

## **Gode kulturmøter: Refleksjoner fra en ikke-norsk psykolog**

Joy Buikema Fjærtøft

## **Gode kulturmøter: Refleksjoner fra en ikke-norsk psykolog**

Uten et kulturelt perspektiv blir psykologers praksis etnosentrisk. Vi trenger bevissthet om eget kulturelt ståsted og strategier for håndtering av forskjellighet.

Kultur har alltid fascinert meg: Den rikdom av måter å leve sine liv på som mennesker har utviklet, likhetene og forskjellene. Som syvåring var jeg oppslukt av høytidsfeiring i forskjellige land, som syttenåring ville jeg ut og se verden. Jeg reiste fra en by ved Mississippielven i USA og havnet ved en tilfeldighet i Norge, som etter hvert ble min hjembase. Egen biografi påvirker unektelig synspunkter og praksis, derfor innleder jeg med et lite overblikk over noen av mine «kulturmøter». I USA studerte jeg språk ved St. Olaf College, med sine sterke norsk-amerikanske røtter. Psykologistudiet ved Universitetet i Oslo ble avbrutt av tre utenlandsopphold: «Venteåret» tilbrakte jeg i Øst-Tyskland, den gangen det ennå var DDR, senere kom tre år i Vest-Tyskland, og studier ved Universitetet i Bonn, og så et treårs opphold i New York, med innblikk i FN-miljøet.

Min hovedoppgave skrev jeg om organisasjonskultur, og min første jobb etter studiene var i Innvandreretaten i Oslo kommune. Der var jeg også leder for tolketjenesten, et multikulturelt arbeidssted med 20 000 oppdrag i året den gangen og med representanter for over tretti språk og enda flere nasjonaliteter.

I mitt arbeid som organisasjonskonsulent spiller kultur fortsatt en viktig rolle i oppdrag for internasjonale virksomheter og globale team, kurs i kultur og kommunikasjon, og kulturbygging i tilknytning til endringsprosesser. Men også i forhold til andre arbeidsfelt – leder- og talentutvikling, kreativitet, involverende arbeidsmetoder og emosjonell-sosial intelligens – er det viktig med et kulturperspektiv, noe jeg mener det også er for klinisk virksomhet og de øvrige arbeidsområder hvor psykologer er aktive.

Jeg vil trekke frem to forhold som jeg finner spesielt viktige for å få til et fruktbart samarbeid på tvers av kulturer:

- Det å beherske gode måter å håndtere forskjellighet på
- Et bevisst forhold til eget kulturelt utgangspunkt

Jeg vil gjerne dele noen modeller jeg har funnet nyttige, for ingenting er så praktisk som en god teori, for å si det med Kurt Lewin. Noen innspill på hva som synes å særprege «det norske», gir jeg også, som bidrag å til belyse dette kulturelle ståstedet.

## Hvordan hankses med forskjellighet?

Forskjellighet kan være en kilde til konflikt, eller en kilde til kreativitet. Forskjellighet møter vi i personlig stil og preferanser, som ofte er der vi starter i arbeidet med multikulturelle grupper, og i kulturforskjeller som har sitt utspring i utdannings- og yrkesbakgrunn, bedriftskultur, nasjonalitet og etnisitet. Studier viser at heterogene grupper *kan* fungere bedre enn mer homogene grupper, men like gjerne eller oftere fungerer de dårligere, hvis man ikke klarer å håndtere forskjelligheten på en god måte (DiStefano & Maznevksi, 2000).

### Likheter eller forskjeller?

Hva skal vi fokusere på, forskjellene eller likhetene? Begge deler, selvfølgelig, men for meg er dette et av de grunnleggende og tilbakevendende spørsmålene i møte med multikulturelle grupper. Slagordsmessig kan vi si at likheter skaper samhold, mens forskjeller skaper dynamikk. I arbeidet med globale team i bedrifter fremhever vi verdien av å anerkjenne og utnytte forskjeller. Kreativitet fremmes ved at flere perspektiver kommer frem. Effektivitet økes ved at misforståelser unngås, og arbeidsdeling kan ta hensyn til den enkeltes sterke sider. Tillit bygges ved at den enkeltes unikheter blir respektert.

I andre situasjoner kan det være på sin plass å legge større vekt på likheter. I tolketjenesten trakk vi frem visse forskjeller, variasjonen i mat-tradisjoner, for eksempel, og vi lagde fargerike fester hvor alle tok med seg matretter. Men etniske, politiske og religiøse forskjeller ble nedtonet, og likheten ved å være profesjonell tolk ble fremtonet. Dette var jo en kultur som var bygget opp etter erfaringer med håndtering av forskjellighet i forbindelse med mottak av flyktninger fra konfliktområder. Jeg var leder under det store mottaket av flyktninger fra Balkan, med fare for forflytning av konfliktene til tolketjenesten. Da var det viktig at det vi hadde felles, sto i fokus, sammen med språkkunnskaper, tolkeferdigheter og personlige kvaliteter, og ikke om tolken var bosnier, serber, kroat, muslim eller kristen.

Klart det var kulturforskjeller, fra om det virkelig kunne være tillatt å ha hunden sin med på kontoret, til forskjellige kommunikasjonsformer på møter, til ulike oppfatninger om ledelse, og dette håndterte vi med utgangspunkt i de konkrete problemstillingene. Det krevde respektfull kommunikasjon. Vi måtte utforske hverandres ståsted og finne frem til løsninger som forente ulike synspunkter.

### **Kartlegging, brobygging, integrering**

«Mapping, Bridging, Integrating» (MBI) er en fremgangsmåte for respektfull kommunikasjon og konstruktiv håndtering av forskjellighet både i team generelt, tverrfaglige team og multikulturelle team (se DiStefano & Maznevksi, 2000, som for øvrig er inspirert av Rolv M. Blakars kommunikasjonsstudier). Første skritt er å kartlegge forskjeller og likheter, det neste er å bygge bro ved å desentrere og sette seg inn i den andres ståsted, for så å bygge på hverandres ideer og integrere synspunktene.

Én av øvelsene jeg bruker, går ut på at to grupper skal samarbeide om et felles prosjekt. Gruppene får ulike instruksjoner, uten at de vet det – ikke ulik Blakars kommunikasjonsstudier, hvor deltakerne fikk utdelt ulike kart. Det kan ta en stund før gruppene oppdager at de har forskjellige instruksjoner. Kartleggingsjobben av den andre gruppens ideer om prosjektet har vært for dårlig, og diverse misforståelser og negativ stempling av den andre gruppen oppstår. Når gruppene oppdager at de har forskjellige ideer om både prosess og resultat, blir det om å gjøre å kartlegge nærmere, formidle eget ståsted og utforske den andre gruppens ståsted (brobygging), for så å forsøke å finne en kreativ, kombinert løsning (integrering).

### **Dialog i stedet for debatt**

Debatt er en yndet kommunikasjonsform når det eksisterer ulike synspunkter, men er lite egnet for å finne fellesløsninger. Det er derfor riktig uheldig at denne kommunikasjonsformen er så fremherskende, og ikke bare i media. Vi tror at kritisk debatt er måten å øke kunnskap og innsikt på, men i en debatt blir det svakeste leddet i andres resonnement trukket frem, synspunkter blir gjerne fordreid, mens de gode momentene ikke blir anerkjent. At det finnes flere enn to sider, «for-og-imot», har også lett for å bli oversett. (For en kritikk av debattkulturen, se Tannen, 1998.)

Som hjelp til å klargjøre forskjellen mellom debatt og dialog i arbeidet med multikulturelle grupper, og i kommunikasjonstrening for øvrig, bruker jeg modellen som er utviklet av Dialogprosjektet ved MIT, som igjen bygger på David Bohms (1996) arbeid med dialog (se for eksempel Senge et al., 1994). Den er meget enkel, men rommer en dyp forståelse: I en dialog er det en god balanse mellom det å gi uttrykk for egne synspunkter og det å utforske andres. I en debatt derimot er det lite lytting og utforsking av andres synspunkter; man er opptatt av å vinne over den andre med «slående» argumenter. Dialog er vinn–vinn og gjensidig læring. Og da er vi tilbake til den kreative prosessen og *integrering* som også ligger i MBI-modellen.

## Integrering

En tredje modell som jeg har hatt praktisk og pedagogisk nytte av helt siden tiden i Innvandreretaten, er John W. Berrys strategier for kulturtilpasning. Han setter opp fire mulige strategier: integrering, assimilering, segregering og marginalisering. Disse er definert ut fra svar på to spørsmål:

Opprettholdes opprinnelig kulturell identitet og særtrekk? Og – tar man del i den nye kulturen?

Integrering betyr et ja til begge. Integrering er altså ikke det samme som assimilering, et skille ikke alle har fått med seg når innvandring diskuteres. Integrering innebærer også at den dominante kulturen må tilpasse seg ved å gi rom for at andre kulturer bevarer identitet og særpreg. Berry møtte jeg i Norge i 1992. Han er psykolog og professor ved Queen's University i Canada, et land som på mange måter er et forbilde når det gjelder det multikulturelle samfunnet, og som han også har vært med på å prege siden han har tatt en aktiv rolle i samfunnsdebatten.

Her er det paralleller til både dialog og MBI-modellen. At det er så store fellestrekk i tankegodset fra tre atskilte miljøer, er for meg uttrykk for robustheten i denne tenkningen. Dessuten finner jeg samsvar med mine erfaringer. Den mest fruktbare strategien er altså å ta vare på og gi uttrykk for sin egenart, og samtidig utforske den andres. Å etterstrebe en både–og, i stedet for en enten–eller. Det er russejenta med rød russedrakt og hijab, det er å bygge på tradisjonene for å skape innovasjoner, det er å lage et produkt som ivaretar begge grupper instruksjoner i øvelsen som er nevnt tidligere.

Samtidig reiser integreringsstrategien spørsmålet om toleransens grenser. Hvor langt skal man akseptere, for ikke å snakke om anerkjenne og inkludere, synspunkter som går på akkord med det en selv står for? Til det er å si, for det første, at vi ofte kan komme mye lenger enn vi tror med en kreativ innsats for å finne gode, integrerende løsninger. For det andre ser vi at tydelighet med hensyn til egne ukrenkelige verdier oppleves som godt av mottakerne, for eksempel når et norsk hovedkontor tydeliggjøre egne verdier overfor sine utenlandskontorer, eller da jeg som leder for tolketjenesten gjorde det overfor tolkene. Vi kan uansett, som Bohm fremhever, bruke dialog som middel til å utvikle «delt mening». Dette mente han var uhyre viktig for å holde sammen et ellers fragmentert samfunn. Det er ikke nødvendig å komme til enighet for å få til delt mening: «Når du lytter til andre, enten du liker det eller ei, blir det de sier, en del av deg» (Bohm sitert i Dixon, 1998).

## Kulturdimensjoner og klarhet over eget kulturelt ståsted

I kulturmøter vil det å ha noe kjennskap til de kulturene som er representert, være med på å vise interesse og bygge tillit. Det gir også emner for sosiale samtaler og «small talk», noe en del nordmenn for øvrig synes å streve med. Interesserte spørsmål er ofte inngangsporten til slike samtaler. I arbeidet med globale team stiller vi gjerne spørsmål om hva deltakerne *er stolte over* fra hjemlandet sitt, for å øke slikt kjennskap, og ber dem presentere svaret i form av en liten tegning. For de norske deltakerne er sannsynligheten svært stor for at tegningen vil vise enten fjellheimen med en hytte og/eller en person på ski, eller livet ved sjøen med en hytte og/eller en båt. Andre nasjonaliteter trekker helst frem andre ting. Danskene viser mer variasjon i sine svar, men Tivoli og Tuborg er temaer som går igjen.

### Kulturdimensjoner

Det er imidlertid ofte ikke praktisk mulig å ha inngående kunnskap om svært mange kulturer, og fokus på kulturtrekk som ligger lett tilgjengelig, gir heller ikke automatisk en dypere forståelse av ens egen eller andres kultur. Derfor er det nyttig å ha kjennskap til kulturdimensjoner.

Det mest kjente oppsettet er Kluckhohn og Strodtbecks «Cultural Orientation's Framework». Alle samfunn må svare på noen grunnleggende spørsmål: forholdet til omgivelsene, til andre mennesker, til den daglige aktiviteten, og til tid og rom. Tabell 1 viser kulturdimensjonene og variasjonene i svar i Kluckhohn og Strodtbecks (1961) modell, som er basert på en gjennomgang av 50 års sosialantropologiske studier. Konsekvensene for arbeidslivet tar utgangspunkt i fremstillingen til di Stefano og Maznevski (2000).

Tabell 1. Kulturdimensjoner og variasjoner i verdier i ulike samfunn, etter Kluckhohn og Strodtbecks (1961) modell, og konsekvenser for arbeidslivet (de Stefano & Maznevski, 2000)

Kulturdimensjon	Variasjoner i verdier		
<b>Forhold til omgivelsene</b>	<b>Underkastelse</b>	<b>Harmoni</b>	<b>Mestring</b>
	Livet er stort sett determinert av eksterne krefter (Gud, skjebne, gener, naturkrefter, etc). Aksepterende. Avhengighet.	Mennesket lever i harmoni med sine omgivelser. Gjensidig avhengighet.	Vår utfordring er å mestre og kontrollere våre omgivelser og naturen. Uavhengighet.
<i>Målsettinger</i>	Nølende, vage	Betinget, moderert	Spesifikke, ambisiøse, tydelige
<i>Plan og budsjett</i>	Bortkastet	En «øvelse»	Reell, relevant, nyttig
<b>Sosiale forhold</b>	<b>Hierarkisk</b>	<b>Kollektive</b>	<b>Individualistiske</b>

**Tabell 1. Kulturdimensjoner og variasjoner i verdier i ulike samfunn, etter Kluckhohn og Srodtsbecks (1961) modell, og konsekvenser for arbeidslivet (de Stefano & Maznevski, 2000)**

	Verden er delt i overordnede og underordnede. Overordnede har et ansvar for sine underordnede, og underordnede skal vise overordnede respekt	Gruppen er viktigere enn den enkelte. Problemer som dukker opp, skal løses i fellesskap. «Vi» – «de»	Individuell identitet og selvstendighet er viktig. Enhver er sin egen lykkes smed
<i>Belønning</i>	Statusbasert	Gruppebasert	Individbasert
<i>Feedback</i>	I hierarkiske kulturer gjerne en «top-down»-prosess. I lite hierarkiske kulturer gjerne interaktivt og 360°.	Rettet mot gruppen som helhet	Fokus på individets prestasjoner
<i>Kommunikasjonsmønster</i>	Basert på myndighet og autoritet	Vekt på kommunikasjon innenfor gruppen	Forskjellige, avhengig av behov, åpent
<b>Menneskenaturen</b>	<b>Dårlig</b>	<b>Blandet</b>	<b>God</b>
	Ikke til å stole på	Kommer an på	Til å stole på
<i>Kontrollsystem</i>	Tett, basert på mistenksomhet	Moderat, basert på erfaring	Løst, basert på informasjon
<i>Ledelsesstil</i>	Detaljstyrende, overvåkende, «top-down». Teori X	Moderat styring, konsulterende	Deltakende, medvirkende. Teori Y
<i>Organisasjonsklima</i>	Motsetningsfylt, konfliktorientert, kontraktmessig		Samarbeidsorientert, uformelt
<b>Aktivitet</b>	<b>Være</b>	<b>Tenke</b>	<b>Gjøre</b>
	Være spontan	Tenke grundig igjennom	Være aktiv. Arbeide hardt. Streve for å oppnå.
<i>Beslutningsgrunnlag</i>	Emosjonelt	Rasjonelt	Pragmatisk
<i>Belønning</i>	Følelsesbasert	Fornuftsbasert	Resultatbasert
<i>Resultatorientering</i>	Spontan – hvis det passer sånn	Balansert – også andre hensyn	«Tvangspreget». Generelt er arbeid også svært viktig for en
<i>Informasjons- og målingssystemer</i>	Vage, følelsesbaserte, intuitive	Komplekse, kvalitative, vide	Enkle, operasjonelle, få parametere
<b>Tid</b>	<b>Fortid</b>	<b>Nåtid</b>	<b>Fremtid</b>
	Tradisjon er viktig. Ta lærdom av historien	Dagen i dag er alt (eller «denne uken,» eller «dette kvartalet»)	Vær forberedt på fremtiden. Ofre i dag for en bedre morgendag
<i>Planlegging</i>	En fortsettelse av tidligere praksis	Kort tidshorisont. Reagere på endring.	Lang tidshorisont. Forutse endringer

**Tabell 1. Kulturdimensjoner og variasjoner i verdier i ulike samfunn, etter Kluckhohn og Srodtsbecks (1961) modell, og konsekvenser for arbeidslivet (de Stefano & Maznevski, 2000)**

<i>Beslutningsgrunnlag</i>	Presedens. Kontinuitet	Kortsiktig eller øyeblikkelig virkning	Ønsket effekt
----------------------------	------------------------	--	---------------

Tabell 1 gir noen knagger for hvor viktige forskjeller kan ligge i møte med andre kulturer, og hvilke konsekvenser variasjonene kan ha for praktisk samarbeid. Dette gir økt bevissthet, ikke minst i forhold til eget kulturelt ståsted. I tillegg til å drøfte dimensjonene er det også mulig å måle disse kulturelle verdiene på individuelt nivå med Cultural Perspective Questionnaire (CPQ).

Nedenfor omtales noen av disse kulturdimensjonene, for å illustrere hvordan de kan gi hypoteser og holdepunkter, og hvordan de kan være med på å belyse «det norske».

### **Forholdet til omgivelsene: Underkastelse, harmoni, mestring**

Undersøkelser med CPQ og andre kulturstudier viser eksempelvis at den anglo-amerikanske kulturen er mer mestringsorientert enn den kinesiske, som er mer harmoni-orientert. En historie som illustrerer dette er da Sir Edmund Hillary og Tenzing Norgay besteg Mt. Everest for første gang. I den britiske pressen var overskriften «Man Conquers Mountain», i den kinesiske «Man and Mountain Meet». Men selv om det kan påvises en forskjell i gjennomsnitt mellom nasjonale utvalg, er det stor individuell variasjon, og det er derfor svært viktig å møte *individer* og bruke kunnskap om kulturforskjeller kun som hypoteser.

Dette fikk vi nylig illustrert i et globalt team i oljeindustrien vi arbeidet med, hvor en del av teamet kom fra Norge og en del fra USA. Mot i hvert fall de norske deltakernes formodning var den amerikanske gruppen mer harmoni-orientert enn den norske, som var mer mestringsorientert. Ved nærmere ettersyn var dette heller ikke så overraskende, for den amerikanske delen av teamet besto av flere personer som opprinnelig var fra Asia.

### **Forholdet til andre mennesker: Hierarkisk eller egalitært**

Likeverd oppfatter jeg som en av de viktigste verdiene i den norske kulturen. For å gi et lettfattelig bilde på kultur bruker jeg ofte metaforen «kulturens isfjell». Likeverd viser seg på det observerbare nivået over vannflaten gjennom små lønnsforskjeller relativt sett, ganske like gravstøtter på gravlunden, og ellers i barneoppdragelse, i klasserommet og på en rekke andre felt. Normene og selvinstruksjonene som ligger under, inkluderer at alle har rett til å bli hørt, at det ikke skal være store forskjeller på folk, og – Janteloven. I mitt arbeid møter jeg den egalitære orienteringen på forskjellige måter. Den preger leder- og arbeidsstilen på en måte som jeg mener representerer



klare fordeler, spesielt i kunnskapsøkonomien, hvis man er klar over potensielle skyggesider som beslutningsvegring, tilsløring av makt og nøytralisering av forskjeller når disse heller bør anerkjennes og utnyttes kreativt. Vi møter den egalitære innstillingen i forbindelse med talentprogrammer, hvor disse i Skandinavia tar form av å utvikle den enkeltes talenter og sterke sider, i motsetning til å være eliteprogram for noen utvalgte talenter (personer) som programmene gjerne er i angloamerikansk arbeidsliv.

I en undersøkelse av ledere fra 53 land om hvor de søker råd når en beslutning skal tas, kommer Norge, Sverige og Danmark ikke overraskende ut på topp når det gjelder å rådføre seg med underordnede, og på bunnen når det gjelder å høre med sjefen. Det er imidlertid en del interessante forskjeller også mellom de skandinaviske landene. Svenske ledere er langt mer tilbøyelige til å se på de formelle reglene og rådføre seg med eksperter enn de norske lederne, som på sin side gjerne rådfører seg også med kolleger (Smith, Andersen, Eklund, Graversen & Ropo, 2003).

GLOBE-prosjektet, en av de den mest ambisiøse undersøkelser av global ledelse, der 170 forskere har arbeidet i ti år og studert 62 kulturer, finner også at den nordiske ledelsesstilen særpreges av høy grad av involverende lederskap. De nordiske landene utgjør faktisk en egen gruppe blant til sammen ti kulturgrupper i verden som prosjektet har identifisert. Den nordiske gruppen står alene som lav på «maktdistanse», som er betegnelsen GLOBE-prosjektet bruker for den hierarkiske versus den egalitære kulturdimensjonen (Javidan, Dorfman, de Luque & House, 2006).

Et tankekors er at likeverdsorienteringen ikke synes å gjelde i samme grad for ikke-etniske norske samfunnsborgere som for norske nordmenn. Norge har gått foran når det gjelder likestillingsloven, men henger etter for eksempel USA når det gjelder lover mot diskriminering i arbeidslivet på grunn av etnisk tilhørighet. Prosjektet «Inkluderende arbeidsliv» har langtidssykemeldte, funksjonshemmede og eldre arbeidstakere som målgrupper, men ikke flyktninger og innvandrere. Opprettelsen av et felles ombud som skal motvirke diskriminering på bakgrunn av kjønn og etnisitet, er imidlertid tegn på en klarere bevissthet om viktigheten av at likestilling og likeverd også gjelder ikke-etniske norske samfunnsborgere. Dette er viktig, for selv om jeg her har fokus på kultur, oppfatter jeg den bevisste og ubevisste diskrimineringen i arbeidslivet som et større og mer alvorlig problem.

## **Tillit**

I Kluckhohn og Strodtbecks (1961) oppsett er det en dimensjon som heter menneskenaturen – god, dårlig, blandet («Human Nature – good, evil, mixed»). Nordmenn reagerer til og med på en slik

språkbruk, derfor omtaler vi det på norsk i vendinger som å være tillitsfull eller skeptisk. Som gruppe er nordmenn spesielt åpne og tillitsfulle og tror godt om andre. De norske normene på Cattels 16PF5 viser eksempelvis lavere skår på dimensjonene Vaktksomhet og Lukkethet sammenlignet med de amerikanske og engelske (Nordvik, Berg & Ekelund, 2000). To tredjedeler av befolkningen i Norge og de nordiske land mener «folk flest er til å stole på», mens tallet i resten av Europa med unntak av Nederland er mye lavere, helt ned i 10 % (European Values Study, 1999/2000).

Også denne tilliten mener jeg er en fordel for norsk samfunns- og arbeidsliv, gitt at man igjen er klar over skyggesidene. Det relativt tillitsfulle forholdet mellom ledere og medarbeidere er jo grunnlaget for den egalitære holdningen som gjør det mulig å ta i bruk involverende metoder i endringsprosesser. Dermed får man utnyttet ideene og kunnskapene til flere og kan lettere få oppslutning om endringer. Tillit fremmer også strategiske allianser basert på samarbeid som et alternativ til oppkjøp og kontroll, og dette kan være en fordel i internasjonale forretninger. (Se *The Academy of Management Executive*, feb. 2003, et spesialnummer om svenske erfaringer med høy overføringsverdi.)

Møtet med DDR ble for meg en tankevekker ikke minst i forhold til tillit og hvilken grad jeg tok et samfunn bygd (stort sett) på tillit for gitt. I DDR var ikke tillit selvsagt. Der kunne man ikke uten videre verken vise tillit eller bli møtt med tillit. Stasi (det hemmelige politi) var allestedsnærværende, og selv om det var liten risiko for meg som utlending, kunne ikke de jeg kom i kontakt med, være trygge på samme måte, tvert imot. Og hvem var de egentlig? Også i dag er tillit til andre lavere i den østlige delen av Tyskland enn i den vestlige (European Values Study, 1999/2000). I møte med det multikulturelle er det snarere regelen enn unntaket at ikke-vestlige innvandrere kommer fra land som *ikke* er like trygge, velregulerte demokratier som Norge. Mange flyktninger bærer med seg også grusomme krigsopplevelser. Tillit får helt andre dimensjoner etter slike erfaringer.

Psykologer har en fordel siden betydningen av tillit er et så viktig tema i faget. Samtidig kan det være en utfordring å erkjenne hvordan eget kulturelt ståsted påvirker opplevelsen av tillit, og å ta innover seg at andre kan ha erfaringer som er vesensforskjellige.

### **Hofstedes maskulinitet–femininitet**

En annen som er toneangivende når det gjelder kulturdimensjoner, er nederlenderen Geert Hofstede. Hans modell viser overlapp med Kluckhohn og Strodtbeck, men han har en interessant tilleggdimensjon som han kaller maskulinitet–femininitet. Igen kan betegnelsene skape diskusjoner, men i det maskuline ligger en konkurranseorientering, vekt på prestasjoner og gjerne materielle tegn

på suksess, samt atskilte kjønnsroller, mens i det feminine ligger ivaretagelse, fokus på relasjoner og livskvalitet, og mer androgyne roller.

Hofstede (2001) hevder at de skandinaviske landene sammen med Nederland er de mest «feminine». Det er ikke vanskelig å finne eksempler som viser dette. I norsk skole er det for eksempel ikke karakterer før eleven er i ungdomskolen. Som myk trafikant kan man forvente at bilene stopper for en i fotgjengerfelt, noe enkelte utlendinger synes er utrolig. Permisjonsordninger ved barnefødsler er blant de beste i verden, og i økende grad tilgjengelig for menn, osv. I min verden som organisasjonspsykolog ser jeg forskjellen blant annet i hvordan den årlige medarbeidersamtale både betegnes, den heter «performance appraisal» i den engelskspråklige verden, og gjennomføres, med sterkere vekt på resultater, gjerne knyttet til lønn, utenfor Norge. Igjen gir dette et perspektiv på eget kulturelt ståsted som kan være nyttig å ha med, for selv om enkelte temaer diskuteres – karakterer i skolen, for eksempel – tas andre for gitt.

### **Individualisme, kollektivism – autonomi og relasjoner**

Både Kluckhohn og Strodtbeck (1961), Hofstede (2001) og mange andre omtaler den viktige kulturdimensjonen individualisme–kollektivism. Norge er ikke så lett å plassere her. Hofstede regner Norge blant de mer individualistiske, mens 16PF5 viser at individualisme også er en av faktorene der det norske utvalget skårer lavere enn USA og England. I norsk arbeidsliv ser jeg en mer kollektivistisk orientering enn for eksempel i USA, selv om en sterkere individualisering merkes også i Norge. Men forsøk på å innføre ordninger som individuelle bonuser møter motstand, naturlig nok, for de kan være med på å bryte ned en kultur der samarbeid og deling av kunnskap står sterkt. Ser vi på bosituasjon, derimot, er en- og topersons husholdninger den hyppigst forekommende og økende (Statistisk sentralbyrå, 2005).

Menneskets behov for å være i relasjoner, og sammenhengen mellom gode interpersonlige relasjoner og en rekke andre positive konsekvenser, er veletablert. Kontroverser oppstår når vi kommer inn på individualisme versus kollektivism, avhengighet, uavhengighet, gjensidig avhengighet og relaterte begreper, ikke minst i forhold til psykologiske behov og kulturell variasjon. Selvbestemmelsesteori med Ryan og Deci i spissen har gjennom begrepet *autonomi* gitt viktige innsikter i dette problemkomplekset som jeg mener har praktisk relevans for psykologer, ikke minst i møte det multikulturelle (se Chirkov, Ryan, Kim & Kaplan, 2003 for en nærmere diskusjon, også som relatert til kulturperspektivet). Autonomi er *ikke* det samme som individualisme og er heller ikke uavhengighet, men «self-endorsement», samtykke. Man kan gi sitt samtykke til nettopp å være en

del av et kollektiv, til å etterleve normer og regler, eller til å ta imot råd og omsorg. Å bruke bilbelte eller ta imot medisinske råd er noen eksempler. Arrangert ekteskap kan være et annet. Motsatt kan individualistiske løsninger være ikke-autonome hvis de oppleves påtvunget.

Autonomi er viktig for subjektivt velvære og mental helse, relasjoner også, på tvers av kulturer. Vår velstand har vært stadig økende de siste 50 år, mens livstilfredshet har holdt seg på samme nivå, og psykiske lidelser som angst og depresjon har økt. Dette dannet utgangspunkt for at noen av de fremste psykologer og økonomer kom sammen for andre gang i Milano i 2005 til en konferanse som jeg hadde gleden av å delta på. (Diener og Seligman (2004) gir en god innføring i temaet.) Betydningen av autonomi og relasjoner har viktige implikasjoner, og kan på en måte betraktes som en *integrasjon* av perspektiver som er representert i det multikulturelle Norge. Selvbestemmelse står sterkt i det norske verdisetet, mens kulturer der det kollektive står sterkere, har noe å bidra med for å demme opp for noen av de uheldige konsekvensene en sterk grad av individualisme fører med seg.

### **Perspektiver**

Uten et kulturperspektiv blir psykologifaget og psykologpraksisen etnosentrisk. Kulturdimensjoner gir noen ideer om hvor vi kan finne dypereliggende forskjeller, og en større bevissthet om eget kulturelt ståsted. Sammen med dialog og strategier for håndtering av forskjellighet gir dette en god ballast for samhandling i det multikulturelle Norge, og tilgang til nye, berikende perspektiver.

Joy Buikema Fjærtøft  
Psychology at Work  
Tlf 99 59 94 46  
[www.psychologyatwork.no](http://www.psychologyatwork.no)

### **Referanser**

*The Academy of Management Executive* (2003). Country close-up: Sweden. 17, 7–37.

Bohm, D. (1996). *On dialogue*. London: Routledge.

- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y. & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination theory on internalization of cultural orientations and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 97–110.
- Diener, E. & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 1–31.
- DiStefano, J. J. & Maznevski, M. L. (2000). Creating value with diverse teams in global management. *Organizational Dynamics*, 29, 45–63.
- Dixon, N. (1998) *Dialogue at work*. London: Lemos & Crane.
- European Values Study (1999/2000). European System of Social Indicators, ZUMA, Mannheim. Se German Social Science Infrastructure Services på [www.gesis.org](http://www.gesis.org)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Javidan, M., Dorfman, P. W. de Luque, M. S. & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20, 67–90.
- Kluckhohn, C. & Strodtbeck, F. L. (1961). Variations in value orientations. Westport, CT: Greenwood Press.
- Nordvik, H., Berg, A. & Ekelund, B. Z. (2000). Norsk utgave av Cattells 16PF5. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 37, 437–447.
- Senge, P. M. et al. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B. Z., Graversen, G. & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 491–507.
- Statistisk sentralbyrå (2005). Befolkningsstatistikk: Familier og husholdninger. [www.ssb.no/familie](http://www.ssb.no/familie)
- Tannen, D. (1998). *The argument culture*. London: Virago Press.