



Høgskolen i **Hedmark**

Avdeling for økonomi- og ledelsesfag

Siri Aune Stigum

Bacheloroppgave

Forskjeller mellom den norske og amerikanske forretningskulturen

Differences between the Norwegian and American business culture

Bachelor i markedsføring og internasjonalisering

våren 2014

Samtykker til utlån hos høgskolebiblioteket JA NEI

Samtykker til tilgjengeliggjøring i digitalt arkiv Brage JA NEI

Innhold

Innholdsfortegnelse

Innhold	2
Norsk sammendrag	4
Engelsk sammendrag (abstract)	5
1 Innledning	6
1.1 <i>Bakgrunn for valg av oppgave</i>	6
1.2 <i>Formålet med oppgaven:</i>	6
2 Litteraturgjennomgang	8
2.1 <i>Kultur</i>	8
2.2 <i>Richard R. Gesteland - Avtalefokusert kontra relasjonsfokusert forretningskultur</i>	9
2.3 <i>Edward T. Hall - Høy-kontekst kontra lav-kontekst</i>	11
2.4 <i>Geert Hofstedes fire dimensjoner</i>	13
2.4.1 <i>Maktdistanse:</i>	13
2.4.2 <i>Individualisme/kollektivism</i>	14
2.4.3 <i>Maskulinitet/Femininitet</i>	15
2.4.4 <i>Usikkerhetsunnvikelse:</i>	17
2.5 <i>Amerikansk kultur</i>	19
2.6 <i>Norsk kultur</i>	21
2.7 <i>Sammenligning</i>	22
3 Metode	23
3.1 <i>Valg av metode</i>	23
3.2 <i>Forskningsdesign</i>	23
3.3 <i>Utførelse av dybdeintervjuene</i>	24
3.4 <i>Reliabilitet og validitet</i>	25
3.4.1 <i>Reliabilitet</i>	25
3.4.2 <i>Validitet</i>	25
3.5 <i>Metodekritikk</i>	26
3.6 <i>Referat fra intervjuene</i>	26
3.6.1 <i>Avtalefokusert</i>	27
3.6.2 <i>Lav-kontekst</i>	27
3.6.3 <i>Maskulinitet kontra femininitet</i>	28

3.6.4	Individualisme kontra kollektivisme	29
4	Analyse	31
4.1	<i>Avtalefokusert forretningskultur</i>	31
4.2	<i>Lav-kontekst kulturer</i>	32
4.3	<i>Maskulinitet kontra femininitet</i>	33
4.4	<i>Individualisme kontra kollektivisme</i>	33
5	Konklusjon	35
6	Litteraturliste	37

Norsk sammendrag

Denne oppgaven handler om de kulturelle forskjellene mellom Norge og USA og om eventuelle utfordringer nordmenn kan oppleve ved etablering i det amerikanske markedet.

I første del av oppgaven har jeg tatt for meg teori som jeg føler er relevant senere i oppgaven. Jeg tok først for meg det generelle begrepet ”kultur” for å finne ut av hva det egentlig er. Videre tok jeg for meg kulturteorier fra Richard R. Gesteland, Edward T. Hall og Geert Hofstede. Deretter tok jeg for meg den amerikanske og norske forretningskulturen og knyttet disse opp mot hverandre.

Neste steg var å velge metode. Jeg valgte å bruke *kvalitativ* metode med dybdeintervju fordi jeg ønsket å høre om folks erfaringer fra den amerikanske forretningskulturen. Jeg spurte fire respondenter som jeg visste hadde hver sin tilknytning og erfaring til USA.

Da jeg analyserte respondentenes svar opp mot teorien så jeg at deres erfaringer samsvarte med teorien. Den norske og amerikanske forretningskulturen er ganske lik, men man ser også forskjeller og man må være forberedt noen utfordringer ved etablering i markedet.

Engelsk sammendrag (abstract)

This paper is about the cultural differences between Norway and the U.S. and if there is any challenges with establishing in the American business market.

In the first part of the paper I looked at theory that I meant was relevant. I wrote about the general concept of culture to find out what it really means. After that, I wrote about different cultural theories from Richard R. Gesteland, Edward T. Hall and Geert Hofstede. Then I looked at the American and Norwegian business culture and made a comparison between the two cultures.

The next step was for me to choose a research method and I chose a *qualitative* research method. The reason why I chose that method was because I wanted to hear about other peoples experiences in the American business culture. I asked four people that I knew had connections and experience for the U.S.

In my analysis I saw that the respondents' answers were consistent with the theory. The Norwegian and the American business culture is quite a like. Even so, you also can see differences and you should know that there will be some difficulties when establishing in the U.S. market.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av oppgave

USA er landet med verdens sterkeste økonomi med et stort og kjøpekraftig marked. *"Ingen annen økonomi eller gruppe økonomier i verden er så bra strukturert for den innovative og energiske forretningslederen som den amerikanske,"* sier (Jason Turflinker, administrerende direktør for det amerikanske handelskammeret i Norge)

Det amerikanske markedet er preget av sterk konkurranse og for å komme seg inn er man nødt til å ha kunnskap om markedet og den amerikanske forretningskulturen.

I denne oppgaven ønsker jeg å få innsikt i nordmenns etablering i det amerikanske forretningsmarkedet og å se på hvilke utfordringer dette kan føre med seg. Bakgrunnen for at jeg har valgt bruke Norge kontra USA er fordi jeg har mange bekjente som har gjort forretninger der og som i lengere perioder har bodd der og fått oppleve den amerikanske kulturen. Både den amerikanske kulturen- og forretningskulturen viser til interesse fordi landet er så mangfoldig og forretningskulturen ser ut til å være sterk.

I henhold til teori vil jeg fokusere på Geert Hofstede's fire dimensjoner, Richard R. Gesteland sin teori om avtalefokusert kontra relasjonsfokusert kultur og Edward T. Hall sin teori om høy-kontekst kontra lav-kontekst kultur.

1.2 Formålet med oppgaven:

Formålet med oppgaven er å se hvilke kulturelle forskjeller det er mellom Norge og USA og deretter se om de er store nok til å skape utfordringer for nordmenn når de etablerer seg i det amerikanske forretningsmarkedet. Jeg kommer til å ta for meg relevant teori innenfor kultur og intervju noen med erfaring fra det amerikanske markedet og sammenligne disse for å se om det er samsvar mellom teori og virkelighet. Mitt ønske for denne undersøkelsen er å få bedre innsikt i norsk og amerikansk forretningskultur fordi dette er noe jeg har interesse for.

Foreløpig problemstilling:

”Er de kulturelle forskjellene mellom Norge og USA store nok til å skape utfordringer for nordmenns etablering i det amerikanske forretningsmarkedet?”

2 Litteraturgjennomgang

I denne delen av oppgaven vil jeg gå igjennom teori jeg mener er relevant for å komme et steg nærmere svaret på problemstillingen min. Jeg kommer til å gå igjennom teori som er knyttet til begrepet *kultur*. Først vil jeg se på forskjellige begreper som omhandler kultur. Deretter vil jeg gå igjennom Richard R. Gesteland sin teori om avtalefokuserede kulturer kontra relasjonsfokuserede kulturer. Edward T. Hall sin teori om høy-kontekst kontra lav-kontekst kulturer, også vil jeg ta en gjennomgåelse av Gert Hofstedes fire kulturdimensjoner.

2.1 Kultur

Teoretikere har i mange år utarbeidet teorier som definerer *kultur*. Det finnes ingen riktig fasit til hva som definerer kultur og teoretikere har forskjellige meninger om hva som er den riktige beskrivelsen.

Geert Hofstede forklarer kultur slik, “*Culture is the collective programming of the mind distinguishing the members of one group or category of people from others*” (Hofstede 1993, referert i French 2010, 22)

Hofstede definerer kultur som en kollektiv tankegang for en gruppe mennesker eller et samfunn, som skiller seg ut fra andres tankesett. *Kollektiv programmering* er noe mennesker fører med seg igjennom sosialisering, en organisasjon eller lignende og det er verdier som føres videre. Det kan også være verdier som sto sterkt i en generasjon som videreføres til den neste. Han har også definert *individuell programmering*, som viser til individets personlighet og evner. (Hofstede, referert i French 2010, 22)

Definisjonen *kultur* varierer fra teoretiker til teoretiker. Tayeb definerer kultur som, “*Historically evolved values, attitudes and meanings that are learned and shared by the members of a community and which influence their material and non-material way of life*”. (Tayeb 2003, referert i French 2010, 22)

Videre definerer Trompenaars og Hamden-Turner kultur som et praktisk konsept slik, *"the way in which a group of people solves problems and reconciles dilemmas"*. (Trompenaars and Hamden-Turner 1997, referert i French 2010, 22)

Hofstede har laget en modell med ulike lag for å vise de forskjellige nivåene av kultur. De tre første lagene i "løk-modellen" er *symboler, helter og ritualer*. Disse er samlet under *praksis* som i hovedsak går er det overfladiske og som ikke viser til kulturens betydning. Symboler kan være bilder og ord. Helter er noen å se opp til og ritualer er ting man gjør. Når man "peller" av disse lagene kommer man til det innerste laget som er *verdier*. Verdiene er det laget som blir med individet hele livet, mens de tre ytterste lagene vil endre ut i fra individets valg.

Fang kritiserer Hofstede for sine teorier om at en kultur *bare* kan være feminin eller maskulin, individualist eller kollektivist. I sin artikkel "From "Onion" to "Ocean" (Fang 2006) skriver han at kultur kan endres, men at kjerneverdiene fortsatt står fast.

Fang bruker yin-yang modellen som en motpol til Hofstedes "løk-modell" og han mener at en kultur som er definert som maskulin også kan ha noe feminint over seg. I slutten av artikkelen gjør Fang opp seg en konklusjon at kultur er som *havet* og sier følgende, *"The ocean has no boundaries, and its various waters are both separate and shared, both similar and both independent and dependent"*. (Fang 2006)

2.2 Richard R. Gesteland - Avtalefokusert kontra relasjonsfokusert forretningskultur

Richard R. Gesteland er grunnleggeren av *International Association* for tverrkulturell kompetanse og ledelse. Han er også en ledende foredragsholder som gir bedrifter og foreninger erfaringsbasert trening i hvordan man bør forhandle på tvers av kulturer.

Gesteland har to hovedregler for internasjonal business. Disse reglene er for å vise hvordan man tilpasser seg kulturen i det landet man gjør forretninger.

Den første er, ”*In International Business, the Seller Adapts to the Buyer.*” Som går ut på at man må selgeren må tilpasse seg kjøperens forretningskultur for å kunne forhandle seg frem til best mulig avtale.

Regel nummer to er slik, ”*In International Business, the Visitor Is Expected to Observe Local Customs.*” Det Gesteland mener med det er at man skal være seg selv samtidig som man hedrer lokale skikker, vaner og tradisjoner. Også være klar over lokale sensitiviteter. (Gesteland 2009, 17-18)

Forretningskulturen i verden er delt i to. Avtalefokusert(DF) og Relasjonsfokusert (RF). Australia, New Zealand, Nord-Amerika og Nord-Europa er de eneste som har avtalefokusert forretningskultur. Resten av verden har relasjonsfokusert forretningskultur.

I følge Gesteland er det store forskjeller mellom relasjonsfokuserte og avtalefokuserte kulturer. I RF-kulturer er tillit og et godt forhold til sin forretningspartner viktig før man begynner å forhandle. Derfor prøver man å unngå i slike kulturer å gjøre forretninger med fremmede og spesielt fremmede fra andre land. Av den grunn at relasjonsorienterte bedrifter gjerne vil kjenne sine potensielle forretningspartnere før de begynner å snakke ”business”. Det er viktig å ha et godt nettverk når man gjør forretninger, da man av kjente personer kan bli introdusert for nye potensielle forretningspartnere.

I motsetning til RF-kulturer går DF-kulturer rett på sak. Man snakker ”business” først og blir kjent etterpå. De tar kontakt med potensielle forretningspartnere uten å kjenne de på forhånd og behøver ikke et nettverk for å gå inngå avtaler. Bli-kjent prosessen tar kun et par dager istedenfor uker og måneder som det kan ta i sterkt relasjonsfokuserte kulturer.

Det kan oppstå problemer når DF- og RF-kulturer gjør forretninger med hverandre. For DF-kulturer som er vant til å gå rett på sak oppleve av ting tar for lang tid. Da det for RF-kulturer er viktig med tillitt og god kjennskap til sin potensielle partner kan det tar flere måneder før en avtaleinngåelse. På den annen side kan DF-kulturer bli tolket som frekke fordi de ikke tar seg tid til å bli kjent med sine potensielle partnere.

En annen stor forskjell som fort kan bli et problem hvis DF- og RF-kulturer skal gjøre forretninger er kontraktinngåelse. For DF-kulturer er det vanlig at man har et møte med, gjerne med advokater, hvor man går igjennom klausuler og finner enighet i hvordan man går videre. For så å gi skriftlig godkjennelse. I RF-kulturer stoler man på at det ikke blir problemer fordi man har stor tillit til sin partner. De skriver ikke under på avtaledokumenter eller tilkaller advokater, men løser eventuelle konflikter seg i mellom.

DF: Norge

RF: Resten av verden

USA



2.3 Edward T. Hall - Høy-kontekst kontra lav-kontekst

Edward T. Hall er en amerikansk antropolog som er best kjent for sin studie av kultur og kommunikasjon. Hvordan kulturer kommuniserer med- og tolker hverandre. I følge Hall er kommunikasjon en svært viktig faktor for å forstå forskjellige kulturer og det forklarer han slik, *"Culture is communication and communication is culture"* (Hall 1990, referert i French 2010, 25)

Hall har kategorisert kulturer med Høy-, medium- og lav-kontekst

- **Høy-kontekst: Kina:** Korea, Japan, Afrikanske og Latin amerikanske land.
- **Medium-kontekst:** Frankrike, Spania, Hellas og land i midtøsten.
- **Lav-kontekst:** USA, UK, Tyskland og skandinaviske land.

Dimensjonene høy-kontekst og lav-kontekst er begge måter å kommunisere og forstå kulturer på. Disse kan sammenlignes med Gestelands avtalefokusert og relasjonsfokuserete kulturer.

I relasjonsfokuserete kulturer hvor personlig kjennskap og tillit står i fokus, kommuniserer man gjerne med et mer indirekte språk. Det trengs ikke alltid mange ord for å forstå og bli forstått, men dette kommer an på situasjonen rundt. Jo nærmere relasjonen er jo færre koder blir brukt i kommunikasjonen. Dette er kalt høy-kontekst kultur

På den annen side ser vi på Gestelands dimensjon, avtalefokusert kultur. Her har man gjerne lite kjennskap til personen man kommuniserer med og det blir brukt mer informasjon for å forstå- og bli forstått. I lav-kontekst kulturer foregår kommunikasjonen ofte mer direkte og mer detaljert. For eksempel at man tar ”nei” for et ”nei”. Dette er for å unngå misforståelser. Kommunikasjonen må være klar og tydelig.

Kommunikasjon mellom høy-kontekst- og lav-kontekst kulturer kan være utfordrende fordi man i høy-kontekst kulturer bruker, som sagt ovenfor et mer indirekte språk enn i lav-kontekst kulturer. De er mer høflige og ønsker å bevare en god relasjon og tillit til personen de kommuniserer med. For individer fra en lav-kontekst kultur kan denne type kommunikasjon være vanskelig å forstå fordi man er vant til et direkte og konkret svar.

Det er derfor viktig å ha kunnskap til hvilken type kontekst forretningspartneren bruker for å unngå kommunikasjonssvikt.

2.4 Geert Hofstedes fire dimensjoner

2.4.1 Maktdistanse:

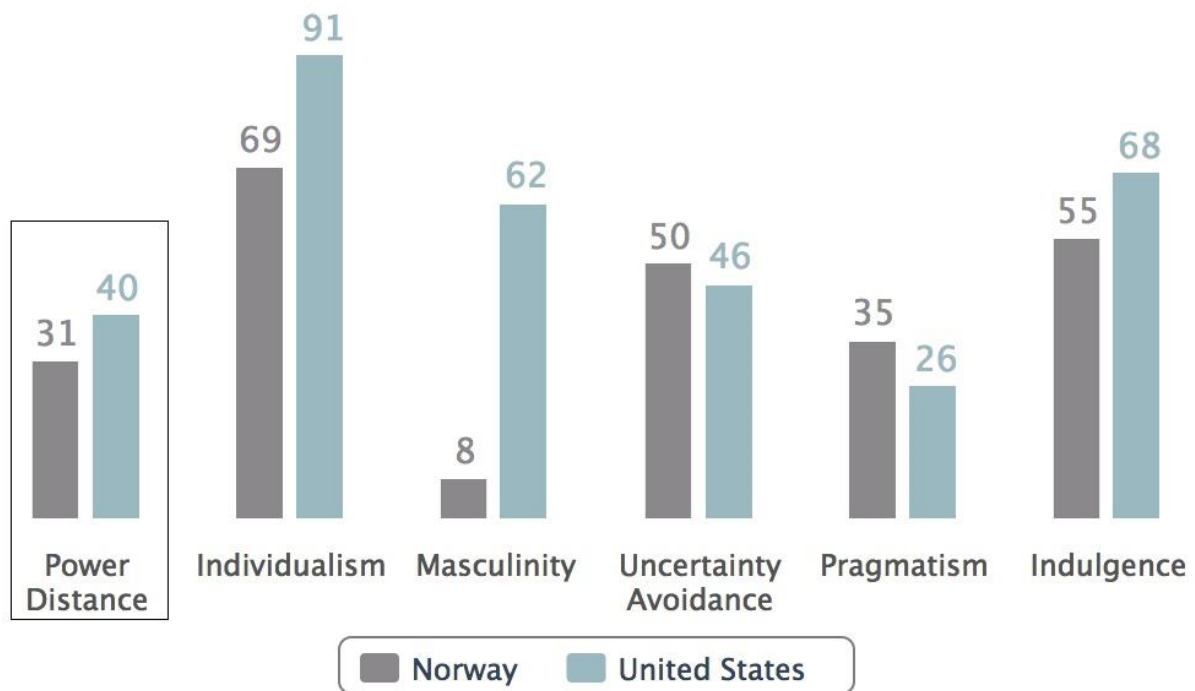
Maktdistanse kan forklares på den måten at det handler om hvordan makten i et samfunn blir fordelt og hvordan individene med lite makt aksepterer dette. Forskjellen er om det er høy eller lav maktdistanse i samfunnet. Hofstede definerer maktdistanse slik, ” *the extent to which the less powerful members of institutions and organisations within a country expect and accept that power is distributed unequally.* ” (Hofstede 1993)

Samfunn som scorer høyt på maktdistanse vil være preget av hierarki og med klare forskjeller mellom rik og fattig. I en organisasjon med høy maktdistanse vil man se tydelige forskjeller på ledelse og ansatte og individene er svært ulike. Ledelsen har mer makt og høyere status og de har gjerne kontor høyere opp enn sine ansatte.

Samfunn som scorer lav på maktdistanse vil være preget av et flatere hierarki. Hvis vi bruker en organisasjon som eksempel her også, vil forskjellene mellom ledere og ansatte være mindre. Individene blir sett på som mer like. Ledelse og ansatte kan ta avgjørelser sammen og ledelsen kan like gjerne ha kontor i samme etasje som sine ansatte.

Maktdistanse dimensjonen sier noe om hvordan individer med lavere rang og mindre makt aksepterer maktdistansen i et samfunn. Individer i et samfunn med høy maktdistanse vil akseptere en hierarkisk kultur i større grad enn individer som lever i

samfunn preget av lav maktdistanse der individene er mer like.



Figur 2 – Maktdistanse (Hentet fra www.geert-hofstede.com)

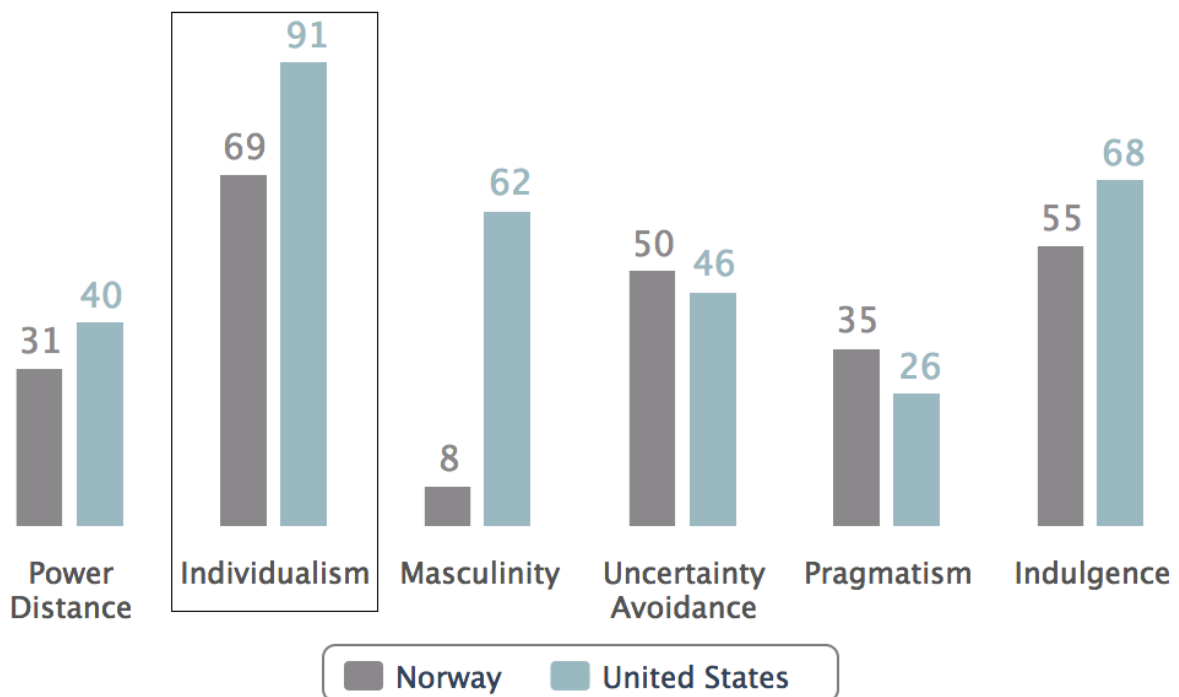
2.4.2 Individualisme/kollektivism

Hofstedes dimensjon individualisme/kollektivism defineres av ”Jeg” og ”Vi”, som viser i hvilken grad individer integrerer seg i grupper. Det gir en indikasjon på om de er individualister eller kollektivist.

Hofstede for klarer dimensjonen som, *”the degree of interdependence a society maintains among its members.”* (Hofstede 1993)

Individualisme indikerer i hvilken grad folk i et samfunn fokuserer på seg selv og setter sine egne interesser foran gruppen. Kulturer som bærer preg av individualisme har en ”jeg” følelse over seg der individene selv er ansvarlig for egen prestasjon og læring. I arbeidssammenheng kjennetegnes dette ved at hver ansatt har ansvar for seg selv og sine meninger. Individuelle prestasjoner blir satt pris på.

Kulturer med lav individualisme kaller man kollektive samfunn. I kollektive samfunn har man ”vi” følelsen. Gruppens interesser blir prioritert før enkeltindividene. Samhold og gjensidig avhengighet er sentralt for kollektivistiske kulturer. I arbeidssammenheng vil det i en organisasjon fokuseres på verdier som tillit og lojalitet. Godt arbeidsmiljø og gode relasjoner er også i fokus. I kollektive organisasjoner baserer man seg på ansiennitet og det settes pris på gruppediskusjoner og felles ideer.



Figur 3 – Individualisme/kollektivism (Hentet fra www.geert-hofstede.com)

2.4.3 Maskulinitet/Femininitet

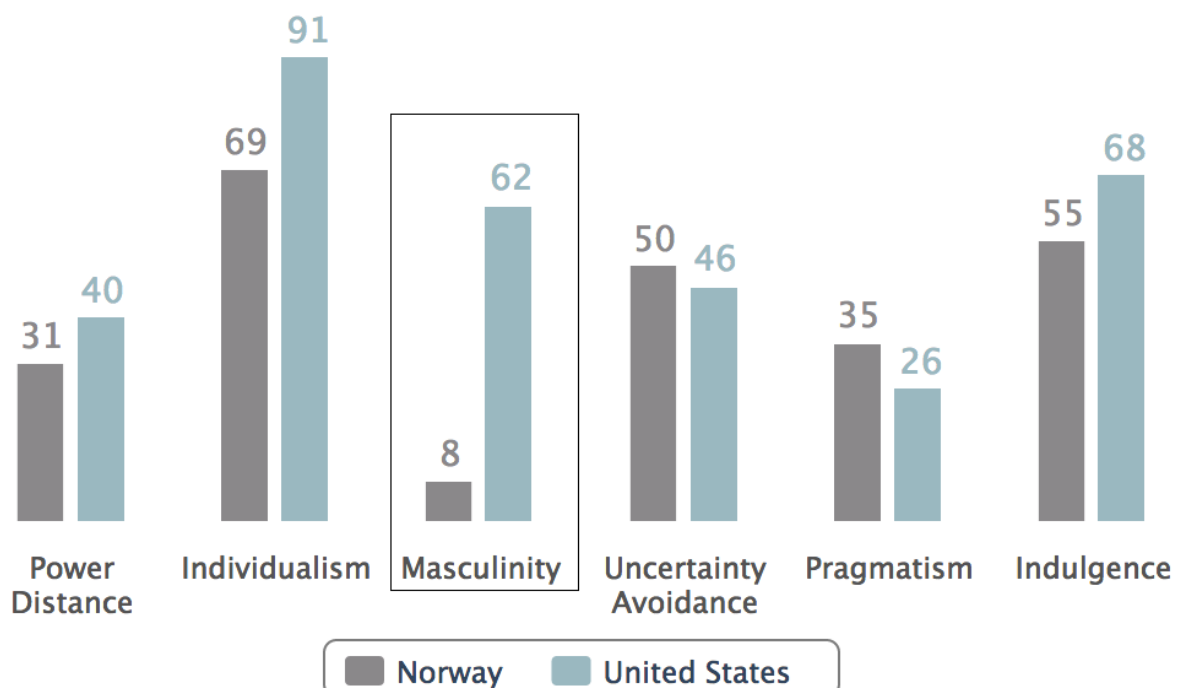
Hofstedes dimensjon maskulinitet/femininitet går ut på i hvilken grad kulturer legger vekt på maskuline verdier som konkurransevne og utførelse. Feminine verdier legger mer vekt på relasjonen i en gruppe og livskvalitet. Hofstede definerer dimensjonen slik, *The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine)*. (Hofstede 1993)

Samfunn og kulturer som scorer høyt på denne dimensjonen, viser samfunn som drives av konkurranse, gode prestasjoner og suksess. Det er lagt større vekt på arbeid enn fritid i maskuline kulturer og kjønnsrollene er av den klassiske typen hvor menn arbeider og kvinner sørger for omsorg.

I et maskulint samfunn legger man vekt på å ”leve for arbeidet” og i feminine samfunn av å ”arbeide for å leve”. (Hofstede 1993)

Scorer et samfunn lavt på dimensjonen, viser det til den feminine delen. Her legges det stor vekt på samfunn som viser omsorg for hverandre og livskvalitet er viktig. I organisasjoner med større vekt på femininitet vil man se et større og bedre samarbeid mellom leder og ansatt. Den klassiske kjønnsfordelingen man ser i maskuline samfunn er ikke like stor og man vil ha bedre arbeidsmiljø.

Det kan oppstå konflikter i arbeidslivet og her ser man forskjellen på maskuline og feminine kulturer, på den måten at maskuline gjerne viser til kamp hvor den beste måtte vinne. Feminine kulturer løser konflikter, gjerne ved å inngå kompromiss og å løse problemene på en måte som er rettferdig for begge parter. (Hofstede 1993)



Figur 4 – Maskulinitet/femininitet (Hentet fra www.geert-hofstede.com)

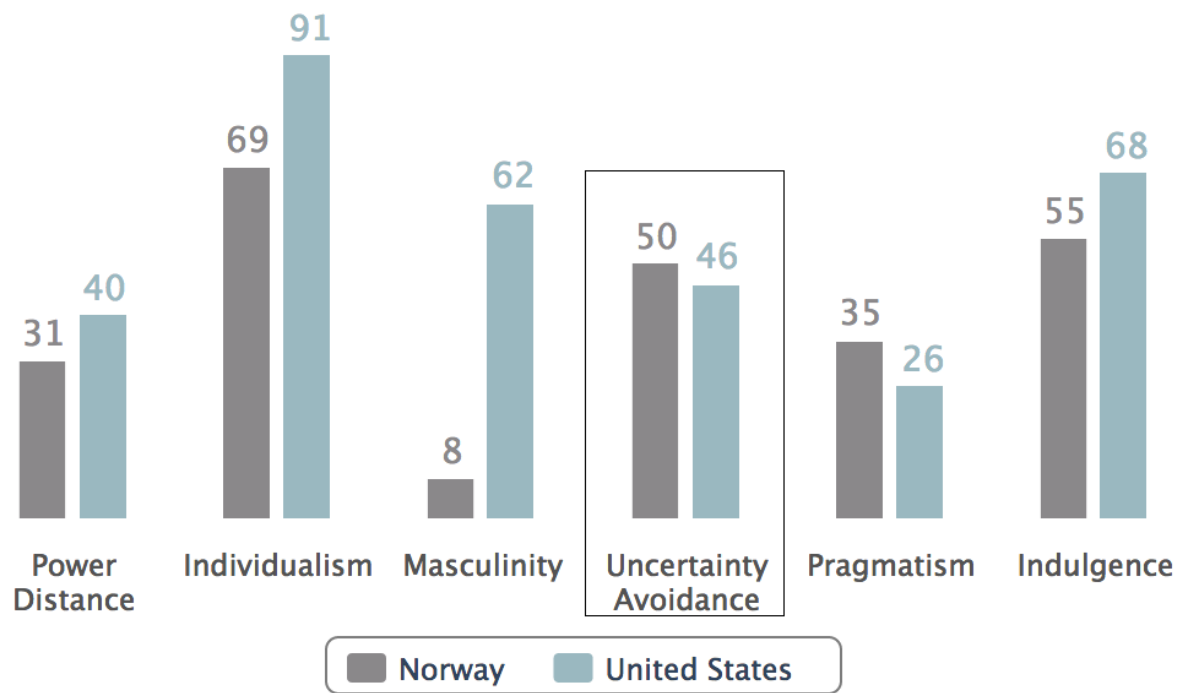
2.4.4 Usikkerhetsunnvikelse:

Hofstede beskriver denne dimensjonen slik, *The extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situations and have created beliefs and institutions that try to avoid these.* (Hofstede 1993)

Usikkerhetsunnvikelse handler om hvordan individer i et samfunn aksepterer det ukjente og hvordan de forholder seg til skrevne og uskrevne regler.

Samfunn som scorer høyt på usikkerhetsunnvikelse har ofte lover og regler som er til for å forhindre og tilrettelegge vanskelige- og ukjente situasjoner. De tar svært liten risiko og har høyere angstnivå når noe er utenfor det "normale". Det er lite som overlates til tilfeldighetene. På arbeidsplassen ser man gjerne at de ansatte er ansatt i bedriften over lang tid. Noen også hele livet.

I samfunn som scorer lavt på usikkerhetsunnvikelsen er de ikke i så stor grad opptatt av lover og regler. Dette er samfunn som gjerne tar større risiko og er ikke redde for å gjøre ting annerledes og prøve nye ting. I motsetning til samfunn med høy usikkerhetsunnvikelse ser man at folk bytter jobb oftere og alle ansatte i en bedrift kan komme med innspill og ideer for å bedre arbeidet. Nivået av angst er lavt og de er ikke redde og usikre for hva fremtiden bringer. (Hofstede 1993)



Figur 5 – Usikkerhetsunnavikelse (Hentet fra www.geert-hofstede.com)

2.5 Amerikansk kultur

Fakta om USA

Hovedstad:	Washington, D.C
Areal (km ²):	9 826 630
Populasjon:	310 232 900 (2010)
Offisielt språk:	Engelsk
Religion:	Protestantisk og Katolsk kristendom
Statsform:	Forbundsrepublikk i Nord-Amerika

(Hentet fra: <http://snl.no/USA>)



(Figur 6, Amerikansk flagg, hentet fra: <http://snl.no/USA>)

USA er et multikulturelt land med innbyggere fra hele verden. Til tross for store kulturelle forskjeller er det en dominerende forretningskultur. Gesteland forklarer dette slik, "You can expect most American negotiators to be reasonably time-conscious ("Time is money"), deal-focused ("Let's get down to business") and informal ("What's your first name?"). (Gesteland 2009, 340)

Den amerikanske forretningskulturen kan på mange måter ses på som ganske lik den norske forretningskulturen. Dette gjenspeiler seg i Hofstede's fire dimensjoner, Gesteland sine teorier og Hall sine teorier.

I følge Hofstedes dimensjon *maktdistanse* scorer USA lavt (40), som betyr at det er en flat hierarkisk kultur. De har en hierarkisk kultur for å gjøre det enklere for seg selv. Som viser at ”leder er leder” og ”ansatt er ansatt”, men at lederen trenger den ansattes kompetanse.

USA er et av landene som scorer høyest med 91 poeng på dimensjonen *individualisme*.

For amerikanere betyr dette at man i organisasjoner har ansvar for egen prestasjon og læring. Selv om man er selvstendig i sitt arbeid settes det pris på at man kommer med nye ideer. Både sjefer og ansatte deler sin kunnskap til en viss grad og kommunikasjonen er uformell og direkte. Det er forventet at den ansatte er selvstendig og viser initiativ.

Når det kommer til dimensjonen *maskulinitet* scorer USA høyt (61) i motsetning til Norge som er det nest minst maskuline landet etter Sverige med en score på 8. Land med høy maskulinitet legger større vekt på arbeid enn fritid og er drevet av konkurranse og gode prestasjoner i sitt arbeid. Amerikanere er opptatt av å gjøre det så bra som mulig i alt de gjør og snakker gjerne høyt om sin suksess.

I Hofstedes siste dimensjon *usikkerhetsunnvikelse* scorer USA 46 poeng, noe som er lavt. De tar større risiko og sjanser enn land som scorer høyt på denne dimensjonen. Amerikanere er ikke redde for å prøve nye ting og det gjelder alt fra teknologi til ny mat. De er ikke så opptatt av stramme regler og det er et land med stor ytringsfrihet som gjør at de gjerne tar i mot tips og råd fra andre. (Hofstede 1993)

Amerikanere har en *avtalefokusert* forretningskultur og i motsetning til en relasjonsfokusert forretningskultur går de gjerne rett på sak og begynner å snakke ”business” med sin potensielle forretningspartner. Ved første forretningsmøte er det vanlig å bruke Mr., Mrs., Miss eller Ms, men amerikanere er nokså uformelle og går som regel over til å bruke fornavn. Også med folk de så vidt har møtt. Amerikanere har en ”favoritt” forhandlingstaktikk hvor de bruker tidspress; ”Next week our prices are going up seven percent...” De er også veldig raske til å ta beslutninger og noen ledere har som motto, ”*Right or wrong, but never in doubt.*” (Gesteland 2009, 343)

En viktig ting man skal huske på når man gjør forretninger med amerikanere er at de er veldig opptatt kontraktinngåelsen. Som skrevet tidligere har de gjerne et utkast av en avtale

hvor de, med advokater som vitne forhandler klausul for klausul slik at det ikke skal oppstå eventuelle problemer senere. (Gesteland 2009)

Gesteland skriver at amerikanere er direkte når de kommuniserer med en potensiell forretningspartner. (Gesteland 2009, 341). Dette kan ses i sammenheng med Hall sin teori om høy- og lav-kontekst kulturer. Den amerikanske kulturen er i følge Hall en lav-kontekst kultur. (French 2010, 72). Amerikanere er lite relasjonsfokuserete og mer direkte og konkrete. De trenger ikke et godt nettverk, ei heller å ha gode relasjoner til personen man skal gjøre forretninger med i fremtiden. Amerikanere snakker gjerne om forretninger først og blir kjent siden. De vektlegger kunnskap og kompetanse fremfor relasjoner.

2.6 Norsk kultur

Den norske forretningskulturen sett ved Hofstedes dimensjoner er at Norge er kun ni poeng under USA og har en score på 31 på dimensjonen *makt*distanse. I Norge er man opptatt av selvstendighet og har et flatere hierarki enn i store deler av verden. Det er hierarki i den grad av at man har ledere som ”coacher” sine ansatte og den ansattes kunnskap og deltakelse er viktig for bedriften. Norge har en score på 69 på dimensjonen individualisme og har med det en individualistisk kultur. Hvor ”jeg” kommer før ”vi”. Nordmenn er opptatt av å gjøre individuell karriere og ledelsen ser på sine ansatte som enkeltpersoner fremfor en gruppe/team. Kommunikasjon er en viktig faktor i den norske forretningskulturen, men det er også rom for å være mer privat. Det er et klart skille mellom jobb og privatliv.

Som skrevet tidligere er Norge det landet som scorer nest lavest på dimensjonen *maskulinitet* med en score på 8. I et feministisk samfunn legges det større vekt på trivsel og godt arbeidsmiljø i organisasjonen, det er større samarbeidsvilje. Det gjøres ikke store forskjeller på menn og kvinner og likestilling er viktig. I motsetning til maskuline kulturer ligger ikke fokuset i å være best og ha størst suksess, men å ta vare på- og hjelpe hverandre. Man jobber for å leve og det legges større vekt på fritid enn jobb. (Hofstede 1993)

I likhet med den amerikanske forretningskulturen er den norske forretningskulturen i følge Gesteland, *avtalefokusert* og i følge Hall en *lav-kontekst* kultur. Nordmenn er direkte og vil gjerne komme i gang med forretningene så fort som mulig og blir kjent igjennom forretningene istedenfor å bruke lang tid på å knytte relasjoner først. Nordmenn setter pris på en viss grad ydmykhet og beskjedenhet og liker ikke å snakke om sin egen suksess eller høre om andres. Den norske forretningskulturen er uformell og ved første møte introduserer man seg selv med et fast håndtrykk og sier sitt fulle navn i motsetning til å bli presentert av andre i et nettverk.

For utenlandske forretningspartnere er det viktig å merke seg nordmenn sine arbeidstider. Man forlater gjerne arbeidet når kontoret stenger og er det en ”inneklemt” dag er det nesten garantert at man har tatt seg fri den dagen. (Gesteland 2009)

2.7 Sammenligning

Den amerikanske forretningspartneren vil finne det lettere å forhandle med nordmenn da nordmenn har engelsk som sitt andre språk og den norske og den amerikanske forretningskulturen er nokså lik. De er begge *avtalefokuserte* og har en *lav-kontekst* kultur. Individualisme står i fokus i begge landene. Forskjellene ligger i nordmenn og amerikanere sitt arbeid. Norge er et feminint land hvor kvinner og menn er så å si likelønnet og god relasjon på arbeidsplassen viktig. Fritid og privatliv er viktig og man jobber kun for å leve. Amerikanere er mer maskuline og er i større grad opptatt av å prestere best mulig og er ikke redd for å skryte av sin suksess. Jobben settes gjerne fremfor fritid.

Amerikanere kan være litt ”sleipe” i forhandlingene ved å ”true” med prisstigning hvis en avtale ikke blir inngått med en gang. Skandinaviske forretningsfolk setter større pris på en veldokumentert og ”rett frem” tilnærming ved salgspresentasjoner. Kontraktingåelser er for begge parter viktig, men i motsetning til Amerikaneres bruk av advokater i forhandlinger vil nordmenn heller vente med å tilkalle de før avtalen skal ferdigstilles.

3 Metode

I denne delen av oppgaven vil jeg ta meg for hvilken metode jeg skal bruke for å videre kunne gi svar på problemstillingen min. Etter jeg har gjennomgått teori har jeg fått mer innsikt i den norske og amerikanske kulturen og jeg velger å beholde den foreløpige problemstillingen:

”Er de kulturelle forskjellene mellom Norge og USA store nok til å skape utfordringer for nordmenns etablering i det amerikanske forretningsmarkedet?”

3.1 Valg av metode

Når det kommer til metode har du to valgmuligheter. Det ene er kvalitativ metode og det andre er kvantitativ metode. Forskjellen mellom metodene ligger litt i navnet kvalitet og kvantitet. Kvantitativ metode viser til mengde og antall og det brukes gjerne spørreskjemaer for å teste hypotesene. Ved bruk av kvalitativ metode er det i form av tekst, lyd eller bilder og man bruker mer tid på fortolkning av de innsamlede dataene. Man bruker denne metoden for (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009)

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i min oppgave da denne metoden lar meg gå dypere inn i fenomenet. Med kvalitativ metode kan man se på fellestrekk og mønster som gjør at jeg kan analysere dette opp mot teorien. Man får også et grundigere svar fra informanten ved å kunne gå tilbake til et spørsmål som kanskje var litt uklart.

3.2 Forskningsdesign

Kvalitative undersøkelser kan utføres på mange måter. Et forskningsdesign er til for å lette undersøkelsen. Valg av forskningsdesign kommer an på hva problemstillingen er og hva man ønsker å undersøke. De mest tradisjonelle forskningsdesignene er *fenomenologi*, *etnografi*, *grounded theory* og *casedesign*. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009)

I henhold til min problemstilling har jeg valgt forskningsdesignet *fenomenologi*. Forfatterne av boka "*Forskningsmetode*" forklarer fenomenologi slik, "Som *kvalitativt design* betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med og forståelse av, et fenomen" (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009, 80) Ved bruk av dette designet tar man utgangspunkt i teori og kobler dette opp mot individenes erfaring og meninger som man vil få innsikt i ved hjelp av individuelle dybdeintervjuer.

Da jeg vet lite om emnet har jeg valgt å bruke denne metoden og utføre individuelle dybdeintervju. Det er fordi jeg er ute etter personlige erfaringer og meninger fra folk som har jobbet i USA og gjort forretninger med amerikanere for å gi meg bedre forståelse av emnet.

Når man utfører et kvalitativt intervju er det flere måter man kan gjøre det på. *Ustrukturert intervju*, *semi-strukturert* eller *delvis strukturert intervju*, *strukturert intervju* eller *gruppeintervju/fokusgrupper*. Jeg har valgt å bruke *semi-strukturert/delvis strukturert* intervju. Denne type intervju tar utgangspunkt i en intervjuguide, mens det kan variere i spørsmål og rekkefølge. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009)

Ved individuelle dybdeintervjuer er spørsmålene åpne og respondenten kan svare så mye eller så lite den vil. Som moderator kan man stille oppfølgingsspørsmål hvis noe føles uklart.

3.3 Utførelse av dybdeintervjuene

I denne delen vil jeg forklare hvordan jeg utførte dybdeintervjuene for å samle inn nok data til å kunne svare på problemstillingen min.

Etter at min foreløpige problemstilling var funnet, satte jeg i gang med å finne teori som passet til det jeg lurte på. Når man bruker kvalitativt dybdeintervju er det viktig å ha teorien satt før man går i gang med en intervjuguide. Da teorien var funnet og jeg forstod mer av emnet laget jeg en intervjuguide med ni spørsmål og sendte til fire respondenter.

Valg av respondenter kom av at jeg visste at de har bodd og jobbet i USA. Respondentene har ulike erfaringer på ulike grunnlag og dette ville hjelpe meg til å se den amerikanske forretningskulturen fra forskjellig ståsted. Jeg sendte først ut forespørsel til intervju på mail med informasjon rundt intervjuet og hvor respondenten skriver under på å være med i intervjuet. Se vedlegg 1 fra NSD angående personvernombudet og vedlegg 2 for samtykkeerklæring.

Alle fire intervjuene ble gjort via mail da noen var i utlandet og andre bor lang unna. Ulempene med det er at jeg ikke fikk stilt oppfølgingsspørsmål og noen svar ble veldig korte, men jeg visste at respondentene har oppholdt seg i USA over lengere tid og velger derfor å stole på svarene jeg fikk. Respondentene fikk et par uker på seg til å svare på spørsmålene mine av den grunn at litt betenkningstid kanskje ville gi meg mer utfyllende svar. Jeg sendte intervjuguiden etter å ha tilbakesendt samtykkeerklæringen og ba de svare så godt de kunne under hvert spørsmål. Se vedlegg 3 for intervjuguide.

3.4 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet er knyttet til undersøkelsens data. Ved å se på hvilke data som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides på er til for å se om undersøkelsen er pålitelig (reliabel). Validitet handler om at man som forsker reflekterer over formålet med studien og representerer virkeligheten på riktig måte. (Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009)

Ellers som Pervin sier, *"...i hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss."* (Pervin 1984:48 referert i, Johannesen, Kristoffersen og Tufte, 2009, 228)

3.4.1 Reliabilitet

Etter at jeg har gått igjennom respondentenes svar fra dybdeintervjuet vil jeg anse undersøkelsen for nokså pålitelig. Det er på grunn av at respondentenes svar, svarer til teorien jeg har brukt og jeg ser en sammenheng mellom teori og deres erfaringer. Undersøkelsen ville kanskje hatt høyere grad av pålitelighet hvis dybdeintervjuene hadde vært gjort ved personlig møte hvor respondentene måtte svart mer spontant og jeg kunne fulgt opp med oppfølgingsspørsmål. Noen svar er veldig korte, men i sin helhet vil jeg likevel se på undersøkelsen som pålitelig.

3.4.2 Validitet

For å finne ut om undersøkelsen er troverdig må jeg se på dataene jeg har samlet inn for å se om disse har svart til mine forventninger til denne undersøkelsen. Jeg ønsket at intervjuobjektene mine hadde gjort seg opp personlige erfaringer med å gjøre forretninger

med amerikanere- eller jobbe i USA, som har vært der over lengere tid og kjenner til den amerikanske kulturen, spesielt den amerikanske forretningskulturen. Siden intervjuene ble sendt på mail fikk jeg, som skrevet over, ikke stilt oppfølgingsspørsmål. Likevel mener jeg at de dataene jeg har samlet inn er troverdig og jeg vil se på undersøkelsen som nokså valid.

3.5 Metodekritikk

Når jeg ser tilbake på innsamling av data har jeg fått mange svar som er knyttet opp til teorien, men skulle jeg stilt spørsmålene på nytt ville jeg ha valgt å intervju respondenten ansikt til ansikt. Det ville vært lettere å be respondentene utdype seg eller formulere seg annerledes hvis noe føltes uklart, i tillegg ville jeg nok omformulert noen spørsmål.

Jeg har i samtykkeerklæringen skrevet flere navn på teoretikere og et prosjekt som ikke har fått bli med i undersøkelsen. Det er Trompenaars, Schwartz og GLOBE Project. Grunnen er at oppgaven blir for vid og jeg mener at de viktigste teoriene for min undersøkelse er Hofstedes fire dimensjoner, Gesteland og Hall sine teorier.

3.6 Referat fra intervjuene

Før jeg går i gang med analyse av undersøkelsen vil jeg presentere data/funn fra de fire intervjuene jeg har hatt. Det er noen dimensjoner som går mer igjen enn andre og jeg velger å fokusere på disse selv om jeg har presentert flere dimensjoner i teoridelen.

Jeg velger å dele opp presentasjonen av data/funn i de forskjellige dimensjonene, både i referatet og analysen av den grunn at oppgaven får en bedre struktur. De dimensjonene som går mest igjen er *avtalefokusert kultur*, *lav-kontekst kultur*, *maskulinitet kontra femininitet* og *individualisme kontra kollektivism*.

Siden intervjuene ble gjort over mail hadde jeg som sagt tidligere, ikke mulighet til å komme med oppfølgingsspørsmål. Dette vil gjenspeile seg i referatet da noen av dimensjonene vil ha 3 respondenter.

3.6.1 Avtalefokusert

Respondent 1: Respondenten sier i forhold til utfordringer på grunn av kulturforskjeller mellom nordmenn og amerikanere, at amerikanere er mer villig til- og strekker seg lenger for å tjene penger på deg. Han sier videre at nordmenn stoler mer på leverandøren når det gjelder pris, mens ”amerikaneren ser mer kynisk på pengene i avtalen og er mer villig til og ”lure deg” for å tjene ekstra på avtalen” (Sitat fra respondenten, se vedlegg 4)

Respondent 2: Respondenten forteller ved spørsmål om positive og negative sider ved den amerikanske forretningskulturen sammenlignet med den norske, at det positive med å gjøre forretninger i USA er at det er større handlefrihet ved en forhandling. At det er færre rammer og grenser.

Respondent 3: Sett på holdningene til nordmenn og amerikanere, mener respondenten av de er ganske like og at både nordmenn og amerikanere er et stolte og opptatt av å gjøre ting riktig.

Respondent 4: Respondenten forteller at det er to type utfordringer ved en forhandling på grunn av kulturforskjeller. Den ene er evnen til å forstå juridiske tekster, ord og sammenhenger og den andre er at det er en utfordring å forstå behovene og prioriteringene til den andre parten. (Se vedlegg 7)

Sammendrag: Ut i fra respondentenes svar ser man at både nordmenn og amerikanere har en avtalefokusert kultur. Begge landene er stolte og opptatt av at ”rett skal være rett” i en avtaleinngåelse. Den ene respondenten erfarer at amerikanere er villige til å strekke seg litt lenger for å få til en god avtale og en annen mener at man gjør lurt i å gjøre forretninger med USA fordi man har større handlefrihet.

3.6.2 Lav-kontekst

Respondent 1: Jeg har spurt respondenten om han eller bedriften har møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med amerikanere og i hvilken grad. Respondenten forklarer at kommunikasjonen er i liten grad en utfordring, men at tankesettet til nordmenn og amerikanere er forskjellig og at det er der utfordringene kan oppstå.

Respondent 3: Respondenten forteller at nordmenn er direkte når de kommuniserer. De snakker rett frem og sier hva de mener. Han forteller også at nordmenn ikke snakker så mye med folk de ikke kjenner og deler heller ikke personlige ting med folk som ikke står de nært. Amerikanere oppleves fra respondentens side som utadvendte og mer pratsomme, men at det gjerne er litt uklart. På spørsmål om utfordringer i forhold til kommunikasjon svarer respondenten av språket generelt ikke er et problem, men at det trengs litt trening fra begge parter fordi aksent og uttale kan føre til forvirring.

Respondent 4: Respondenten forteller at i hans felt er det de skriftlige ord som er av avgjørende betydning, men han mener også at man må ha evnen til å gi en kort og presis presentasjon. Han forteller også at alle nordmenn han har kommet over har hatt alvorlige mangler på respekt i henhold til kommunikasjon med amerikanere.

Sammendrag: Ved denne dimensjonen var det tre av respondentene som uttrykte seg om kommunikasjon. To av respondentene er enige i at språket og kommunikasjon generelt ikke er en utfordring når man gjør forretninger med amerikanere, men at tankesett og aksent kan være et problem. De er likevel enige om at dette er noe man bare trenger å trene litt på. Den siste respondenten sier at de nordmennene han har møtt på mangler respekt i henhold til kommunikasjon med amerikanere, men utdyper seg ikke mer om hvorfor han mener det.

3.6.3 Maskulinitet kontra femininitet

Respondent 1: Respondenten viser til en maskulin kultur i den amerikanske forretningskulturen. Han forteller at det er lengere arbeidsdager, høyere jobbmoral og at amerikanere er mer arbeidsomme. Sitat, "*Cash is King*" (se vedlegg 4) På spørsmålet om positive og negative sider ved den amerikanske forretningskulturen sammenlignet med den norske forretningskulturen svarer han at det positive er, "*Ingen jantelov i forretningslivet, de tør og tenke stort.*" (Sitat fra respondenten, se vedlegg 4)

Respondent 2: I likhet med *respondent 1* snakkes det om lengere arbeidsdager og at man jobber mer i USA. Han forteller også at det er større forskjeller mellom lederlønn og lønnen til en "vanlig" ansatt. Respondenten opplever nordmenn som mer jordnære enn amerikanere, som han mener er tydelig påvirket av "*Hollywoodkulturen*" og media. (Se vedlegg 5)

Respondent 4: Respondenten beskriver kulturen i USA med tre ord, "*Hardtarbeidende, drivkraft og resultatorientert.*" (Se vedlegg 7)

Hans erfaringer viser til en tydelig maskulin forretningskultur hvor han forklarer at amerikanere oppfattes mer profesjonelle og at de jobber hardere enn nordmenn. Videre forteller han at nordmenn har en tendens til å tenke at en god balanse mellom jobb og fritid vil gjøre jobben bedre. På spørsmål om positive og negative sider ved den amerikanske forretningskulturen forteller han at amerikanere viser mindre respekt til balansen mellom jobb og fritid og at de noen ganger feiler i å respektere likestilling.

Sammendrag: Respondentene gir et klart bildet på at amerikanere har en maskulin forretningskultur. Alle tre er enige i at amerikanere arbeider mer og hardere enn nordmenn og har større fokus på jobb enn fritid. Amerikanere er opptatt av suksess og oppleves som mer profesjonelle enn nordmenn. Nordmenn blir betraktet som mer jordnære, som har et mer balansert forhold til jobb og fritid.

3.6.4 Individualisme kontra kollektivism

Respondent 1: På spørsmål om de største forskjellene ved å jobbe i Norge og USA bruker respondenten ordtakene ”*Du er din egen lyktes smed.*” Han forteller at man i USA ikke har et sikkerhetsnett og at man som arbeidstaker har svake rettigheter. Videre forteller han at forskjellen mellom nordmenn og amerikanere er at, sitat; ”*Vi er oppvokste med en sosialdemokratisk tankegang mens Amerikanere er vokst opp med en individualistisk tenkemåte. Vi har janteloven, den eksisterer ikke i USA.*” (Sitat, se vedlegg 4)

Respondent 2: Respondenten gir inntrykk av at de har en mer individualistisk kultur ved at man i USA må stå på egne bein og at, sitat; ”*Fallhøyden er større dersom ting går galt (liten støtte fra samfunnet(det offentlige)).*”

Respondent 3: Erfaringsmessig opplever respondenten at både nordmenn og amerikanere viser både samarbeid og individualitet og sier også at samarbeid og selvstendighet kan være der samtidig uten å utgjøre noe form for konflikt.

Respondent 4: Respondentens erfaring er at ”teamwork” står i større fokus i USA enn i Norge. Dette forklarer han slik, ”*To make a truly good end product, you have to follow a broad process in the US, taking in lots of different points of view, and building on them.*” (Se vedlegg 7)

Erfaringene hans fra Norge er det motsatte og han forteller at man i Norge blir belønnet for individuelle prestasjoner.

Sammendrag: Det kommer frem at de fleste respondentene opplever amerikanere som mer individualistiske enn nordmenn, men for et samarbeid er ikke dette et problem. To av respondentene nevner at amerikanere har større individualitet fordi de mangler sikkerhetsnett og fallhøyden er stor dersom ting går galt. I Norge har man bedre støtte fra staten og det offentlige. Den ene respondenten har motsatt erfaring i jobbsammenheng. Han erfarer at amerikanere fokuserer på gruppearbeid for å få et bra sluttresultat og at man i Norge blir belønnet for individuell innsats.

4 Analyse

I denne delen skal jeg analysere dybdeintervjuene og sette de opp mot teorien jeg har brukt for å se om undersøkelsen har svart til mine forventninger og problemstilling.

Om undersøkelsen har svart til problemstillingen vil vises i en konklusjon etter analysen.

I likhet med referatet kommer jeg til å fokusere på de kulturdimensjonene som har gått mest igjen.

4.1 Avtalefokusert forretningskultur

Når jeg ser tilbake på intervjuene og referatet ser jeg at alle respondentene er enige i at både Norge og USA har en avtalefokusert forretningskultur. Holdningene er veldig like og både nordmenn og amerikanere er stolte i sitt arbeid mot en god avtale.

En av respondentene gjentar seg selv og er veldig klar på at amerikanere er villige til å ta et ekstra skritt for å få en så god avtale som mulig i deres favør. Jeg siterer respondenten slik, *"De går ikke av veien for og "lure deg" for og tjene penger på deg. Får fort et omdømmeproblem. Du må hele tiden være på vakt, og ikke naiv. De ville ikke ditt beste, men ha pengene dine."* (Se vedlegg 4.)

Dette kan man se i Gestelands kapittel om "The U.S. Negotiator", hvor han nevner at amerikanere har et "favoritt" knep de bruker i forhandlingssituasjoner. Knepet deres er som skrevet i teoridelen, tidspress. *"Next week our prices are going up seven percent..."* Respondenten sier at nordmenn ikke må være naive og ikke la seg lure av amerikanerne og dette er ser man også at Gesteland skriver. *"The best way to counter this ploy is to simply ignore it."* Han mener altså at vi bare skal ignorere knepene amerikanerne kommer med. (Gesteland 2009, 343)

En annen respondent forteller at i sitt yrke *"Internasjonal Finans/forskning"* er det det skriftlige ordet som er viktigst og han forteller at utfordringer kan være evnen til å forstå juridiske tekster. Og å forstå motpartens behov og prioriteringer. (Se vedlegg 7.)

Man ser likheter til dette også i Gesteland sin teori. Nordmenn og amerikanere mener at viktigheten i en avtale ligger i kontrakten. Dette er for å unngå problemer ved en senere

anledning. Forskjellen er at amerikanere har med sine advokater fra første stund i en forhandlingsituasjon og nordmenn mener det ikke er nødvendig før man skal ferdigstille avtalen. (Gesteland 2009)

4.2 Lav-kontekst kulturer

Fra nordmenn er ganske små, lærer de engelsk i skolen. I forretningslivet er engelsk kanskje det viktigste språket.

På spørsmål om respondentene har opplevd utfordringer med henhold til språk og kommunikasjon ved forretninger med amerikanere svarte de fleste nei. Språket generelt er ikke et problem fordi nordmenn er gode i engelsk og engelsk er det andre språket vi lærer. Utfordringene går mer ut på tankesett og aksent til nordmenn og amerikanere. I den grad er ikke det et problem da det kun trengs litt trening fra begge parter.

Norge og USA er begge lav-kontekst kulturer med en direkte form for kommunikasjon både muntlig og skriftlig som har en detaljert og presis informasjon. (French 2010)

Den ene respondenten fortalte i sitt møte med nordmenn i USA at disse hadde mangel på respekt i henhold til kommunikasjon med amerikanere. Dette sa han uten å fordype seg i hvorfor han mener det.

Det kan kanskje forklares ved bruk av Gestelands teori om den norske og amerikanske måten å kommunisere på.

Nordmenn bruker et relativt ærlig og ukomplisert språk i likhet med amerikanere. USA er et mangfoldig land og det varierer i hvordan amerikanske forhandlere kommuniserer. De viser til en mer ekspressiv og utadvendt måte å kommunisere på. Nordmenn er mer tilbakeholdne i måten de kommuniserer på. (Gesteland 2009)

4.3 Maskulinitet kontra femininitet

Det er ingen tvil om at den norske og amerikanske forretningskulturen er ulik i henhold til Hofstedes dimensjon, ”*Maskulinitet kontra femininitet*”. USA scorer 62 på maskulinitet og Norge scorer 8. For Norge vil det si at vi har en feministisk kultur og er det landet som ligger nest øverst etter Sverige, som er på topp med en feministisk kultur. (Tall hentet fra, www.geert-hofstede.com)

Respondentene er alle enige i at amerikanere har et større fokus på arbeid og legger mer press på prestasjonene sine. De oppleves som mer profesjonelle enn nordmenn. De forteller om lengere arbeidsdager, at de har større drivkraft og tør å tenke stort. I motsetning til Norge finnes ikke ”janteloven” i USA.

Land med høy score på maskulinitet er opptatt av suksess og gode prestasjoner. De setter jobben før familie og fritid. Dette vises i at de har lengere arbeidsdager og jobber mer.

I maskuline kulturer er det prestasjoner og suksess som er viktig og det vises ikke til så mye likestilling. Sitat fra den ene respondenten ”*Cash is King*” (Se vedlegg 4.)

Respondentene erfarer nordmenn som mer jordnære. På arbeidsplassen er det større likestilling og nordmenn har en bedre balanse mellom jobb og fritid. Dette gjenspeiles spesielt i den norske forretningskulturen da nordmenn er kjente for sine ”inneklemt dager”.

I feminine kulturer ser man ikke på suksess som en viktig faktor, men mer på samværet i organisasjonen. Det er større likestilling mellom mann og kvinne, og også lønnen er mer likestilt. I feminine kulturer ser man på jobb som en nødvendighet kun for å leve og verdsetter fritid høyt. Hofstede forklarer forskjellen mellom å være maskulin og feminin, ”*The fundamental issue here is what motivates people, wanting to be the best (masculine) or liking what you do (feminine).*” (Hofstede 1993)

4.4 Individualisme kontra kollektivism

Individualisme er, ”*the degree of interdependence a society maintains among its members.*” (Hofstede 1993)

En individualistisk kultur setter ”jeg” før ”vi”. Kulturer som er individualistiske har større fokus på egen læring og prestasjoner. Sett i arbeidssammenheng vil det si at man blir belønnet for egen innsats. (Hofstede 1993)

Både Norge (69) og USA (91) scorer høyt på individualisme. USA har en noe høyere score og det kommer frem av de fleste respondentene at de opplever amerikanere som mer individualistiske enn nordmenn, men at dette ikke vil være et stort problem for et eventuelt samarbeid.

To av respondentene mener at det er viktigere for amerikanere å være individualistiske og å ha en god jobb fordi det er et mindre sikkerhetsnett og fallhøyden er stor når ting går galt. I Norge har vi NAV som hjelper de som ikke vil- eller kan jobbe, men i USA må man stå mer på egne bein.

Dette gjenspeiler seg også i Hofstedes dimensjon hvor han viser til USA sin individualistiske kultur.

”The society is loosely-knit in which the expectation is that people look after themselves and their immediate families only and should not rely (too much) on authorities for support”
(Hofstede 1993)

En annen respondent erfarer at amerikanere fokuserer på gruppearbeid, mens i nordmenn blir belønnet for individuell innsats.

I amerikanske organisasjoner har man hierarki på grunn av enkelthet. Overordnede og sjefer er avhengige av sine individuelle ansatte og grupper med god kunnskap. (Hofstede 1993)

5 Konklusjon

I analysen tok jeg for meg respondentenes erfaringer og koblet de opp mot den gjennomgatte teorien ser jeg et god samsvar mellom erfaring og teori.

I den gjennomgatte teorien fikk jeg se en tydelig likhet mellom Norge og USA i de fleste dimensjonene. Også i dybdeintervjuene så jeg likheter mellom teori og virkelighet og jeg valgte å beholde problemstillingen min.

Problemstillingen min er som følger: *”Er de kulturelle forskjellene mellom Norge og USA store nok til å skape utfordringer for nordmenns etablering i det amerikanske forretningsmarkedet?”*

Etter å ha analysert respondentenes svar opp mot teorien så jeg et godt samsvar mellom erfaring og teori og jeg har kommet opp med følgende konklusjon:

Både Norge og USA har en avtalefokusert og lav-kontekst forretningskultur. Begge landene er direkte og mer opptatt av å få til en god avtale enn å ha gode relasjoner til sin forretningspartner. Det er også stor enighet at avtaleinngåelsen skjer via en kontrakt. Av den grunn at man slipper store problemer ved en senere anledning. ”Alt står i kontrakten”.

Språk og kommunikasjon er i liten grad en utfordring fordi nordmenn generelt er gode i engelsk og har det som sitt andre språk. Språket i seg selv er ikke et problem, men tankesettet og viljen til å forstå motparten er noe som må øves litt på.

Individualismen står sterkt for nordmenn og amerikanere. Amerikanere har en høyere score av individualisme enn nordmenn og dette kommer også frem fra respondentenes erfaringer. Det er mest på grunn av at vi i Norge har et bedre støtteapparat og et bedre sikkerhets nettverk. I USA har de ikke ”NAVere” og god nok støtte fra øvre hold og må derfor gjøre flere ting selv.

Den største forskjellen mellom nordmenn og amerikanere er i henhold til kulturdimensjonen *”maskulinitet”*.

Nordmenn må være klar over denne forskjellen hvis de har planer om å etablere seg i det amerikanske markedet. De må være forberedt på å jobbe mye mer enn hva de gjør her til lands og der kan de ikke ta seg fri på en ”inneklemt” dag. Amerikanere er veldig glad å skryte av sin suksess, noe vi nordmenn ikke er så vant til. Vi er kanskje litt forlegne når det gjelder gode prestasjoner.

Man må også være klar over at man må sette jobb fremfor fritid. I alle fall i en lang stund til man er kommet godt inn på markedet. USA er verdens sterkeste økonomi og det er meget stor konkurranse i markedet.

Alt i alt kan nordmenn oppleve utfordringer når de etablerer seg i det amerikanske forretningsmarkedet, men det er kun til en viss grad. Det er større likheter mellom Norge og USA enn forskjeller og de fleste forskjellene er av liten betydning hvor det kun trengs litt trening. Det er viktig å merke seg at amerikanere har en maskulin forretningskultur hvor det kreves mye mer av deg og dine prestasjoner så du må være forberedt på at du vil ha lite fritid før du har klart å sikre deg en god posisjon i markedet.

6 Litteraturliste

Berg, Bruce L. *Qualitative Research Methods- for the Social Sciences*. Seventh Edition. Pearson Education, Inc., 2009

De Lange, Grete. *Du må stå på for å lykkes i USA*. 15.10.2011

http://www.aftenposten.no/job/Du-ma-sta-pa-for-a-lykkes-i-USA-5562287.html#.U4RDkJR_u2U

Fang, Tony. *From "Onion" to "Ocean"*. Vol. 35, no. 4, Winter 2005-6, pp. 71-90.
https://www.academia.edu/432865/Fang_2005-2006_.From_onion_to_ocean_Paradox_and_change_in_national_cultures

Fokus USA: *Skreddersydd for business*. 08.12.2004

<http://www.ukeavisenledelse.no/nyheter/neringsliv/fokus-usa-skreddersydd-for-business->

French, Ray. *Cross-Cultural Management – in Work Organisations*. 2nd edition 2010. Chartered Institute of Personnel and Development.

Gesteland, Richard R. *Cross-Cultural Business Behavior*. Fourth edition, fifth impression 2009. Copenhagen Business School Press, 2005

Hofstede, Geert. *The Hofstede Centre*. 1993. <http://geert-hofstede.com/united-states.html>

Hofstede, Geert. *The Hofstede Centre*. 1993. <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>

Johannesen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. Utgave, opptrykk 2009. Abstrakt forlag as 2004

Kvale, Steinar, og Svend Brinkmann. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utgave. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS 2009.

Store Norske Leksikon. <http://snl.no/USA>

Vedlegg 1: NSD

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Daniella Lundesgaard
Institutt for økonomifag Høgskolen i Hedmark
Telthusvegen 1
2450 RENA

Vår dato: 29.04.2014

Vår ref: 38589 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 23.04.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

<i>38589</i>	<i>Kulturelle forskjeller mellom Norge og Algerie</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Hedmark, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Daniella Lundesgaard</i>
<i>Student</i>	<i>Siri Stigum</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.06.2014, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Sondre S. Arnesen

Kontaktperson: Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 25 83

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Siri Stigum siri.stigum@hotmail.com

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38589

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Informasjonsskriv og samtykkeerklæring er noe mangelfullt utformet. Vi ber derfor om at følgende endres/tilføyes:

- Dato for prosjektslutt

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskolen i Hedmark sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal sendes elektronisk eller lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 02.06.2014. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved:

- å slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- og slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

Endrings skjema

for endringer i forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt

(jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter)

Meldeskjema sendes per e-post til: personvernombudet@nsd.uib.no

1. PROSJEKT	
Navn på daglig ansvarlig:	Prosjektnummer: 38589
Evt. navn på student: Siri Stigum	

2. BESKRIV ENDRING(ENE)	
Endring av daglig ansvarlig/veileder:	<i>Ved byte av daglig ansvarlig må bekreftelse fra tidligere og ny daglig ansvarlig vedlegges. Dersom vedkommende har sluttet ved institusjonen, må bekreftelse fra representant på minimum instituttnivå vedlegges.</i>
Endring av dato for anonymisering av datamaterialet:	<i>Ved forlengelse på mer enn ett år utover det deltakere er informert om, skal det fortrinnsvis gis ny informasjon til deltakere.</i>
Gis det ny informasjon til utvalget? Ja: <input type="checkbox"/> Nei: <input checked="" type="checkbox"/> Hvis nei, begrunn: Deltakerne har ikke fått tilsendt informasjonsskriv enda.	
Endring av metode(r): Endring av intervjuguide og informasjonsskriv. Jeg har byttet fra Algerie til USA angående land jeg skriver om, så jeg måtte endre litt på spørsmålene i intervjuguiden. Også har jeg skrevet opplysninger om dato for prosjektslutt i informasjonsskrivet.	<i>Angi hvilke nye metoder som skal benyttes, f.eks. intervju, spørreskjema, observasjon, registerdata, osv.</i>
Endring av utvalg:	<i>Dersom det er snakk om små endringer i antall deltakere er endringsmelding som regel ikke nødvendig. Ta kontakt på telefon før du sender inn skjema dersom du er i tvil.</i>
Annet:	

3. TILLEGGSOPPLYSNINGER

4. ANTALL VEDLEGG	
2. Informasjonsskriv og intervjuguide	<i>Legg ved eventuelle nye vedlegg (informasjonsskriv, intervjuguide, spørreskjema, tillatelser, og liknende.)</i>

Har du det spørsmål i forbindelse med utfylling av skjemaet, ta gjerne kontakt med Personvernombudet hos NSD, telefon 55 58 81 80

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse til intervju undersøkelse

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena og skal nå skrive en avsluttende bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalisering med prosjektslutt 02.06.14

Jeg skal skrive om kulturelle forskjeller og utfordringer vedrørende den norske og amerikanske forretningskulturen.

I hovedsak er spørsmålene laget for å avdekke forskjeller mellom å jobbe i Norge og å jobbe i USA, og hvilke ulikheter som kan føre til utfordringer i arbeidslivet.

I den forbindelse lurer jeg på om du har mulighet til å stille opp til et intervju?

Intervjuet vil foregå på mail ved at jeg sender en intervjuguide som du fyller ut så godt du kan.

Samtykkeerklæring

Kontaktopplysninger student:

Siri Stigum

Brugata 1

2450 Rena

Tlf: 94238516

e-post: siri.stigum@hotmail.com

- Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at du må oppgi grunn.
- Når oppgaven skal avsluttes slettes alt av personopplysninger (e-post)
- Det er bare studenten, veileder og sensor som har/får tilgang til person identifiserte data
- Det vil ikke registreres og formidles opplysninger i rapportering fra prosjektet som er mulig å føre tilbake til enkeltpersoner
- Oppgaven/prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning.

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur:

Dato:

Vedlegg 3: Intervjuguide

Dybdeintervju

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena og skal nå skrive en avsluttende bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalisering med fordypning i internasjonalisering og international business. Prosjektslutt er 02.06.14.

Jeg skal skrive om kulturelle forskjeller og utfordringer vedrørende den norske og amerikanske forretningskulturen og hvilke utfordringer en kan møte ved etablering i det amerikanske markedet.

I oppgaven min har jeg valgt å ta for meg Hofstedes fire dimensjoner, GLOBE project, Gesteland, Hall, Trompenaars og Schwartz.

Jeg ønsker å avdekke følgende:

- Hvilke utfordringer norske bedrifter kan stå ovenfor når de etablerer seg i USA
- Hvilke hensyn må tas med tanke på kulturforskjeller og språk, og hva man må være oppmerksom på når man forholder seg til den amerikanske arbeidskulturen.

Du trenger ikke å ha kunnskap til teoriene når det gjelder kulturforskjeller, da jeg kun ønsker å høre om dine erfaringer.

I hovedsak er spørsmålene laget for å avdekke forskjellen mellom å jobbe i Norge og å jobbe i USA, og hvilke ulikheter som kan føre til utfordringer i arbeidslivet.

Jeg gjør oppmerksom på at undersøkelsen er anonym og alle svar blir behandlet konfidensielt. Alt materiale fra intervjuene vil bli slettet når oppgaven er ferdig.

Har du spørsmål eller lurer på noe vedrørende spørsmålene, kan du sende meg en mail på:

Intervjuguide:

1. Kan du beskrive kulturen i USA med tre ord?
2. Hva er de største forskjellene ved å jobbe i Norge versus å jobbe i USA?
3. Hva ser du på som den største forskjellen mellom amerikanere og nordmenn?
4. Engelsk er det viktigste fremmedspråket for nordmenn, også i store deler av verden. Har du/bedriften din møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med amerikanere? Og i hvilken grad?
5. Har du/bedriften din møtt på utfordringer ved en forhandling, på grunn av kulturforskjeller?
6. Hvilke positive og negative sider mener du den amerikanske forretningskulturen har sammenlignet med den norske forretningskulturen?
7. Hvordan opplever du holdningene til amerikanere i forhold til nordmenn når det gjelder arbeidsliv?
8. Hvordan ser du på arbeidsmoralen til amerikanere i forhold til nordmenn?
9. Føler du at de organisasjonene du har møtt fremmer samarbeid? Eller er personlig selvstendighet i fokus?

Vedlegg 4. Respondent 1

Intervjuguide:

1. Kan du beskrive kulturen i USA med tre ord?

Materialistisk (Cash is King), Frihet (Individuell frihet), Religiøs

2. Hva er de største forskjellene ved å jobbe i Norge versus å jobbe i USA?

Ingen sikkerhetsnett og svake rettigheter som arbeidstaker. Du er din egen ”lykkesmed”. Lengre arbeidsdager. Ofte mer sosialt på jobb, da man ofte går ut med arbeidskollegaer.

3. Hva ser du på som den største forskjellen mellom amerikanere og nordmenn?

Vi er oppvokst med en sosialdemokratisk tankegang mens Amerikanere er vokst opp med en individualistisk tenkemåte. Vi har janteloven, den eksisterer ikke i USA.

4. Engelsk er det viktigste fremmedspråket for nordmenn, også i store deler av verden.

Har du/bedriften din møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med amerikanere? Og i hvilken grad? I liten grad. Det fungerer stort sett greit. Utfordringene kan ligge mer i de grunnleggende forskjellene i tenkemåte til Nordmenn kontra Amerikanere.

5. Har du/bedriften din møtt på utfordringer ved en forhandling, på grunn av kulturforskjeller? Ja. Amerikanere er villig til og lengre for og tjene penger på deg.

Vi er mer vant til at en pris er en pris, og at vi i større grad kan stole på leverandøren. Amerikaneren ser mer kynisk på pengene i avtalen og er mer villig til og ”lure deg” for og tjene ekstra på avtalen.

6. Hvilke positive og negative sider mener du den amerikanske forretningskulturen har sammenlignet med den norske forretningskulturen?

Positive:

Du må ta større ansvar for din eget liv, du finner ingen NAVere i USA.

Ingen jantelov i forretningslivet, de tør og tenke stort.

Negative:

De går ikke av veien for og "lure deg" for og tjene penger på deg. Får fort et omdømmeproblem. Du må hele tiden være på vakt, og ikke naiv. De ville ikke ditt beste, men ha pengene dine.

7. Hvordan opplever du holdningene til amerikanere i forhold til nordmenn når det gjelder arbeidsliv? Ikke den samme lokaliteten som Nordmenn, men arbeidsomme. Nordmenn er mer løsningsorienterte og ordner opp selv.
8. Hvordan ser du på arbeidsmoralen til amerikanere i forhold til nordmenn? Høyere jobbmoral.
9. Føler du at de organisasjonene du har møtt fremmer samarbeid? Eller er personlig selvstendighet i fokus? Personlig selvstendighet er mer i fokus.

Vedlegg 5: Respondent 2

Intervjuguide:

1. Kan du beskrive kulturen i USA med tre ord?

Åpen. Imøtekommende. (men) Overfladisk.

2. Hva er de største forskjellene ved å jobbe i Norge versus å jobbe i USA?

Man jobber mer (lengre dager/uker) i USA.

Det er større forskjell mellom lederlønninger og «vanlig lønn» i USA.

Det er et tydeligere hierarki i USA.

Det stilles høyere krav til effektivitet og fremmøte i USA.

Man har bedre rettigheter i Norge i forhold til sykefravær/yrkesskader/fødsler.

I USA er det vanlig at arbeidsgiver holder tannlegeforsikring og dekker tannlegebehandling (dental program).

Jeg antar pensjonsrettighetene er mer individuelle i USA, mens det i Norge er regulert.

3. Hva ser du på som den største forskjellen mellom amerikanere og nordmenn?

Nordmenn er mer jordnære, mens amerikanere er tydelig påvirket av Hollywoodkulturen og media (TV).

4. Engelsk er det viktigste fremmedspråket for nordmenn, også i store deler av verden.

Har du/bedriften din møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med amerikanere? Og i hvilken grad?

Nei.

5. Har du/bedriften din møtt på utfordringer ved en forhandling, på grunn av kulturforskjeller?

Nei.

6. Hvilke positive og negative sider mener du den amerikanske forretningskulturen har sammenlignet med den norske forretningskulturen?

Positivt: I USA er det større handlefrihet ved forhandling (færre rammer/grenser). «Alt» er mulig.

Negativt: Fallhøyden er større dersom ting går galt (liten støtte fra samfunnet/det offentlige).

7. Hvordan opplever du holdningene til amerikanere i forhold til nordmenn når det gjelder arbeidsliv?

Det er viktigere å ha jobb i USA enn i Norge fordi det norske trykkesystemet også tar vare på de som ikke vil/kan jobbe.

8. Hvordan ser du på arbeidsmoralen til amerikanere i forhold til nordmenn?

Jeg opplever at amerikanere har en høyere arbeidsmoral i forhold til nordmenn.

9. Føler du at de organisasjonene du har møtt fremmer samarbeid? Eller er personlig selvstendighet i fokus?

«Teamwork», «brain storming» og lignende uttrykk kommer fra amerikansk forretningskultur, så det betyr vel at amerikanerne har fokus på det, men jeg tror likevel man må ha spisse albuer for å «lykkes» i den amerikanske business industrien.

Vedlegg 6: Respondent 3

Intervjuguide:

1. Kan du beskrive kulturen i USA med tre ord?
 - Flerkulturell derav særdeles mangfoldig
 - Proteksjonistisk
 - Stolt

2. Hva er de største forskjellene ved å jobbe i Norge versus å jobbe i USA?
 - Selv om nordmenn flest prater godt engelsk er språk en faktor som gjør at vi skiller oss ut og gjør en stor forskjell, videre er USA et stort og vidstrakt land som utgjør stater med store forskjeller mellom hverandre, dette gjør at det blir vanskelig å kategorisere Norge vs. USA uten å gjøre en betraktning på hvilke stat du jobber i. I tillegg og kanskje som en konsekvens av at USA på verdensbasis er en «supermakt» oppleves det ofte at USA påberoper seg retten til å vurdere hva som er riktig ut fra sine normer og kulturer uten å være like flink å sette seg inn i kulturen i landet det gjelder – dette «fenomenet» kan sis opplevd og er forankret i den amerikanske folkesjela.

3. Hva ser du på som den største forskjellen mellom amerikanere og nordmenn?
 - Nordmenn er mer rett frem, vi sier hva vi mener og ferdig med det, vi snakker ikke så mye med folk vi ikke kjenner og deler det mest private med folk vi står nær, mens folk fra USA i stor grad prater mye og gjerne litt uklart, deler tilsynelatende det meste av sine opplevelser og er stort sett «outspoken» og utadvendt, de deler gjerne sine opplevelser og bekymringer like gjerne på bussen som hjemme, store og små, nært og fjernt, fremstår hyggelig uten å helt si hva de egentlig mener – dette gjør at nordmenn kan oppfattes som litt «frekk» og arrogant uten å vite dette selv, for du blir helt sikkert ikke fortalt at du er det – amerikanere kan av nordmenn oppfattes omtrentlig og litt overfladiske.

4. Engelsk er det viktigste fremmedspråket for nordmenn, også i store deler av verden. Har du/bedriften din møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med amerikanere? Og i hvilken grad?

- som allerede nevnt over, nordmenn flest prater og forstår godt engelsk – likevel trengs det litt trening fra begge parter til å lære seg å forstå det som blir sagt, forskjellig aksent og utale av nordmenn og amerikanere kan gjøre kommunikasjon forvirrende, men har ikke opplevd dette som en stor sak selv annet enn at det nok er nordmenn som må tilpasse seg og ikke omvendt.
5. Har du/bedriften din møtt på utfordringer ved en forhandling, på grunn av kulturforskjeller?
- Kulturforskjeller eksisterer, men på generelt grunnlag mellom USA og Norge mener jeg ikke dette er et større problem enn at det er håndterlig gjennom bevissthet og gjensidig forståelse og respekt. Har selv ikke opplevd utfordringer ved en forhandling som er verdt å nevnes her.
6. Hvilke positive og negative sider mener du den amerikanske forretningskulturen har sammenlignet med den norske forretningskulturen?
- mine opplevelser går mest på at nordmenn i min bransje er mye mer risikovillige til å prøve nye ting, gå for uprøvde løsninger mens amerikanere kan oppfattes mye mer konservativ og mye mindre risikovillig, usikker på forskjellen, men mener å oppleve amerikansk forretningskultur som mer proteksjonistisk.
7. Hvordan opplever du holdningene til amerikanere i forhold til nordmenn når det gjelder arbeidsliv?
- Varierer selvsagt, men min erfaring er at holdningene oss imellom oppleves som veldig like, nordmenn og amerikanere er begge stolt og opptatt av å gjøre ting riktig.
8. Hvordan ser du på arbeidsmoralen til amerikanere i forhold til nordmenn?
- svarer samme som for punkt 8 over.
9. Føler du at de organisasjonene du har møtt fremmer samarbeid? Eller er personlig selvstendighet i fokus?
- Opplever begge deler her, både samarbeid og personlig selvstendighet oppleves både av amerikanere og nordmenn, disse 2 tingene kan gjerne være der samtidig og trenger etter min mening ikke å utgjøre noe form for konflikt.

Intervjuguide:

1. Kan du beskrive kulturen i USA med tre ord?
Hardworking, driven, and results oriented.
2. Hva er de største forskjellene ved å jobbe i Norge versus å jobbe i USA?
In the US, the scale is much larger, competition is tougher, and competency of co-workers is often way more impressive.
3. Hva ser du på som den største forskjellen mellom amerikanere og nordmenn?
That depends on the context. But perhaps the biggest professional difference is the Americans ability to take a big problem, issue or process and boil it down to separate, smaller interconnected issues that be handled much more effectively. Norwegians tend to discuss the "big picture" more and refer to principles.
4. Engelsk er det viktigste fremmedspråket for nordmenn, også i store deler av verden. Har du/bedriften din møtt på utfordringer i forhold til kommunikasjon med amerikanere? Og i hvilken grad?
In my field (international finance/research), the written word is of paramount importance. Likewise, the ability to give a short, to the point presentation is a necessity. All Norwegians I come across in the US have severe shortcomings in this respect, unless they have studied at a US college or worked abroad for several years. The shortcomings can sometime be offset by niche expertise, but that is rare.
5. Har du/bedriften din møtt på utfordringer ved en forhandling, på grunn av kulturforskjeller?
Absolutely, there are always lots of such challenges. But they are usually of two types. One is the differences in the ability to comprehend legal texts/words and contexts. The other is related to understand the needs and priorities of the other party.
6. Hvilke positive og negative sider mener du den amerikanske forretningskulturen har sammenlignet med den norske forretningskulturen?

The main positive aspect of the US/International business culture is the focus on results. No matter how hard, the job gets done, and usually with a high quality outcome. The worst is clearly that the Americans are much less respectful for work-life balance, and sometimes fail to respect gender equality, minorities in the tough competition.

7. Hvordan opplever du holdningene til amerikanere i forhold til nordmenn når det gjelder arbeidsliv?

Americans tend to be much more professional, and work much harder. Norwegians tend to think that by having a better life-work balance their work outcome is somehow better, or that the Americans' personal sacrifices are not worth it. I think it relates to that Norwegians have a much larger sense (actual or perceived) of job security, while most Americans actually think they may lose their job or be passed over for a promotion. Norwegians think that a "job well done" gets rewarded in the end, while Americans take no such chances and would like to ensure that all tasks and issues are handled the best way – and therefore they need to be involved in all aspects of the process to ensure that this actually happens.

8. Hvordan ser du på arbeidsmoralen til amerikanere i forhold til nordmenn?

The difference is so large that it is difficult to compare. In international finance, especially, I think the work pressures are so large that the Norwegian work culture would come out short. On the other hand, the US work load and pressures are often so intense that no one survives for long, and those that do, have all made substantial personal sacrifices (failed marriages, kids growing up without seeing much of their parents, and so on).

9. Føler du at de organisasjonene du har møtt fremmer samarbeid? Eller er personlig selvstendighet i fokus?

Actually, my experience is that teamwork is much more in focus in the US. To make a truly good end product, you have to follow a broad process in the US, taking in lots of different points of view, and building on them. In Norway, my experience was quite the opposite, as they tend to reward individual achievements, even though, in my view, the end results were clearly inferior to a group project.

Vedlegg 8: Samtykkeerklæring - signert godkjenning fra respondentene til å delta i intervju

Forespørsel om deltakelse til intervju undersøkelse

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena og skal nå skrive en avsluttende bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalsisering med prosjektslutt 02.06.14

Jeg skal skrive om kulturelle forskjeller og utfordringer vedrørende den norske og amerikanske forretningskulturen.

I hovedsak er spørsmålene laget for å avdekke forskjeller mellom å jobbe i Norge og å jobbe i USA, og hvilke ulikheter som kan føre til utfordringer i arbeidslivet.

I den forbindelse lurer jeg på om du har mulighet til å stille opp til et intervju? Intervjuet vil foregå på mail ved at jeg sender en intervjuguide som du fyller ut så godt du kan.

Samtykkeerklæring

Kontaktopplysninger student:

Siri Stigum
Brugata 1
2450 Rena
Tlf: 94238516
e-post: siri.stigum@hotmail.com

- Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at du må oppgi grunn.
- Når oppgaven skal avsluttes slettes alt av personopplysninger (e-post)
- Det er bare studenten, veileder og sensor som har/får tilgang til person identifiserte data
- Det vil ikke registreres og formidles opplysninger i rapportering fra prosjektet som er mulig å føre tilbake til enkeltpersoner
- Oppgaven/prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning.

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur



Dato: 3.mai 2014

Forespørsel om deltakelse til intervju undersøkelse

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena og skal nå skrive en avsluttende bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalisering med prosjektslutt 02.06.14

Jeg skal skrive om kulturelle forskjeller og utfordringer vedrørende den norske og amerikanske forretningskulturen.

I hovedsak er spørsmålene laget for å avdekke forskjeller mellom å jobbe i Norge og å jobbe i USA, og hvilke ulikheter som kan føre til utfordringer i arbeidslivet.

I den forbindelse lurer jeg på om du har mulighet til å stille opp til et intervju? Intervjuet vil foregå på mail ved at jeg sender en intervjuguide som du fyller ut så godt du kan.

Samtykkeerklæring

Kontaktopplysninger student:

Siri Stigum

Brugata 1

2450 Rena

Tlf: 94238516

e-post: siri.stigum@hotmail.com

- Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at du må oppgi grunn.
- Når oppgaven skal avsluttes slettes alt av personopplysninger (e-post)
- Det er bare studenten, veileder og sensor som har/får tilgang til person identifiserte data
- Det vil ikke registreres og formidles opplysninger i rapportering fra prosjektet som er mulig å føre tilbake til enkeltpersoner
- Oppgaven/prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning.

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur:



Dato:

05.05.2014

Forespørsel om deltakelse til intervju undersøkelse

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena og skal nå skrive en avsluttende bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalisering med prosjektslutt 02.06.14

Jeg skal skrive om kulturelle forskjeller og utfordringer vedrørende den norske og amerikanske forretningskulturen.

I hovedsak er spørsmålene laget for å avdekke forskjeller mellom å jobbe i Norge og å jobbe i USA, og hvilke ulikheter som kan føre til utfordringer i arbeidslivet.

I den forbindelse lurer jeg på om du har mulighet til å stille opp til et intervju? Intervjuet vil foregå på mail ved at jeg sender en intervjuguide som du fyller ut så godt du kan.

Samtykkeerklæring

Kontaktopplysninger student:

Siri Stigum

Brugata 1

2450 Rena

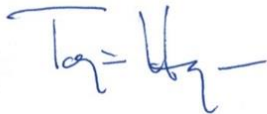
Tlf: 94238516

e-post: siri.stigum@hotmail.com

- Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at du må oppgi grunn.
- Når oppgaven skal avsluttes slettes alt av personopplysninger (e-post)
- Det er bare studenten, veileder og sensor som har/får tilgang til person identifiserte data
- Det vil ikke registreres og formidles opplysninger i rapportering fra prosjektet som er mulig å føre tilbake til enkeltpersoner
- Oppgaven/prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning.

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur:



Dato:

11.05.2014

Forespørsel om deltakelse til intervju undersøkelse

Bakgrunn og formål

Jeg er student ved Høgskolen i Hedmark, campus Rena og skal nå skrive en avsluttende bacheloroppgave i markedsføring og internasjonalisering med prosjektslutt 02.06.14

Jeg skal skrive om kulturelle forskjeller og utfordringer vedrørende den norske og amerikanske forretningskulturen.

I hovedsak er spørsmålene laget for å avdekke forskjeller mellom å jobbe i Norge og å jobbe i USA, og hvilke ulikheter som kan føre til utfordringer i arbeidslivet.

I den forbindelse lurer jeg på om du har mulighet til å stille opp til et intervju?
Intervjuet vil foregå på mail ved at jeg sender en intervjuguide som du fyller ut så godt du kan.

Samtykkeerklæring

Kontaktopplysninger student:

Siri Stigum

Brugata 1

2450 Rena

Tlf: 94238516

e-post: siri.stigum@hotmail.com

- Det er frivillig å delta og man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at du må oppgi grunn.
- Når oppgaven skal avsluttes slettes alt av personopplysninger (e-post)
- Det er bare studenten, veileder og sensor som har/får tilgang til person identifiserte data
- Det vil ikke registreres og formidles opplysninger i rapportering fra prosjektet som er mulig å føre tilbake til enkeltpersoner
- Oppgaven/prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning.

Jeg har mottatt skriftlig informasjon og er villig til å delta i studien.

Signatur:



Dato:

May 9, 2014