mindre sensitive, og dermed vanskelig å få signifikante resultater.

Selv om min studie ble ikke støttet av innsamlet data, er opplæring og riktig forberedelse av potensielle ledere i firmaer som har med ulike kulturer å gjøre veldig viktig. Basert på tilgjengelig litteratur, foreslår jeg noen tiltak som bedriftene kan innføre for å forberede sine ledere på en best mulig måte.

ABSTRACT

The purpose of the study was to investigate how the background of managers from Poland, affect their perceived cultural differences. Cultural differences are a very important topic that is discussed extensively in academic journals. There is thus not so much study that reviews the influence of background on perceived cultural differences. In this study, I decided to use a quantitative method and investigated the viewpoint of managers in companies in Krakow, Poland that provides outsourcing services and serving major customers from abroad. The analysis was making at the management level. My hypotheses were drawn up after a thorough review of the literature.

In the study I have chosen to look at the relationship between the background of managers and their intercultural competence and cultural intelligence. Furthermore, I investigated whether there is a correlation between intercultural competence and cultural intelligence and perceived cultural difference.

Collected data did not support my hypothesis. This may be because I used nonparametric tests which are less sensitive and thus difficult to get significant results.

Although my study was not supported by the data collected, is training and proper preparation of potential managers who will be working in intercultural environment very important. Based on available literature, I suggest some measures that companies can implement to prepare their managers in the best possible way.

Innholdsfortegnelse

FORORD	1
SAMMENDRAG.....	2
ABSTRACT.....	3
TABELLISTE.....	5
FIGURLISTE.....	5
1. INTRODUKSJON	6
1.1. Bakgrunn og motivasjon	6
1.2. Oppgavens formål og problemstilling.....	8
1.3. Oppgavens struktur.....	9
2. TEORI.....	10
2.1. Outsourcing og dens resultateffekter på bedriftsnivå.....	10
2.2 Kulturelle forskjeller i outsourcing	11
2.2.1 Områder til opplevde kulturelle forskjeller.....	11
2.2.2 Opplevd kulturell avstand	13
2.3 Ledernes evner som påvirker deres opplevde kulturelle forskjeller.....	17
3. METODE.....	20
3.1. Undersøkellesdesign	20
3.2. Utvikling av spørreskjema.....	22
3.3. Utvalg av analyseenheter	26
3.4. Datainnsamling.....	27
3.5. Beskrivelse av dataene og validering av målingene.....	28
4. ANALYSE OG RESULTATER.....	31
4.1. Valg av analysemetode.....	31
4.2. Resultater	32
5. DISKUSJON OG KONKLUSJON	35
5.1. Begrensninger og videre forskning	36
6. REFERANSELISTE.....	38
VEDLEGG.....	42
Vedlegg 1: Gjennomgang av litteratur	42
Vedlegg 2: Spørreundersøkelse	46
Vedlegg 3: Skala til opplevd kulturell avstand (PCD).....	50
Vedlegg 4: Skala til kulturell intelligens (CQ).....	51
Vedlegg 5: Skala til interkulturell kompetanse (ICC).....	52

TABELLISTE

Tabell 1: Beskrivelse av utvalget	29
Tabell 2: Oversikt over respondentens erfaring fra utlandet.....	29
Tabell 3: Cronbach alpha for brukte skalaer	30
Tabell 4: Gjennomsnittlige resultater i skalaer PCD, CQ og ICC i forhold til uavhengige variabler	33

FIGURLISTE

Figur 1: Fordeling av resultater i skala for PCD, CQ og ICC.....	37
---	----

1. INTRODUKSJON

1.1. Bakgrunn og motivasjon

Store forandringer i verden de siste årene har ført til at bedriftene må jobbe mye mer effektivt for å oppnå konkurransefortrinn. Som følge av teknologiutvikling og globalisering, har kundene blitt mer bevisste, deres forventninger har blitt mye høyere, og det å oppnå kundetilfredshet på en akseptabelt nivå har blitt en stor utfordring i dagens marked. Dagens bedrifter, forstår at det er mer viktig å fokusere på virksomhetens kjernekompetanse. De velger dermed heller å skaffe andre varer eller tjenester som ikke inngår i bedriftens kjerneaktiviteter fra en ekstern aktør.

Outsourcing, det vil si utsetting av aktiviteter, har dermed økt i popularitet: ”*Outsourcing betyr at vi, etter å ha skaffet en totaloversikt over verdikjeden, vurderer å sette bort deler av den til andre, fordi det er mer lønnsomt og styrker vår konkurransekraft*” (Banken & Rolf 2003, s. 350)

I 2007 har Handelshøyskolen BI med støtte fra Norges forskningsråd og Accenture gjennomført første undersøkelse om outsourcing i Norge. Denne studien skulle hjelpe med å forstå ”*hva som driver eller ikke driver bedrifter til outsourcing av forretningsprosesser, IT eller andre kunnskapsbaserte funksjoner, hvilken risiko bedriftene tar, hvilke funksjoner og hvor disse outsources, foretrukne tjenestemodeller, samt ledelsesmessige fordeler og ulemper ved denne forretningspraksisen*”(Solli-Sæther & Gottschalk 2007). (Solli-Sæther & Gottschalk 2007, side. 2)

Forskere har valgt å gjennomføre denne studien med 529 ledere i største, norske bedrifter. Ut i fra hele målgruppen, har 202 bedrifter besvart spørreundersøkelsen.

Studien til Solli-Sæther og Gottschalk (2007) avdekket at ”*47 % av bedriftene allerede har outsourcet; at 6 % er i prosess og flytter funksjoner ut av bedriften; at 13 % av bedriftene diskuterer outsourcing, men har ennå ikke bestemt seg; at 15 % av bedriftene har hatt diskusjoner omkring outsourcing som har resultert i beslutning om ikke å gjøre dette i nærmeste fremtid; at 18 % av bedriftene ikke har hatt diskusjoner om outsourcing*” (Solli-Sæther & Gottschalk 2007, s. 2).

Undersøkelsen har avdekket at 83% syns at den viktigste strategiske driver for outsourcing av kunnskapsbaserte funksjoner var tilgang til ressurser og kompetanse. Fokus på kjernekompetanse var den nest viktigste grunnen (80%). 74% har plassert lavere produksjonskostnad på tredje plass. Blant andre drivere finner vi også fleksibel tjenesteproduksjon (72%), forbedret tjenestekvalitet (64%), redesign av forretningsprosesser (30%), akseptert praksis i bransjen (22%), press fra konkurrenter (14%) og til slutt tilgang til nye markeder/vekst (11%).

Manger bedrifter velger å outsource en del av sine funksjoner til utlandet vanligvis på grunn av kostnadsminimering og/eller fokus på kjernekompetanse (Isaksson & Lantz 2015). Outsourcing til et annet land tilbyr imidlertid mange utfordringer til virksomheter. En av de viktigste årsakene til problemer i outsourcing-relasjoner som nylig forskning tar opp er kulturelle forskjeller.

Forfattere Boroujerdi og Wang (2013) studerte kulturelle forskjeller som kan oppstå ved outsourcing av IT. Resultatene deres viser at kulturelle forskjeller spiller en veldig viktig rolle i suksessen til outsourcing av IT prosjekter, og ikke minst har veldig stor påvirkning på kritiske områder på tvers av samarbeidet mellom outsourcer og leverandør inkludert persepsjon, kommunikasjon og relasjon. Dermed mener de at man bør styrke den kulturelle bevisstheten om begge partene for å minimere eventuelle utfordringer som kunne ha ført til at et prosjekt hadde mislyktes.

Wibowo (2016) analyserer outsourcing fra Finland til India og konkluderer med at bedriften bør være klar over kulturelle forskjeller som kan oppstå ved outsourcing og prøve å ha nytte av de forskjellene.

I denne oppgaven vil jeg fokusere meg på utfordringer som ledere møter til daglig som følge av kulturelle forskjeller ved outsourcing. Vanskeligheten av samarbeid i flerkulturelle grupper stammer fra nødvendigheten av å samhandle med mennesker som tenker, kommuniserer og handler annerledes, de har ulike verdier, ulike holdninger til arbeid og gruppearbeid (Krawczyk-Bryłka & Fijałkowska 2015). Nyere forskning viser imidlertid at personlig bakgrunn påvirker opplevde kulturelle forskjeller. Globalisering har ført til at man trenger å være mer bevisst på sin adferd når det gjelder kontakter med personer fra forskjellige land. Noen vil kanskje aldri jobbe i utlandet, mens andre vil ha kontakt med kunder, kolleger og leverandører fra andre land. Dermed er det så viktig for bedrifter å forstå at særlig tidlige

erfaring kan ha innflytelse på kulturell intelligens, og videre på opplevd kulturell forskjell (Crowne 2008). Mennesker som har større kunnskap om andre kulturer øker også sin interkulturell kompetanse som kan føre til reduksjon av redusere usikkerhet og ubehag ved samarbeid med mennesker fra forskjellige land (Sharma et al. 2009). Tidligere litteratur vekker dermed interesse for hvordan tidligere bakgrunn kan påvirke ens oppfatninger om andre kulturer.

Konteksten i denne studien er polske ledere som jobber i bedriftene som tjenestene har blitt outcourcet til fra andre land. Å forstå kulturelle forskjeller fra de polske ledernes perspektiv er viktig spesielt for norske bedrifter, fordi samhandel mellom Norge og Polen øker og var over 34 milliarder kroner i 2014. Handelen har økt 366% siden 2004. Det antas at det er etablert rundt 300 norske bedrifter i Polen og Polen regnes som en av de beste landene i Sentra- og Øst Europa på Shared Service-centers og BPO (Business Process Outsourcing) (*Polen - ditt nærmarked*). Mer generelt samarbeider vi daglig med mennesker fra forskjellige land, og dermed er det spesielt viktig å forstå kulturelle forskjeller. En ting som kan være vanlig for oss, må ikke være normalt for mennesker fra andre land. Dermed er det viktig å bli mer bevisst på slike differanser spesielt når en bedrift bestemmer seg for å inngå samarbeid med et utenlandsk firma.

1.2. Oppgavens formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å gi kunnskap til bedrifter som vurderer å skaffe tjenester som for eksempel regnskap eller IT fra utenlandske bedrifter. Målet er å øke forståelse om hvordan opplevde kulturelle forskjeller varierer avhengig av ansattes bakgrunn, og ulike typer av personlige evner som hjelper ansatte til å jobbe i stillinger med mange internasjonale kontakter. Oppgaven skal også hjelpe med å rekruttere riktige mennesker som passer til stillinger hvor internasjonalt samarbeid må påregnes.

Studiets overordnede problemstilling er:

Hvordan påvirker bakgrunn til ledere fra Polen deres opplevde kulturelle forskjeller?

Denne studien vil vise synspunkt til ledere i firmaer som tilbyr outsourcing tjenester og som betjener viktigste kunder fra utlandet. Analysen vil bli foreta på ledernivå som følges naturlig,

siden det er de som har mest kontakt med sine utenlandske kunder. Siden jeg ikke kan analysere alle mulige respondenter velger jeg å fokusere meg på å analysere Krakow i Polen som er Europas viktigste outsourcing destinasjon.

1.3. Oppgavens struktur

Oppgaven starter med en kort introduksjon av tema. Kapittel 2 presenterer teoretisk rammeverk med relevant litteratur som har studert oppgavens tema. I neste kapitlet vil jeg beskrive hvilken metode som jeg har anvendt i oppgaven. Kapittel 4 vil presentere analysen og resultater av spørreundersøkelse, mens i kapittel 5 vil jeg diskutere og konkludere funnene mine.

2. TEORI

Det finnes i dag mye tilgjengelig forskning som omtaler outsourcing og kulturelle forskjeller som tema for seg. Det finnes dermed ikke så mye forskning som kombinerer både outsourcing og kulturelle forskjeller. I dette kapittelet skal jeg trekke frem en teori som er relevant for oppgaven.

2.1. Outsourcing og dens resultateffekter på bedriftsnivå

Lahiri (2015) studerte 57 artikler fra tidsintervall mellom 1996 - 2015 som omfatter hvilke effekter outsourcing har for bedrifter. Funnene hans indikerer at outsourcing forbedrer bedriftens prestasjon, men ikke alltid. Positiv effekt av outsourcing er for eksempel presentert av Di Gregorio et al. (2009). Studien viser at outsourcing av tjenester i små og mellomstore bedrifter påvirker positivt internasjonal konkurransevne. En annen eksempel finner vi i forskning til Arvanitis og Loukis (2012), de mener at outsourcing forbedrer ytelse til innovasjon. Grover et al. (1996) viser også positiv side av outsourcing, de nevner at leverandørens servicekvalitet og forskjellige dimensjoner av partnerskap som tillit, kommunikasjon og samarbeid har sammenheng med outsourcing suksess. Sarala og Vaara (2010) og Vaara et al. (2012) viser positive effekter av kunnskapsoverføring i tverrkulturell samarbeid.

På en annen side mener Hsiao et al. (2010) at det ikke finnes noe sammenheng mellom outsourcing og serviceytelse. Det samme mener Solakivi et al. (2011). De fant ikke noe gevinst eller tap ved outsourcing i logistikkytelse.

Når det gjelder lønnsomhet av outsourcing, mener Klimovets (2015) at den vil bare være lønnsomt for små bedrifter (opp til 150-200 ansatte) eller for store virksomheter (mer enn 1000 ansatte). Han begrunner det med at små firmaer ikke har nok midler for utvikling og støtte for infrastruktur, mens store selskaper prøver å unngå utvidelse av ikke-kjerneavdelinger.

Studiene som ble nevnt over bekrefter at outsourcing kan ha både positive, negative eller ingen effekt på en bedrift. Denne variasjonen kan skyldes styring og ledelse av outsourcing relasjoner. Dermed er det veldig viktig å se på viktigheten av kulturelle problemer som kan påvirke

outsourcing effekt for en bedrift. Videre i oppgaven vil jeg se på hvordan ledere kan håndtere problemer som oppstår ved slik samarbeid.

2.2 Kulturelle forskjeller i outsourcing

2.2.1 Områder til opplevde kulturelle forskjeller

En stor utfordring i internasjonale relasjoner er forståelse av kulturs betydning (Handley & Angst 2015). To nyere empiriske studier har kartlagt kulturelle problemer knyttet til outsourcing.

Studien til Amster og Böhm (2015) analyserer kulturelle atferds forskjeller mellom indiske prosjektledere og deres kolleger i andre land. Ut i fra alle svar som presenterte kulturelle forskjeller, kunne 62% av alle eksempler på atferd plasseres inn i de fem viktigste grupper i deres forskning. *Direkte eller indirekte kommunikasjon* – 16,5% svarte at de hadde problemer med kommunikasjon, og det var direkte og indirekte måte de snakket sammen som skapte største forskjeller. *Hvordan relasjoner er dannet* – 15,7% oppfattet at det manglet god relasjon med kunder, som har påvirket både deres motivasjon og prestasjon, samt kundetilfredshet. *Hvordan beslutninger fattes, og hvem tar beslutninger* – 11,8% av svarene handlet om vanskeligheter knyttet til hvem skl ta beslutninger, og hvordan dette skal gjøres. *Hvordan er prosjektene planlagt og utført* – 10,2% av respondentene fokuserte på forskjeller ved prosjektplanlegging og prosjektoimplementering. *Følges det eller ikke definerte prosesser* – i denne gruppen finner vi svarene som sier at forskjellige betydninger ble tildelt til forskjellige prosesser og det har påvirket effektiv prosjektsamarbeid.

Studien til Kvedaraviciene og Boguslauskas (2015) fokuserer seg på definering av kultur og kulturelle forskjeller i outsourcing sammenheng. Hovedformål med studien er å finne rollen for kulturelle forskjeller i outsourcing ordninger og signifikans til samlede suksess. Kvedaraviciene og Boguslauskas (2015, s. 190) nevner i sin studie sentrale problemer i outsourcing relasjon:

- *Directness of communication*

Her gir de eksempel på indisk ”ja”-syndrom. De forklarer at i denne kulturen, så prøver man å unngå å gi et negativt svar. Man må dermed forvente å få et ”ja” svar hvis man spør en fra India om å utføre en oppgave i løpet av dagen. Det svaret betyr nødvendigvis ikke at oppgaven vil bli gjennomført hundre prosent, men at han skal prøve å gjøre sitt beste.

- *Native language differences*

I tilfellet hvor det er samarbeid mellom to forskjellige land, kan det oppstå problemer i forbindelse med språk. Selv om begge parter snakker for eksempel engelsk, må det ikke bety at alt vil bli forstått.

- *Hierarchy and status*

I noen samfunn kan det oppstå store forskjeller mellom sosiale grupper. Det kan være en stor utfordring i daglig kommunikasjon, med tanke på hvordan man skal henvende seg til hverandre. I en kultur kan presentasjon av seg selv, ved å oppgi bare fornavn kan virke som en fornærmelse.

- *Decision making*

I noen kulturer liker man ikke å bli begrenset på grunn av byråkrati når man tar initiativene. I andre kulturer liker man heller å følge regelverk og ikke ta for mye risiko ved å komme med for eksempel noen forslag til forbedringer.

- *Individual versus group*

I vestlige kultur finnes det er noen land som står for kollektiv holdning, men de fleste setter stor pris på personlig frihet og ytringsfrihet.

- *Time*

For nordeuropeere er punktlighet forbundet med høflighet. De liker ikke å utsette avtalte frister og respekterer hverandres tid. I andre deler av verden, er mennesker litt annerledes når det gjelder tid. Her nevner Kvedaraviciene og Boguslauskas (2015) eksempel på en søramerikansk kunde som inviterer på et møte, men dukker ikke opp selv før en halv time senere. Det betyr bare at han er forberedt på at kunden kommer uansett litt forsinket, og har ikke noe med mangel på respekt.

- *Mum effect*

Her beskriver forfatterne at denne effekten oppstår når en eller flere interessenter er klare over at et prosjekt ikke går som forventer, men velger uansett sitte stille og ikke si i fra om dette.

I sin empirisk studie har Kvedaraviciene og Boguslauskas (2015) valgt å rangere kriterier for outsourcing relasjon. Respondentene som deltok i studien rangerte grupper med forskjellige kriterier fra de mest viktige. Høyest på rangeringen kom *Country Cultural Compatibility*, her som eksempler på de kriteriene kan nevnes for eksempel språk, forskjellig oppfatning av samme ting, forskjellige verdier og normer. På den andre plassen ser vi *Country Internationalization* som står for antall befolkning eller hvor ofte de reiset til utlandet. Som tredje gruppe med viktige kriterier for outsourcing avtale har respondentene valg *Country Social System*. På fjerde og femte plass observerer vi *Country Background* og *Country Religion*.

Disse studiene kartlegger først og fremst områder hvor ansatte opplever kulturelle forskjeller. I hva som følger presenterer jeg gjennomgang av litteraturen som i tillegg prøver også å måle hvor store forskjellene er.

2.2.2 Opplevd kulturell avstand

Jeg valgte å analysere artikler fra 2009 – 2016, siden de presenterte nyeste forskning i det aktuelle temaet. Alle artikler ble funnet ved hjelp av Google Scholar i tidsperioden fra begynnelsen av august til midten av oktober. Jeg valgte å fokusere på de som virket mest interessante og relevante med tanke på min problemstilling. Det finnes noen artikler som er utenfor den valgte tidsperioden, men det er bare på grunn av at de virket veldig relevant for denne oppgaven.

I vedlegg 1 kan man finne en tabell med oversikt over artikler som jeg valgte å bruke i oppgaven.

HOFSTEDE dimensjoner av nasjonal kultur

Når man starter å søke opp relevant litteratur, så er det vanskelig å gå glipp av en forfatter som blir nevnt i hver forskningsartikkel. Det er nemlig Professor Geert Hofstede som har gjennomført kanskje den mest omfattende studie om hvordan verdiene på arbeidsplassen er

påvirket av kultur. Han analyserte en stor database med ansattes verdier innsamlet av IBM, mellom den 1967 og 1973, som omfatter mer enn 70 land (Hofstede 2001). Basert på gjennomført studie har Hofstede funnet fem dimensjoner av nasjonal kultur.

Power Distance Index (PDI)

Denne dimensjonen viser hvordan makten er fordelt i et samfunn og i hvilken i hvilken grad mennesker med mindre makt, aksepterer dette. Hvordan et samfunn håndterer ulikheter blant folk er det største problemet i denne dimensjonen. I et samfunn hvor det er stor maktavstand, aksepterer mennesker hierarkisk orden og godtar hvordan de er plassert. I samfunn med lave maktavstander prøves det å utjevne fordelingen av makt rettferdig, uavhengig av formell posisjon.

Individualism versus Collectivism (IDV)

Individualisme defineres som en ”preferanse for en løst sammensveiset sosial ramme der enkeltpersoner er forventet å ta vare på bare seg selv og deres nærmeste familie” (Hofstede 2001). På den andre siden har vi kollektivism som betyr det motsatte. I samfunn der mennesker istedenfor å fokusere seg på ”jeg” velger heller å kalle seg for ”vi”, representerer de preferanse for en tett relasjon.

Masculinity versus Femininity (MAS)

Dimensjon for maskulinitet representerer ”en preferanse i samfunnet for prestasjon, heroisme, selvsikkerhet og materielle belønninger for suksess” (Hofstede 2001). Samfunnet i denne dimensjonen er mer konkurransedyktig. Feminitet representerer derimot et samfunn som er mer konsensusorientert og foretrekker samarbeid, beskjedenhet, omsorg for de svake og livskvalitet. I forretningsmessig sammenheng maskulinitet versus feminitet er også ofte relatert til ”*tough versus tender*” kulturer.

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Usikkerhetsunnvikelse uttrykker hvordan usikkerhet og tvetydighet påvirker komfort til medlemmene i et samfunn. Hvordan vil medlemmene i et samfunn reagere på at de ikke kan vite hva fremtiden vil bringe. I denne dimensjonen fokuserer vi heller på om fremtiden kan kontrolleres eller ikke.

Long Term versus Short Term Orientation (LTO)

Den siste dimensjonen handler om et samfunn er mer kort- eller langtidsoorientert. Om mennesker fokuserer seg mer på nåtid eller fremtid. Samfunn som scorer lavt på denne dimensjonen, foretrekker for eksempel å opprettholde hevdvunne tradisjoner og normer, og samtidig ser på samfunnsendring med mistenksomhet.

På andre siden, de som oppfordrer sparsommelighet og satser på utdanning som en måte å forberede seg på fremtiden, scorer høyt på denne dimensjonen, og tar en med pragmatisk tilnærming.

Hofstedes forskning er brukt av, f.eks. Sarala og Vaara (2010) som sier at nasjonal kultur kan defineres som en kollektiv programmering av sinnet, inkludert i å vokse opp i et land. Nasjonal kultur gjenspeiles i grunnleggende verdier, som for eksempel følelser av rett og galt, godt og ondt, vakker og stygg, rasjonelle og irrasjonelle (Sarala & Vaara 2010). Sarala og Vaara (2010) velger likevel å måle "National cultural distance" ved hjelp av GLOBE prosjekt, siden Hofstedes kulturelle forskjeller har vært kritisert av mange forfattere.

GLOBE dimensjoner av kultur

Prosjekt GLOBE (*The Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) ble startet av professor R.J. House i 1991. Prosjektet hadde som formål å hjelpe ledere med å kartlegge kulturelle konsekvensene av ledelsesprosesser. GLOBE prosjektet måler en kultur i form av sin kulturelle praksis, samt i form av hva samfunnsmedlemmer finner ønskelig i form av kulturelle verdier for 62 samfunn (Li et al. 2016). Data om både samfunnsmessig praksis og verdier ble samlet fra over 17 300 i tidsperioden fra 1993 til 1997. Basert på de samlede dataene ble det utarbeidet ni kulturdimensjoner (Warner-Søderholm 2012).

Selvhevdelse (*assertiveness orientation*) – visedimensjon som viser om et individ opptrer aggressivt, selvsikkert eller konfronterende i forhold til et samfunn eller en organisasjon (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

Likestilling (*gender egalitarianism*) - fokuserer på i hvilken grad kvinner og menn er representert i arbeidslivet, har høyere stillinger, og deltar i husarbeid og barneoppdragelse (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

Institusjonell kollektivism (*institutional collectivism*) - betyr hvordan felles ressurser er allokert og belønnet av et samfunn (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

Gruppe-kollektivism (*family collectivism*) – viser på hvilken nivå medlemmer i en gruppe foretrekker at beslutninger blir tatt (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

Maktdistanse (*power distance*) definerer i hvilken fra medlemmer i en organisasjon eller samfunn forventer og godtar skjeve maktfordeling (Warner-Søderholm 2012, s. 83).

Usikkerhetsunngåelse (*uncertainty avoidance*) – viser i hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller samfunn forsøker å unngå usikkerhet ved å stole på etablerte sosiale normer, ritualer og byråkratiske rutiner (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

Framtidsorientering (*future orientation*) – viser i hvilken grad enkeltpersoner i organisasjonen engasjerer seg i fremtidsrettet atferd som planlegging, investering i fremtiden, utsetting av tilfredshet (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

Ytelsesorientering (*performance orientation*) – viser i hvilken grad et samfunn oppmuntrer og belønner gruppemedlemmer for bedre ytelse og kvalitet. Kulturen som scorer høyt her, legger vekt på personlig utvikling, mens de kulturene som scorer lavt legger mer vekt på familie og bakgrunn (Warner-Søderholm 2012, s. 83-84).

Personorientering (*human orientation*) – indikerer den enkelte er oppmuntret og belønnet av samfunnet eller organisasjonen for sin altruistiske, vennlige, tilgivende eller sjenerøs adferd (Warner-Søderholm 2012, s. 84).

I artikkelen til Morosini et al. (1998) finner vi definisjon på ”National cultural distance” som er hentet fra Kogut og Singh (1988). Kulturell avstand beskriver i hvilken grad kulturelle normer i et land er forskjellige fra kulturelle normer i et annet land (Kogut & Singh 1988). Studien til Morosini et al. (1998) bekrefter at kulturell avstand øker ytelse i grenseoverskridende fusjoner. Morosini et al. (1998) viser også til Hofstede og bekrefter i sin studie at kulturelle forskjeller kommer av forskjellige normer, rutiner og verdier mellom enkelte land.

2.3 Ledernes evner som påvirker deres opplevde kulturelle forskjeller

Ledernes evner påvirker hvor store kulturelle forskjeller de opplever. Forskningen legger spesielt vekt på to evner: interkulturell kompetanse samt kulturell intelligens.

Interkulturell kompetanse (ICC) er evnen til å tenke og handle på en adekvat måte med mennesker fra forskjellige kulturer (Sharma et al. 2009). Mennesker med høyere ICC viser mer respekt og sympati til mennesker fra utlandet og i uforutsigbare og ukjente situasjoner bedømmer ikke andre, heller ikke gjør den situasjonen ubehagelig. Personene med høy ICC har ikke vanskeligheter med å lære fremmed språk eller lære generelt om andres kulturer. De har ingen problemer med kommunikasjon og klarer å tilpasse seg i alle situasjoner, spesielt situasjoner som har med utenlandske mennesker å gjøre (Sharma et al. 2012).

Forskning viser at personer som er kulturell intelligente bedømmer ikke andre i interkulturell samhandling før de har mer informasjon om etnisitet av den andre personen. Slike mennesker er mer klare over nyanser i ulike kulturer og er i stand til å bruke denne kunnskapen til å tilpasse sin egen atferd til konkrete situasjoner. Basert på denne kunnskapen har Sharma et al. (2009) konstatert i sin studie at personer med høyere interkulturell kompetanse klarer å overvinne negativ effekt av opplevd kulturell avstand og føle seg komfortabelt i kontakter med mennesker fra forskjellige kulturer, i forhold til de som har lav interkulturell kompetanse. Sharma et al. (2009) sin hypotese ble støttet med resultater fra deres forskning om at interkulturell kompetanse direkte påvirke opplevd kulturell avstand.

H1: Jo høyere interkulturell kompetanse, jo lavere opplevd kulturell avstand.

Evne til å kommunisere effektivt i multinasjonale omgivelser har nylig blitt betegnet som "cultural intelligence" (CQ). Kulturell intelligens er definert som "*multifaceted competency consisting of cultural knowledge, the practice of mindfulness, and the repertoire of behavioral skills*" (Crowne 2008, s. 392). Denne evnen tillater mennesker å forstå og oppføre seg på en riktig måte når de samhandler med personer med forskjellig bakgrunn.

Studien til Crowne (2008) viser at de som var i utlandet for enten å jobbe eller studere, har høyere kulturell intelligens. Forfatter nevner at det kan skyldes at de som for eksempel studerer i utlandet har mulighet til å samhandle med mennesker fra forskjellige kulturer mer enn andre.

Det gjør at de som har erfaring fra utlandet er mer klar over at man må tilpasse sin atferd til situasjoner når man samhandler med mennesker fra forskjellige land.

H2: Jo høyere kulturell intelligens, jo lavere opplevd kulturell avstand.

Engle og Nash (2015) nevner i sin studie at kulturell intelligens har fire dimensjoner: *metacognitive*, *cognitive*, *motivational* og *behavioral*. *Metacognitive* dimensjon handler om bevissthetsgrad en person har i tverrkulturell kommunikasjon, mental prosess denne personen går gjennom ved samhandling med mennesker fra forskjellige kulturer. *Cognitive* dimensjon til kulturell intelligens handler om kunnskapen til en person når det gjelder kultur, normer og verdier i andre kulturer. *Motivational* dimensjon reflekterer hvor mye energi en person er villig til å bruke ved læring om andre kulturer. Denne dimensjonen til kulturell intelligens er fokusert på ens interesse og selvsikkerhet når en har med forskjellige kulturer å gjøre. Den siste dimensjonen til kulturell intelligens, *behavioral* dimensjon forteller om evne til å handle effektivt ved verbal og ikke verbal kommunikasjon. Denne dimensjonen er forskjellige fra de andre, siden den handler om handling i motsetning til de tre første som har med sinn å gjøre.

Generelt de som hadde jobbet eller studert i utlandet har høyere kulturell intelligens. Kulturell intelligens er ikke påvirket av for eksempel ferie i utlandet (Crowne 2008). Deltagere i forskning til Crowne (2008) som hadde erfaring fra utlandet, enten gjennom jobb eller studie viste høyere nivå av metacognitive CQ. Dette kan være fordi utdanning kan gi flere muligheter til å samhandle med mennesker fra forskjellige land, og dermed forskjellige kulturer. Dermed personer som har studert i utlandet kan være mer klar over hvor viktig det er å tilpasse sin atferd i arbeidslivet. Dermed i denne forskningen vil jeg fokusere med på den metacognitive dimensjonen av kulturelle intelligens.

Ang et al. (2007) nevner også at de som kan best tilpasse sin adferd og sin kunnskap om forskjellige kulturer, er de som har høy kulturell intelligens. De er flinke til å velge passende adferd i hver og enkel situasjon og velger å ikke bry seg om stereotyper, men heller prøve å forstå andres adferd.

Det finnes lite studier som bekrefter sammenheng mellom ledernes bakgrunn og interkulturell kompetanse og samtidig ledernes bakgrunn og kulturell intelligens. Allikevel, mener jeg at gjennomgang av litteratur som finnes tilgjengelig og som omhandler de temaene, bekrefter at

de overnevnte evnene er i stor grad påvirket av bakgrunn. Dermed velger jeg å utarbeide en hypotese som baserer som viser påvirkning av studieerfaring og arbeidserfaring på ledernes interkulturell kompetanse og kulturell intelligens.

H3: Ledernes bakgrunn [studieerfaring, arbeidserfaring] påvirker ledernes interkulturell kompetanse og kulturell intelligens.

3. METODE

3.1. Undersøkellesdesign

Jacobsen (2015) systematiserer undersøkelsesopplegg etter to dimensjoner:

- 1 om studien går i bredden (ekstensiv) eller i dybden (intensiv)
- 2 om studien er beskrivende eller forklarende (kausale)

Når vi står over valg mellom intensive (dype) og ekstensive (brede) undersøkelsesopplegg er det viktig å vite hva forskjellen mellom de to forholdene er. Dybde er relatert til hvordan vi ønsker å nærme oss det fenomenet vi ønsker å studere, mens bredde sier noe om hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om.

Hensikten med min analysen er å undersøke mulige sammenhenger mellom opplevd kulturell avstand og bakgrunn til ledere fra Polen. Årsakssammenhenger kalles også kausale sammenhenger (av latin causa, som betyr årsak) mellom fenomener eller hendelser (Johannessen et al. 2011).

Gjennom studien, vil jeg se hvordan bakgrunnen til ledere fra Krakow påvirker både kulturell intelligens og interkulturell kompetanse, og hvordan de igjen påvirker opplevd kulturell avstand. For å gjøre det, er jeg nødt til foreta en analyse på en større gruppe av respondenter ved å gjennomføre en spørreundersøkelse og bruke en kvantitativ metode. I motsetning til for eksempel casestudier som har fokus på en eller noen få undersøkelsesobjekter.

Jacobsen (2015) nevner også noen fordeler og ulemper ved bruk av kvantitativ tilnærming. Oversikt, presisjon, generalisering og avstand er det som han anser som positive sider ved bruk av kvantitativ metode.

Oversikt betyr at man har en standardisert datasett som kan behandles på en enkelt måte ved bruk av et statistiskprogram. ”Store mengder informasjon kan reduseres effektivt til variabler, komplekse samvariasjoner kan avdekkes gjennom statistiske analyser, og enheter kan grupperes og omgrupperes relativt fort og enkelt” (Jacobsen 2015, s. 134) Takket være standardiserte spørsmål i studien, og svarene fra respondentene, kunne jeg enkelt se det store bildet av analyserte resultater fra spørreundersøkelsen. Svarene ble organisert og kodet på en veldig oversiktlig måte.

Presisjon handler om presis beskrivelse av et forhold. Valgt svaralternativer kan presenteres eksakt i prosent eller antall, og fenomenet kan generaliseres med kjent grad av usikkerhet. I tillegg kan man også finne variasjoner og sammenhenger mellom ulike forhold. Takket være bruk av kvantitativ analyse kunne jeg nøyaktig beskrive resultater fra spørreundersøkelse, og presentere de med presisjon, både i tall og i prosent.

Generalisering av stor mengde av informasjon som man samler inn ved hjelp av kvantitativ tilnærming er verken dyrt eller tidkrevende. Takket være dette kan vi øke mulighet for å generalisere fra respondentene til gruppen vi har lyst å uttale oss om, og samtidig øke eksternt gyldighet av studien. Etter å ha samlet inn resultater fra respondenter, var det litt vanskelig å generalisere resultater som jeg samlet inn siden antall respondenter var veldig lavt.

Avstand er den siste fordelen Jacobsen (2015) nevner. Vanligvis kan avstand være en ulempe, men i en kvantitativ forskningsmetode hjelper den med å bevare kritisk avstand som i dette tilfellet anses som en fordel. Forsker utvikler ikke "*personlige bindinger, og den enkelte respondent er bare en ansiktsløs enhet*" (Jacobsen 2015, s. 135). Takket være dette kan forsker fokusere seg mer på generelle, ofte upersonlige forholdene, som er det man er mest interessert i slike undersøkelser (Jacobsen 2015). Selv om jeg kjente til noen respondenter, visste jeg ikke når de hadde svart på undersøkelsen nøyaktig, og dermed kunne jeg ikke identifisere de. Jeg hadde heller ikke tilgang til informasjon om deres IP eller brukt mailadresse. Alt dette, gjorde at jeg kunne bevare kritisk avstand til oppgitte svar.

Jacobsen (2015) nevner også noen ulemper ved bruk av kvantitativ metode. Virkelighetsfjern, avstand, rigiditet og undersøkelseeffekt er fire negative sider ved bruk a denne tilnærmingen.

Virkelighetsfjern er den først ulempen som blir nevnt. Siden en undersøker har lyst til å få svar fra flest mulig respondenter, og gjøre det på en billigst mulig måte, så kan ikke data være altfor komplekse. Forsker må på forhånd forberede spørsmål og svaralternativer, som gjør at han ikke har mulighet til å oppdage alle individuelle forskjeller i en større gruppe (Jacobsen 2015). Jacobsen (2015) sier at det er litt brutalt sagt, men "*det eneste vi får svar på i et spørreskjema, er det vi spør om*" (Jacobsen 2015, s. 135). Denne ulempen kan være kanskje den største ved en kvantitativ analyse. Selv om spørreskjemaets spørsmål ble testet før de ble sendt til respondenter, måtte de ble utarbeidet på forhånd. Jeg kunne ikke legge til noen flere spørsmål

eller utdype et svar etter å ha fått resultater fra respondenter. Dermed var utarbeidelse av spørsmål et veldig krevende tid.

Avstand som tidligere ble nevnt som en fordel, kan samtidig være en ulempe. Siden respondenter og forsker ikke treffer hverandre, er det vanskelig å vite for en undersøker hva en respondent tenkte da han svarte på et spørsmål. Det kan føre til at man mister forståelsen for den enkeltes synspunkt og i verste fall til at vi ender opp med en virkelighetsfjern studie. Siden resultater fra spørreundersøkelse ble samlet inn ved hjelp av en spørreundersøkelse, var det umulig for meg å vite hva hver og enkelt respondent tenkte når de gikk gjennom stilte spørsmål.

Kvantitativ analyse baserer seg på en sekvensiell prosess, hvor vi ikke kan gjøre andre steg før vi er ferdig med steg nummer en. Det kan virke mindre fleksibelt i forhold til kvalitativ metode, siden stegene må komme etter hverandre. Fasene som Jacobsen (2015) nevner er som følge: 1. Problemstilling, 2. Undersøkelsesopplegg, 3. Datainnsamling, 4. Analyse. Fasene som ble nevnt av Jacobsen (2015) var en naturlig rekkefølge når jeg jobbet med studien. Dermed hadde jeg ikke store problemer med å følge de foreslåtte steg i arbeidet med oppgaven.

Undersøkelseeffekt er den siste ulempen og handler om svakheter knyttet til et spørreskjema. Det er mulig at en konkret gruppe ikke svarer på spørreskjema, og det at de velger å ikke svare på spørreskjema vil være systematisk skjevt. Spørreskjema ved måten den er utarbeidet på, kan også påvirke respondenter. Spørsmålsformuleringer, svaralternativer og rekkefølge av spørsmål, kan føre til at de leder til et ønsket resultat, og viser ikke hva respondenter virkelig tenker. Jeg oppdaget ikke noe systematisk frafall i svarene fra respondenter, og prøvde å utarbeide spørsmålene slik at de ikke skulle være ledende.

3.2. Utvikling av spørreskjema

Opgavens problemstilling var utgangspunktet i utviklingen av spørreskjema. I begynnelsen av spørreskjema ble respondentene informert om hensikten med undersøkelsen og informasjon om hvem som gjennomfører undersøkelsen. Respondentene ble informert om at alle opplysninger blir behandlet fortrolig og at spørreskjema er anonym (Johannessen et al. 2011).

Første spørsmålene i spørreskjemaundersøkelsen handlet om kjønn, alder, by størrelse respondentene kommer fra, utdanning. Videre ble respondentene spurt om hvor mange

fremmed språk de behersker. Svaralternativer brukt til å svare på noen av de overnevnte kategorier var *metriske eller forholdstall*. Ved hjelp av den svaralternativtypen kunne jeg gruppere respondenter og rangere i forhold til hverandre (Jacobsen 2015). I noen tilfeller valgte jeg å sette opp talene på forhånd, slik som i spørsmål som handlet om alder, men i andre tilfeller valgte jeg å spørre respondenter om å sette inn tallet selv, slik det var i spørsmålet som handlet om antall fremmede språk. Respondenter ble også spurt om de hadde studert eller jobbet i utlandet. Respondentene kunne svare at de bare har studert eller bare har jobbet. De hadde også mulighet å velge begge svar eller krysse for at de ikke har noe erfaring fra utlandet. Den typen av svaralternativer kalles for *kategorisk* eller *nominal*. Her ville jeg ikke sjekke intensitet av svar, men ville bare vite om respondenter tilhører samme gruppe eller ikke. De svaralternativene brukes til å sammenligne enheter, likheter og ulikheter mellom de (Jacobsen 2015).

Neste spørsmålene handlet om jobben, bransje bedriftsstørrelse, ansiennitet, samarbeidspartnere fra utlandet og hyppighet av kommunikasjon med utenlandske samarbeidspartnere. Svaralternativer brukt ved utarbeidelse av disse spørsmålene hadde ofte ordinal form. Spørsmålene som handlet om samarbeid med utenlandskpartner, fokuserte seg på hyppighet av kommunikasjon mellom ledere fra Polen og partnere i utlandet.

På slutten av spørreskjema, har jeg valgt å stille spørsmål som ble hentet fra tre utvalgte skalaer. Svaralternativene i de tre skalaene hadde forskjellige svaralternativtyper. Spørsmålene i skala som målte opplevd kulturell avstand fokuserte seg på sammenligning av to kulturer. Dermed var svaralternativene fokusert på å måle forskjeller ved hjelp av rangordnede svar. Spørsmålene som handlet om kulturell intelligens hadde formål med å sjekke intensitet i en vurdering, hvor sterk respondentene var enige i 4 påstander på en fempunktsskala fra ”helt uenig” til ”helt enig”. Siste delen av spørreskjema handlet om interkulturell kompetanse. Respondentene måtte velge mellom ”ja” og ”nei” ved svar på enkelte påstander. Typen av svaralternativer brukt i den siste skala heter kategorisk eller nominal. Se vedlegg 2 for spørreskjema brukt i studien.

Før jeg utarbeidet spørreskjema, har jeg gått grundig gjennom relevant litteratur og forskning, for å formulere mest mulig konkrete spørsmål slik at de kunne hjelpe med å svare på problemstillingen (Johannessen et al. 2011). Etter en grundig gjennomgang av relevant litteratur har jeg valg å bruke tre skalaer som eksisterte fra før av. Det var lurt å bruke spørsmål fra

grundig gjennomarbeidede skjemaer, siden i mange tilfeller er det gjort omfattende testing av skjemaer ved at de er blitt utsatt for validitets- og reliabilitetstester (Johannessen et al. 2011). I første fasen av hele studien, hvor jeg gikk gjennom eksisterende litteratur, og prøvde å finne relevante artikler, kom jeg på veldig mange forskningsartikler som var for det første på bedriftsnivå, og for det andre handlet enten om *acquisitions* (Vaara et al. 2012), (Morosini et al. 1998), (Sarala & Vaara 2010) eller om *entry modes* (Dow & Ferencikova 2010), (Kogut & Singh 1988), (Mulok & Ainuddin 2010). Det var også noen artikler som var på ledernivå, men de handlet om oppfatning om barrierene til de personene etter at de har flyttet til utlandet (Jenkins & Mockaitis 2010), (Prime et al. 2009), (Youssef & Luthans 2012). Dermed var det utfordrende å finne en passende skala som handlet om outsourcing og i tillegg var på ledernivå. Til slutt har jeg valgt å benytte meg av tre eksisterende skalaer i studien.

Skala for opplevd kulturell avstand (*Perceived Cultural Distance, PCD*) ble hentet fra en doktorgradsavhandling (Wang 2009). Respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad er kulturen til det landet de samarbeider med forskjellig fra polsk kultur. Deltagere måtte vurdere tretten områder i skala fra 1 til 5 hvor 1 står for ”finnes ikke noe forskjell” og 5 står for ”det er betydelig forskjell”. Områdene deltakerne ble spurt om er: klima, miljø, transportmidler, mat, klesstil, fritidsaktiviteter, livsstil, livskvalitet, utdanningsnivå, den dominerende religionen, familiestruktur, gjennomsnittsalderen for ekteskap og familieverdier. Høyere poengsum reflekterer større opplevd kulturell avstand. Opprinnelig skala til Wang (2009) besto av 16 påstander. I min studien brukte jeg 13 utvalgte påstander. De som jeg valgte å ikke bruke var: språk, kommunikasjonsstil, og undervisningsmetode. Studien til Wang (2009) ble gjennomført i USA, dermed var det hensiktsmessig å spørre om språk. Jeg valgte å se bort i fra denne påstanden siden polsk er bare brukt i Polen, derfor følte jeg at det spørsmålet ikke passet til mine respondenter. Når det gjelder kommunikasjonsstil, klarer jeg ikke å si ikke hvorfor jeg ikke tok med denne kategorien. Selv om jeg sjekket spørreskjema mange ganger for mulige feil, klarte jeg ikke å oppdage manglende påstand. Når det gjelder undervisningsmetode, synes jeg at respondentene mine hadde ikke nok kunnskap til å uttale seg om dette område, dermed ble det fjernet fra spørreskjema. Se vedlegg 3 for å se opprinnelig skala til (Wang 2009) og den som ble brukt i min studie.

Kulturell intelligens (*Cultural Intelligence, CQ*) ble målt ved hjelp av påstander hentet fra skala til Ang et al. (2007). Fire påstander ble vurdert i fempunktsskala etter hvor enige respondentene var i enkelte påstander, 1 = helt uenig og 5 = helt enig. Påstandene handlet om

respondenter er blant annet bevisst og om de tilpasser den kulturelle kunnskapen de har til for eksempel kommunikasjon eller samarbeid med mennesker med ulik kulturell bakgrunn. Opprinnelig studie til Ang et al. (2007) benyttet seg av syvpunktsskala, men jeg valgte å velge en fempunktsskala i stedet for på grunn av at jeg synes det var mer oversiktlig for respondenter å ha like type skalaer. Se vedlegg 4 for opprinnelig skal og den som ble brukt i min studie.

For å måle interkulturell kompetanse (*Intercultural Competence, ICC*) ble det brukt skala for interkulturell kompetanse til Sharma et al. (2012). Skala består av åtte påstander som respondentene måtte svare på ”ja” eller ”nei”. Første fire påstander handlet om respondentene kjenner til mange personer med forskjellig rase, nasjonalitet, språk, kultur og religion. Den andre dele, og fire resterende påstander handlet om respondentene føler seg komfortable blant mennesker med forskjellig rase, nasjonalitet, språk, kultur og religion. I studien har jeg valgt å bruke en opprinnelig versjon av skala og har ikke gjort noen forandringer på den. Se vedlegg 5 for opprinnelig skal og den som ble brukt i min studie.

Når jeg jobbet med spørsmål utforming, hadde jeg noen huskereglere fra Jacobsen (2015) i bakhode. Jeg prøvde å unngå lange, kompliserte setninger. Jeg fokuserte meg heller på å gjøre de korte og enkle å forstå. Når jeg stilte spørsmål om fortiden, fokuserte jeg meg på å ikke spørre om forhold som ligger langt tilbake i tid (Jacobsen 2015) for å unngå problemet at respondenter kanskje ikke husker det som har skjedd for en stund tilbake. Når jeg jobbet med spørsmål som hadde rangordnede svar, prøvde jeg å velge et optimalt antall av punkter på en skala. Jacobsen (2015) nevner at det er enklere om vi bruker færre alternativer i våre skalaer i forholdt til skalaer med for eksempel en skala fra 0 til 100. Han mener at færre svaralternativer gir mulighet til respondenter ”å sette fornuftige merkelapper på de enkelte punktene i svaralternativene” (Jacobsen 2015, s. 273).

Ved utforming av spørreskjema, var jeg også veldig forsiktig med rekkefølge av spørsmål. Som det er anbefalt i litteratur, har jeg startet spørreskjema med nøytrale spørsmål og avsluttet den med mer følsomme spørsmål. Jacobsen (2015) mener at man bør helst spørre først om nøytrale områder for å ikke skremme eller føre til at respondenter vil reagere med mistro. Man må også være obs på å ha altfor mange ”kjedelige” spørsmål. Jeg prøvde å begrense meg mest mulig med de nøytrale spørsmålene for å unngå at respondenter vil ikke se hensikt i undersøkelsen.

Nesten hele spørreskjema var prekodet, det vil si at svaralternativene var allerede oppgitt for de fleste spørsmål. Det gjordet utfyllelsen av skjemaet enklere både for respondenter og forsker. Det var bare noen få spørsmål som var åpne, og de ga mulighet til respondenter å skrive svar med egne ord. Det var også en fordel for forskeren som fikk et svar som ikke var oppgitt på forhånd (Johannessen et al. 2011).

Før spørreskjemaundersøkelse ble sendt til aktuelle respondenter, ble den testet med mine bekjente og nærmeste familie. Jeg har bedt de om å lese spørsmålene og nevne hvis de oppdager noen feil, eller hvis noen spørsmål er uklare. Familien påpekte noen skrivefeil og mer presise formuleringer, mens mine venner som jobber med outsourcing daglig har heller fokusert seg på selve innholdet. Hensikten med dette var for å forbedre klarhet og presisjon av spørsmål. Skalaene som jeg bruker i oppgaven er oversatt fra engelsk, dermed var det viktig med riktig oversettelse fra engelsk til polsk og god forståelse av stilte spørsmål. Pilot tester ble dermed gjennomført for å øke klarhet, presisjon og relevant av spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen (Dikova 2009).

3.3. Utvalg av analyseenheter

Stor fordel ved en kvantitativ analyse er at man kan undersøke mange enheter med forholdsvis lave kostnader (Jacobsen 2015). Det er sjeldent mulig å undersøke alle i en populasjon om et tema, dermed må vi sikre oss at utvalget blir representativ og ikke blir skjevt.

Siden jeg ikke kan analysere alle mulige respondenter velger jeg å fokusere meg på å analysere Krakow i Polen som er min hjemby. Krakow ble kåret til den niende mest attraktive destinasjon for outsourcing i 2016 av Tholons. Tholons jobber med strategisk rådgivning innen outsourcing og investeringer, utvikler årlig ranking for de beste plasseringene for outsourcing i hele verden. (Tholons 2016). Den polske byen er den eneste europeiske byen i Tholon-rangings topp ti. Det er verdt å nevne at det er bare asiatiske byer som har plassert seg før Krakow. Den første plassen ble tildelt til indiske Bangalore, på andre plassen ligger hovedstaden til Filippinene, Manila. De tre første plassene stenger Bombay i India (Radio 2015).

Fordelene som utenlandske firmaer ser i Krakow har ikke noe med kostnadsminimeringen lenger. Investorene ser potensialet i godt utdannede fagfolk, med gode språkkunnskaper.

Krakow anses som en by med godt utdannede fagfolk, stabilitet av arbeid og trygg og stabil virksomhetsmiljø. Kort avstand til kunder og flotte moderne kontorer er også argumenter for at Polen er et godt sted for outsourcing (Piotrowicz 2015).

Det er vanskelig å anslå i dag verdien av hele outsourcing markedet i landet, men statistikker viser at det er cirka 700 bedrifter som satser på polsk arbeidskraft og mellom 170 til 200 tusen mennesker som jobber i denne sektoren (Radio 2016).

En annen grunn til at jeg velger å analysere ledere fra Krakow er at mange av mine venner jobber i firmaer som tilbyr outsourcing tjenester, noe som vil gjøre innsamlingen av dataene litt enklere.

Siden jeg begrenser meg til en liten del av hele populasjon, i dette tilfellet ledere fra Krakow i Polen, vil det være vanskelig å si at det vil også gjelde i hele verden. Det kan skyldes at respondenter fra for eksempel et land i Afrika, kan ha en helt forskjellig oppfatning på områder jeg spør respondentene om i forhold til de fra Polen.

3.4. Datainnsamling

På grunn av begrenset tid og ressurser, har jeg valgt å samle inn dataene til analysen ved hjelp av en nettbasert spørreundersøkelse. Bruken av denne teknikken var mest tilstrekkelig i min studie. Spørreundersøkelse var rettet mot personer på lederstillinger. Det å nå de på en tradisjonelle måte ville vært vanskelig på grunn av begrenset tid og ressurser. Ledere som jeg skulle undersøke er bosatt i Krakow i Polen, mens jeg sitter og skriver oppgaven min i Ås i Norge. Ved å bruke spørreundersøkelse var det mulig å direkte nå alle aktuelle respondenter. Respondenter kunne svare på spørsmålene når som helst, og det å fylle ut helle spørreskjema tok ikke mer enn 7 minutter. Svarene ble samlet automatisk i Google Skjemaer med svarinformasjon og diagrammer i sann tid.

Det finnes som alltid både fordeler og ulemper ved bruk av valgt metode for innsamlingen av data. Som nevnt tidligere er lave kostander, den viktigste fordelen ved å bruke en web-baserte datainnsamlingsmetode. Programmet som jeg brukte var gratis, og lett tilgjengelig for alle som har lyst å benytte seg av den. Bearbeidelse av innsamlet data var også arbeidsbesparende. Jeg

trengte ikke å bruke mye tid etter å ha sendt spørreskjema til respondenter for selve sortering av innsamlet data. Jeg slapp for eksempel å transkribere hele intervju som ved en kvalitativ design. Neste fordelen ved bruk av denne metoden var at jeg måtte ikke være i kontakt med respondenten, slik det er ved telefon- og personlig intervju Jacobsen (2015). Respondentene kunne svare på tilsendt spørreskjema når det passet for de. Dette kan også være negativt samtidig, fordi respondentene svarer kanskje ikke umiddelbart, og dermed fører det til at innsamlingen av data tar ganske lang tid. Ved web-baserte spørreskjema er det også vanskelig å avklare uklarheter i spørsmål. Jeg hadde dermed ikke mulighet til å utdype spørsmål eller forklare ting som kunne være vanskelig å forstå for respondenter.

3.5. Beskrivelse av dataene og validering av målingene

Svarprosenten kan ikke oppgis i denne studien dersom det ble ikke notert hvor mange spørreskjemaer ble sendt ut til respondenter. Det var 54 personer som svarte på spørreskjemaundersøkelsens alle spørsmål og som samtidig har en leder stilling i outsourcing firmaer. Av de 54 deltakerne som deltok i spørreundersøkelsen var det 35 (64,8%) kvinner og 19 (35%) menn. Alderen på de som fullførte undersøkelsen varierte fra 18 år til 41 år eller mer. De fleste respondenter var i aldersgruppe 25 – 35 år (63%). 13 (24,1%) av de som deltok var mellom 31 – 40 år, mens 6 (11,1%) respondenter var mellom 18 – 24 år. Kun en av alle respondenter var 41 år eller mer.

I tabell 1 ser vi også at de fleste respondenter kommer fra byer som har flere enn 500 tusen innbyggere, på andre plass var det respondenter fra byer med mindre enn 50 tusen innbyggere. Når det gjelder utdannelsesnivå, ser vi at de fleste respondenter har høyere utdanning, over 90% respondenter. I tillegg observerer vi hvor mange fremmed språk respondentene kan. 35,8% av respondenter kan bare et fremmed språk. 24 respondenter (43,4%) kan minst 2 fremmed språk i tillegg til morsmål. Bare 2 respondenter kunne 4 fremmed språk. Til slutt ser vi fordeling på bransjer. 39,6% jobber i Business Process Outsourcing Centers, mens på andre plass, har vi 32,1% respondenter som jobber med IT.

Beskrivelse av utvalget		Antall (N)	%
Kjønn	Kvinne	35	64,8%
	Mann	19	35,2%
Alder	18 – 24 år	6	11,1%
	25 – 30 år	34	63%
	31 – 40 år	13	24,1%
	41 år eller mer	1	1,9%
By størrelse	Mindre enn 50 tusen innbyggere	11	20,8%
	50-100 tusen innbyggere.	3	5,7%
	100-500 tusen innbyggere	8	15,1%
	Over 500 tusen innbyggere	32	58,5%
Utdannelse	Videregående (under studier)	5	9,4%
	Høyere	48	90,6%
Antall fremmedspråk	1	19	35,8%
	2	24	43,4%
	3	9	17,0%
	4	2	3,8%
Bransje	IT	17	32,1%
	Finans	7	11,3%
	Business Process Outsourcing	21	39,6%
	HR	9	17,0%

Tabell 1: Beskrivelse av utvalget

Tabell 2 viser erfaring til respondenter fra utlandet. Av alle respondenter, 23 (42,6%) studerte i utlandet, mens 31 (57,4%) jobbet i utlandet. Vi observerer også at det er 13 (24,1%) undersøkte personer som har både jobbet og studert i utlandet. Det er bare 15 (27,8%) respondenter som verken har jobbet eller studert i utlandet.

		Antall (N)	%
Studerte i utlandet	Ja	23	42,6%
	Nei	31	57,4%
Jobbet i utlandet	Ja	31	57,4%
	Nei	23	42,6%
Studerte og jobbet i utlandet	Ja	13	24,1%
	Nei	41	75,9%
Studerte eller jobbet i utlandet	Ja	39	72,2%
	Nei	15	27,8%

Tabell 2: Oversikt over respondentens erfaring fra utlandet

En vanlig metode for å sjekke om skalaene brukt i oppgaven er reliable, er å finne en Cronbach alpha for hver skala. Alle skalaer brukt i oppgaven hadde en Cronbach alpha over 0,7. CQS hadde særlig høy reliabilitets nivå på 0,85, selv om den analyserte bare 4 påstander (n=4).

	α Cronbacha	Antall påstander i skalaen
PCD	0,85	13
CQS	0,85	4
ICC	0,79	10

Tabell 3: Cronbach alpha for brukte skalaer

Alle skalaer ble testet for normalfordeling. Fordeling av resultater fra Perceived Cultural Distance Scale (PCD) viste seg å være normalfordelt i forhold til The Cultural Intelligence Scale (CQS) og Intercultural Competence Scale (ICC) som ikke var normalfordelte.

4. ANALYSE OG RESULTATER

4.1. Valg av analysemetode

Man benytter parametriske tester dersom data er normalfordelte. Wenstøp (2006) anser parametriske tester som en ”sterk metode”. ”Med mange observasjoner kan vi ofte forutsette såkalt normalfordeling, og dermed oppnå større presisjon” (Wenstøp 2006, s. 169). Han nevner også at om vi har flere enn 30 observasjoner, så kan de testene benyttes. Det er anbefalt å benytte seg av parametriske tester hvis dataene oppfyller nødvendige forutsetninger (Pallant 2010).

Dersom data er langt fra å være normalfordelte, skal man bruke ikke-parametriske tester. Ikke-parametriske tester benyttes når man har variabler som er målt på nominal eller ordinalnivå. De testene benyttes også når man har en små stikkprøve, færre enn 30 observasjoner.

Siden resultatene i skala for PCD var normalfordelte, valgte jeg å bruke enveis ANOVA til å sammenligne forskjeller i gjennomsnitt for undergrupper av utvalget med tanke på variabler. Variansanalysen, ANOVA (fra engelsk analysis of variance) har som formål ”å sammenligne gjennomsnitt i mange grupper samtidig” (Løvås 2004, s. 324). For resultater i skala for CQ og ICC måtte jeg velge en ikke-parametrisk test siden resultatene for de to skalaene ikke var normalfordelte. For å teste om medianene i to populasjonene er identiske har jeg valgt å bruke en ikke-parametrisk test Mann-Whitney U. Mann-Whitney U test brukes for å teste om det er noen signifikante forskjeller i to uavhengige grupper, og den kan brukes når vi våre data ikke er normalfordelte og er et ikke-parametrisk alternativ til t-test (Pallant 2010). For å sjekke om medianene i populasjonene som består av flere enn to stikkprøver er identiske, har jeg brukt en ikke-parametrisk test, Kruskal-Wallis test. Kruskal-Wallis test ligner veldig på tidligere nevnte Mann-Whitney U test, men det som er forskjellig fra Mann-Whitney U er at den egner seg til å teste om det er noen signifikante forskjeller i minst tre eller flere uavhengige grupper. Dermed ble Mann-Whitney U ble brukt til å sammenligne medianene av to grupper, siden den forutsetter to stikkprøver. Kruskal-Wallis ble derimot brukt til sammenligning av medianene i flere stikkprøver på en gang (Wenstøp 2006).

Samsvar mellom variabler ble testet ved hjelp av Pearson korrelasjon for PCD, mens for CQ og ICC ble det brukt rang Spearman som er et ikke-parametrisk alternativ til Pearson korrelasjon.

4.2. Resultater

Analysen viste at det er betydelige forskjeller i resultatene i skala for CQ hos respondenter fra forskjellige bransjer ($\chi^2=10,84$; $p<0,05$). I tabell 4 observerer vi at respondentene fra enkelte bransjer fikk følgende resultater: personer som jobber med finans (M=4,54; SD=0,64) fikk høyere resultater enn respondenter som jobber innenfor IT (M=3,84; SD=0,55) og innenfor BPO (M=3,61; SD=0,97). Derimot, har respondenter som jobber innenfor HR scoret høyere enn de som jobber i BPO bransje.

P-verdien for forskjeller i resultater i by størrelse fra hvile respondentene kommer fra på skala til PCD var lik 0,08. Den var tilnærmet signifikansnivå 0,05, men allikevel anses resultatene som ikke signifikante.

P-verdien for forskjeller i resultater i utdannelsesnivå hos respondenter på skala til PCD var lik 0,07. Dessverre var denne p-verdien ikke signifikant heller. Det kan hende at om utvalget hadde vært høyere kunne p-verdien være lavere og dermed signifikant.

P-verdien for forskjeller i resultater i bransje på skala til ICC var lik 0,06, igjen var denne p-verdien nær til å være signifikant.

Skala	Variabel	Nivå	M	SD	F / χ	p
PCD	By størrelse	Mindre enn 50 tusen innbyggere	3,17	0,77	2,44	0,08
		50-100 tusen innbyggere.	3,67	0,32		
		100-500 tusen innbyggere	3,28	0,52		
		Over 500 tusen innbyggere	3,09	0,64		
	Utdannelse	Videregående (under studier)	3,03	0,92	3,43	0,07
		Høyere	3,16	0,61		
	Bransje	IT	3,24	0,67	1,05	0,38
		Finans	3,58	0,4		
		BPO	2,88	0,66		
		HR	3,37	0,37		
Skala	Variabel	Nivå	Mean Rank	F / χ	p	
CQS	By størrelse	Mindre enn 50 tusen innbyggere	21,55	3,71	0,29	
		50-100 tusen innbyggere.	22,17			
		100-500 tusen innbyggere	24,38			
		Over 500 tusen innbyggere	30,83			
	Utdannelse	Videregående (under studier)	26,7	0	0,95	

		Høyere	27,3		
		IT (1)	24,06		
	Bransje	Finans (2)	40,64	10,84	<0,05
		BPO (3)	22,24		
		HR (4)	36,06		
		Mindre enn 50 tusen innbyggere	28,91		
	By størrelse	50-100 tusen innbyggere.	34	2,55	0,47
		100-500 tusen innbyggere	32,75		
		Over 500 tusen innbyggere	25,09		
ICC	Utdannelse	Videregående (under studier)	22,4	0,74	0,39
		Høyere	28,32		
		IT (1)	33,44		
	Bransje	Finans (2)	17,93	7,26	0,06
		BPO (3)	28,43		
		HR (4)	21,56		

Tabell 4: Gjennomsnittlige resultater i skalaer PCD, CQ og ICC i forhold til uavhengige variabler

H1: Jo høyere interkulturell kompetanse, jo lavere opplevd kulturell avstand.

Under observerer vi relasjon mellom resultater fra CQ skala og resultater fra PCD skala. Analysen viser at det er positiv korrelasjon mellom resultater fra CQ og resultater fra PCD skala ($\rho=0,28$; $p<0,05$). Relasjon mellom de to skalaene var moderat og positiv (med en økning av resultat i CQ skala, økte også resultater på PCD skala).

	PCD	
	rho	p
CQ	0,28	<0,05

H2: Jo høyere kulturell intelligens, jo lavere opplevd kulturell avstand.

Under observerer vi relasjon mellom resultater fra ICC skala og resultater fra PCD skala. Vi ser at det forholdet ikke er signifikant ($p=0,45$) i tillegg er det en negativ relasjon mellom de to skalaene.

	PCD	
	rho	p
ICC	-0,10	0,45

H3: Ledernes bakgrunn [studieerfaring, arbeidserfaring] påvirker ledernes interkulturell kompetanse og kulturell intelligens.

Hypotesen antok at erfaring fra utlandet skal være positivt relatert til interkulturell kompetanse. I tabellen under, ser vi dessverre ikke noe signifikante relasjon mellom de variablene. Resultatene støtter dermed ikke hypotesen, og viser at det ikke er noe sammenheng mellom erfaring fra utlandet og interkulturell kompetanse.

Skala	Variabel	JA		NEI		Z	p
		M	SD	M	SD		
ICC	Studerte i utlandet	1,14	0,2	1,14	0,2	-0,16	0,87
	Jobbet i utlandet	1,14	0,19	1,14	0,21	-0,08	0,93
	Studerte og jobbet i utlandet	1,1	0,13	1,15	0,21	-0,33	0,74
	Studerte eller jobbet i utlandet	1,14	0,19	1,15	0,22	-0,47	0,64

Hypotesen antok at erfaring fra utlandet skal være positivt relatert til kulturell intelligens. Analysen viser at forskjellen mellom personer som studerte og jobbet i utlandet i forhold til de som verken har studert eller jobbet er veldig nær til å være signifikant ($Z = 1,79$; $p = 0,07$).

Skala	Variabel	JA		NEI		Z	p
		M	SD	M	SD		
CQ	Studerte i utlandet	3,99	0,84	3,88	0,78	-0,72	0,47
	Jobbet i utlandet	4,08	0,66	3,72	0,93	-1,43	0,15
	Studerte og jobbet i utlandet	<u>4,25</u>	<u>0,71</u>	<u>3,82</u>	<u>0,81</u>	<u>-1,79</u>	<u>0,07</u>
	Studerte eller jobbet i utlandet	3,99	0,74	3,77	0,94	-0,77	0,44

5. DISKUSJON OG KONKLUSJON

Resultater for første hypotesen ”Jo høyere interkulturell kompetanse, jo lavere opplevd kulturell avstand” viste seg å ikke støtte min hypotese. Resultater er kanskje signifikante, men viser det motsatte til det jeg antok. Siden det var en positiv korrelasjon mellom skala for interkulturell kompetanse og skala for opplevd kulturell avstand så kan vi tolke det slik at høyere interkulturell kompetanse fører også til økning i opplevd kulturell avstand.

Resultater for andre hypotese ”Jo høyere kulturell intelligens, jo lavere opplevd kulturell avstand” viste seg å ikke være signifikante. Dermed støttet de heller ikke hypotesen som jeg antok.

Den siste hypotesen ”Ledernes bakgrunn [studieerfaring, arbeidserfaring] påvirker ledernes interkulturell kompetanse og kulturell intelligens” blir heller ikke støttet med resultater fra spørreskjema. Interkulturell kompetanse viste seg å ikke ha noe sammenheng med erfaring fra utlandet. Resultater i forhold til kulturell intelligens var derimot veldig nære til å være signifikante.

Resultater som jeg har innsamlet lar ikke konstatere at opplevde kulturelle forskjeller til polske ledere er påvirket av deres bakgrunn. Innsamlet data virker å ikke støtte mine hypoteser, men jeg syns at man bør fortsatt prøve å teste de sammenhengene. På grunn av liten gruppe av respondenter, måtte jeg benytte meg av ikke-parametriske tester som er mindre sensitive, og dermed er det vanskelig å få signifikante resultater.

Problemer som oppstår ved samarbeid mellom mennesker fra forskjellige kulturer er et veldig omtalt tema og viktig å ta for seg når man inngår et samarbeid med personer som har en helt annen bakgrunn. Dermed foreslår Ang et al. (2007) en interkulturell trening for ledere som kunne øke deres bevissthet på problemer som kan oppstå ved samarbeid med mennesker fra forskjellige kulturer og dermed øke deres forståelse og evne til å samarbeide bedre med de.

Basert på sin analysen har Amster og Böhm (2015) også utarbeidet fire punkter som bør legges til tverrkulturell opplæring for internasjonale prosjektledere Disse komponentene er: 1. Taktiker for å sikre effektiv kommunikasjon. 2. Støtte gruppemedlemmene i utvikling av aktuelle forretningsforbindelser. 3. Utvikle gjensidige måter å vise respekt på og unngå å være

respektløs. 4. Utvikle gjensidig aksepterte definisjoner av ”god jobb” (Amster & Böhm 2015, s. 237). Amster og Böhm (2015) mener at slik trening vil være positivt for fremtidige ledere og vil være med på å øke deres effektivitet i samarbeid med personer fra andre land.

5.1. Begrensninger og videre forskning

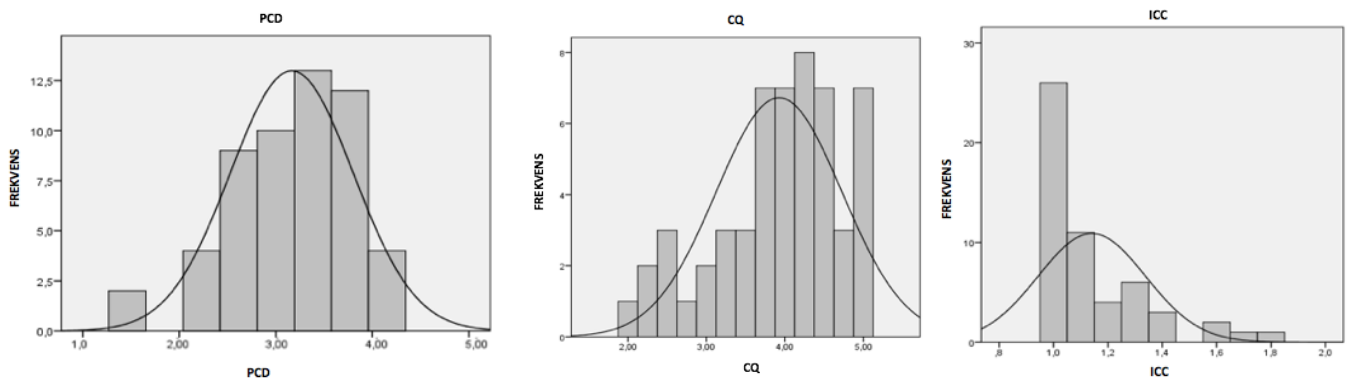
Datas gyldighet og deres pålitelighet er veldig viktig i forskning. Et sentralt spørsmål er da hvor godt, eller relevant, data representerer fenomenet. På forskningsspråket kalles dette som validitet (av engelsk validity, som betyr gyldighet). Det skilles mellom forskjellige former for validitet, blant annet begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Johannessen et al. 2011).

Forholdet mellom fenomenet som vi undersøker og konkrete data som analyseres kalles begrepsvalidering (Johannessen et al. 2011). Begrepsvalidering forklarer om dataene som vi hadde samlet representerer det generelle fenomenet. I undersøkelsen, har jeg utarbeidet spørsmål basert på eksisterende skalaer som kunne forklare min problemstilling, samt samlet inn grunnleggende informasjon om respondenter.

Intern validitet forklarer i hvilken grad det er mulig å påvise årsakssammenhenger (Johannessen et al. 2011). Om noe er sann, er det veldig vanskelig å si, fordi det ikke finnes bare én riktig beskrivelse. Det er viktig å gå kritisk gjennom kilder og informasjon som vi får fra kildene. Jacobsen (2015) nevner at man bør sette spørsmålstegn ved om vi har intervjuet de riktige enhetene, og om disse har formidlet sann informasjon. I studien, analyserer jeg førstehåndskilder, det vil si mennesker som har selv opplevd det de forteller om. Dermed synes jeg at de har nok kunnskap til å svare riktig på spørsmålene mine.

Det er også viktig å tenke på ekstern validitet, det vil si i hvilken grad resultatene fra en undersøkelse kan generaliseres (Jacobsen 2015). ”*Den beste metoden å kontrollere for ekstern validitet på er å gjennomføre samme undersøkelse i forskjellige kontekster og på forskjellige tidspunkter, eventuelt sammenlikne resultater fra tilsvarende undersøkelser*” (Johannessen et al. 2011, s. 411). Min studie anses som universell og vil passe til folk fra forskjellige land, kulturer og religioner. Studien fokuserer seg heller på kunnskap enn på etnisitet. Men, som tidligere nevnt, vil det også være vanskelig å si at denne studien har høy ekstern gyldighet, siden den tar for seg analyse av ganske få enheter i forholdt til andre kvantitative studier. I tillegg observerer vi histogrammer under viser hvorvidt brukte skalaer er normaldistribuerte.

Vi observerer normalfordeling bare i skala for PCD. Resultater i skalaer for CQ og ICC er ikke normalfordelte, dermed er det ikke mulig å generalisere våre resultater til en hel populasjon.



Figur 1: Fordeling av resultater i skala for PCD, CQ og ICC.

Datas pålitelighet er et grunnleggende spørsmål i alle studier. Pålitelighet betyr å forsøke å forholde oss kritiske til kvaliteten på de data vi har samlet inn (Jacobsen 2015). Pålitelighet på forskningsspråket betegnes som reliabilitet (fra engelske ordet reliability, som betyr pålitelighet) (Johannessen et al. 2011). Hvis man gjentar en spørreundersøkelse og får de samme svarene fra respondenter, vil det bety at undersøkelsen har reliabilitet. Dette ble ikke gjort, men spørreskjema ble testet på forhånd, og dette førte til endringer i stilte spørsmål. Gode formuleringer og klare spørsmål samt gjennomtenkte svaralternativer økte også reliabiliteten av studien.

Høy og positiv korrelasjon mellom enkelte spørsmål i alle skalaer er også med på å øke reliabiliteten til studien. Vi observerer at det var en sammenheng mellom brukte spørsmål, men det var ikke veldig høy. Spørsmål i skala for PCD hadde en korrelasjon på 0,30, spørsmål i skala for CQ hadde en korrelasjon på 0,59, og spørsmål i skala for ICC hadde en korrelasjon på 0,28.

Et forslag til videre studie er å gjøre samme studie, men på en større gruppe. Muligens, kan en større gruppe av respondenter føre til mer signifikante resultater. I denne studien ble det brukt en kvantitativ metode, men det hadde også vært interessant å bruke en annen metode til å teste mine hypoteser. Man kan gå i dybde og bruke en kvalitativ metode med for eksempel semi-strukturerte spørsmål for å undersøke det fenomenet.

6. REFERANSELISTE

- Amster, R. & Böhm, C. (2015). Culture-Based Behaviors in Global IT Projects—An Investigative Study with Indian Managers of Outsourcing Projects. *Procedia Computer Science*, 64: 232-239.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and organization review*, 3 (3): 335-371.
- Arvanitis, S. & Loukis, E. N. (2012). Outsourcing and firm performance—a comparative study of Swiss and Greek firms. *Industrial and Corporate Change*: dts032.
- Banken, K. & Rolf, A. (2003). *Logistikk, ledelse og marked*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Boroujerdi, M. & Wang, Y. (2013). Cultural Challenges on Information Technology Outsourcing.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51 (5): 391-399.
- Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40 (6): 969-988.
- Dikova, D. (2009). Performance of foreign subsidiaries: Does psychic distance matter? *International Business Review*, 18 (1): 38-49.
- Dow, D. & Ferencikova, S. (2010). More than just national cultural distance: Testing new distance scales on FDI in Slovakia. *International Business Review*, 19 (1): 46-58.
- Engle, R. L. & Nash, B. (2015). Does It Matter If Researchers Use Individual Dimension Constructs or Only Aggregated Constructs of Cultural Distance and Cultural Intelligence? *Journal of International Business Research*, 14 (2): 47.
- Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12 (4): 89-116.
- Handley, S. M. & Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. *Strategic Management Journal*, 36 (9): 1412-1434.

- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, utg.: Thousand Oaks CA: Sage Publications,.
- Hsiao, H. I., Kemp, R., Van der Vorst, J. & Omta, S. O. (2010). A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. *International Journal of Production Economics*, 124 (1): 75-86.
- Isaksson, A. & Lantz, B. (2015). Outsourcing Strategies and Their Impact on Financial Performance in Small Manufacturing Firms in Sweden. *The International Journal of Business and Finance Research*, 9 (4): 11-20.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jenkins, E. M. & Mockaitis, A. I. (2010). You're from where? The influence of distance factors on New Zealand expatriates' cross-cultural adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (15): 2694-2715.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3 utg. Oslo: Abstrakt forlag AS. 491 s.
- Klimovets, M. (2015). Practice of outsourcing for strategic purposes by russian and foreign companies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (3 S6): 193.
- Kogut, B. & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of international business studies*, 19 (3): 411-432.
- Krawczyk-Bryłka, B. & Fijałkowska, D. (2015). Adaptacja kulturowa jako wyzwanie w zespołach międzynarodowych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 16 (3, cz. 3 Wyzwania psychologii biznesu w wymiarze międzykulturowym): 7-18.
- Kvedaraviciene, G. & Boguslauskas, V. (2015). Underestimated Importance of Cultural Differences in Outsourcing Arrangements. *Engineering Economics*, 21 (2).
- Lahiri, S. (2015). Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*.
- Li, C., Brodbeck, F. C., Shenkar, O., Ponzi, L. J. & Fisch, J. H. (2016). Embracing the foreign: Cultural attractiveness and international strategy. *Strategic Management Journal*.
- Løvås, G. G. (2004). *Statistikk for universiteter og høyskoler*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of international business studies*, 29 (1): 137-158.

- Mulok, D. & Ainuddin, R. A. R. O. (2010). Foreign entry mode, cultural distance and subsidiary performance of Malaysian MNEs. *International Journal of Business and Management*, 5 (2): 26.
- Pallant, J. (2010). *Spss Survival Manual: A step by step guide to data analysis using SPSS*: Open University Press. 368 s.
- Piotrowicz, W. (2015). An Interview With Wiktor Doktor: Business Process Outsourcing in the Visegrád Group of Countries: Czech Republic, Hungary, Poland, and Slovakia. *Journal of Global Information Technology Management*, 18 (2): 146-152.
- Polen - ditt nærmarked. I: Norge, I. (red.). Tilgjengelig fra: <http://www.innovasjon norge.no/no/Kontorer-i-utlandet/Polen/Dette-bor-du-vite-om-Polen2/Polen--ditt-narmarked/> (lest 25. februar 2017).
- Prime, N., Obadia, C. & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter–importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18 (2): 184-198.
- Radio, P. (2015). 30 tys. nowych miejsc pracy w centrach usług dla biznesu w 2015 r. Tilgjengelig fra: <http://www.polskieradio.pl/42/273/Artykul/1351219,30-tys-nowych-miejsc-pracy-w-centrach-uslug-dla-biznesu-w-2015-r>.
- Radio, P. (2016). Centra usług outsourcingowych zatrudniają nawet 200 tys. osób. Tilgjengelig fra: <http://www.polskieradio.pl/42/275/Artykul/1576773,Centra-uslug-outsourcingowych-zatrudniają-nawet-200-tys-osob> (lest 11. oktober 2016).
- Sarala, R. M. & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 41 (8): 1365-1390.
- Sharma, P., Tam, J. L. & Kim, N. (2009). Demystifying intercultural service encounters toward a comprehensive conceptual framework. *Journal of Service Research*, 12 (2): 227-242.
- Sharma, P., Tam, J. L. & Kim, N. (2012). Intercultural service encounters (ICSE): an extended framework and empirical validation. *Journal of Services Marketing*, 26 (7): 521-534.
- Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4 (2): 131-151.
- Solli-Sæther, H. & Gottschalk, P. (2007). Rapport fra Outsourcingsundersøkelsen 2007 (National Survey). Oslo: Norwegian School of Management.

- Tholons. (2016). *Tholons 2016 Top 100 Outsourcing Destinations*. Tilgjengelig fra: http://www.tholons.com/TholonsTop100/pdf/Tholons_Top_100_2016_Executive_Summary_and_Rankings.pdf (lest 08 oktober 2016).
- Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K. & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of Management Studies*, 49 (1): 1-27.
- Wang, W.-h. (2009). Chinese international students' cross-cultural adjustment in the US: the roles of acculturation strategies, self-construals, perceived cultural distance, and English self-confidence.
- Warner-Søderholm, G. (2012). Was the grass trampled when the two elephants fought? Measuring societal cultures: project GLOBE vs. Hofstede. *Journal of International Doctoral Research*.
- Wenstøp, F. (2006). *Statistikk og dataanalyse*. 9. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Wibowo, E. A. (2016). Business managers in different environments: strategy for survival of outsourcing the company manufacturing and services to low-cost labour market. *OPINI*, 1 (5).
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47 (4): 539-547.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Gjennomgang av litteratur

I oppgaven, har jeg valgt å fokusere meg på de beste journalene basert på en ranking utarbeidet av Academic Journals Guide 2015. Jeg så hovedsakelig på kategorier:

- Business History and Economic History
- General Management, Ethics and Social Responsibility
- Human Resource Management and Employment Studies
- International Business and Area Studies
- Management Development and Education
- Operations Research and Management Science
- Organisation Studies
- Psychology (General)
- Psychology (Organisational)
- Social Sciences
- Strategy

Begreper som jeg brukte i Google Scholar-søket, er presentert i tabell under. Tabellen presenterer oversikt over artikler som jeg valgte å bruke i oppgaven. I tabellen finner vi også informasjon om forfattere, i hvilke journaler enkelte artiklene ble publisert og på hvilken nivå ble forskningen gjort.

REFERANSE	JOURNAL	SØKEORD	NIVÅ
Li, C., Brodbeck, F. C., Shenkar, O., Ponzi, L. J., & Fisch, J. H. (2016). Embracing the foreign: Cultural attractiveness and international strategy. <i>Strategic Management Journal</i> .	Strategic Management Journal	Cultural Distance	Bedriftsnivå
Wu, Z., & Salomon, R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. <i>Strategic Management Journal</i> .	Strategic Management Journal	Cultural Distance	Bedriftsnivå

Dasí-Rodríguez, S., & Pardo-del-Val, M. (2015). Seeking partners in international alliances: The influence of cultural factors. <i>Journal of Business Research</i> , 68(7), 1522-1526.	Journal of Business Research	Cultural Distance	Bedriftsnivå
Amster, R., & Böhm, C. (2015). Culture-Based Behaviors in Global IT Projects—An Investigative Study with Indian Managers of Outsourcing Projects. <i>Procedia Computer Science</i> , 64, 232-239.	Procedia Computer Science	Cultural Distance" & Outsourcing	Ledernivå
Handley, S. M., & Angst, C. M. (2015). The impact of culture on the relationship between governance and opportunism in outsourcing relationships. <i>Strategic Management Journal</i> , 36(9), 1412-1434.	Strategic Management Journal	Cultural Distance" & Outsourcing	Bedriftsnivå
Kvedaraviciene, G., & Boguslauskas, V. (2015). Underestimated Importance of Cultural Differences in Outsourcing Arrangements. <i>Engineering Economics</i> , 21(2).	Engineering Economics	Cultural Distance" & Outsourcing	Bedriftsnivå
Sarala, R. M., & Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. <i>Journal of International Business Studies</i> , 41(8), 1365-1390.	Journal of International Business Studies	National Cultural Distance	Bedriftsnivå
Vaara, E., Sarala, R., Stahl, G. K., & Björkman, I. (2012). The impact of organizational and national cultural differences on social conflict and knowledge transfer in international acquisitions. <i>Journal of Management Studies</i> , 49(1), 1-27.	Journal of Management Studies	Psychological Distance	Bedriftsnivå
Lahiri, S. (2015). Does Outsourcing Really Improve Firm Performance? Empirical Evidence and Research Agenda. <i>International Journal of Management Reviews</i> .	International Journal of Management Reviews	Outsourcing	Bedriftsnivå

Di Gregorio, D., Musteen, M. & Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. <i>Journal of International Business Studies</i> , 40 (6): 969-988.	Journal of International Business Studies	Outsourcing	Bedriftsnivå
Arvanitis, S. & Loukis, E. N. (2012). Outsourcing and firm performance—a comparative study of Swiss and Greek firms. <i>Industrial and Corporate Change</i> : dts032.	Industrial and Corporate Change	Outsourcing	Bedriftsnivå
Grover, V., Cheon, M. J. & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. <i>Journal of Management Information Systems</i> , 12 (4): 89-116.	Journal of Management Information Systems	Outsourcing	Bedriftsnivå
Hsiao, H. I., Kemp, R., Van der Vorst, J. & Omta, S. O. (2010). A classification of logistic outsourcing levels and their impact on service performance: Evidence from the food processing industry. <i>International Journal of Production Economics</i> , 124 (1): 75-86.	International Journal of Production Economics	Outsourcing	Bedriftsnivå
Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J. & Ojala, L. (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs: Evidence from 223 firms operating in Finland. <i>Strategic Outsourcing: An International Journal</i> , 4 (2): 131-151.	Strategic Outsourcing: An International Journal	Outsourcing	Bedriftsnivå
Klimovets, M. (2015). Practice of outsourcing for strategic purposes by russian and foreign companies. <i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i> , 6 (3 S6): 193.	Mediterranean Journal of Social Sciences	Outsourcing	Bedriftsnivå
Engle, R. L., & Nash, B. (2015). Does It Matter If Researchers Use Individual Dimension Constructs or Only Aggregated Constructs of Cultural Distance and Cultural Intelligence? <i>Journal of International Business Research</i> , 14(2), 47.	Journal of International Business Research	Cultural Intelligence	Individnivå

Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? <i>Business Horizons</i> , 51 (5): 391-399.	Business Horizons	Cultural Intelligence	Individnivå
Sharma, P., Tam, J. L. & Kim, N. (2009). Demystifying intercultural service encounters toward a comprehensive conceptual framework. <i>Journal of Service Research</i> , 12 (2): 227-242.	Journal of Service Research	Intercultural competence	Individnivå
Sharma, P., Tam, J. L. & Kim, N. (2012). Intercultural service encounters (ICSE): an extended framework and empirical validation. <i>Journal of Services Marketing</i> , 26 (7): 521-534.	Journal of Services Marketing	Intercultural competence	Individnivå

Vedlegg 2: Spørreundersøkelse

Kjønn:

- Kvinne
- Mann

Alder:

- 18 – 24
- 25 – 30
- 31 – 40
- 41 eller mer

Hva er størrelse på by som du kommer fra?

- By med 50 tusen innbyggere
- By med 50 – 100 tusen innbyggere
- By med 100 – 500 tusen innbyggere
- Over 500 tusen innbyggere

Utdannelse:

- Yrkesutdanning
- Videregående
- Videregående (under studier)
- Høyere

Hvor mange fremmedspråk kan du?

.....

Har du studert eller arbeidet i utlandet?

(kan krysse flere enn et svar)

- Ja, jeg har studert i utlandet
- Ja, jeg har arbeidet i utlandet
- Nei

I hvilken bransje jobber du?

.....

Din stilling i bedriften:

.....

Størrelsen til bedriften du jobber i?

- 1 - 10 ansatte
- 11 – 50 ansatte
- 51 – 200 ansatte
- Over 200 ansatte

Arbeidserfaring:

- Minde enn et år
- 1 – 2 år
- 3 – 5 år
- 6 – 10 år
- 11 – 20 år
- Mer enn 21 år

Med hvilke nasjonaliteter (bortsett fra Polen) samarbeider du med?
(nevne alle land)

.....

Hva er gjennomsnittlig periode for samarbeid med utenlandsk partner?

- 1 – 5 måneder
- 6 – 12 måneder
- 12 – 24 måneder
- over 2 år

Hvor ofte er du i kontakt med utenlandsk partner?

(Om svaret er forskjellig for hver partner, velg denne partneren som du har samarbeidet lengst med).

- Hver dag
- En gang i uken
- To ganger i måneden
- En gang i måneden
- Mindre enn en gang i måneden

På bakgrunn av dine personlige erfaringer og generell kunnskap, velg i hvilken grad du mener at kulturen til din samarbeidspartner du samarbeider lengst, er lik polsk kultur.

	1=Ingen forskjell	2	3	4	5=Betydelig forskjell
Klima (temperatur, nedbør)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miljø (nabolag, befolkningstetthet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transportmidler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mat ((matlaging, kosthold)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klesstil (mote)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fritidsaktiviteter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livsstil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Livskvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utdanningsnivå	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Religion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiestruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gjennomsnittsalderen for ekteskap	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familieverdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Les hvert utsagn og kryss av svaret som best beskriver dine evner.

1=Helt uenig 2 3 4 5=Helt enig

Jeg er bevisst på den kulturelle kunnskapen jeg bruker når vi samhandler med mennesker med ulik kulturell bakgrunn.

Jeg tilpasser min kulturell kunnskap når jeg samarbeider med mennesker fra en kultur som er ukjent for meg.

Jeg er bevisst på den kulturelle kunnskapen jeg bruker for tverrkulturell samhandling.

Jeg sjekke nøyaktigheten av min kulturell kunnskap når jeg samarbeider med mennesker fra ulike kulturer.

Les hvert utsagn og kryss av svaret som best beskriver deg best.

Jeg kjenner mange mennesker som har:	JA	NEI
Rase eller etnisitet veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nasjonalitet veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Språket veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normer og kultur veldig forskjellig fra mine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Religiøs tro veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jeg føler meg komfortabel blant folk som har:	JA	NEI
Rase eller etnisitet veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nasjonalitet veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Språket veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normer og kultur veldig forskjellig fra mine.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Religiøs tro veldig forskjellig fra min.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vedlegg 3: Skala til opplevd kulturell avstand (PCD)

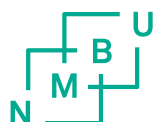
Påstand	Oprinnelig skala til (Ang et al. 2007). Likert skala fra 1-5 (1 = no difference; 5 = extreme difference)	Skala som jeg brukte i oppgaven. Likert skala fra 1-5 (1=Helt uenig; 5 = Helt enig).
1	Climate (such as the temperature and the rainfall).	Klima (temperatur, nedbør)
2	Physical environment (such as the neighborhood, the density of population).	Miljø (nabolag, befolkningstetthet)
3	Transportation tool or style.	Transportmidler
4	Food (the cooking and eating style).	Mat ((matlaging, kosthold)
5	Clothes (the dressing style).	Klesstil (mote)
6	The types of leisure activities.	Fritidsaktiviteter
7	Pace of life.	Livsstil
8	Material comfort (Standard of living).	Livskvalitet
9	Language (the languages used in your country and in the U.S.).	-
10	Communication style (such as directness or indirectness).	-
11	General education level for most people.	Utdanningsnivå
12	Education style (such as class interaction, teacher's expectation).	-
13	Religion (the dominant religion in your own country and in the U.S.).	Religion
14	Family structure (such as the general size of family, generations living together).	Familiestruktur
15	The usual age of getting married.	Gjennomsnittsalderen for ekteskap
16	The values of family.	Familieverdier

Vedlegg 4: Skala til kulturell intelligens (CQ)

Påstand	Oprinnelig skala til (Ang et al. 2007). Likert skala fra 1-7 (1 = strongly disagree; 7 = strongly agree).	Skala som jeg brukte i oppgaven. Likert skala fra 1-5 (1=Helt uenig; 5 = Helt enig).
1	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.	Jeg er bevisst på den kulturelle kunnskapen jeg bruker når vi samhandler med mennesker med ulik kulturell bakgrunn.
2	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.	Jeg tilpasser min kulturell kunnskap når jeg samarbeider med mennesker fra en kultur som er ukjent for meg.
3	I am conscious of the cultural knowledge I apply to cross-cultural interactions.	Jeg er bevisst på den kulturelle kunnskapen jeg bruker for tverrkulturell samhandling.
4	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures	Jeg sjekker nøyaktigheten av min kulturell kunnskap når jeg samarbeider med mennesker fra ulike kulturer.

Vedlegg 5: Skala til interkulturell kompetanse (ICC)

Påstand	Oprinnelig skala til Sharma et al. (2012) med svaralternativene ”ja” og ”nei”	Skala som jeg brukte i oppgaven. Likert skala fra 1-5 (1=Helt uenig; 5 = Helt enig).
	I know many people whose:	Jeg kjenner mange mennesker som har:
1	Race or ethnicity is very different from me	Rase eller etnisitet veldig forskjellig fra min.
2	Nationality is very different from me	Nasjonalitet veldig forskjellig fra min.
3	Language is very different from me.	Språket veldig forskjellig fra min.
4	Customs and culture are very different from me.	Normer og kultur veldig forskjellig fra mine.
5	Religious beliefs are very different from me.	Religiøs tro veldig forskjellig fra min.
	I feel comfortable dealing with people whose:	Jeg føler meg komfortabel blant folk som har:
6	Race or ethnicity is very different from me	Rase eller etnisitet veldig forskjellig fra min.
7	Nationality is very different from me.	Nasjonalitet veldig forskjellig fra min.
8	Language is very different from me	Språket veldig forskjellig fra min.
9	Customs and culture are very different from me.	Normer og kultur veldig forskjellig fra mine.
10	Religious beliefs are very different from me	Religiøs tro veldig forskjellig fra min.



Norges miljø- og biovitenskapelig universitet
Noregs miljø- og biovitenskapelige universitet
Norwegian University of Life Sciences

Postboks 5003
NO-1432 Ås
Norway