

Organisationskultur

Dette skriv refererer til bogen: Organisationsteori af Bakka & Fivelsdal, 2. udgave, 5. oplag 1996.

Indenfor organisationsteorien er der ikke enighed om en enkelt, generel definition af begrebet "organisationskultur". Det er vel heller ikke hverken ønskeligt eller nødvendigt, da forskellige organisationers kulturer kan være vidt forskellige og være placeret i vidt forskellige omgivelser, hvorfor de ikke uden videre kan sættes på en alt for snæver, fælles "formel".

Men i en række opfattelser er der dog en række fælles kendetegn, ligesom der er almindelig enighed om at kulturbegrebet er udtryk for:

- en socialt konstrueret virkelighed, skabt gennem forskellige processer blandt mennesker i samvær.

Interessen for organisationskultur

Interessen er ikke ny, men har indtil for relativt få år siden overvejende været relateret til forskerkredse. I lyset af det stadig hurtigere forandringstempo overalt, er interessen for at vide noget mere om emnet "organisationskultur" blevet aktualiseret som et led i at fremdrage og udnytte alle ressourcer i et firma i kampen for at følge med konkurrenterne eller overholde krav og nye normer for arbejdsudførelse og effektivitet for f.eks. offentlige institutioner.

Se illustrationen fig. 5-1 "Det organisatoriske isbjerg" på s. 108 vedrørende forhold der i stor udstrækning har indflydelse på en organisations forhold og effektivitet. Sammenligningen med isbjerget går naturligvis på, at ligesom et sådant har den største masse skjult under overfladen, så er det væsentligste vedrørende organisationskulturen ikke umiddelbart synligt for den udefra kommende beskuer. Man skal ind i organisationen først, lære den nærmere at kende før man begynder at få et nøjere kendskab til kulturen.

Hele idéen med at udforske og prøve at beskrive kulturen i en given organisation bygger bl.a. på den tanke, at der mere eller mindre skjult eller indbygget i organisationskulturen er et potentiale der kan udnyttes til at skabe større effektivitet og økonomisk vækst.

Der ses altså en sammenhæng mellem en organisations resultater og den kultur der er fremherskende i organisationen. Den sammenhæng er bl.a. blevet belyst gennem undersøgelser af forskellige virksomheder, der har haft økonomisk succes – i en periode i hvert fald, samt gennem spekulationer (i de vestlige lande) over sammenhængen mellem japansk forretningsmæssig succes og ledelsesmetoder og organisationskultur i Japan.

Begrebet organisationskultur

Organisationskultur er en sammenfattende betegnelse for de fremherskende værdier, holdninger og adfærdsnormer i en organisation. Generelt kan de henføres til at basere sig på ledelsens opfattelse af, hvordan organisationen skal fungere, "tænke" og handle i forskellige situationer. Begreberne understøttes af fortællinger fra organisationens historie om markante hændelser - hvordan klarede/håndterede man dem – og særlige personlighedens indsats.

Se lidt mere uddybende nederst s. 108 og øverst s. 109.

Bogen tager udgangspunkt i Edgar Scheins definition af organisationskultur, idet Schein er en af de forskere der har udarbejdet en sammenhængende referenceramme for studiet af og arbejdet med organisationskultur.

Edgar Schein definerer organisationskultur som:

"Et mønster af grundlæggende antagelser – opfundet, opdaget eller udviklet af en given gruppe efterhånden som den lærer at håndtere sine problemer vedrørende ekstern tilpasning og intern integration – og som har vist sig at være værdifuldt, og derfor er blevet videregivet til nye medlemmer som den rigtige måde at opfatte på, tænke og føle på i relation til disse fænomener"

Forskellige ord og vendinger der beskriver organisationskultur er:

Korpsånd, atmosfære, socialt og følelsesmæssigt samspil, organisationens historie og traditioner, verdensbillede, forestillinger om interessentrelationer.

Synlige udtryk for organisationskulturen kan være:

Fysiske forhold – bygninger, indretning, kontormøbler, farver, dekorationer, papirline, organisationsstruktur, målsætninger, ledelsesform, personalepleje, medarbejderuddannelse, intern- og ekstern informationsgivning, omgangstone blandt medarbejderne, omgangstone mellem ledelse og medarbejdere, sociale relationer i og efter arbejdstid, konfliktløsningsmetoder, kundekontakt o.s.v.

Skjulte udtryk for organisationskulturen kan være:

Den uformelle organisation, holdninger, værdier, personlige sympatier, gruppenormer o.s.v.

Schein taler om tre, indbyrdes sammenhængende kulturniveauer, bogen fig. 5-2, s. 111:

De konstruerede fysiske og sociale omgivelser (artefakter).

(Grundlæggende) værdier (ideologi/filosofi bevidst fulgt af organisationen).

Grundlæggende (ubevidste) antagelser (har rod i national kultur og basale menneskelige forhold).

Schein angiver nogle menneskelige basale eller grundlæggende antagelser hvor ud fra han mener de fleste mennesker danner det, der ovenfor benævnes som "grundlæggende antagelser":

1. Menneskets forhold til naturen
2. Virkelighed og sandhed
3. Den menneskelige natur
4. Menneskelig virksomhed
5. Menneskelige relationer

Organisationskulturens formål er at angive styrende kriterier for, hvordan man forventes at handle som medlem af organisationen.

Organisationskulturens funktioner

Schein er det man kalder "funktionalist", tingene har en eller anden form for funktion og man kan gribe ind i disse funktioner og eventuelt ændre dem.

Schein ser organisationskulturen som havende to formål:

Ekstern tilpasning: At bidrage til organisationens overlevelse og tilpasning i omgivelserne.

1. Mission og strategi
2. Mål
3. Midler
4. Målekriterier
5. Korrektionsmekanismer

Intern integration: Integration af organisationens interne processer for at sikre, at den fortsat kan overleve og blive ved med at tilpasse sig.

1. Fælles sprog og begreber
2. Gruppedannelser og kriterier for hvordan man kommer ind og ud af gruppen

3. Magt og status, kriterier for at opnå og miste magt og status
4. Intimitet, venskab og kærlige forbindelser, dvs. spilleregler for kollegiale omgangsformer
5. Belønning og straf
6. Ideologi og "religion", f.eks. hvordan stiller man sig i tilfælde af kriser/store problemer

Tanken er, at alle de ovennævnte elementer danner et slags sammenhængende mønster, som løbende kan justeres – mest af ledelsen – i takt med de udfordringer organisationen kommer ud for i sin "tilværelse".

Kulturens formål er bl.a. at reducere usikkerhed og dermed gøre livet mere overskueligt og stabilt ved at de forskellige elementer styrer medlemmernes opmærksomhed ved at angive kriterier for, hvordan man skal handle og agere i forskellige, måske komplekse situationer. Kulturen virker dermed som et slags filter, der frasorterer indtryk og informationer, der ikke anses for at være betydningsfulde for organisationen.

Ændring af organisationskulturen

Bogen omtaler s. 114-115 tre forskellige strategier for ændring af kulturen.

1. Den "onde" cirkel – organisationen er ikke i stand til at lære af sine erfaringer
2. Kulturel revolution – radikale ændringer med indførelse af nye værdier
3. Småforandringer i det kulturelle mønster – man foretager løbende småforandringer

Schein har selv en anden ændringsmodel, hvor han kobler det organisatoriske udviklingstrin sammen med de ændringsmekanismer man kan tage i anvendelse (se kopi af overhead).

Metoder til kortlægning af kulturen

Schein anfører (se bogen s. 117) en metode, der kan anvendes af en udefra kommende person for at få indblik i en given organisations kultur. Arbejdsmetoden er overvejende interviews og iagttagelser:

1. Indlevelse i organisationen
2. Mere systematisk observation
3. Brug af motiveret medlem af organisationen til at forklare og fortolke iagttagelser og indtryk
4. Brug af teoretisk viden om organisationskultur som hjælp til at forklare forskellige forhold
5. Formulering af hypoteser om kulturmønstret, kontrol af opstillede antagelser. Løbende justering
6. Udarbejdelse af rapport om iagttagerens antagelser om kulturen og kulturmønstret

Schein siger, at med mindre man kan finde et mønster blandt de grundlæggende kulturelle antagelser hos en gruppe, og har forsøgt at identificere det paradigme, der bestemmer hvordan gruppemedlemmerne opfatter, tænker, bedømmer og føler i forhold til situationer og relationer, så kan man ikke hævde at have beskrevet eller forstået gruppens kultur.

Organisationskultur – bredde og variation

Kapitlet (s. 121) diskuterer sammenhængen mellem kultur og lederstil, nævner karakteristiske træk ved stærke kulturer og "fremragende" (excellente) virksomheder samt omtaler Hofstedes undersøgelser vedrørende nationale kulturforskelle.

Kulturpåvirkende faktorer

Der kan være mange forskellige eksterne og interne faktorer, der i et kompliceret samspil påvirker det mønster man kan betegne som en organisations samlede kultur.

Se fig. 6-1, s. 127 i bogen, der behandles fire hovedkategorier af påvirkningsfaktorer:

To eksterne hovedfaktorer:

1. Omgivelsernes art: Værdier i samfundet, i lokalsamfundet, hos organiserede grupper.

2. Virksomhedstype: Markedssituation, produkter/teknologi, branche.

To interne hovedfaktorer:

3. Virksomhedens egenart: Historie, størrelse, ledelsesstil og andre beskrivende elementer.

4. Medarbejdernes egenart: Værdier, holdninger, sprog, interesser, køn, alder, viden, erfaringer, gruppedannelser, påklædning.

Som det bemærkes i bogen vedrører de nævnte hovedkategorier nogle basale forhold der påvirker og danner forudsætning for en given organisationskultur. Modellen siger ikke noget om årsags- og virkningsforhold eller hvilke faktorer der fra tid til anden udøver den største påvirkning.

Nogle af de eksterne faktorer giver anledning til at organisationen skal tilpasse sig omgivelserne, mens de interne vedrører elementer inden for selve organisationen og dermed kan være medvirkende til det Schein kalder den interne integration.

1. Omgivelsernes art

Personer og organisationer er en del af det man kan kalde omgivelserne og er derfor under påvirkning fra disse og de løbende ændringer der sker her.

Eksempler kan være holdning til arbejde og fritid, børneopdragelse, gensplejsede tomater, hjertetransplantation, Internettet, anvendelse af sprøjtegift, o.s.v.

Andre eksempler er de påvirkninger der sker i kraft af politiske beslutninger, altså lovgivning på et område, der vedrører organisationen, økonomiske forhold som f.eks. højkonjunktur/lavkonjunktur på verdensmarkederne, den generelle teknologiske udvikling samt den påvirkning der sker fra forskellige grupperinger udenfor organisationen, f.eks. fagforeninger og i det hele taget fra de omgivelser man kalder interessenterne, se s. 17 i bogen.

2. Virksomhedstype

Mange organisationer og virksomheder kan henføres til at tilhøre en eller anden gruppe eller type med visse fælles særpræg. Det gælder både med hensyn til den branche man er i, om virksomheden er arbejdskrafttung, teknologisk præget, om man er i et stærkt konkurrencepræget marked, hvilke produkter/servicer man udbyder, o.s.v.

Når forholdene inden for en eller anden gruppe skifter vil det naturligvis påvirke den enkelte virksomhed/organisation på en eller flere måder. Læs eksemplet om SAS s. 130.

3. Virksomhedens egenart

En virksomheds eller organisations historiske udvikling giver som regel en god baggrund for at forstå de dominerende værdier i organisationen.

De herskende værdier er normalt i overensstemmelse med stifternes eller ejernes holdninger og værdiopfattelse så længe disse eller deres efterkommere øver indflydelse på virksomhedens forhold.

Et eksempel kan være A.P. Møller, hvor en direktør, Jess Søderberg, der ikke er i familie med ejerne, i 1991 overtog ledelsen, men pointerede præcis de samme værdier, som den oprindelige stifter stod for ("rettidig omhu").

Nu skal det vel også lige nævnes, at ejeren, Mærsk Mc-Kinney Møller, stadig udøver større eller mindre indflydelse fra kulissen.

Holdninger og værdier udviklet i en virksomhed over lang tid – og som har vist sig at være bæredygtige under bestemte forudsætninger – kan give en virksomhed en særlig styrke. Hvis forudsætningerne skifter, og de herskende værdier ikke "passer" til de ændrede forudsætninger, kan de derimod være en barriere for at gennemføre nødvendige forandringer.

Det man indtil da har benævnt en stærk kultur, vil nu måske blive en uhensigtsmæssig kultur.

Det er ledelsen der spiller den afgørende rolle for klimaet i den enkelte organisation, idet ledelsen administrerer belønning og straf, ansættelse og afsked og bl.a. dermed understøtter den adfærd, der ønskes fremmet.

Her er også en vigtig kobling mellem strategi og den daglige drift, da ledelsen har en "oversætter-rolle" i form af at tolke udviklingsretningen og udsende signaler til den øvrige organisation om bl.a. de mål eller værdier der prioriteres højt.

Denne ledelses funktion bliver mere og mere vigtig, da styringen af mange virksomheder og organisationen - frem for gennem faste regler - i højere grad sker gennem såkaldt værdistyring, altså styring der baserer sig på nogle fælles, generelt accepterede værdier. Formidlingen af disse kan ske gennem såkaldt "synlig ledelse" som praktiseret af den tidligere Irmadirektør, Børge Olsen, s. 133 i bogen.

Administrationsstilen har også sammenhæng med kulturen, idet de typisk afspejler hinanden. Hvis man har en kultur præget af mange regler, formalier og procedurer der skal overholdes, vil det formentlig ses i den måde man administrerer på. Se i øvrigt stikord vedrørende administrationsstil s. 135.

4. Medarbejdernes egenart

Med denne overskrift menes, at de enkelte medarbejdere også er med til at præge kulturen i den organisation de er i. Det sker bl.a. i gruppesamvær - både i formelle og uformelle grupper - og i forhold til den enkelte medarbejders status og øvrige muligheder for at påvirke omgivelserne med sine egne, medbragte holdninger og værdier.

Organisationskultur og ledelse

Hvis man ser på de interne forhold i en organisation/virksomhed (og altså ikke medregner omgivelsernes indflydelse), er det meget naturligt at se på forbindelserne mellem kultur, ledelse og en organisations/virksomheds resultater eller succeskriterier, eftersom det jo er ledelsen der svinger taktstokken og derigennem bestemmer hvordan tingene skal foregå. Hvordan klimaet skal være, under hvilke betingelser medlemmer af organisationen skal arbejde, om de trives godt og kan arbejde effektivt - og dermed i sidste ende, bidrager til hvor godt organisationen "kører" og i relation hertil, hvilke resultater organisationen/virksomheden opnår.

Der er ikke altid en entydig forbindelse mellem lederstilen og en virksomheds præstationer. En leder kan jo godt i omgivelsernes øjne være et "dumt svin" og alligevel køre en virksomhed, der tilsyneladende fungerer godt og når gode, økonomiske resultater.

Vi skal se nærmere på ledelsesformens indflydelse i kap. 8.

Men generelt antager vi indtil videre, at der er en eller anden form for positiv relation mellem "god" ledelse og gode resultater, og i det følgende ser vi lidt nærmere på lederens menneskeopfattelse som en værdi, der slår tydeligt igennem på lederadfærden/lederstilen.

Kultur og lederstil

Ledelsens fremherskende menneskesyn er i høj grad med til at præge en organisations/virksomheds kultur.

Douglas McGregor (The Human Side of Enterprise 1960) har sammenfattet sin hovedtese om, at lederens adfærd er stærkt påvirket af hans/hendes menneskeopfattelse, i to typer antagelser kaldet henholdsvis McGregor X-teorien og McGregor Y-teorien.

Hvis en leder har et McGregor X menneskesyn kan vedkommende have følgende overbevisning:

At gennemsnitsmennesket føler ubehag ved arbejde og helst vil undgå det, og derfor må tvinges, dirigeres og kontrolleres for at gøre en passende arbejdsindsats.

At de fleste mennesker foretrækker at blive dirigeret, ønsker at undgå ansvar og ikke er særligt ambitiøse. Det vigtigste er tryghed.

Lederen kan også basere sin adfærd på helt andre, nærmest modsatrettede antagelser, så siges vedkommende at have et McGregor Y menneskesyn:

Det at arbejde (både fysisk og psykisk) er lige så naturligt som leg og hvile.

At mennesket kan styre og kontrollere sig selv under en målsætning, som det går ind for.

At mennesket, under de rette omstændigheder, lærer både at acceptere og søge et ansvar.

At evnen til kreativitet og opfindsomhed snarere er hyppig end sjælden.

Der er lidt flere punkter, men som bogen skriver, s. 138, skal man betragte X- og Y teorien som en slags kulturtypologier, altså en slags yderpunkter for de pågældende typer. De eksisterer nok ikke, eller sjældent, rendyrket i nogen enkeltperson, men kan have karakter af mere eller mindre tendens hos den enkelte leder i de forskellige situationer organisationen kommer ud for gennem tiderne.

At nogen skulle have en McGregor X antagelse i vore dage, lyder jo også nærmest som en vittighed, men tænk over disse antagelser på den måde, at hvis en leder virkelig inderst inde har en X opfattelse, så må det naturligvis have konsekvenser for vedkommendes forhold til medarbejderne.

Denne type leder er mest tryk ved selv hele tiden at være med i hvad det foregår, så ved han/hun at tingene er i den orden vedkommende ønsker det.

Og ligeledes, modsat, med en Y leder. Denne har det helt fint med at medarbejderne selv finder ud af, hvordan de kan gøre tingene til organisationens bedste, det forventer Y lederen jo nærmest i overensstemmelse med sit menneskesyn.

Teori Y lægger op til en opfattelse af lederrollen meget i pagt med nyere organisationsteori, hvor medarbejderne ikke blot i festtaler, men også i realiteten, bliver betragtet og behandlet som virksomhedens vigtigste aktiv i kraft af deres dygtighed, viden og kompetencer, som er det, der skaber resultaterne for virksomheden.

Alt det trælse arbejde, det som beforder en McGregor X holdning, hvis det var mennesker der skulle udføre arbejdet, sætter man maskinerne og computerne til.

Teori Z

Bogen omtaler, s. 139, den amerikansk-japanske professor William Ouchi's Teori Z, der ligger i forlængelse af McGregor, hvad angår interessen for sammenhængen mellem kultur og ledelse. Hovedtesen i Teori Z er, at det er medarbejderne, der har nøglen til øget produktivitet og kvalitet.

Ouchi's bog giver et indblik i japanske ledelsesmetoder og virksomhedskultur, hvor livslang ansættelse og relativ langsom, men omhyggelig beslutningsproces samt lang tidshorisont for opnåelse af resultater er nogle iøjnefaldende træk i forhold til f.eks. amerikansk ledelsesfilosofi, hvor tempo og resultater er fremherskende træk.

In Search of Excellence eller Fremragende virksomheder

En meget omtalt bog i 1980'erne var ovennævnte af Peters & Waterman. Gennem omfattende undersøgelser vedrørende forklaringer på, hvorfor nogle store virksomheder var både effektive og tilpasningsdygtige over lang tid, udpegede de nogle virksomheder, som blev betegnet som eccellente, altså fremragende.

Virksomhederne var meget forskellige, men udviste nogle kulturelle fællestræk, som kan opsummeres som følger:

1. Handlingsorientering

Man går lige til opgaverne, prøver sig frem, arbejder med eksperimenter i små grupper, det vigtigste er at få tingene gjort mere end at finde den perfekte løsning.

2. Tæt på kunderne

Man lytter til og lærer af kunderne, det er en fremherskende værdi at man er til for kunderne og at god service er vigtig, der lægges vægt på kvalitet og pålidelighed.

3. Selvstændighed og virkelyst

Man støtter medarbejderne i at agere kreativt, opmuntrer til risikovillighed og er positiv over for eksperimenter og forsøg, der lægges vægt på intens og uformel kommunikation og innovation (udvikling) i små grupper.

4. Præstationsorientering

Man lægger vægt på medarbejderens tilknytning til virksomheden, stiller forventninger til den enkeltes præstationer, belønner god indsats, tilstræber tryghed i ansættelsen.

5. Værdiorientering

Det fremgår klart, hvad firmaet står for, og værdierne understøttes af myter, anekdoter og ritualer, og værdierne kommunikeres på en overskuelig måde, der er sammenhæng mellem værdier og handlinger, lederne er synlige i organisationen og man søges at skabe en atmosfære, hvor det også er sjovt at være på jobbet.

6. Man holder sig til det kendte

Man holder sig til sin branche eller produktområde og udnytter sine stærke sider her.

7. Simple struktur, små stabe

Der tilstræbes enkelhed i alle organisatoriske forhold, simple strukturer, få i toppen, små stabe, enkle rapporteringssystemer.

8. Tæt og løs organisation

Man har en fast, central styring med betydelig autonomi til enkeltafdelinger og personer, kerneværdier formuleres centralt og er en del af styringen, der lægges vægt på tætte, uformelle kontakter, lederne holder tæt kontakt med medarbejderne.

En senere udkommet bog: Who is excellent now? (jeg kan ikke huske forfatterne) satte spørgsmålstegn ved de resultater Peters & Waterman var kommet frem til, da flere af de nævnte virksomheder efterfølgende kom i vanskeligheder og havde væsentlige tilpasningsproblemer. IBM, der ellers var kendt for at have mere eller mindre livstidsansættelser, måtte således fyre mange medarbejdere i en periode.

Der er dog ingen tvivl om, at nogle af de nævnte kulturtræk er særdeles vigtige for tilpasningsdygtige eller forandringsorienterede organisationer/virksomheder. De nævnte kulturtræk er således stort set de samme som man stadig fremhæver som væsentlige for organisationer, der er i stand til at foretage løbende tilpasning til de hurtigt skiftende omverdensvilkår, bl.a. gennem evnen til at skabe stærk motivation for medarbejderne via optimale arbejdsbetingelser.

Man skal i øvrigt bemærke sig, ifølge bogen, at de nævnte virksomheder ikke havde specielle fagforeningsmæssige bindinger, der skulle tages hensyn til. Dette kunne bl.a. være i form af udbygning af regelsystemet for at beskytte medlemmerne mod tilfældig magtudøvelse.

Man skal samtidig også være opmærksom på, at man ikke umiddelbart kan overføre konklusionerne til kulturelle betingelser, der afviger fra de amerikanske.

Nationale kulturforskelle

Det foregående i dette kapitel vedrører kultur som et mønster, der adskiller den ene organisation fra den anden, men inden for samme (nationale) kulturområde.

Der er imidlertid også stor forskel mellem de nationale kulturer, og det har den hollandske sociolog Geert Hofstede kortlagt gennem en stor undersøgelse af ledelsesmetoderne i IBM's afdelinger rundt om i verden, "Culture's Consequences", Hofstede 1980. Hofstede ærinde var at undersøge, om der var variation i kravene til ledelsesmetoder i forskellige, nationale omgivelser?

Hofstede arbejdede med et relativt bredt kulturbegreb, idet han definerede kultur som "den kollektive mentale programmering, som gør, at man kan kende forskel på forskellige menneskelige grupperinger".

For Hofstede var den nationale kultur "en slags gennemsnitsmønster af overbevisninger og værdinormer" og han kommer frem til at kunne sammenligne de forskellige nationale kulturer på fire hoveddimensioner:

1. Magtdistance

Som angiver, i hvilken udstrækning et samfund accepterer, at magten i institutioner og organisationer er ulige fordelt.

2. Struktureringsbehov

Angiver i hvilken udstrækning et samfund (indbyggerne i dette) føler sig truet af usikre og uoverskuelige situationer og prøver at undgå disse gennem karrierestabilitet, ved formelle regler, ved ikke at tolerere afvigende idéer og adfærd og ved at tro på ekspertise og absolutte sandheder.

3. Individualisme kontra kollektivism

Ud fra en individualistisk holdning forventes folk kun at tage sig af sig selv og den nærmeste familie. Kollektivism betyder et fintmasket net, hvor man skelner mellem primærgruppen (familien) og sekundærgrupper. Folk forventer at primærgruppen tager sig af dem og til gengæld skylder de gruppen absolut loyalitet.

4. Maskulin kontra feminin dominans

Denne dimension udtrykker i hvilket omfang de dominerende værdinormer i samfundet består af selvhævdelse, tilegnelse af penge og materielle goder kontra omsorg for andre, interesse for livskvalitet og for andre mennesker.

Hofstede anvender sin karakteristik af kulturen i forskellige lande som udgangspunkt for at diskutere og vurdere forskellige, hovedsagelig amerikanske, ledelsesteoriens egnethed uden for oprindelseslandet. Han konkluderer, at man ikke uden videre kan vælge ledelsesform og -metoder, der ikke tager hensyn til den nationale sammenhæng den/de skal udøves i.

Skandinavisk ledelseskultur

På flere områder markerer de skandinaviske lande sig med hensyn til de normer og værdier, der præger de anvendte ledelsesmetoder.

I Hofstedes undersøgelse ligger Danmark, Norge og Sverige næsten på linie i de fire kulturdimensioner. De kan karakteriseres ved en forholdsvis lille magtdistance og et lavt strukturingsbehov. De er placeret over gennemsnittet med hensyn til individualisme og de har udpræget lav maskulin dominans.

Til forskel herfra er USA meget højere placeret med hensyn til individualisme og maskulin dominans, mens kulturen i den tredje verdens lande bl.a. er præget af stor magtdistance og en stærk kollektivistisk orientering.

Hofstedes forskning har haft stor betydning for forståelsen af nationale kulturforskelle betydning for udøvelse af ledelse, og hvis man "kan" sin Hofstede er der ingen tvivl om, at man – som udsendt leder - vil have lettere ved at tilpasse sig og forstå den virkelighed, der eksisterer i andre kulturer end den, man selv kommer fra og er opflasket med.