

# BACHELOROPPGAVE

## **Kulturelle forskjeller og deres innvirkning på et internasjonalt samarbeid, innad i et multinasjonalt konsern.**

- En casestudie av Aker Solution ASA og Aker Powergas Pvt. Ltd.

**Av**

Nygård, Stine (44)  
Stigen, Marianne (26)  
Sørheim, Julianne Espe (42)

## **Cultural differences and their impact on international cooperation, within an international group**

- A case study of Aker Solutions ASA and Aker Powergas Pvt. Ltd.

Økonomi og administrasjon

KA692

Mai 2011

Ansvarlig veileder: Veronika Trengereid



## ***Forord***

Denne oppgaven er en del av avslutningen på bachelorstudiet i økonomi og administrasjon, ved Høgskulen i Sogn og Fjordane. Temaet for oppgaven er kulturelle forskjeller innad i et internasjonalt samarbeid.

Grunnen til vi valgte å skrive denne oppgaven var fordi vi mener at dette er et interessant tema, som også er veldig aktuelt med tanke på at vi lever i et samfunn med økende globalisering.

Som en del av oppgaven har vi samlet inn data ved å utføre kvalitative dybdeintervjuer, samt sammenlignet funnene våres opp mot Geert Hofstede sin teori om kulturdimensjoner. Prosessen har vært svært lærerik og utfordrene.

Vi vil benytte anledningen til å takke vår veileder, Veronika Trengereid, for støttende og god veiledning. Videre vil vi takke Stian Instefjord og informantene ved Aker Solutions og informanten ved Aker Powergas i Mumbai, for at de gjorde oppgaven mulig og interessant. Til slutt vil vi takke Knut Riise, Anita Jensen og Martin Thomas for innspill og gjennomlesing av oppgaven.

Sogndal, mai 2011

---

Stine Nygård

---

Marianne Stigen

---

Julianne Espe Sørheim

## *Sammendrag*

Med den økende globaliseringen man i dag ser i verden, der samarbeid på tvers av landegrensene blir stadig mer vanlig, er det viktig å synliggjøre de kulturelle utfordringene bedriftene må ta hensyn til i sitt arbeid. I denne rapporten er det tatt utgangspunkt i samarbeidet mellom Aker Solutions ASA i Bergen og Aker Powergas Pvt. Ltd. i Mumbai. Formålet med oppgaven er å avdekke de kulturelle utfordringene man kan finne ved et slikt internasjonalt samarbeid, og finne ut i hvilken grad kulturelle forskjeller påvirker det daglige samarbeidet.

For å avdekke de kulturelle forskjellene ble Hill, Cronk og Wickramasekera (2008) sin kulturmodell benyttet for å se hvilke faktorer som påvirker en nasjonal kultur, og hvordan kulturen er i Norge og India. Videre har vi sett på hvordan organisasjoner er bygget opp og fungerer, og hva teorien sier om organisasjonsstruktur og -kultur innenfor samme konsern. Dette, sammen med Gert Hofstede sin teori om kulturdimensjoner, dannet det teoretiske grunnlaget for oppgaven. På bakgrunn av teorien dannet vi åtte hypoteser, som viser våre forventninger til hva vi vil finne.

Som datainnsamlingsmetode har vi benyttet oss av kvalitativ metode, gjennom dybdeintervjuer med ansatte i Aker Solutions ASA. Informantene hadde forskjellige roller innenfor prosjektgruppen, og tilhørte forskjellige nivåer i systemet. Vi hadde også et intervju med en oppdragsleder i Mumbai. I tillegg gjennomførte vi en observasjon av et typisk møte mellom samarbeidspartnerne, samtidig som vi observerte kulturen innenfor Aker Solutions ASA. Dette dannet det empiriske grunnlaget i oppgaven. Empirien ble så drøftet opp i mot teorien.

Av denne forskningen har vi funnet ut hvor viktig kulturforståelse er for et internasjonalt samarbeid, og at et suksessfullt samarbeid betyr at begge sider må ta visse hensyn til kulturelle forskjeller. I tilfellet med Aker Solutions ASA og Aker Powergas Pvt. Ltd. var det hierarkiet i India som var den mest fremtreende kulturforskjellen.

I tillegg har vi funnet at Hofstede sin teori om de forskjellige kulturdimensjonene fortsatt er relevant for denne type forskning, og kan være et godt verktøy for bedrifter som har et internasjonalt samarbeid. Dette er til tross for at modellen er over 50 år gammel.

## *Abstract*

The purpose of this study is to increase the knowledge about differences in culture in an international cooperation. In a world that is constantly changing and the increase of globalization, we find our Bachelor thesis relevant. We had the opportunity to use Aker Solutions ASA as our case-study. Aker Solutions ASA in Bergen, Norway; has an international cooperation with Aker Powergas Pvt. Ltd in Mumbai, India. Our main theory is Geert Hofstede's culture dimensions. In addition Hill, Cronk and Wickramasekera's model "The Determinants of Culture" shows the different factors that has an impact on national culture.

We have interviewed several informants who are employed by Aker Solutions ASA in Bergen and had one observation and a shorter interview with a project manager in Mumbai, employed by Aker Powergas Pvt. Ltd.

As a result of our study we can see that knowledge about the cultural differences is essential to a successful cooperation. We can also conclude that Geert Hofstede's theory is still relevant for this type of study, even though this theory was developed over 50 years ago.

## Innholdsliste

1.0 Innledning.....	- 7 -
2.0 Vår casebedrift: Aker Solutions .....	- 8 -
3.0 Globalisering .....	- 10 -
3.1 Kultur .....	- 11 -
3.2 Religion og Etikk .....	- 13 -
3.3 Politikk og økonomi.....	- 15 -
3.4 Språk .....	- 18 -
3.5 Utdanning.....	- 19 -
3.6 Møte med inderen og nordmannen .....	- 20 -
4.0 Organisasjonsstruktur.....	- 21 -
4.1 Konsernorganisering .....	- 21 -
4.2 Forskjellige organisasjonsstrukturer .....	- 23 -
4.3 Prosjektstruktur .....	- 25 -
4.4 Ledelse og lederollen .....	- 27 -
5.0 Organisasjonskultur.....	- 29 -
6.0 Kultur og internasjonalt samarbeid .....	- 31 -
6.1 Kritikk av Hofstede sine kulturdimensjoner .....	- 31 -
6.2 Presentasjon av Hofstede sine kulturdimensjoner .....	- 32 -
7.0 Metode og datainnsamling .....	- 38 -
8.0 Presentasjon av data .....	- 43 -
9.0 Drøfting .....	- 52 -
9.1 Kultur og struktur.....	- 52 -
9.2 Hofstede sine kulturdimensjoner .....	- 61 -
10.0 Konklusjon .....	- 64 -
10.1 Egenvurdering.....	- 66 -
10.2 Til videre forskning.....	- 67 -
11.0 Referanser.....	- 68 -
12.0 Vedlegg .....	- 72 -

## Figurliste

Figur 1. Inndelingen av Aker Solutions ASA _____	- 8 -
Figur 2. The Determinants of Culture _____	- 12 -
Figur 3. Eksempel på en funksjonsorientert form for konsernorganisering _____	- 22 -
Figur 4. Eksempel for divisjonsformen i konsernorganisering _____	- 22 -
Figur 5. Eksempel på dimensjonsdeling _____	- 23 -
Figur 6. Eksempel på funksjonsbasert inndeling for en produksjonsbedrift _____	- 24 -
Figur 7. Eksempel på markedsbasert inndeling ved en bank _____	- 24 -
Figur 8. Eksempel på en matrisestruktur ved en produksjonsbedrift _____	- 25 -
Figur 9. ”Styringsløyfen” av Westhagen et al. _____	- 26 -
Figur 10. Prosjektlederrollen, ”Kompasset” _____	- 28 -
Figur 11. Forholdet mellom maskulinitet og maktavstand _____	- 34 -
Figur 12. Forholdet mellom usikkerhet og kollektivism _____	- 36 -
Figur 13. Hofstedes kulturdimensjoner i Norge _____	- 37 -
Figur 14. Hofstedes kulturdimensjoner i India _____	- 37 -

## 1.0 Innledning

Vi fikk tilbud om å skrive oppgave om Aker Solutions ASA i Bergen. Dette syntes vi hørtes interessant ut, og vi takket med en gang ja. Aker Solutions ASA er et stort multinasjonalt konsern med selskaper innenfor en mengde forskjellige fagområder. På bakgrunn av dette satte vi oss dypere inn i hva Aker Solutions ASA arbeider med, og hva som ville vært interessant å finne ut mer om. Den prosjektgruppen vi fikk kontakt med var Aker Solutions ASA i Bergen; driver med vedlikehold av plattformer og har et nært samarbeid med Aker Powergas Pvt. Ltd. i Mumbai, India. Vi syntes dette samarbeidet med India hørtes spennende ut, og dette bestemte vi at vi ville forske på. Hvordan fungerer et slikt samarbeid i praksis? Vil forskjellene mellom to land med så forskjellige kulturer, ha innvirkning på samarbeidet? Og hvilke forskjeller er det som har mest betydning for utfordringene i samarbeidet? Er det slik at disse utfordringene er overkommelige, eller kan de være et problem? Vi måtte finne ut om det var gjort forskninger på dette fra tidligere, og om noen hadde utarbeidet teorier vi kunne bruke for å støtte opp om forskningen.

Det er kjent at globaliseringen i verden er stadig økende, og det blir mer og mer vanlig å ha internasjonale samarbeid. Vi vil her finne ut hvilke utfordringer man kan møte på, og hvilke konsekvenser dette har for samarbeidet. Mange er ikke bevisst på hvilke kulturforskjeller man kan finne, og hvordan dette påvirker et internasjonalt samarbeid. Vi vil derfor kartlegge hvilke utfordringer som kan oppstå og finne ut hvordan man kan håndtere disse. Vi tar sikte på å samle relevant teori innenfor internasjonalt samarbeid og kultur, og teste dette opp mot empirien gjennom egen forskning. Teorien vil bli basert på Hill, Cronk og Wickramasekera sin kulturmodell, og Geert Hofstede sin teori om kulturdimensjoner. Datainnsamlingen vil foregå gjennom dybdeintervju og observasjoner, noe vi ta i bruk for å kunne utarbeide en konklusjon om hvilke faktorer som er viktig å kjenne til i et internasjonalt samarbeid, og hvorvidt Hofstede sin teori fortsatt er gjeldende.

Vi vil starte med å se hvilke faktorer som har innvirkning på nasjonal kultur, og finne de største forskjellene mellom Norge og India. Deretter vil vi presentere funnene fra intervjuene og observasjonene, for så å drøfte disse mot hverandre og mot teorien. Til slutt vil vi presentere funnene våre i en konklusjon.

### 1.1 Problemdefinisjon

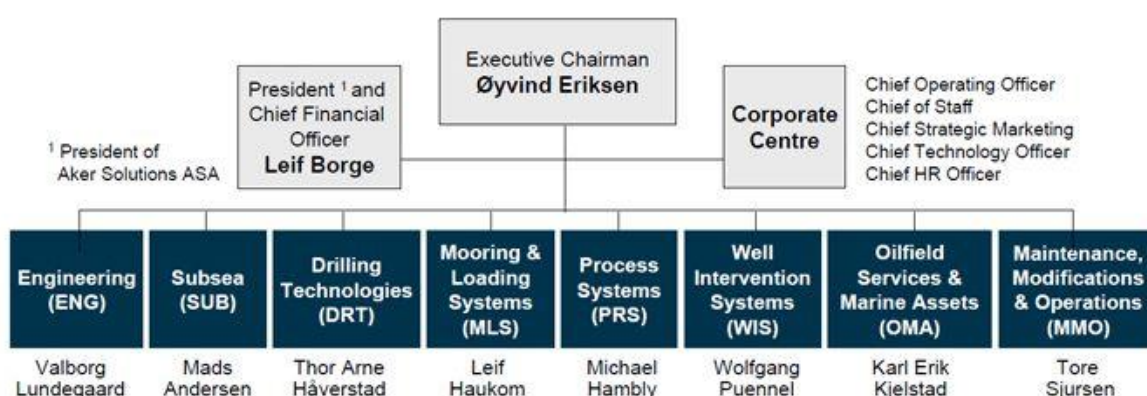
Problemstillingen vår er som følger: *I hvilken grad blir et internasjonalt samarbeid, innenfor samme konsern, påvirket av kulturelle forskjeller?*

For å svare på problemstillingen vil vi lage et sett med hypoteser, basert på teorien. Disse vil vi bruke for å avdekke de forskjellene og utfordringene som kan oppstå ved et internasjonalt samarbeid. Svarene på hypotesene vil så hjelpe oss til å finne en endelig konklusjon.

## 2.0 Vår casebedrift: Aker Solutions ASA

Aker Solutions ASA (heretter bare omtalt som Aker Solutions) er en del av Aker gruppen, og gjennom Aker Holding eier Aker gruppen 40,27 % av aksjene. Aker Solutions er et ledende globalt firma innenfor ingeniør- og konstruksjonsservice, teknologi-produkter og integrerte løsninger. De opererer innenfor flere industrier, blant annet innenfor olje og gass, gruver og metallfremvinning, raffinerier og kjemikalie- og kraftutvikling (Aker Solutions ASA, 2011a).

Aker Solutions er organisert gjennom flere separate foretak, der Aker Solutions-navnet blir brukt som merkevare for de fleste av foretakene. De har i dag rundt 22 000 ansatte fordelt på 30 land, og er representert i alle verdensdeler (Aker Solutions ASA, 2011a).



Figur 1. Inndelingen av Aker Solutions ASA (Aker Solutions ASA, 2011a)

På hjemmesiden understreker Aker Solutions viktigheten av å ha et overordnet mål å jobbe mot for hele organisasjonen, og dette gjenspeiles i deres visjon. *“Our vision is to be the preferred partner for solutions in the energy and process industries through living our values”* (Aker Solutions ASA, 2011c). Her finner man óg de seks verdiene som blir vektlagt og som skal gjenspeiles i det daglige arbeidet.

- All our major achievements are team efforts
- Building customer trust is key to our business
- We take personal responsibility for HSE because we care
- We encourage early and honest communication
- We know our business and get things done
- We deliver consistently and strive to beat our goals

(Aker Solutions ASA, 2011c).

Det vi i dag kjenner som Aker Solutions har gjennomgått flere endringer opp igjennom årene, både med eierforhold og navneskifte. I 1853 ble det opprinnelige Kværner Brug grunnlagt. I 1922 begynte Kværner Brug å samarbeide med Myrens Verksted, der de konsentrerte seg om hydropower. I 1943 gikk disse to selskapene inn som hovedaksjonærer i Thunes Mekaniske Verksted. Videre ble Kværner Brugs president utpekt til å være president i alle tre firmaene i Kværner konsernet (heretter omtalt som Kværner), og i 1967 dannet de Kværner Holding som



ble oppført på Oslo Børs. Etter dette bestod Kværner av 10 norske selskap og hadde en omsetting på 385 millioner kroner (Aker Solutions ASA, 2011b).

Fra 1965 til 1992 kjøpte Kværner opp flere skipsverft, og frem til 1996 hadde gruppen en stor skipsflåte som for det meste bestod av gassfraktere og reefers (kjøleskip). I 1978 gikk Kværner inn i oljeindustrien, som fortsatt er et av kjerneområdene til gruppen. I 1996 prøvde Kværner og styrke sin egen ingeniørbase internasjonalt, og kjøpte opp et britisk konglomerat; Trafalgar House. Dette oppkjøpet førte til at Kværner ble en internasjonal aktør innenfor skipsbygging, olje og gass, papir- og papirmasseproduksjon og ingeniør- og konstruksjonsarbeid (Aker Solutions ASA, 2011b).

Uten de riktige ledelses- og administrasjonsskapasitetene, fikk Kværner i løpet av de kommende årene store problemer med å integrere de oppkjøpte selskapene inn i gruppen, og de hadde etter hvert også stor gjeld. I 1999 prøvde de derfor å selge unna en hel del selskaper i håp om å kunne realisere kapital. Dette gikk ikke som planlagt og i 2001 var selskapet i en stor likviditetskrise. Dette året hadde de i forhandlinger med Aker Maritime ASA, og i november 2001 gikk Aker inn i selskapet med ny kapital, og omforhandlet en del av den utestående gjelden Kværner hadde pådratt seg. Høsten 2002 valgte Kværner å bruke Aker Kværner som merkenavn for hele gruppen av selskaper. Dette ble igjen forandret i 2008 til dagens Aker Solutions ASA, der navnet viser til deres arbeidsområde. Dette er å lage gode løsninger innenfor industrien de operer i, og deres sterke tilknytning til Aker som er en stor aktør innenfor den samme industrien som Aker Solutions ASA arbeider innenfor (Aker Solutions ASA, 2011b).

#### Aker Solutions ASA i denne oppgaven

I vår oppgave ser vi nærmere på Aker Solutions sin avdeling i Bergen og deres samarbeid med Aker Powergas Pvt. Ltd. (heretter kun omtalt som Aker Powergas) i Mumbai, India. Aker Powergas er et underselskap av Aker Solutions, med kontor i Mumbai. De har en stor ingeniørstokk som Aker Solutions benytter seg av i konstruksjons- og vedlikeholdsarbeidet ved plattformene (Stian Instefjord, personlig kommunikasjon, 28.februar 2011).

Avdelingen på Sandsli i Bergen er knyttet opp mot oljeindustrien med Statoil som eneste kunde. I august 2010 inngikk avdelingen en ny kontrakt med Statoil. Denne kontrakten, Statoil V&M, omhandler vedlikehold av plattformene på 4 oljefelt: Snorre, Gullfaks, Visund og Åsgård, der hvert felt har hver sin prosjektgruppe (Stian Instefjord, personlig kommunikasjon, 28.februar 2011). Det er i hovedsak prosjektgruppen Visund sitt samarbeid med Aker Powergas og deres ingeniører vi har studert i denne oppgaven.

### 3.0 Globalisering

I denne oppgaven ser vi nærmere på et samarbeid på tvers av landegrenser, og derfor vil globalisering være et aktuelt tema. Globalisering kan forklares så enkelt som en prosess hvor geografisk avstand får mindre betydning for kommunikasjon, samhandling og fellesskap mellom mennesker og samfunn. Når det er sagt er ikke globalisering et veldefinert eller et presist begrep. Globaliseringsuttrykket trekkes ofte frem som en viktig faktor i offentlige debatter der en gjerne prøver å forstå utviklingen innenfor kultur, næringsliv og politikk (Hope, 2002).

I følge Kalnes, Austvik og Røhr (2010), har globalisering to sider som henger nøye sammen. Den første er fysiske eller materielle bevegelser over landegrensene, som både består av kapital og mennesker. Ingen av disse er noe nytt historisk sett, siden dette startet lenge før klare nasjonale grenser ble innført. Den andre siden er samhandling og bevegelser som utgjør grunnlaget for kommunikasjon. Det som er revolusjonerende innfor denne siden er utviklingen av kommunikasjonsverktøy. Dette har videre ført til at fysiske bevegelser over landegrensene har blitt mer løsrevet fra globaliseringsuttrykket.

Ulrich Beck (2003, referert i Kalnes, Austvik og Røhr, 2010) sin tilnærming til globalisering er at globalisering kan virke som en trussel for noen, men som en mulighet for andre. Han definerer globalisering som en politisk prosess hvor ulike ideer og interesser står i mot hverandre, alt etter som hvor positiv eller negativ og ukontrollert den politiske utviklingen betraktes å være.

Huntington (1993, referert i Kalnes, Austvik og Røhr, 2010) mener at i en globalisert verden, hvor en vestlig liberal kultur dominerer, kan kulturbaserte konflikter oppfattes som en trussel på områder innenfor politikk, økonomi og sikkerhetspolitikk av andre sivilisasjoner. Videre advarer han mot at globalisering kan skape reaksjoner mot Vesten på grunn av at de føler seg truet eller urettferdig behandlet. Han advarer spesielt mot islamske sivilisasjoner som kan føle seg truet av vestlig dominans, og dermed kan skade globalisering. Huntington (1993, referert i Kalnes, Austvik og Røhr, 2010) fikk mye kritikk for sine teser, da kritikerne mente at han brukte stereotyper som skremsel mot globalisering.

Bedrifter som opererer i flere land, men som har sin hovedbase i hjemlandet, blir betraktet som transnasjonale bedrifter. Reve, Haugland og Grønhaug (1995) mener at globale virksomheter er bedrifter som arbeider internasjonalt innenfor egen organisasjon. Dette kan være bedrifter som produserer og markedsfører fra en rekke baser over hele verden, der de samarbeider tett med sine leverandører. Det kan til dels være inngått strategiske allianser mellom leverandør og basene, og dette har innvirkning på det internasjonale markedet, både når det gjelder industri- og forbruksvarer. Reve, Haugland og Grønhaug (1995) bruker ABB som et eksempel på en transnasjonal bedrift. ABB har sitt hovedkontor i Zürich, og er ledende innen en rekke industrielle markeder. Aker Solutions havner også innenfor de transnasjonale rammene.

### 3.1 Kultur

Kultur er et begrep som mange har prøvd å definere med større eller mindre hell. Vi har sett på flere ulike definisjoner som vi mener kan definere kultur slik som vi i denne oppgaven oppfatter det. Det finnes også en rekke modeller som har prøvd å forklare kultur og hva det innebærer. På 1870-tallet definerte Edward Taylor (1871, referert i Hill, Cronk, Wickramasekera, 2008, s. 181) kultur som ”*That complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, customs and other capabilities acquired by man as a member of society*”. Kultur kan sies å være et system av verdier og normer som er delt i en gruppe av personer, og når disse blir sett under ett blir det en lov for hvordan man skal leve i denne gruppen (Hill, Cronk, Wickramasekera, 2008).

Nyere definisjon kan vi finne hos den norske samfunnsforskeren Arne Martin Klausen (referert i Begrepet kultur, 2011) ”*Kultur er ideer, verdier, regler og normer som et menneske overtar fra den foregående generasjonen, og som man forsøker å bringe videre – ofte noe forandret – til neste generasjon*”. Rudi (2010) mener at kultur er ikke noe konstant, man at det er noe er i kontinuerlig utvikling. Kulturen i dag er ikke den samme som den var for hundre år siden. Alle land har tradisjoner som binder folket sammen. Eksempelvis har Norge religiøse tradisjoner som jul og påske. I tillegg har Norge også tradisjoner som de fleste deltar på som ikke er religiøse, for eksempel 17. mai og nyttårsaften. Det kommer stadig nye tradisjoner, deriblant arbeidernes dag, kvinnedagen, halloween og valentinesday. Halloween og valentinesday er relativt nye tradisjoner i Norge, og klassiske eksempler på at kulturer i forskjellige land påvirker hverandre.

Kultur er noe som kan være veldig forskjellig fra land til land. Enkelte mener, i følge Rudi (2010), at Norge har blitt amerikanisert, men at det fortsatt er store forskjeller mellom Norge og Amerika. En trenger ikke reise langt for at kulturforskjeller kan bli så store at det lager missforståelser. Bare innad i Skandinavia kan dette merkes. Det samme gjelder innad i India, der er det store forskjeller mellom by og landsbygd.

Regjeringen (2010) mener at kulturen kan forstås på tre forskjellige måter, *kultur som sektor*, *kultur som livsform* og *som tenkemåte*. Kultur som *sektor* i samfunnet innbefatter både kunstneriske produkter som for eksempel teaterforestillinger, konserter, litteratur, institusjoner og organisasjoner. Kultur som *tenkemåte* (kommer for eksempel til uttrykk i antropologens James Taylors definisjon fra 1871, nevnt ovenfor) innbefatter for eksempel normer, verdier og trosformer. En forståelse av kultur som *livsform* vektlegger en spesifikk og sentral aktivitet, slik som næringstilpassing, som antas å påvirke vesentlige sider ved tilværelsen i sin helhet. Dette kan for eksempel være at man lever i en kystkultur. Den sentrale aktiviteten omfatter både tenkemåter, atferd og handlinger. I denne forståelsen av kultur legges det gjerne vekt på materielle redskaper og andre gjenstander, og i sær på gjenstander som regnes som særegne for folkegruppen, og som brukes som symbol på en bestemt folkegruppe.

Multikultur er et begrep som blir stadig mer brukt. Rosado (1996) skriver i artikkelen ”*Toward a Definition of Multiculturalism*” at konseptet med multikultur bærer en ny orientering mot fremtiden. Det finnes ingen klar definisjon på hva multikultur er, men det er gjort flere forsøk på å definere det. Rosado (1996) sitt forsøk på å definere er som følger

*Multikultur er et system av tro og oppførsel som anerkjenner og respekterer tilstedeværelsen av alle ulike grupper i en organisasjon eller samfunn, som erkjenner og verdsetter deres sosiokulturelle forskjeller, og oppfordrer til, og muliggjør deres bidrag innenfor en inkluderende kulturell kontekst som utdanner alle i organisasjon eller samfunn.*

Deal og Kennedy (1986) mener at enhver bedrift og organisasjon har en kultur, en såkalt bedriftskultur. Enkelte ganger er den i bruddstykker og vanskelig å lese utenfra – noen er lojale mot sjefen og andre er lojale mot fagforeningen. Andre ganger er en bedriftskultur veldig sterk, der alle vet selskapets sine mål, og arbeider for å nå de. Enten kulturen er svak eller sterk, har den en mektig innflytelse på hele organisasjonen. Den påvirker praktisk talt alt; alt i fra hvem som blir forfremmet til hvilke beslutninger som blir tatt, og hvordan de ansatte kler seg. Dette er noe vi vil komme tilbake til i kapittel 4.

#### Bestemmende faktorer for kultur

Valget falt på Hill, Cronk, Wickramasekera (2008) sin modell: “The Determinants of Culture”. Vi valgte denne siden modellen inneholder de faktorer som vi synes er relevante for oppgaven. Denne modellen tar med alle faktorene som vi vet er forskjellige i Norge og India og som vi tror har en innvirkning på et internasjonalt samarbeid. Vi vil nå gå inn på de forskjellige faktorene. Vi har ikke laget et eget punkt for sosial struktur, fordi vi mener dette blir dekket på en tilfredsstillende måte gjennom de andre punktene.



Figur 2. The Determinants of Culture (Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008, s 185)

### 3.2 Religion og Etikk

Den første faktoren som vi vil se nærmere på i Hill, Cronk & Wickramasekera sin modell er religion. Religion og etikk er en stor del av kulturen som et land innehar. Religion har skapt normer og verdier som har resultert i en form for sosial struktur og lover og regler for samfunnet. Kristendommen er Norges statsreligion, og har stått sterkt siden slutten av vikingtiden, mens hindusimen har eksistert i India i over 5000 år. Mange bruker religion for å identifisere seg selv som mennesker, og for mange er religion den eneste riktige veien i livet. Etikk er et utsprang av retningslinjer i religioner, som forteller hvordan man skal handle og ikke handle. I senere tid har etiske retningslinjer blitt utarbeidet også utenfor religiøse aspekter. I Norge har fokuset på etikk vært stort, blant annet kreves det at både norske og utenlandske bedrifter skal opp tre etisk riktig ovenfor samfunnet (Rotnstein, 2000). Viktigheten med å skape forståelse for hverandres kultur, religion og etiske retningslinjer har blitt avgjørende med tanke på at internasjonale samarbeid skal fungere.

#### Hinduisme

I følge Kværne (2009) er India et land med religionsfrihet. Likevel står hinduismen sterkt i India, der hinduer utgjør 82% av befolkningen. Selv om hinduismen har eksistert i over 5000 år, finnes det få skriftlige kilder. Det som finnes av skriftlige kilder stammer fra gamle utgravninger og bildekunst. Hinduismens viktigste punkt er den evige rundgangen av fødsel, død og gjenfødelse. I motsetning til Kristendommen, finnes det ikke ett gudsbegrep i hindusimen, men det er ulike oppfatninger om hvordan gudene fremtrer eller om det i hele tatt eksisterer en høyere gud (Rotnstein, 2000).

I hinduismen er det de fire menneskelige mål som preger hinduenes liv (Rotnstein, 2000). Det første er materiell velstand. Dette kan være en av grunnene til at hinduer prioriterer utdannelse, og dette er nok også drivkraften deres til å være effektive arbeidstakere. Det andre er nytelse og begjær. Dette målet dreier seg først og fremst om å inngå ekteskap for å føre familiens blodlinje videre. Det er også viktig for hinduer å være seksuelt rene, dette betyr at man ikke skal ha seksuell omgang før ekteskapet. Det tredje målet er religiøse og sosiale plikter, som innebærer å følge Dharma og karma. Det fjerde og siste menneskelige målet er frigjørelse fra det evige gjenfødselsystemet (Rotnstein, 2000). De to sistnevnte punktene vil vi komme tilbake til.

Dharma er det mest sentrale begrepet i hinduismen. Dharma er en skriftlig kilde som omhandler religiøse og sosiale plikter. Hinduismens mest kjente trekk er klasse- og kastesystemet, hvor Dharma spiller en stor rolle. Kastesystemet er tiltenkt for å tilpasse Dharma i forhold til yrke eller stilling i samfunnet. Kastesystemet vil vi komme tilbake til. Hinduistene har et lokalt tempel med en prest som gir hinduer retningslinjer for hvordan man skal følge Dharma, og disse retningslinjene vil gjenspeiles i hinduers hverdag (Rotnstein, 2000). Dharma er også med på å definere de etiske verdiene i hinduismen med tanke på frigjørelse fra det evige gjenfødselsystemet. Her kommer også begrepet karma inn. Karma har ingen skriftelig kilde, likevel er hinduer sterkt fokusert på å gjøre gode handlinger som de selv mener resulterer i god karma (Rotnstein, 2000). For å oppfylle kravene for frigjørelse må man ha fulgt Dharma, og å ha god karma.

Kastesystemet ble senere utviklet for å skille de rike og de fattige i samfunnet. Kastesystemet er inndelt i tre kaster bestående av de "rene", de "urene" og de kasteløse (Rotnstein, 2000). De forskjellige kastene måtte ikke omgås sosialt, og hvis dette var tilfelle, ble de kasteløse.

Kastesystemets prinsipper at man er født i en kaste, og det er derfor ikke mulig å forflytte seg opp en kaste. Kastesystemet ble offisielt avskaffet i India i 1950, men det henger fortsatt igjen i mange landsbyer (Rotnstein, 2000).

India i dag har, på lik linje med Norge, likestillingslover som skal sikre like rettigheter for kvinner og menn. På tradisjonelt vis mente hinduene at kvinnes oppgave var å føre familienavnet videre og anse sin ektemann som en gud (Rotnstein, 2000). Dette har bedret seg over tid, men det er fortsatt mange landsbyer i India som operer med et lignende kvinnesyn. Det har også stor betydning hvilken religiøs og økonomisk bakgrunn en kvinne har. Det er ikke uvanlig å ha arrangerte ekteskap enten for å gifte seg inn i en rikere familie eller gifte seg med en som har lik sosial status (Rotnstein, 2000).

### Kristendom

Kristendommen ble innført i Norge i slutten av vikingtiden og har siden den gang stått sentralt i nordmenns hverdag. Etter reformasjonen på 1500-tallet, valgte Norge å erstatte den katolske kirke med den friere evangelisk-lutherske kirke. Kristendommen var den eneste tillatte religionen helt frem til 1891, da den sittende regjering vedtok en lov om religionsfrihet. Før den tid var det forbudt å melde seg ut av den norske statskirke (Rotnstein, 2000).

Kristendommen følger to skriftelige kilder, det gamle testamentet og det nye testamentet, og sammen utgjør de kristendommens Bibel. Det gamle testamentet omhandler skapelsen av jorden og skrifter om hvordan Gud formidlet det kristne syn til verden. Det gamle testamentet forteller også om de ti bud som ble gitt av Gud til Moses. De ti bud har stått sentralt for både lover og etikk i Norges samfunn. Det nye testamentet omhandler Guds sønn, Jesus Kristus, og hvordan hans liv på jorden ble oppfattet. Norge følger den vestlige tidsrekningen der Jesus fødsel regnes som år null. Kristendommen er den mest utbredte og største religionen i verden, men praktiseres forskjellig. Ca 1/3 av verdensbefolkningen tilhører forskjellige grener innenfor kristendommen (Rotnstein, 2000).

Kristendommen har i likhet med andre religioner, vært preget av et mannsdominert kvinnesyn. Kvinners rolle var lenge å stelle hus, pleie sin ektemann og føde barn (Rotnstein, 2000). I Norge er dette en tradisjon som man med tiden mer eller mindre har gått vekk ifra. Blant annet har Norge innført kvoter for at flere kvinner skal sikres plass i lederstillinger og har innført lover mot kvinnediskriminering.

### Etikk i Næringslivet

Organisasjoner er i dag avhengig av å ha et godt rykte for å være konkurransedyktige. Media har avslørt en rekke handlinger som svindel, korrupsjon og utnyttning av arbeidskraft i fattige land. Når en organisasjon blir identifisert av slike handlinger, taper de på det økonomisk og samfunnsmessig. Det er da begrepene etikk og moral kommer inn.

Begrepene etikk og moral brukes i det dagligdagse om hverandre. Etikk og moral betyr egentlig det samme, men det er hentet ifra to forskjellige språk. Etikk stammer fra det greske språket og er oversatt til skikk. Moral kommer ifra det latinske språket som også er oversatt til skikk. Hovedskille mellom disse to begrepene er at etikk sies å være tenking og refleksjon, mens moral er dreier seg om vår egen praksis. Etikk er faget og moral er våre holdninger og oppførsel (Nordhaug og Olsen, 2010), og derfor vil vi i denne oppgaven legge vekt på etikk. I følge Reidenbach og Robin (1991, referert i Nordhaug og Olsen, 2010) er etiske verdier et felles sett som er godtatt av alle medarbeiderne, som også er godt integrert i

organisasjonskulturen.

Det finnes mye litteratur på hva som er god etikk i arbeidslivet, med forskjellige retningslinjer, strategier og verktøy. Det som går igjen er at man skal bruke etikk som et verktøy for å klargjøre hva som er rett og galt i gitte situasjoner. Dagfinn Føllesdal (referert i Kalvnes, 2006) mener det finnes tre retningslinjer for å definere etikk. Den første er tradisjon, som innebærer at innarbeidde vaner kan være retningslinjer i forhold til hva som er god eller dårlig etikk. Problemet er at tradisjoner i Norge er ulike i forhold til andre land. Det vi tenker er god etikk ut ifra vår tradisjoner kan være dårlig etikk i utlandet. Eksempelvis vil det å ha en personlig tjener tilgjengelig til en hver tid, være i mot hva Norge føler er god etikk. Dilemmaet her blir da, i en arbeidssituasjon, om man skal få personen sparket og miste sitt eneste levebrød, eller ta hensyn til at dette er vanlig i dette landet. Den andre retningslinjen Føllesdal (referert i Kalvnes, 2006) snakker om, er følelser. Her blir dilemmaet om man skal gi støtte og sympati til fattige barn i Norge eller fattige barn i u-land. Det etiske riktige i følge denne retningslinjen vil være hva man selv føler er riktig. Den tredje retningslinjen er det dogmatiske. Eksempel på dette kan være at Jehovas vitner nekter å ta i mot blodoverføring, av den grunn at det strider mot deres tro, selv om de vet at dette kan redde liv.

### **3.3 Politikk og økonomi**

En nasjons politiske og økonomiske filosofi blir påvirket av flere faktorer i den nasjonale kulturen, samtidig som det kan påvirke tilbake på andre kulturfaktorer (Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008). Det er derfor vanskelig å si noe om økonomi og politikk uten å blande inn både religion, arbeidsetikk, utdanning og sosial struktur.

Det har tidligere blitt argumentert for at religion hadde spesielt stor innflytelse både politisk og økonomisk. Spesielt Max Weber (ud., referert i Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008) argumenterte med at hinduismen hadde negativ innflytelse på den økonomiske utviklingen i India, på grunn av sine klare klasse- og kasteforskjeller. Dette strider derimot med det faktum at India i dag har en høy økonomisk vekst og stor grad av entreprenørskap, til tross for at det fortsatt er klare klasseskiller i samfunnet. Denne teorien har derfor i den senere tid blitt sett på med en viss skepsis.

I dagens multinasjonale samfunn ser vi at mange nasjoner har en økonomisk vekst, uten å kunne trekke noen sammenheng mellom religioner i de forskjellige regionene (Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008). Derimot kan man trekke paralleller mellom personlig tro, arbeidsmoral og etikk. Robert Barro og Rachel McCleary (2003) gjennomførte en studie på 1980- og 90-tallet, som avdekket at personlig tro stimulerte til økonomisk vekst, gjennom individuell oppførsel som førte til høyere produktivitet. Det var altså samme hvilken religion de tilhørte, så lenge de var troende.

Det er flere faktorer innenfor en nasjons politiske filosofi som kan påvirke nasjonens kultur. Kultur på nasjonalt nivå er vanskelig å beskrive, siden det oftest refereres til et spesifikt land når man tenker på nasjon. Innenfor et lands geografiske område, finner man som regel flere grupperinger der forskjellige kulturer og tenkemåter har oppstått. Disse gruppene og stammene, har ofte svært forskjellig kultur og det kan være vanskelig å generalisere. Likevel er det mer hensiktsmessig å kunne sammenligne nasjoner i stedet for mindre grupperinger innenfor en stat, men man må være forsiktig med hvordan man gjennomfører denne

generaliseringen (Hofstede, 1993). Det er derfor viktig i en flerkulturell nasjon å anerkjenne alle kulturene og ikke usynliggjøre eller ekskludere noen i hverdagen. Nancy Fraser (ud., referert i Pedersen, 2010) impliserer viktigheten av at alle skal kunne delta likeverdig innenfor de sentrale samfunnsområdene. Hun mener at ved å fordele godene og de materielle ressursene skal alle sikres uavhengighet og uttrykksfrihet. Slik skapes det rettferdighet, som er med på å skape en felles kulturell forståelse innenfor en nasjon (Pedersen, 2010).

For å få en bedre forståelse for hvordan og hvorfor den politiske og økonomiske situasjonen er som den er i de to landene vi tar for oss i denne oppgaven, har vi satt det inn i et historisk perspektiv.

### Norge

Det politiske systemet i Norge, er i dag bygget opp på en slik måte at det er folket, gjennom politisk demokratiske valg, som velger sine representanter i Stortinget og hvilket parti eller partier som skal få styre landet (Macridis, 1987). Den sittende regjering må altså ha tillit hos folket for å kunne styre. Dette foregår gjennom Stortingets høringer, der regjeringsmedlemmer må møte for å utdype de spørsmål Stortinget har angående deres bestemmelser.

Norge har vært underlagt både Danmark og Sverige gjennom unionstiden, og et behov for at det norske folk, nasjonale rettigheter og interesser skulle bli hørt, vokste frem. Dette kravet førte etter hvert til at Norge fikk sin egen grunnlov i 1814, der det i Grunnloven ble nedfelt at landet skulle styres av folket. Videre fikk de sin selvstendighet fra Sverige ved unionsoppløsningen i 1905 (Macridis, 1987). I løpet av de siste 150 årene, har Norge gjennomgått store forandringer, både politisk og økonomisk. Norge gikk fra å være et typisk fiske- og jordbrukssamfunn, der fattigdom var utbredt, til et av verdens fremste velferdsland. Denne utviklingen begynte med industrialiseringen, og utbygging av arbeidsplasser, spesielt på større steder. Dette førte til flere arbeidsplasser, og flere begynte som arbeidere i industrien i stedet for gårdsarbeid. Etter hvert som industrisamfunnet vokste, ble landsbruksnæringen mindre, og Norge var ikke lenger et landbrukssamfunn (Macridis, 1987). I dagens samfunn er det servicenæringene som er de mest utbredt i Norge. Disse næringene vokste frem da behovet for slike tjenester meldte seg, etter hvert som velferdssamfunnet ble utviklet som en følge av industrialiseringen. I dag er mesteparten av Norges industri flyttet utenlands, som følge av høye lønninger og kostbare velferdsordninger i Norge (Macridis, 1987).

Selv om Norge har et flerpartisystem, har det vært politisk stabilt etter unionsoppløsningen. Dette er på mange måter fordi de forskjellige partiene vokste frem etter hvert som industrien gjorde sitt innrykk, og de forskjellige samfunnsklassene trengte sine representanter i Stortinget. Systemet er bygget opp på en slik måte at hvert parti blir tildelt like stor andel av plassene i Stortinget, som den andelen av befolkningen partiet representerer. Dette hindrer at det blir en skjev fordeling mellom partiene og en balanse blir opprettholdt (Macridis, 1987).

Store økonomiske omveltninger kan i de fleste tilfeller føre til større politisk og økonomisk ustabilitet i et land. Men Norge, og Skandinavia generelt, har tilpasset seg disse forandringene på en god måte, og har generelt sett opprettholdt stabiliteten i samfunnet, og minsket forskjellen mellom fattig og rik. Det blir argumentert for at de skandinaviske landene på mange måter var bedre rustet til å takle en slik overgang på grunn av sine tradisjoner med politisk demokrati (Macridis, 1987).



## India

India har, som Norge, et flerpartisystem og er et av verdens største demokratier. Helt siden kolonioppløsningen i 1947 og til i dag har demokratiet stått sterkt i India, med unntak av en 2-års periode med unntakstilstand på 1970-tallet, som ble utlyst av daværende statsminister Indira Gandhi etter anklager om valgfusk. Unntakstilstanden ble brukt som middel for å gjennomføre tvangssterilisasjoner av menn, for å bekjempe befolkningsproblemet som ble mer og mer merkbart i India. Unntakstilstanden ble avblåst i 1977 da det sittende partiet mistet makten sin, og demokratiet ble gjeninnført. Det ble da gitt et løfte om at det aldri mer skulle utøves tvang overfor befolkningen, og dette løftet har blitt holdt (Brimnes, 2007). Til tross for denne sterke troen på demokrati, har India vært preget av store konflikter innad i landet både politisk og økonomisk, og til tross for stor økonomisk vekst de siste 15 årene sliter de fortsatt i dag med stor grad av fattigdom. India har siden de fikk selvstendighet ifra britene, sett på seg selv som et sekulært rike, der det skal være religionsfrihet. Men det har likevel vært store konflikter mellom muslimer, sikher og hinduister som har ført til politisk uenighet og konflikter gjennom de siste 60 årene. Den lange tradisjonen med kastesystem og det integrerte klassesystemet har også vist seg å gi store utfordringer for Indias utvikling i verdenssamfunnet (Brimnes, 2007).

For å bedre forstå de utfordringene og forskjellene som man i dag finner i India, har vi valgt å se på India sin historie og utvikling fra tiden som britisk koloni og frem til i dag. Frem til 1739 var det man i dag kaller India, et stort mogulrike. Dette mogulriket var svært mektig, men de siste hundre årene før britene kom, mistet mogulene mye av makten sin gjennom innvaderinger fra Perserriket, og flere konkurrerende stater oppstod. Denne rivaliseringen fortsatte helt frem til 1739 da britene gjorde India til en britisk koloni (Brimnes, 2007).

For å kunne beholde det administrative styret i kolonien var britene avhengig av å alliere seg med indere (Brimnes, 2007). Her var det spesielt hinduister fra Brahman-kasten som hadde jobbet i det administrative i det tidligere Mogul-riket og de konkurrerende statene, som tjenestegjorde for britene under kolonitiden. Det var også disse som fikk muligheten til å påvirke britenes styre av India, siden de hadde lokalkunnskaper som de selv kunne velge å fortie eller fordreie. Britene hadde også stort behov for utdannede indere i kolonien, og anla derfor engelske skoler med høyere utdanning i utvalgte provinser. Dette gjorde at en stor andel av den hinduistiske befolkningen fra den høyere samfunnsklassen, og spesielt fra Brahman-kasten, fikk vestlig utdanning og tjente godt på å samarbeide med britene. Landets muslimer tok i liten grad vestlig utdanning. De hørte enten til i en høyere samfunnsklasse og kunne derfor ikke tenke seg å arbeide for britene innenfor administrasjon, eller de var for fattige til å kunne betale for utdanningen. Dette gjorde at det i stor grad var hinduistene som fikk påvirke Indias nyere historie (Brimnes, 2007).

Utover på 1800-tallet gjorde britene tiltak som også skulle styrke den indiske landsbygda og minske risikoen for sivilt opprør, gjennom å bygge ut kanaler og jernbaner, og å redusere de store skattene (Brimnes, 2007). Dette skulle styrke denne delen av befolkningen sine muligheter til å dyrke mer land selv, og gjøre eksport av varer lettere. Det var derimot ikke de fattige bøndene som best klarte å utnytte dette, men de allerede velstående bøndene og landherrene. Tiltakene lettet likevel litt på den store nøden, men gjorde også at forskjellen mellom fattig og rik ble større (Brimnes, 2007).

Mot slutten av 1800-tallet og begynnelsen av 1900-tallet begynte opprøret mot det britiske styret. Etter 1919 var det spesielt Gandhi sine "ikke-samarbeidskampanjer" som fikk størst gjennomslag og stor støtte blant det indiske folk, og motstanden til britene ble brakt til et nytt nivå. Det felles ønsket om selvstendighet, og Gandhi sine kampanjer, førte til at inderne stod mer samlet og de interne stridighetene ble lagt til side (Brimnes, 2007). I 1947 ble India igjen, som den første av de britiske koloniene, en selvstendig nasjon.

Tiden etter avkoloniseringen var likevel preget av konflikter og ustabile forhold i Indias politiske verden, der religion spilte en stor rolle. Det vi i dag kjenner som India var i realiteten flere områder lagt under et mogulrike, og det var lite samhold mellom det vi nå omtaler som indere (Brimnes, 2007). Innenfor disse landområdene lever det både muslimer, hinduister og sikher; som jevnlig kom i konflikt med hverandre. Dette gjaldt spesielt for Punjab og Kashmir provinsene. Sikhenes opprør i Punjab ble etter hvert roet ned, gjennom en massiv aksjon fra regjeringens side. I Kashmir er det derimot fortsatt uroligheter mellom den muslimske majoriteten i området, som vil at området enten skal innlemmes i Pakistan eller bli en selvstendig stat, og hinduistene som vil forbli en del av India (Brimnes, 2007).

India har lange tradisjoner med kastesystem, og dette utgjorde et stort problem for de laveste kastene og de kasteløse. De ble sett på som urene av høykastene som reglerett nektet å omgå folk fra en lavere kaste. Dette førte til at denne delen av befolkningen ikke bare forble fattige, men de ble også diskriminert og undertrykt (Brimnes, 2007). I 1950 ble Indias kastesystem offisielt avskaffet, og det ble fra staten igangsatt en reform som skulle sikre de som hadde tilhørt de laveste kastene og de kasteløse, økonomisk støtte og en bedre plass i samfunnet. Det ble derfor innført kvoter på plasser i lovgivende forsamlinger, innenfor statlige arbeidsplasser og videregående skoler. Dette skulle sikre at også "lavkastene" kunne være representert på grunnlag av den andelen som de utgjorde i samfunnet. Det kan diskuteres hvor godt denne reformen er blitt gjennomført, men det er et faktum at flere av "lavkastene" i dag har fått tilgang til bedre jobber enn for 50 år siden (Brimnes, 2007).

Fra 1989 har det gått mot bedre tider for India, både økonomisk og politisk. Det at India har åpnet seg for verdensmarkedet har ført til stor økonomisk vekst. Selv om det fortsatt er store fattigdomsproblemer i India, er det håp om at denne veksten skal gagne alle indere etter hvert, og forminske de store forskjellene mellom fattig og rik (Brimnes, 2007).

### 3.4 Språk

Språk (2009) er i følge Store norske leksikon "*den menneskelige egenskap til å frembringe hørbare (tale) eller synlige (tegn, skrift) ytringer som kan gi meddelelser om sanseinntrykk, tanker, følelser osv. fra individ til individ.*" På en annen side er språk også et system av regler for dannelsen av ytringer som er felles for en gruppe mennesker. På samme måte som andre regler for sosial atferd vil dette regelsystemet skifte fra samfunn til samfunn, slik at det finnes et stort antall forskjellige språk. Denne definisjonen er kanskje den vanligste allmennbetydningen av begrepet språk. I verden i dag er det anslått at det finnes rundt 6000 forskjellige språk.

India er et av de landene i verden med størst språklig variasjon. Antall språk i India har vært et stridsspørsmål, og det henger sammen med skille mellom språk og dialekt. India kan språklig inndeles i to områder; der dravidiske kontinuum i Sør-India og det Indoariske

kontinuum, som omfatter resten av India. Statistikk over språk i India blir ganske vilkårlige, da kontinuum er et område med flytende språkgrenser slik at man ikke kan si hvor det ene språket slutter og hvor det neste begynner. I 1947 ble hindi gjort til Indias nasjonalspråk, mens engelsk skulle fortsette som administrasjonsspråk i en overgangsperiode på 10 år. Det har vist seg at det var umulig å erstatte engelsk med hindi som administrasjonsspråk for hele India. I dag er det klart at engelsk er kommet for å bli, og stadig flere sender barna sine til engelskspråklige skoler (India – språk, 2011).

I Norge er det norsk som er majoritetsspråk, og dette er også det offisielle språket. Det er et nordgermansk språk som er nært beslektet med og gjensidig forståelig med dansk og svensk. Det finnes to varianter av norsk; nynorsk og bokmål (Norge – språk, 2010).

### **3.5 Utdanning**

Utdanning skaper det fundamentale i forhold til kompetanse. Både i Norge og i India står en form for utdanning sterkt i samfunnet. Norge og India har begge utarbeidet læreplaner slik at man allerede i ung alder skal tilegne seg kunnskap på forskjellige fagområder. Forskjellen mellom Norge og India er at i India er kvaliteten på utdanning, spesielt på grunnskolenivå, veldig forskjellig fra område til område, mens Norge har fokus på at alle skal ha like muligheter. På et høyere utdanningsnivå stiller universitet og høyskoler seg likt i forhold til at det skal være mulig for utveksling til andre land.

#### Utdanning i India

India har en lang tradisjon for læring og utdanning. Landet har i senere tid gitt et bilde av vitenskapelig og teknisk framgang, men skyggesiden er en massiv analfabetisme og et svakt utdanningssystem. Etter at India ble selvstendig i 1947, var det bare 14 % av befolkningen som kunne lese og skrive. Etter at disse tallene ble offentliggjort, utviklet det seg en stor debatt om å heve det akademiske systemet og dermed ble det innført åtte års gratis og obligatorisk skolegang for barn mellom 6 og 14 år. I 1999 viste studier at nesten 100 % av alle barn begynte på barneskole, mens bare i underkant av 50 % fortsatte på videregående (Thune, 2011).

Det er delstatene som har ansvar for læreplaner for barneskole og videregående skole, som gjør at skolesystemet varierer. Det er alt fra godt utrustede skoler etter britisk mønster, skoler som er drevet etter Gandhis visjon og til skoler uten skolebøker og utdannede lærere. Sentralmyndighetene har ansvaret for høyere utdanning, og av de 50 % som fullfører videregående er det bare 6 % av de som faktisk tar høyere utdanning (Thune, 2011). I følge UNESCO sine beregninger er det 42 % av befolkningen over 15 år som er analfabeter (tall fra 2000) og det er både store forskjeller i geografi og kjønn som ligger bak disse tallene. Av de 42 % er 2/3 kvinner (Thune, 2011).

#### Utdanning i Norge

I Norge er det en tiårig grunnskole som er gratis og obligatorisk for barn og ungdom mellom 6 og 16 år. Opplæringen er basert på lærerplaner som ble innført fra skoleåret 2006/07 og som gjelder både for barneskole og videregående skole. Samiske elever og elever med tegnspråk har egne tilpassede lærerplaner. Grunnskolen bygger på enhetsskoleprinsippet, som betyr at alle er likeverdige og har rett til en tilpasset opplæring (Thune, 2009).

Alle mellom 16 og 19 år har rett til 3 års videregående opplæring. Denne opplæringen skal føre frem til studiekompetanse, yrkeskompetanse eller delkompetanse. Elever på videregående trinn har rett på spesialundervisning som gir dem muligheten for en individuell opplæringsplan (Thune, 2009).

Norge har høyskoler og universitet som hovedsaklig er gratis, men med en semesteravgift som er forskjellig fra skole til skole. Statens lånekasse gir studenter et studielån, som gir studentene mulighet for å forsørge seg selv under selve studietiden. Dette lånet er man nødt til å tilbakebetale når studietiden er over, men en god del av lånet blir omgjort til stipend etter hvert som man består eksamen. Norge innførte i 2003 en kvalitetsreform som skulle gi de høyere lærestedene større ansvar og frihet. Denne reformen ble tilpasset de internasjonale gradstrukturene med bachelor-, master- og doktorgrad (Ph.d) (Thune, 2009).

### **3.6 Møte med inderen og nordmannen**

Gesteland (2005) forklarer i sin bok, *Cross Cultural Business Behaviour*, hvordan man kan forhandle med ulike folkeslag over hele verden. Vi vil nedenfor ta for oss hvordan han i hovedtrekk beskriver nordmannen og inderen, vi har valgt å skrive om dette, slik at vi får et innblikk i hvordan både inderen og nordmannen opptrer i jobbsammenheng. Dette kan bli aktuelt når vi kommer til drøftingen av funn vi har gjort i intervjuene med Aker Solutions, og finne ut om dette stemmer overens med hva informantene sier.

Indere er fokusert på å opprette et godt forhold til sin samarbeidspartner i følge Gesteland (2005). I tillegg har indere en stor respekt for eldre og spesielt autoriteter. De er også fokusert på å få oppgavene sine gjort, men samtidig liker de ikke å si ”nei” og foretrekker heller å unngå å svare og bare sitte i total stillhet. Videre beskriver Gesteland (2005) indere som et folkeslag sterkt preget av hierarki, som sitter igjen fra kastesystemet. Indere har gode engelskkunnskaper, men samtidig har det indiske språket preget engelsken med ulike dialekter, ord og uttrykk som skiller seg fra den vestlige engelsken. Indiere er flittige til å bruke kroppsspråk for å uttrykke seg, som for eksempel, et enkelt hode-nikk kan oppfattes som ”ja”, men betyr ikke nødvendigvis det. Inderen foretrekker å hilse med ”namaste” fremfor vanlig håndhilsing, og velger gjerne å kalle deg for Sir. eller Mr. etterfulgt av etternavn.

Nordmenn blir beskrevet av Gesteland (2005) som ærlig og direkte, og de kan derfor bli oppfattet som kalde og emosjonelt tilbaketrukket. Han mener også at nordmenn foretrekker småprat et par minutter før en går rett på sak. Først og fremst anser nordmenn punktlighet som en dyd, og dermed blir forsinkelser sett på som uhøflig. Språklig sett er nordmenn gode i engelsk, og mange kan også fransk og/eller tysk. Nordmenn presenterer seg gjerne med fullt navn, men uformelt sett foretrekker de fornavn. Gesteland (2005) påpeker at de fleste nordmenn har en såkalt ”ni til fire” jobb, og at man bør unngå å avtale møter i sommerferien (juli-august) og ved høytider som påske, helgen rundt 17. mai, og ved juletider.

## 4.0 Organisasjonsstruktur

I denne oppgaven er hovedfokuset på det kulturelle i organisasjoner, men det er likevel viktig å få frem hvordan organisasjoner er oppbygd ut ifra en form for struktur, og finne ut om dette kan påvirke kulturen. Organisasjonsstrukturen er det fundamentale i en organisasjon og organisasjonskulturen forteller om hvordan det egentlig fungerer. Organisasjonsstruktur skaper fokus i organisasjonen, og gir en oversiktlig arbeidsinndeling. Den vil vise hva den enkeltes ansvarsområder er, samt begrense arbeidsoppgavene. Organisasjonsstrukturen kan virke koordinerende, og dette er spesielt viktig om organisasjonen har flere kontorer spredt over flere områder (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Struktur skal også skape stabilitet, som er en nødvendig faktor med tanke på at nytt personell rekrutteres til organisasjonen.

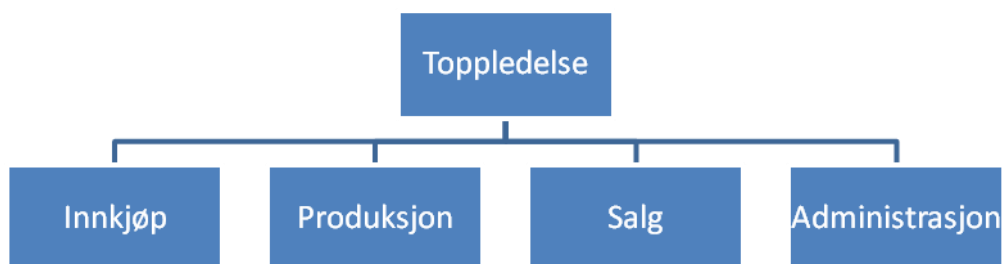
Nøkkelordene for å skape struktur i organisasjoner vil være fokus, koordinering og stabilitet. Organisasjoner kan struktureres på forskjellige måter, som vil da tilpasses etter hvilken type organisasjon det er snakk om.

### 4.1 Konsernorganisering

Et konsern består av flere bedrifter som er samlet under et moderselskap, mens underbedriftene kalles datterselskap. Det som skiller et konsern fra bedrifter med flere avdelinger, er at et konsern gjerne består av ulike bedrifter som driver med forskjellige typer virksomhet. Konsern generelt må forholde seg til aksjelovens bestemmelser, men har likevel frihet i forhold til hvordan de ønsker å organisere seg. Man ser ofte at et konsern fordeler oppgaver basert på divisjoner, avdelinger eller forretningsområder (Granden, 2007).

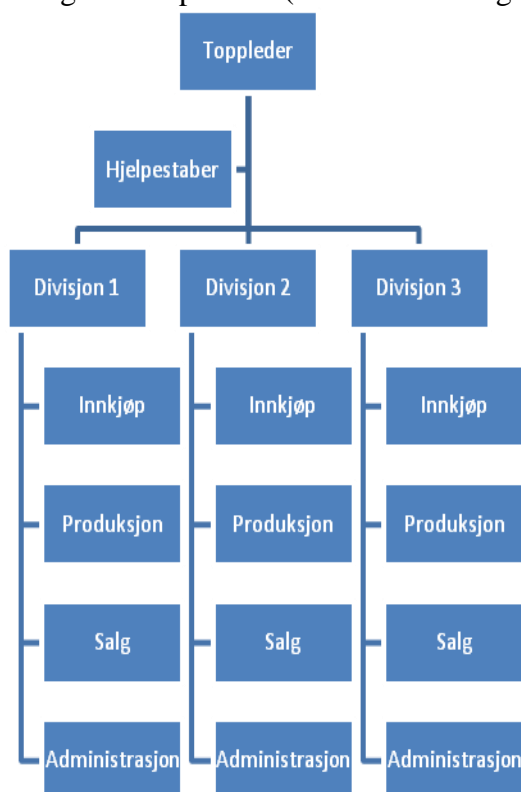
I følge Gammelsæter og Nesheim (1990) er det to hovedtyper for konsernorganisering: funksjonsform og divisjonsform. I tillegg legger de vekt på at det ikke finnes rene funksjons- eller divisjonsformer, men at de fleste konsern har mange likhetstrekk med en av disse konsernorganiseringsformene.

Funksjonsformen deler inn aktivitetene etter funksjoner som vil si at man deler opp de ulike deloppgavene som inngår i produksjonen eller leveransen. De forskjellige funksjonsformene er avhengige av hverandre og må koordineres på tvers av seg. Fordelene med en slik konsernorganisering er at det fremmer et godt fagmiljø, som vil resultere seg i et godt grunnlag for utvikling av kompetanse, og dette vil klargjøre karriereveier i organisasjonen. Ved funksjonsformen vil man også unngå dobbeltarbeid og man drar nytte av stordriftsfordeler. Ulempene ved en slik konsernorganisering er at det er vanskelig å måle de ulike funksjonsområdene etter driftsresultat og man vil ha ulike mål, som blir vanskelig å sammenligne siden de er basert på ulike fagområder (Gammelsæter og Nesheim, 1990).



Figur 3. Eksempel på en funksjonsorientert form for konsernorganisering (Gammelsæter og Nesheim, 1990, s. 4)

Divisjonsformen grupperer primærenhetene etter marked, som gjør at de forskjellige divisjonene er så å si selvforsynte ”bedrifter i bedriften”. De forskjellige divisjonene har lite med hverandre å gjøre, men skal likevel bidra til et endelig sluttprodukt. Divisjonsformen har også lite kontakt med toppledelsen, og må dermed kompenseres med en hjelpestab. Fordelen med en slik konsernorganisering er at toppledelsen blir frigjort fra dagligdagse og driftmessige oppgaver. Divisjonsformen vil også kunne ”skreddersy” aktivitetene etter hva markedet ønsker. Ulempene ved en slik konsernorganiseringsform er at det er stor fare for dobbeltarbeid med like aktiviteter. Divisjonsformen fremmer heller ikke et godt fagmiljø, som kan resultere i dårlig utvikling av kompetanse (Gammelsæter og Nesheim, 1990).



Figur 4. Eksempel for divisjonsformen i konsernorganisering (Gammelsæter og Nesheim, 1990, s. 6)

Som nevnt tidligere er det ingen rene funksjons- eller divisjonsformer, men man kan finne mange likhetstrekk. Noen konsern velger å avvike fra de to rene formene, og heller bevege seg i mellom funksjons- og divisjonsformen som vil skape en dimensjonsdeling, som vist i figur 3 nedenfor. Det vil si at man i praksis har nytte av fordelene ved funksjons- og divisjonsbasert inndeling (Gammelsæter og Nesheim, 1990).

Dimensjoner	Ren divisjonsform	Mellomformer	Ren Funksjonsform
Grupperingsprinsipp	Marked	←→	Funksjon
Selvforsyningsgrad	Høy	←→	Lav
Økonomisk resultat	Profitt	←→	Hele organisasjonen
Type styring	Målstyring	←→	Regelstyring
Desentralisering	Høy	←→	Lav

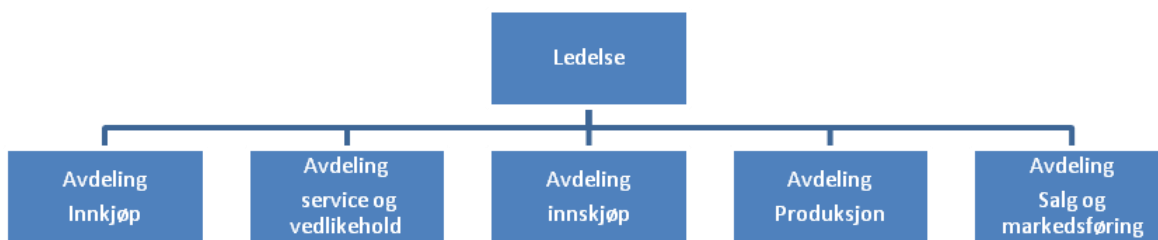
Figur 5. Eksempel på dimensjonsdeling (Gammelsæter og Nesheim, 1990, s. 8).

Aker Solutions er datterselskapet til Aker ASA, men vi ser kun på selve Aker Solutions sin konsernorganisering. Her kan vi se at de har valgt å dele opp selskapet sitt etter divisjoner, der de forskjellige underselskapene opererer i forskjellige marked. Likevel kan man se trekk fra funksjonsformen, der mange av underselskapene samarbeider for å få til et endelig sluttprodukt. De ulike selskapene innenfor et konsern kan ha ulik organisasjonsstruktur, og dette kan være med på å påvirke kulturen i bedriften.

## 4.2 Forskjellige organisasjonsstrukturer

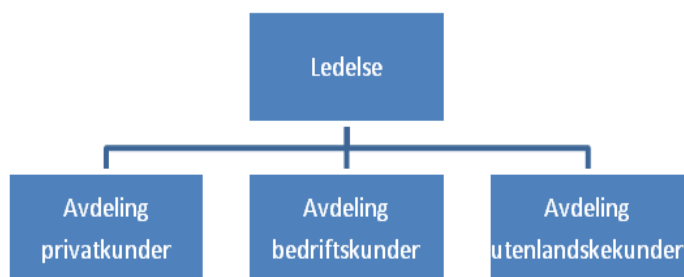
Det finnes flere forskjellige former for organisasjonsstruktur, og vi vil gi en kort oversikt over de formene som virker mest relevante for vår oppgave. Vi har fokusert på funksjonsbasert og markedsbasert inndeling, matrisestruktur og maskinbyråkratiet.

Funksjonsbasert inndeling innebærer å dele opp de ulike funksjonsområdene innad i ulike avdelinger (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Fordelene ved en slik inndeling er man legger tilrette for spesialisering, man unngår dobbeltarbeid og man kan dra nytte av stordriftsfordeler. Ulempene ved en slik inndeling er at det kan skape en ”avdelingsegoisme”, som betyr at man ikke har forståelse og mangler interesse for de andre avdelingens arbeid. Dette kan skape samordningsproblemer mellom de ulike avdelingene (Fivelsdal og Bakka, 1998). Produksjonsbedrifter velger gjerne en funksjonsbasert inndeling på grunn av at man kan dele opp de ulike produksjonsområdene, som kan være nyttig for denne typen organisasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



Figur 6. Eksempel på funksjonsbasert inndeling for en produksjonsbedrift (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.68)

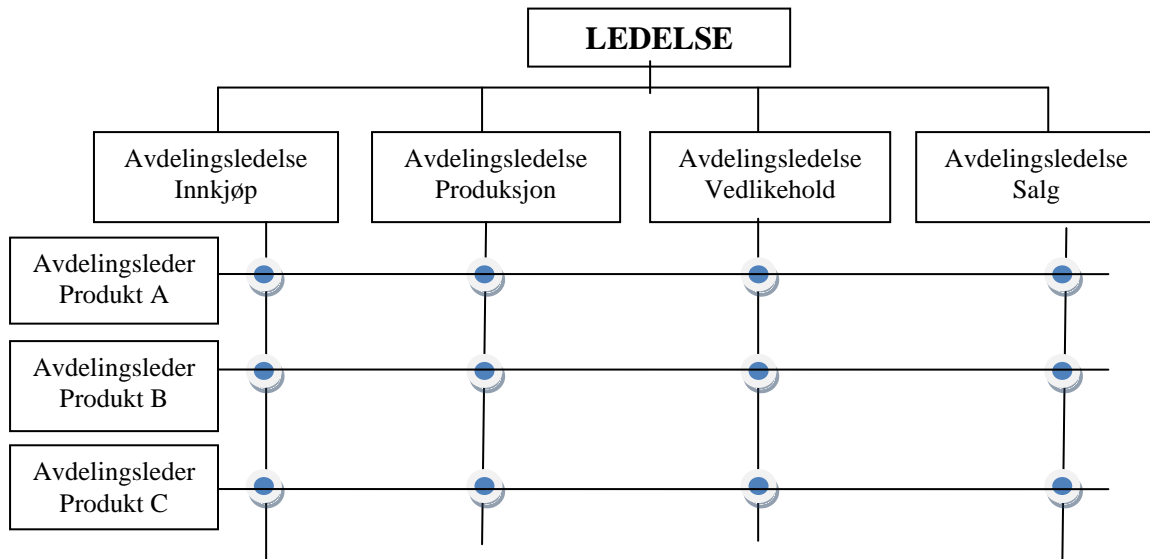
Markedsbasert inndeling baserer seg på å dele inn organisasjonen etter kunder, oppgaver forbundet med et produkt eller etter et geografisk område. I en slik inndeling vil avdelingen få likeartede oppgaver som knyttes opp til inndelingen av organisasjonen. Fordelene ved en slik inndeling er at man får større nærhet og fokus på markedet, og man tilpasser kundenes behov etter produkt og pris. Ulempene ved en slik inndeling er at man ikke får utnyttet stordriftsfordeler og det er fare for dobbeltarbeid. En markedsbasert inndeling ser man ofte hos organisasjoner som driver med bankvirksomhet (Jacobsen og Thorsvik, 2007).



Figur 7. Eksempel på markedsbasert inndeling ved en bank (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 69)

Matrisestrukturen binder sammen funksjons- og markedsbasert inndeling. Her legger man vekt på fordelene ved begge inndelingene. Matrisestrukturen deles inn i to hoveddeler: basisstruktur og prosjekter. Basisstrukturen er der ansatte ”hører hjemme”, og det er der de har sin faste stilling, mens ved prosjekter får man utdelt en oppgave som skal løses over en viss tidsperiode (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Fordelene ved en slik struktur er at man får muligheten til å spesialisere seg i funksjoner og produkter, og man har større fleksibilitet. Ulempene er at det kan ta mye tid å sette sammen prosjekter, som kan skape frustrasjon og lojalitetsproblemer både blant ansatte og ledelsen (Fivelsdal og Bakka, 1998). Organisasjoner som nytter seg av en slik struktur er olje- og gassvirksomheter (Jacobsen og Thorsvik, 2007).





Figur 8. Eksempel på en matrisestruktur ved en produksjonsbedrift (de blå prikkene indikerer prosjekter) (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.71).

Max Weber (1947, referert i Hatch, 2001) er maskinbyråkratiet kjente far. Maskinbyråkratiet var tiltenkt å være et alternativ til den organisatoriske praksis. Han så maskinbyråkratiet som et ideal og ikke slik vi kjenner maskinbyråkratiet i dag, som en tungrodd, frustrerende og middelmådig struktur av offentlig service. Han mente at dette skulle være et rasjonelt alternativ til det utbredte maktmisbruket, og være et tiltak for at de moderne organisasjonene skulle vokse frem. Max Webers (1947, referert i Hatch, 2001) kjennetegn ved det ideale byråkrati er som følger:

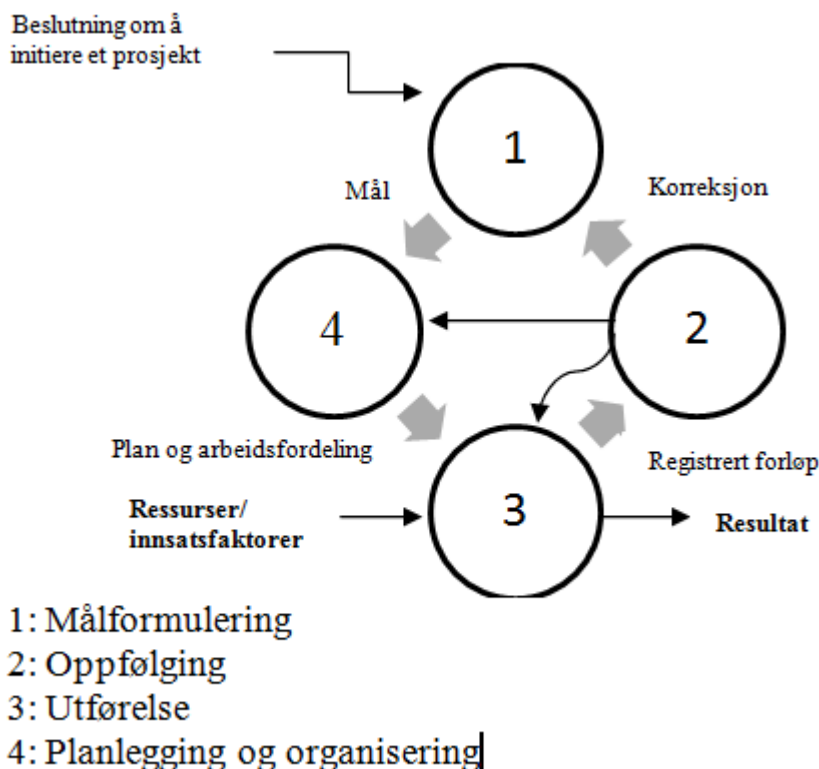
- En fast arbeidsinndeling
- Et klart definert hierarki av stillinger, med forskjellige kompetanseområde
- Ansatte blir utvalgt basert på kvalifikasjoner
- Ansatte i stillinger har en fast lønn
- Stillingen skal kunne føre til en karriere innenfor organisasjonen
- Forfremmelse skal skje ved ansiennitet eller prestasjoner
- Organisasjonen styres av generelle regler, ved hjelp av stram disiplin og kontrollbruk

### 4.3 Prosjektstruktur

Et prosjekt gjenkjennes av en oppgave som skal utføres over en viss tidsperiode. I likhet med organisasjonsstruktur, har man også prosjektstruktur. I olje- og gassvirksomheter, i likhet med vår casebedrift, er det vanlig å ha fullt utbygget prosjektorganisering. Dette innebærer at prosjektlederen har full autoritet og prosjektet fungerer egentlig som en egen organisasjon, men det utfører et prosjekt på vegne av basisorganisasjonen. I en prosjektgruppe vil alle deltakerne få et ansvarsområde eller bli inndelt i ulike roller (Westhagen, 2008). Eksempelvis har Aker Solutions en prosjektleder, en prosjektplanlegger, en business manager, en kostoppfølger og disiplineringeniører med ulike fagområder. En prosjektgruppe varierer i størrelse, men vanligvis er det 4-12 deltakere (Westhagen, 2008). Aker Solutions operer som

regel med 10-12 deltakere i en prosjektgruppe.

For å styre et prosjekt, har Westhagen et al. (2002, referert i Karlsen og Gottchalk, 2008) en såkalt styringssløyfe, som viser hvilken måte et prosjekt blir styrt på. Denne modellen viser de sentrale styringsfaktorene et prosjekt har, som skal hjelpe til med å holde kurs på prosjektet.



Figur 9. "Styringssløyfen" av Westhagen et al. (2002, referert i Karlsen og Gottchalk, 2008, s. 26)

#### Virtuelt samarbeid

Den økende globaliseringen gjør at team eller samarbeidsgrupper som befinner seg på ulike geografiske områder, er nødt til å ta i bruk informasjons- og kommunikasjonsteknologiske (IKT) verktøy. Dette gjør at, eksempelvis vår casebedrift, ikke trenger å ha fysiske møter. De kan på denne måten samle inn kompetanse uten å være begrenset av geografisk avstand. Bruk av IKT-verktøy gir bedrifter muligheten til å ha samarbeidspartnere i ulike regioner og land, slik at man kan koordinere på tvers av enhetene. Dette blir sett som en kilde til suksess i en verden som er i stadige endringer (Assmann, 2008).

#### Samarbeid, team og teambuilding

Brown, Huettner og James-Tanny (2007, s. 350) definerer samarbeid som følger "The act of working together toward a common goal". Her legges det til grunn at et samarbeid involverer mennesker til å samhandle med hverandre. Det er ikke gitt at et samarbeid foregår gruppevis, men det kan også foregå individuelt.

Om man samarbeider enten i grupper eller individuelt er det viktig å skape relasjoner mellom medlemmene. Her kommer begrepet ”teambuilding” til nytte, som består av forskjellige øvelser som skal skape et tettere bånd mellom de ulike samarbeidspartnerne. Det skal også skape tillit og bedre kommunikasjonsevne mellom partene, samt være hjelp til å håndtere eventuelle konflikter som oppstår (Karlsen og Gottchalk, 2008).

#### IKT-verktøy

Man bruker IKT-verktøy hovedsaklig for å begrense reisekostnader og effektivisere samarbeidet, dette er spesielt nyttig med tanke på prosjektarbeid og tidsfrister (Assmann, 2008). Videre har studier gjort av Nonaka og Takeuchis (1995, referert i Assman, 2008) vist at bruk av IKT-verktøy kan føre til større læring av såkalt “taus kunnskap”, dette betyr at man lærer av hverandres erfaringer. Eksempelvis holder Statoil en månedlig multimediekonferanse for noen ansatte i hver avdeling, som holder til i Bergen, Stavanger og Oslo. På disse konferansene blir det gitt informasjon om fremgang i prosjekter, aktuell informasjon og resultater. Det er også muligheter for ansatte å gi tilbakemeldinger, dele kunnskap og erfaringer.

Det finnes utallige IKT-verktøy, som egner seg til ulike faser og oppgaver i et prosjekt. Det første man skal ta hensyn til er at arbeidssituasjonen bør bestemme hvilke IKT-verktøy man skal bruke, fremfor å bestemme IKT-verktøyet først (Assmann, 2008). IKT-verktøyet Aker Solutions bruker er Microsoft Communicator. Dette verktøyet består av flere programmer som tilatter og ”chatte”, ringe, sende e-post, deling av dokumenter og mulighet for videokonferanse (Steer AS, 2011).

#### **4.4 Ledelse og lederrollen**

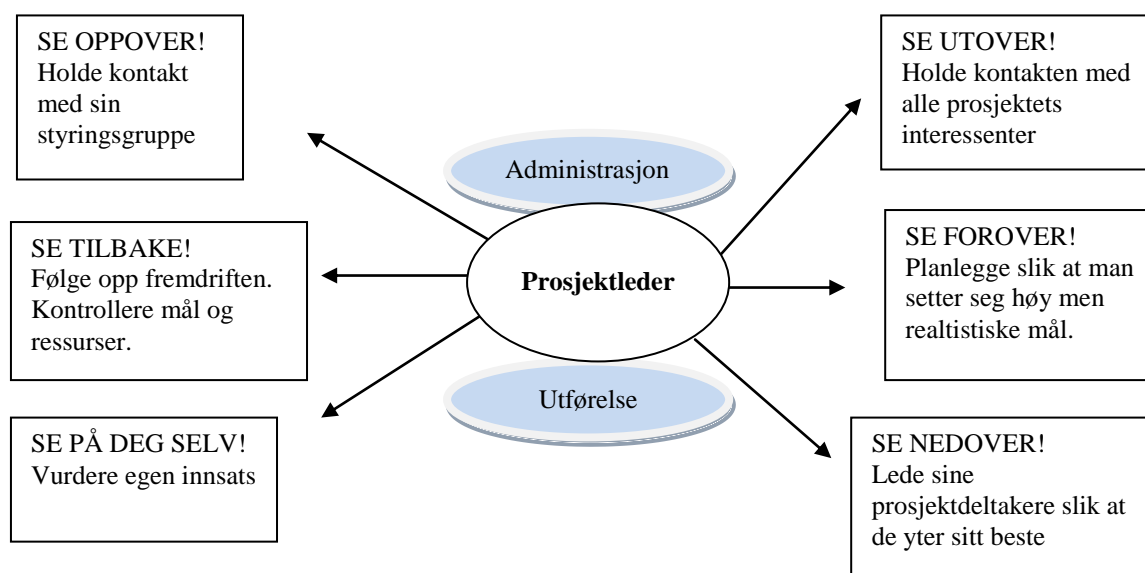
Ledelse og lederrollen er viktig i både organisasjonsstruktur og organisasjonskultur. En leder tar de endelige avgjørelsene om hvordan en organisasjon skal struktureres og kan være med på å påvirke kulturen gjennom rekruttering og tiltak som gjennomføres. Det finnes mange ulike definisjoner og teorier på ledelse og lederrollen. Det er også flere oppskrifter på hvordan man skal lykkes som leder, blant annet hva man skal gjøre og ikke gjøre.

Jacobsen og Thorsvik (2007) sitt utgangspunkt til ledelse, er at det er en spesiell atferd som mennesker viser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd. Ledelsens oppgaver er å få personer til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet. I følge Colbjørnsen (2004) er det vanlig å betrakte ledere som kulturelle arkitekter. Dette vil si at lederen kan påvirke kulturen gjennom belønningssystemer, styringsformer, prosedyrer, rutiner, rekruttering, karriere og fysisk utforming av arbeidsplasser. Videre legger han til at lederens mulighet til å styre organisasjonskulturen er ved hjelp av det som kjennetegnes som det administrative lederskapet. Kulturelt lederskap går ut på å styrke innslag av symbolsk ledelse, som går utover den rasjonelle og stramme målorienteringen, som kjennetegnes ved den administrative tilnærmingen. Kulturelt lederskap vil da kunne påvirke både de ansattes måte til å tolke hendelser i virksomheten på og reaksjonsevnen til å behandle eventuelle problem. Lederen blir da et symbol for de ansatte gjennom påvirkning av språket, kleskode og væremåte (Colbjørnsen, 2004).

Collins (2002) teori om "Good to Great" lederskap kan sammenlignes med Kjell Inge Røkke, som er hovedaksjonær i Aker. Anda (1997) har skrevet boken Røkkes kamp til suksess, der han legger vekt på at Røkke gikk ifra en enkel fiskebåt til å bygge opp til et milliardkonsern. Collins (2002) teori beskriver ulike ledere som har gjort at bedrifter har gått fra å være bra til suveren i USA. Her beskriver han "Good to Great" ledere som setter sitt eget ego vekk for å bygge en storartet organisasjon. Videre legger Collins (2002) til at disse er dagligdagse folk som unngår søkelyset. Han sier også at "Good to Great" ledere er målrettet, og for å nå målene er det viktig å ha de "riktige" folkene i bedriften sin, slik at man kan "luke" ut de som sinker bedriften.

### Prosjektlederrollen

Aker Solutions har en prosjektstruktur, derfor vil det i denne oppgaven være interessant å se på prosjektlederen sin rolle, og om den har en innvirkning på samarbeidet. Prosjektlederens primære ansvar er at prosjektet skal bli fullført. Briner (1996, referert i Westhagen, 2008) viser til en figur som blir kalt "kompasset" som viser en oversikt over hva prosjektlederen skal holde fokus på.



Figur 10. Prosjektlederrollen, "Kompasset" av Briner (1996, referert i Westhagen, 2008, s.13 )

I tillegg til prosjektleders administrative plikter, er prosjektlederen nødt til å ta hensyn til andre faktorer som økonomi, arbeidskraft, politikk og kultur. Den sistnevnte er spesielt viktig i forhold til vår casebedrift. En prosjektleder er nødt til å vise hensyn til kulturelle faktorer som verdier, normer og tradisjoner, for at et samarbeid skal fungere. Disse faktorene påvirker tankegang og handlermåte i prosjekter hvor dette er spesielt viktig med tanke på møte med andre organisasjoner, både lokalt og nasjonalt. Språk er også nevnt innenfor de kulturelle faktorene, og man skal være spesielt obs på sjargonger innenfor et spesielt fagmiljø eller et lands språk (Gareis, 1989, referert i Karlsen og Gottschalk, 2008).

## 5.0 Organisasjonskultur

Organisasjonsstrukturen forteller oss hvordan lederen har valgt å dele inn organisasjonen, men forteller lite hvordan det faktisk foregår. Et kulturelt perspektiv kan bringe oss tett innpå hvordan organisasjonen egentlig fungerer. Siden 1980-tallet har forskere gjennom studier påvist at kultur kan være like viktig som struktur. Organisasjonskulturen gir oss et innblikk i hvordan mennesker kan utvikle felles mønster av meninger og holdninger som gir utsalg i bestemte måter å handle på (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Edgar Schein (1991, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.120) forklarer organisasjonskultur som følger

*Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilskrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.*

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer organisasjonskultur som den kulturen som dannes innenfor en organisasjon. Videre er det to kulturelle trekk som vektlegges når man skal studere kulturen innad i en organisasjon:

- Alle mennesker har behov for å oppleve sosiale tilhørighet og bli akseptert av andre.
- Alle mennesker har behov for stabilitet og mening i tilværelsen.

Interessen for å studere organisasjonskultur var enorm på 1980-tallet, selv om dette allerede var et fenomen så tidlig som 1920-tallet. Hovedgrunnen til å studere organisasjonskultur var antakelsen om at kultur var viktig for å forklare organisasjoners suksess. Felles for studiene som er gjort på organisasjonskultur er at de kartlegger forskjellige typer kulturer innad i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Det grunnlaget som man har kommet frem til er at en sterk organisasjonskultur samler medarbeidere i en felles opplevelse av tilhørighet og felleskap, som kan være avgjørende for hvor vellykket en virksomhet er. Studiene viser i tillegg at kulturen i en organisasjon kan være en form for styringsverktøy, slik at den gjennom antakelser, verdier og normer kan gi retningslinjer på hva ansatte skal gjøre i gitte situasjoner. Studier har også vist at organisasjoner skaper tillit mellom ledelse og medarbeider og mellom medarbeidere. Dette kan føre til mindre behov for kontroll og overvåking.

Organisasjonskultur har sine skyggesider når det gjelder å bygge opp en sterk organisasjon. Det kan være vanskelig og få til endringer i organisasjonen. Det er påvist tilfeller av at organisasjonskultur kan være en form for ”hjernevasking”, som kan føre til at alle tenker og handler likt. Dersom dette er tilfelle kan det utvikle seg ”gruppetenking” der medarbeiderne har tendenser til å overvurdere gruppens makt og moral. ”Gruppetenkningens” andre faresymptom er at gruppen kan bli preget av transsynthet og kan miste evnen og viljen til å forstå kritikk eller høre andre synspunkter (Jacobsen og Thorsvik, 2007).

Edgar Schein (1991, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007), mener at organisasjonskultur eksisterer på tre kulturelle nivåer. Det første består av grunnleggende antakelser. Det er syv grunnleggende antakelser som kan kartlegge kultur på både individuelt og på gruppenivå:

- Hvordan man forholder seg til organisasjonen og omgivelsene.
- Hvilket syn man har på menneskets handlinger.
- Hvordan organisasjonen kommer frem til ”sannhet”.
- Hvordan organisasjonen betrakter tid.
- Hvilke antakelser man har om menneskelig natur.
- Hvilket syn man har på relasjoner mellom mennesker.
- Hvilket syn man har på konflikt.

Det andre kulturelle nivået Schein (1991, referert i Jacobsen og Thorsvik, 2007) snakker om er verdier og normer. Her legger han til grunn at verdier er et bevisst valg om noe er godt eller dårlig. Videre snakker Schein om at normer kan defineres som uskrevne regler og bestemte prinsipper man forventer at medarbeiderne skal følge. Det siste kulturelle nivået Schein nevner er artefakter, som er et uttrykk for kultur som kan observeres. Dette vil si at man kan studere kultur etter arkitektur, innredning, teknologi og kleskode.

Den mest anerkjente forskeren innenfor organisasjonskultur ved et internasjonalt samarbeid er Geert Hofstede. Forskningen hans og hans resultater vil vi komme tilbake til senere i oppgaven. Geert Hofstede sine teorier om organisasjonskultur ved et internasjonalt samarbeid er aktuelt i vår oppgave nettopp fordi vi ønsker å kartlegge kulturelle forskjeller som kan oppstå i et internasjonalt samarbeid.

## 6.0 Kultur og internasjonalt samarbeid

Hofstede har forsket på hvordan kultur innvirker på et samarbeid mellom forskjellige land. Han gjorde to undersøkelser sent på 1960-tallet og tidlig på 70-tallet. Dette gav han grunnlaget for å lage fire dimensjoner som han mente kunne være med på å definere forskjellene mellom de ulike landene. De fire dimensjonene gjorde at man kunne måle graden av kulturforskjeller mellom land som for eksempel Norge og India. Teorien til Hofstede passer til vår oppgave, siden vi vil avdekke forskjellene mellom Norge og India og finne ut hvordan de påvirker samarbeidet.

Det var flere som mente at organisasjonskultur springer ut av ideen om at organisasjoner er manifestasjoner av større kulturelle systemer. Dette fant Geert Hofstede ut at han ville undersøke nærmere. Geert Hofstede er en professor i organisasjonsantropologi og internasjonal ledelse. Hans definisjon på kultur er som følger: *”The collective programming of mind which distinguish the members of one human group from another (...) Culture, in this sense, includes systems of values; and values are among the building blocks of culture”* (1984, s 21).

I perioden 1967-1973 undersøkte Hofstede ideen sin i relasjon til hvordan nasjonale kulturer innvirket på IBM. IBM er et stort multinasjonalt selskap med hovedbase i USA, med avdelinger i over førti land på dette tidspunktet. Han gjorde survey-undersøkelser av over 100 000 individer, som gjaldt arbeidsrelaterte verdier i de forskjellige landene. Funnene i undersøkelsen gjorde han kapabel til å sammenligne dimensjonene av kultur i de forskjellige landene. Det ble senere lagt til enda flere land. Hofstede fant fire dimensjoner som han mente oppsummerte forskjellene, de fire dimensjonene var: Høy/lav maktavstand, individualisme kontra kollektivism, femininitet versus maskulinitet og usikkerhetsdimensjon (Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008). Hofstede fant belegg for nasjonale kulturforskjeller innenfor IBMs organisasjonskultur. Han oppdaget også holdningsforskjeller hos lederne for IBMs internasjonale avdelinger, og han mente at disse kunne forklares ved hjelp av de fire dimensjonene (Hatch, 2001).

### 6.1 Kritikk av Hofstede sine kulturdimensjoner

En av de som kritiserer Hofstede sine kulturdimensjoner er Brendan McSweeney (2002), og han spør; Er identifikasjonspåstandene hans berettiget? Hva er kvaliteten på bevisene hans? Hvilke forutsetninger støtter han seg til og er de berettiget? Hofstede sine primære data ble i følge McSweeney (2002) hentet fra IBMs datterselskaper, fordelt på 66 land. I ettertid har noen av spørsmålene fra undersøkelsen syntes å være relevant for å forstå respondentens verdier. Hofstede gjorde en statistisk analyse av svarene fra undersøkelsen. Denne analysen, sammen med noen ekstra data og teoretiske resonnement, gjorde at Hofstede fant fire sentrale og i stor grad uavhengige, bipolare dimensjoner av en nasjonal kultur. Det ble i førti av de sekstiseks landene gitt en komparativ score på hver av de fire dimensjonene.

117 000 svarte på spørreskjemaene til Hofstede, fordelt på 66 land. McSweeney (2002) sier at å bruke så mange respondenter gir ingen garanti for at svarene er representative. Ved en nærmere undersøkelse av antall spørreundersøkelser per land, viste det seg at antall spørreskjema per land var små, og for noen land var de minimale. Det ble gjort to

undersøkelser, en i 1968-69 og en i 1971-73. Tallet som viser 117 000 deltakere, gjelder begge undersøkelsene til sammen. Selv om undersøkelsen ble utført i 66 land, ble bare 40 av landene brukt til å karakterisere nasjonale kulturer. Bare seks av de landene ble mer en 1000 deltakere spurt i begge undersøkelsene. I femten land var tallet under 200. Ved den første undersøkelsen i Pakistan ble bare 37 spurt, ved den andre undersøkelsen ble 70 spurt. Dette er med på å svekke reliabiliteten mener McSweeney (2002).

Hofstede svarte på kritikken om lavt tall av respondenter i noen land ved å si:

*(... )hvis en prøve er veldig homogen med hensyn til kriteriene under studien, er det svært lite å tjene på pålitelighet over en absolutt prøve størrelse på 50(...) Jeg kunne derfor ha gjort forskningen min på 40 (land) 50 (respondenter per land) 2 (kartleggingsrunder) å € "eller 4000 respondentene i total å € "og fått nesten like pålitelige resultater.*

Dette vil si at Hofstede mener at tallene på spurte ikke trenger å være så store i de områder der svarene er homogene. Han sier videre at han kunne gjort undersøkelsen i 40 land med 50 respondenter og i to runder, noe som tilsvarer 4000 respondenter, og fått nesten like pålitelige resultater (McSweeney, 2002).

En annen ting som McSweeney (2002) kritiserer, er at alle de spurte er ansatt i samme bedrift. Selv om undersøkelsen omfattet alle ansatte, så var det meste av dataene som ble brukt til å bygge nasjonalkulturelle forskjeller, stort sett begrenset til svar fra "markedsførings-pluss-salg" medarbeidere. McSweeney argumenterte med følgende: "de spurte var lik på alle måter enn nasjonalitet, som respondentene jobbet alle for IBM, og de delte en enkel monopolistisk "organisasjonskultur" felles mellom og innen hvert IBM datterselskap". Han mener at dette svekker reliabiliteten til undersøkelsen, da det ikke er stor nok forskjell på de spurte.

På tross av McSweeney (2002) sin kritikk velger vi å bruke teorien til Hofstede. Geert Hofstede er en av de fremste og mest respekterte forskerne innenfor dette feltet, og forskningen hans er en av få studier innenfor kulturelle forskjeller i et internasjonalt samarbeid, og er derfor svært relevant for oss. Kritikken ovenfor er mye myntet på at undersøkelsen er gjort innenfor ett og samme selskap. Dette vil ikke ha noe spesielt å si for oss, da også vår oppgave handler om samarbeid mellom to land, innenfor samme konsern. Vi vil også sjekke om Hofstede sine dimensjoner fortsatt er gjeldende, ved å teste de opp i mot et nytt selskap.

## **6.2 Presentasjon av Hofstede sine kulturdimensjoner**

Her vil vi presentere de fire dimensjonene, og vise tabellene som Hofstede har utarbeidet.

### Maktavstand

Høy og lav maktavstand fokuser på hvordan samfunnet behandler det faktum at folk er forskjellige. Alle har forskjellige psykisk og intellektuelle forutsetninger, og maktavstand sier noe om i hvilken grad de er villige til å godta en ulik fordeling av makt, velstand og prestisje. I følge Hofstede (1993, referert i Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008) var høy maktavstand funnet i land som gir personer med høy personlig integritet muligheten til å vokse over tid. Dette fører til større ulikheter i makt og velferd. Kulturer med lav maktavstand er funnet i

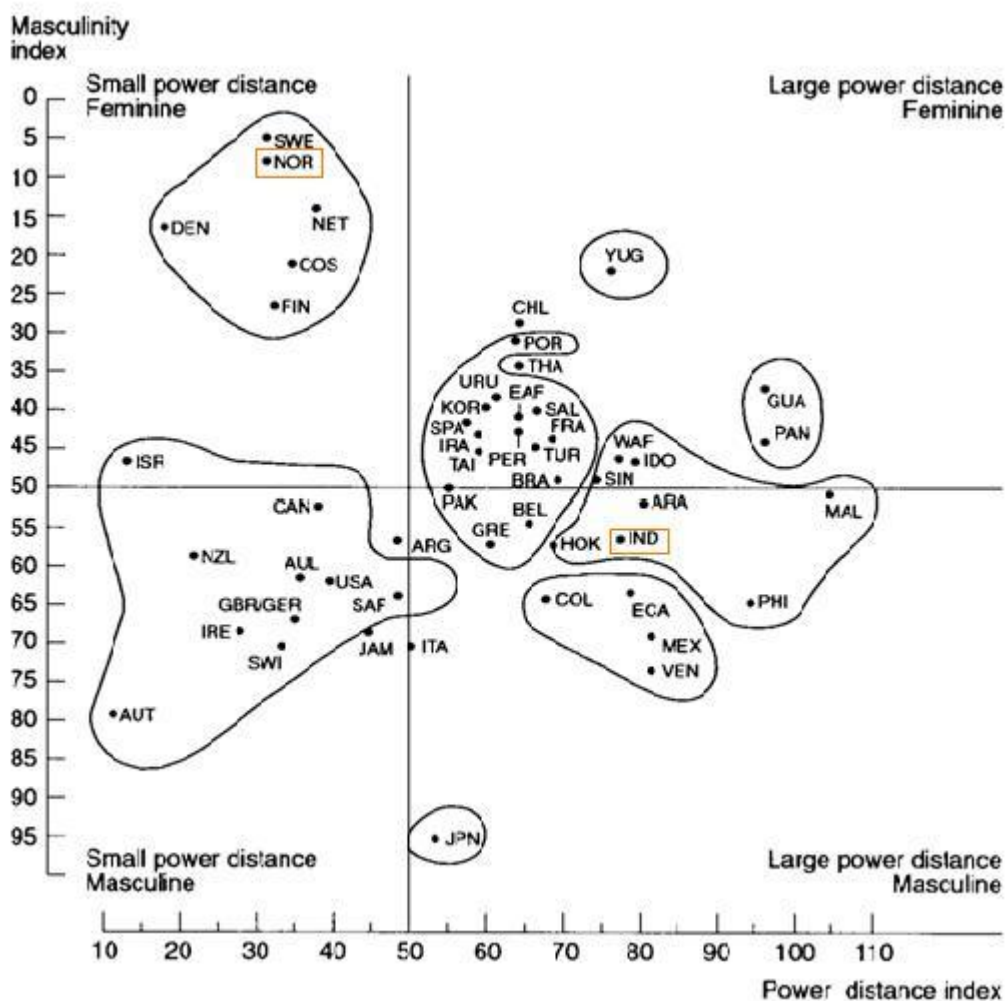


samfunn eller land der en har prøvd å jevne ut disse forskjellene. Hatch (2006) nevner Danmark som et eksempel på et land med lav maktavstand, her er ulikheter i makt, velstand og prestisje vanskelig å akseptere. Den danske janteloven sier at ingen skal ha mer enn andre eller stikke seg ut i forhold til andre. Dersom en danske prøver å stikke seg fram som viktigere, eller mektigere enn andre, blir vedkommende raskt satt på plass av sine likemenn. Mange organisasjoner baserer seg sterkt på ulik autoritetsfordeling, som danner et hierarki. Når slike organisasjoner forsøker å innføre autoritetsstruktur i avdelinger i land der kulturen er preget av lav maktavstand, som i Danmark, kan det ofte by på problemer.

#### Femininitet versus maskulinitet

Hofstede (1993a) sin femininitet versus maskulinitets dimensjon, ser på forholdet mellom kjønn og arbeidsroller. I maskuline kulturer er kjønnsrollene skarpt definert og tradisjonelle maskuline verdier som gode prestasjoner og makt er høyt verdsatt. I feminine kulturer er kjønnsrollene svakere definert og det er mindre forskjell mellom kvinner og menn i samme stilling. Når Hofstede (1993b) skulle undersøke den andre dimensjonen, femininitet kontra maskulinitet, så hadde de å gjøre med fjorten forhold ved en persons arbeid. Det ble spurt om hvilke faktorer som ville være viktig for personen i en ideell jobb, og respondenten skulle rangere forholdene fra en til fem. En var av størst betydning, mens fem var av liten eller ingen betydning. De første fire spørsmålene var rettet mot den maskuline polen. Det første var *inntekt*, å ha mulighet til å tjene godt. Det andre var *anerkjennelse*, å få den anerkjennelsen en fortjener når en gjør en god jobb. Det tredje var *avansement*, å ha mulighet til å bli forfremmet til en jobb med større ansvar. Det fjerde var *utfordring*, å ha utfordrende arbeid og ha følelsen av at du har prestert noe. Motsatt, rettet mot den feminine polen var de fire siste. Det femte arbeidsmålet var *sjefen*, å ha godt arbeidsforhold til din nærmeste foresatte. Det sjette arbeidsmålet var *samarbeid*, å arbeide sammen med mennesker som samarbeider godt med hverandre. Det syvende var *bosted*, å bo et sted man ønsker, og det åttende var en *trygg arbeidsplass*, ha trygghet for at du kan fortsette å arbeide i firmaet så lenge du selv ønsker.

Hofstede (1993b) fant ut at dette var den eneste dimensjonen der kvinner og menn fikk gjennomgående forskjellige verdier, bortsett fra i de meste feminine landene. På grunnlag av IBM-dataene for femti land og tre større regioner ble det regnet ut en maskulinitetsindeks. Det ble gjort på samme måte som ved individualismeindeksen, det ble utført en faktoranalyse. Ved å multiplisere faktorskårene med tjue og legge til femti, fikk man tallverdier i intervallet fra ca null, for de mest feminine, til hundre, for de mest maskuline. Vi kan av indeksen lese at Norge har et indekstall på åtte og India et indekstall på femtiseks.



Figur 11. Forholdet mellom maskulinitet og maktavstand (Emerald, 2011)

Vi ser at Norge er i den øverste, venstre rute. Dette er ruten for liten maktavstand og femininitet. Norge ligger nesten så høyt at man kan komme på den vertikale aksene, altså den feminine, og ganske lavt på den horisontale, altså den som viser lav maktavstand. Dette vil si at Norge har lav maktavstand og er veldig feminine. India er i høyre, nederste rute, her har vi stor maktavstand og maskulinitet. Vi ser at India heller mot midten på den vertikale aksene, det er denne som viser femininitet/maskulinitet. Dette betyr at India er litt mer maskulint enn det er feminint. Vi ser at på maktdistanseaksene ligger India ganske høyt, altså stor maktavstand.

#### Individualisme kontra kollektivism

Individualisme kontra kollektivism fokuserer på forholdet mellom individet og hans eller hennes tilhengere. I individualistiske samfunn er båndene mellom individene løse og individualistiske prestasjoner og frihet er høyt verdsatt. Det er her forventet at en tar vare på seg selv (Hill, Cronk & Wickramasekera, 2008). Kollektivism er funnet i samfunn der båndene mellom individene er svært stramme. Eksempel på dette kan være stammer eller kjernefamilier. I slike samfunn er personene født inn i kollektiv, i en slik grad at alle er ute etter å gjøre det beste for deres kollektiv (Hatch, 2006). Det har vist seg å være nær sammenheng mellom dimensjonen individualisme kontra kollektivism og den relative betydningen som var tillagt følgende forhold i jobbsituasjonen. For den individualistiske

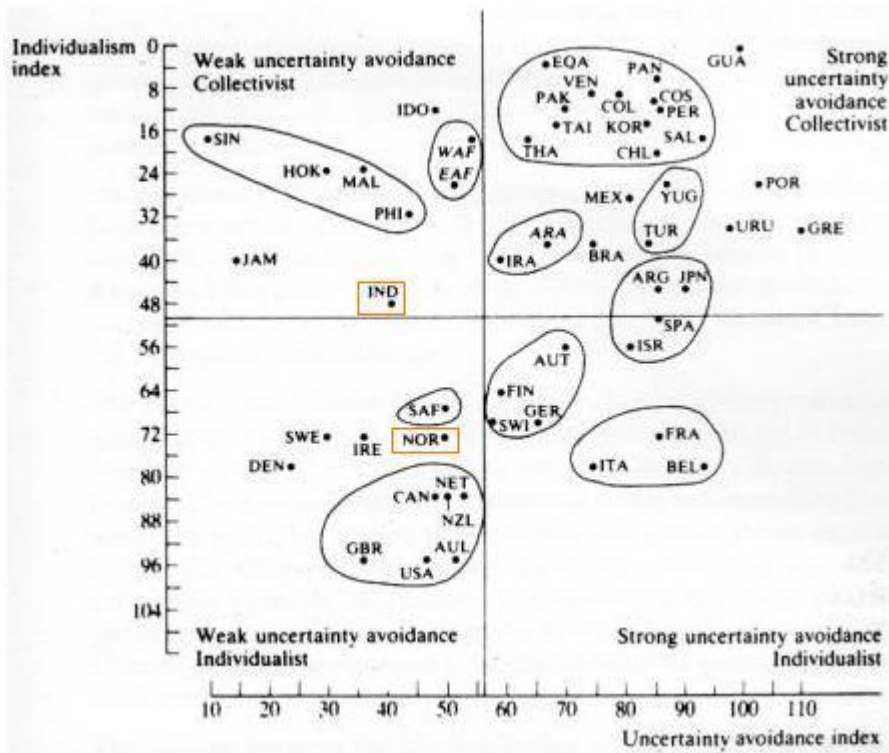
polen er det tre punkt (Hofstede, 1993a). Det første er *personlig tid*, som innebærer det å ha et arbeid som gjør at man får nok tid til privatliv. Den andre er *frihet*, som omhandler å ha så mye frihet at man kan velge hvordan man skal utføre arbeidet. Den tredje er *utfordring*, å ha utfordrende oppgaver, som gir følelse av mestring (Hofstede, 1993a).

For den motsatte, kollektivistiske polen er det videre tre punkt (Hofstede, 1993a). Det første er *opplæring*, å ha opplæringsmuligheter gir mulighet for forbedring. Det andre er *fysiske forhold*, som at det er viktig med god belysning, god ventilasjon, tilstrekkelig med plass osv. Det tredje er *bruk av ferdigheter*, at det er viktig å få brukt det man kan og få utnyttet evnene sine i jobben (Hofstede, 1993a) For enklere å få oversikt over disse nummererer vi de ifra nummer en til nummer seks.

Det viste seg i undersøkelsen at dersom en IBM-arbeider hadde satt arbeidsmål én som viktig, var gjerne to og tre viktige også, mens fire, fem og seks var uviktige. Hofstede (1993a) har videre kommet frem til at individualistiske land ofte er rike, mens kollektivistiske land ofte er fattige. I rike land tar man ofte forbehold om opplæring, fysiske arbeidsforhold og utnyttelse av egne evner. I fattige land kan man ikke ta dette for gitt.

### Usikkerhetsdimensjon

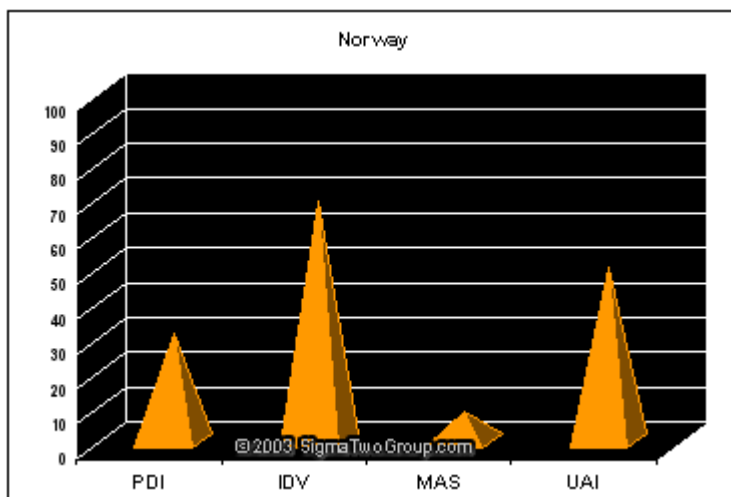
Usikkerhetsdimensjonen dreier seg om hvordan menneskelige samfunn har lært seg å takle usikkerhet. Teknologi anvendes for eksempel ofte som forsvar mot usikkerhet forårsaket av naturen, mens lover og regler hjelper mot usikkerhet forårsaket av andre menneskers atferd. Hofstede (1993b) hevder at ulike samfunn har forskjellige toleranse når det gjelder usikkerhet, flertydelighet og ukjente farer, og at disse forskjellene kan defineres ut fra hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet av det usikre, flertydige og risikable. I samfunn og kulturer der usikkerheten er lav, er folk mer aksepterende ovenfor nytenking og eksentrisk eller avvikende atferd. Mens det er lettere at den slags møter motstand i kulturer med høy grad av usikkerhet. Medlemmer av et samfunn med høy grad av usikkerhet krever en høyere grad av instruksjoner, jobbsikkerhet, karrieremønster og pensjonssikkerhet. De trenger altså å bli kontrollert nøye for å unngå den verste usikkerheten.



Figur 12. Forholdet mellom usikkerhet og kollektivisme (Hofstede, 1997)

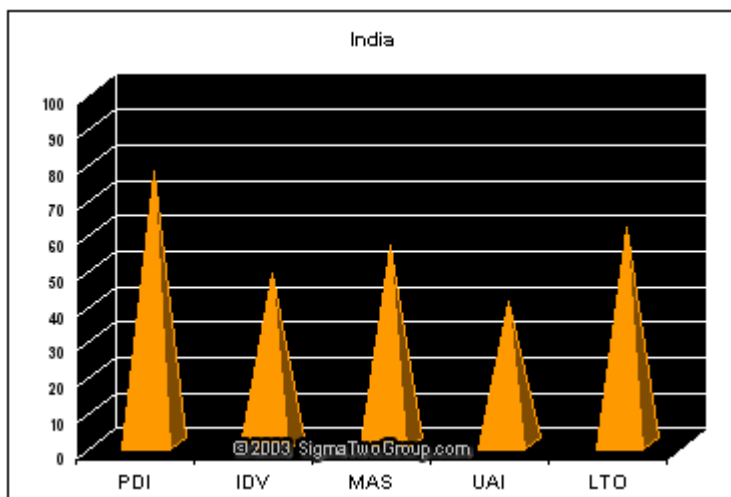
Vi ser av figuren ovenfor at India ligger plassert i den øverste, venstre ruten. Dette tilsier at India ligger i ruten for lav usikkerhet og kollektivisme. Vi ser at India har lavere usikkerhetsscore enn Norge. Norge ligger i den nederste, venstre ruten, som tilsier lav usikkerhet og individualisme. Når vi sammenligner poengene vertikalt, så ser vi at inderne er mer kollektivistiske enn nordmenn. Dette tilsier at nordmenn er mer opptatt av individualistiske prestasjoner, personlig tid og utfordringer. Mens inderne er mer opptatt av opplæring, fysiske forhold og bruk av ferdigheter. Når vi ser på poengfordelingen horisontalt, så har begge landene lav usikkerhet, dette betyr at man er aksepterende ovenfor nytenking, og for eksentrisk eller avvikende atferd.

Hofstede laget også en indeks for hver av de fire dimensjonene, der indeksen går fra 0 til 100. Under vises grafene for Norge og India.



Figur 13. Hofstedes kulturdimensjoner i Norge (Hofstede, 1997)

PDI: Maktavstand  
 IDV: Individualisme  
 MAS: Maskulinitet  
 UAI: Usikkerhet



Figur 14. Hofstedes kulturdimensjoner i India (Hofstede, 1997)

Vi ser av figurene over at Norge har lav maktavstand, mens India har høy. Dette vil si at India lar forskjellene i samfunnet bli større, mens Norge vil prøve å jevne ut disse forskjellene så langt det er mulig. Videre ser vi at Norge har høy individualisme, mens India har lav, dette vil si at India heller mer mot et kollektivt samfunn. India har altså tettere bånd mellom individene og er i større grad avhengige av klare instruksjoner. Norge har løsere bånd mellom individene, og har lettere for å jobbe på egenhånd. Vi ser at på maskulinitetssøylen skårer India høyt, mens Norge ligger mye lavere. Dette tyder på at India er et maskulint samfunn, som betyr at prestasjoner og makt er høyt verdsatt. Det at Norge har så lav score betyr at Norge er et mer feministisk samfunn, hvor det er mer likestilling og kjønnsrollene ikke er like skarpt definerte. Den siste søylen sier noe om usikkerhetsdimensjonen, her ser vi at Norge scorer litt høyere enn India, men de er forholdsvis like. Dette vil si at begge land er middels usikre. I land med høy usikkerhet krever samfunnet en større grad av instruksjoner og sikkerhet, de har også vanskelig for å godta at folk skiller seg ut med avvikende atferd, noe land med lav usikkerhet har mye lettere for å takle.

## 7.0 Metode og datainnsamling

Målet med denne oppgaven er å få bedre forståelse for kulturelle utfordringer som kan oppstå ved internasjonalt samarbeid, og vi har derfor valgt å bruke en hermeneutisk tilnæringsmetode. Hermeneutikken går i dybden på et fenomen som oppstår og søker en dypere forståelse i forhold til positivismen som kun avdekker et fenomen uten å forklare hvorfor det er slik (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). For å få en dypere forståelse må man i større grad tolke de ytringene som kommer frem i stedet for å forholde seg til generelle lover. I hermeneutikken er man også opptatt av sammenhengen mellom helheten og delene (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Dette betyr at man tolker enkeltdelene opp mot den forståelsen man har av helheten. Men enkeltdelene kan også tilføre forståelsen av helheten noe nytt, og modifisere den oppfattelsen man hadde i utgangspunktet.

Det er gjort få studier innenfor vårt undersøkelsesområde. De studiene som vi har funnet er gjort av Hofstede på 1960- og 1970-tallet, og vi har funnet kritikere til dette arbeidet. Dette gjør at vi har liten kunnskap om området og vi velger å gå bredt ut for å finne alle faktorer som kan være med på å påvirke et samarbeid. Vi har derfor valgt et eksplorativt undersøkelsesdesign. Hovedmålet med et eksplorativt design er å få en forståelse for et område man fra før av har lite kunnskap om, og tolke fenomenet på best mulig måte (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). For oss vil dette være å sette oss inn i teorier og modeller innenfor organisasjonskunnskap og se på hvilke faktorer som har innvirkning på den nasjonale kulturen i forskjellige land. Vi vil også sette oss inn i de kulturelle forskjellene mellom India og Norge, for å bruke denne forståelsen i den videre undersøkelsen om internasjonalt samarbeid mellom Aker Solutions og Aker Powergas. Vi vil også se om vi ut ifra datamaterialet og analysen kan utvikle egne hypoteser om mulige sammenhenger mellom nasjonal kultur og internasjonalt samarbeid.

Vi kunne i liten grad benytte oss av sekundærdata og resultat fra tidligere undersøkelser når vi samlet inn datamateriale. De undersøkelsene som er gjort, går på generelle kulturforskjeller og Hofstede sine teorier og resultat ble derfor kun benyttet i teorikapittelet. Det er ikke gjort noen undersøkelser innenfor Aker Solutions på dette området. Datamaterialet vi vil benytte oss av i analysen vil derfor være primærdata. For å samle inn egne primærdata vil vi benytte oss av den kvalitative forskningsmetoden, gjennom dybdeintervju med ansatte i en eller flere prosjektgrupper i Aker Solutions, der vi snakker om deres forhold til India som samarbeidspartner. Grunnen til at vi velger den kvalitative forskningsmetoden, fremfor den kvantitative, er fordi vi ønsker mer utfyllende informasjon og personlige erfaringer fra våre informanter. Den kvantitative metoden egner seg best der man kan presentere dataene gjennom et tallmateriale, mens den kvalitative tar for seg undersøkelser der man må tolke materialet (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010).

I kvalitativ forskningsmetode er det i hovedsak to teknikker man kan bruke for å samle inn data. Dette er fokusgrupper og dybdeintervju (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). Som nevnt har vi valgt dybdeintervju som datainnsamlingsmetode. Dette var mest hensiktsmessig både med tanke på gjennomføring og den informasjonen vi er ute etter. Siden vi er interesserte i at informantene skal vise sine personlige erfaringer og meninger uten å bli påvirket av andre, og fordi kulturelle forskjeller kan bli et sensitivt tema. Ved temaer som for noen kan vise seg å være sensitive, vil det i mange tilfeller være vanskelig å få frem den enkeltes oppriktige mening i en fokusgruppe (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010; Thagaard, 1998).

Dybdeintervju kan bygges opp på forskjellige måter, alt fra ustrukturerte samtaler der spørsmålene blir dannet etter hvert som informanten bringer opp temaer, til svært strukturerte intervju der spørsmålene og rekkefølgen er fastsatt på forhånd (Thagaard, 1998). Vi har valgt å benytte oss av en mellomting, et delvis strukturert intervju, der vi i størst mulig grad lar informanten snakke fritt, for å forsikre oss om at vi får den enkeltes meninger basert på opplevde erfaringer og for å unngå å virke ledende. Denne metoden blir ofte fremstilt som det kvalitative forskningsintervjuet, der temaene er fastlagt på forhånd (Thagaard, 1998). I situasjoner der informanten vegrer seg for å snakke åpent, bruker vi en mer strukturert fremgangsmåte for å få tilstrekkelig informasjon.

I forkant av intervjuene har vi laget en intervjuguide som inneholder de spørsmålene vi ønsker svar på og informasjon om til oppgaven vår. En intervjuguide skal inneholde rekkefølgen av de temaene som skal være med, men burde være fleksibel nok til at rekkefølgen kan endres underveis. Den mest hensiktsmessige måten å bygge opp en intervjuguide er å starte med lette spørsmål, og så gå inn på mer kompliserte temaer etter hvert som tillit bygges opp mellom informant og forsker, for å så avslutte lett for å runde av intervjuet på en grei måte (Thagaard, 1998). Vår intervjuguide utarbeides på bakgrunn av de teoriene og modellene vi har omtalt i teoridelen, og den informasjonen vi anser som viktig for å kunne gjennomføre en analyse slik at vi kan svare på problemstillingen vår. Denne brukes som en sjekklister under intervjuet, slik at vi vet at vi får relevant informasjon fra hver enkelt av informantene og kan sammenligne intervjuene deres senere. Denne guiden er også hjelpemiddelet vi benytter oss av i de tilfellene der et mer strukturert intervju må gjennomføres. Under intervjuene benyttes det båndopptaker i tillegg til notater, og båndopptakene vil bli skrevet ut i sin helhet etter endt intervju.

I situasjoner der det er flere forskere til stede enn informanter, kan det virke hemmende på intervjuet, siden informanten kan føle seg i undertall (Johannessen, Kristoffersen & Tufte, 2004). Dette kan spesielt komme frem i situasjoner der sensitive temaer forekommer. Vi har tatt dette til etterretning og forsøkt å forminske denne effekten ved at en av oss gjennomfører selve intervjuet og står for kommunikasjonen, mens de to andre forholder seg mer rolig og har som oppgave å ta notater i tilfelle noe skjer med båndopptakeren. På denne måten trenger informanten kun å forholde seg til en person. På en annen side, kan det å være flere forskere styrke oppgaven, ved at vi jobber ut fra en felles forståelse av det informantene sier.

I tillegg til dybdeintervju, bruker vi åpen, ikke-deltakende observasjon for å støtte opp under forskningen vår. Dette er egentlig en kvantitativ metode, men kan i mange tilfeller brukes som et supplement til kommunikasjonen og den informasjonen som kommer frem gjennom et intervju (Gripsrud, Olsson & Silkoset, 2010). I denne oppgaven vil vi observere oppførsel, hvordan folk kommuniserer med hverandre og hvordan de går kledd, både gjennom observasjon av et møte mellom Aker Solutions og Aker Powergas, og internt i Aker Solutions.

### Forskningsetikk

Vårt prosjekt er ikke melde- eller konsesjonspliktig siden våre informanter holdes anonyme og forskningen ikke inneholder sensitive personopplysninger.

Vi har også gitt muligheten til våre informanter å samtykke til forskningen, som vil si at de har frivillig tillatt oss å bruke det de gir oss av informasjon til bruk i forskningen.

For at et samtykke skal være gyldig stilles det visse krav:

- At samtykke er frivillig.
- At samtykke er godt informert til hva vi skal bruke opplysningene til.
- At samtykke er uttrykkelig, altså ved form av en underskrift på skjema og lignende.
- At forskerne skal også være tilgjengelig for at respondenten kan få tak i dem hvis det skulle oppstå en situasjon.

Her legges det til grunn at respondenten skal få muligheten til å trekke utsagn hvis han/hun føler dette kommer til ulempe (Datatilsynet, 2005). Vi har utarbeidet vårt samtykkeskjema etter personvernsombudets retningslinjer (NSD, 2011). Samtykkeskjemaet vi har brukt i denne forskningen er lagt som vedlegg (Vedlegg 2) i denne oppgaven.

For å sikre informantene våres anonymitet, har vi valgt å nummerere informantene i tilfeldig rekkefølge i analysen. Vi har også lagt vekt på at presentasjon av data vil også komme i tilfeldig rekkefølge slik at man ikke kan se en sammenheng mellom informantnummer og rekkefølgene av sammendragene.

#### Gjennomføring og operasjonalisering

I vår undersøkelse har vi gjort syv intervju, der seks var med nordmenn ansatt i Aker Solutions på Sandsli i Bergen, og ett med en indisk oppdragsleder i AkerPowergas, Mumbai, via et videomøte. Vi hadde flere begrensninger for gjennomføringen av intervjuene. Vi måtte finne et tidspunkt der vi hadde mulighet til å dra til Bergen, og dette måtte passe inn med fremgangen av oppgaven samtidig som Aker Solutions måtte ha tid til å ta imot oss. Det var en nødvendighet at vi hadde fått jobbet nok med teorien til å kunne stille relevante spørsmål, samtidig som vi måtte ha nok tid til å få jobbet godt med intervjuene når vi kom tilbake. Løsningen ble å reise i månedsskiftet februar/mars. Dette var midt i avviklingen av vinterferien i Bergen, og mange ansatte i Aker Solutions var derfor bortreist, noe som satte ytterligere en begrensning for vårt utvalg av informanter. Vår kontaktperson i Aker Solutions plukket ut intervjuobjektene ut ifra våre ønsker før vi kom, og disse tilhørte forskjellige nivåer innenfor prosjektgruppen og Aker Solutions, et såkalt strategisk utvalg. Et slikt utvalg blir benyttet der man vil forsikre at informantene skal representere ulike undergrupper (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2010).

Grunnen til at vi kun har intervjuet en fra Aker Powergas er fordi rammene vi arbeidet innenfor ga oss en del begrensninger. Å reise til India for å gjøre intervju var ikke et alternativ på grunn av avstand og budsjett.

Intervjuene er skrevet ut i sin helhet umiddelbart etter at vi var ferdig med intervjurunden. Dette gjorde vi for å forsikre oss om at vi fortsatt hadde det som var blitt sagt friskt i minne, slik at alt er tilgjengelig for analysen. I følge Askheim og Grenness (2008) kan fortolkningen av materialet bli svekket dersom man transkriberer intervjuene en stund etter at de er gjennomført, siden dette kan føre til at vi ikke klarer å sette utsagn inn i sin rette kontekst. Disse utskriftene ble så skrevet om til kortere sammendrag for å trekke frem hva informantene i korte trekk fortalte i intervjuene. Sammendragene blir fremstilt senere i oppgavene, mens utskriftene i sin helhet vil bli slettet og makulert for å beholde informantenes anonymitet.



Ut i fra teorien utviklet vi åtte hypoteser om hva vi ville finne gjennom intervjuene, og som skulle være til hjelp for å komme frem til den endelige konklusjonen på problemstillingen vår.

1. Religion har en stor påvirkning på samarbeidet.
2. Den indiske aksenten er en utfordring for de norske samarbeidspartnerne.
3. Strukturen i India er relativt lik den i Norge, bare at den er mer hierarkistisk i India.
4. Møtene er mellom hele prosjektgruppen i Norge og hele prosjektgruppen i India.
5. Indere har stor respekt ovenfor samarbeidspartnerne sine i Aker Solutions.
6. Indere jobber best og mest kollektivt.
7. India har en svært maskulin kultur.
8. Indere er flinkere til å tenke nytt enn nordmenn.

Disse hypotesene dannet et av grunnlagene til analysen, der utfallet ville være å enten bekrefte eller avkrefte våre forventninger.

### Analyse

En analyse er en systematisk søken, der fellestrekk og mønstre skal hjelpe til og bidra til å finne en konklusjon til problemstillingen (Askheim og Grenness, 2008). Her er det viktig å ikke fortape seg i detaljer, men ha fokus på helheten og undersøkelsesspørsmålet. I følge Patton (1990, referert i Askheim og Grenness, 2008) finnes det ikke en rett måte å gjennomføre en analyse av kvalitativt datamateriale, siden fortolkningsarbeidet avhenger av personers egne oppfatninger. Likevel mener Askheim og Grenness (2008) at det finnes tre stadier man ikke kan komme utenom, og som ofte gjentar seg gang på gang gjennom analysen. Dette er:

- Beskrivelse
- Kategorisering
- Sammenbinding

I første omgang skal arbeidet fremstilles så detaljert som mulig, slik at leseren skal kunne sette seg skikkelig inn i hva som er gjort, og datamaterialet burde fremstilles slik at det virker både opplysende og interessant for leseren (Askheim og Grenness, 2008). Videre skal datamaterialet kategoriseres. I motsetning til kvantitativ metode der koding skjer i forkant av datainnsamling, vil dette foregå underveis og i etterkant av datainnsamlingen i en kvalitativ metode (Askheim og Grenness, 2008). Dette vil si at informantens utsagn vil bli samlet i forskjellige kategorier, både hoved- og underkategorier, ut ifra hva de omtaler.

Vi valgte å sette opp tre kategorier ut ifra temaene i teorien først, og samlet så de forskjellige spørsmålene inn i de forskjellige kategoriene (Vedlegg 3). Resultatet ble en oversikt vi brukte for å komme i gang med selve analysearbeidet. I første omgang satte vi opp en enkel beskrivelse og sammenligning på hva informantene hadde svart på de forskjellige spørsmålene, og trakk ut sitat og ord som vi mente var sentrale. Ut ifra dette fikk vi flere underkategorier, som vi deretter gikk i gjennom på nytt og analyserte de enkeltes utsagn i tillegg til hva vi hadde observert. Analysen av en observasjon legger ikke vekt på systematisering, men en fortolkning av hva vi ser (Askheim og Grenness, 2008).

Aksial koding vil si å finne meningen bak et utsagn, og blir også omtalt som fokusert koding. I følge Askheim og Grenness (2008) er det her viktig å "løfte blikket" fra datamaterialet og sette det inn i en bredere sammenheng. Dette gjøres ved å ta i bruk teorien og stille seg selv

spørsmål om hvordan dette egentlig kan forstås. For å oppnå en god analyse må man her være påpasselig med å være åpen til det som kommer frem av materialet, og ikke bli styrt av forutinntatte holdninger (Askheim og Grenness, 2008).

I denne omgangen av analysen så vi at i noen tilfeller kunne man ha forskjellig forståelse for hva som egentlig ble uttalt, og for hvordan det skulle forstås. I disse tilfellene diskuterte vi oss frem til en felles forståelse. Videre flettet vi alle informantenes utsagn sammen til en helhetlig fremstilling, som svar på våre hypoteser. Dette ble så til slutt tatt med videre til konklusjonen og det endelige svaret på vår problemstilling.

### Vurderingskriterier

Validitet, reliabilitet og objektivitet er begreper som brukes for å vurdere hvor god en undersøkelse er. Dette er begreper som først og fremst blir benyttet i kvantitativ forskning (Mehmetoglu, 2004). Lincoln og Guba (1985, referert i Mehmetoglu, 2004, s145) har kommet opp med fire uttrykk som mange forskere heller foretrekker å bruke innenfor kvalitativ metode. Disse er troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet.

Troverdikriteriet erstatter uttrykket for intern validitet, og går på å konstruerer tillit til at funnene i undersøkelsen er sanne og gjenspeiler informantenes opplevde sannhet. For å teste troverdikheten spør man gjerne hvor god dekning man har for å trekke konklusjoner (Jacobsen, 2005). Overførbarhet skal sikre at undersøkelsen skal kunne gjentas av andre, som i kvantitativ metode heter ekstern validitet. I kvalitativ metode vil dette gå på å beskrive situasjonen som undersøkes i detaljrikt omfang, slik at leseren har god nok bakgrunnsinformasjon til å kunne overføre konklusjonen til andre undersøkelser med samme kontekst. Pålitelighet går på hvor "gjennomsiktig" en undersøkelse er. I kvantitativ metode er dette det samme som nøyaktigheten i til dataene. I kvalitativ metode vil dette være å evaluere hvordan forskeren har gått frem med tanke på på blant annet datainnsamling, utvelgelsesprosess, tolking av det samlede materiale og undersøkelsens konklusjon. Her vil også spørsmål om forskeren på noen måte har påvirket informantens svar komme inn (Jacobsen, 2005). Jo flere detaljer for hvordan forskeren har nådd sin konklusjon vil øke en undersøkelse sin pålitelighet. Til sist har man bekreftbarhetskriteriet som tilsvarer objektivitet. Dette går på å gi direkte og gjentatte erklæringer på hva informantene har sagt angående undersøkelsesområdet. Det er viktig å påpeke at vurderingen av disse begrepene i en undersøkelse ikke lar seg gjøre ved tester, men er egne tolkninger som leseren må gjøre ved hjelp av dokumentasjonen som kommer frem i selve undersøkelsesrapporten (Gripsrud, Olsson & Silkoset 2010). Vår egen vurdering vil bli lagt frem under drøftingen.

## 8.0 Presentasjon av data

Når vi var og besøkte Aker Solutions i månedsskiftet februar/mars gjorde vi sju intervju, seks med norske informanter og en i India. Her kommer et sammendrag av intervjuene der vi har lagt vekt på å få frem hovedpunktene av det som informantene sa.

### Intervju med innkjøpsleder

På spørsmål om hvorfor de har et internasjonalt samarbeid svarer innkjøpslederen at det har med kapasitet, mengde folk, ressurser og penger å gjøre. På hvordan samarbeidet foregår sier han at han har daglig kontakt med India og at han møter de til videokonferanse minst en gang i uken. Han var også en tur til India i januar. Han sier at møtene starter med litt "smalltalk" før de går videre, alt etter hva han er i humør til. Han har nå sluttet med de faste ukentlige møtene, og tar de heller sånn som de kommer, dette er fordi at på slutten ble det bare "smalltalk". Samarbeidspartnerne i India har altså fått inn de rutine de trenger for å fungere selvstendig. Innkjøpslederen sier i intervjuet at han ikke syntes det er noen forskjell på å snakke med de i India kontra de i Norge. Men at der er en del småting som man må være klar over, for eksempel at de rister på hodet når de mener ja. Han hadde akkurat vært på en samling på Flesland angående samarbeid med Mumbai. Der var det noen som var overdrevet opptatt av kulturforskjeller, i følge han. I gruppen han var på så fant de ut at der er kulturforskjeller, men at det ikke er noe problem. Når samarbeid går over tid, så lærer man folk å kjenne, alle har sine nykker, fakter og måter å være på som en må lære seg, det er det samme i India som i Norge. Når vi spør om typiske kulturforskjeller sier han at det med selvstendighet, det å ta selvstendige avgjørelser kan være et problem for inderne. De har et behov for å få bekreftet det de gjør. Dette går på rammer, så lenge de vet rammene for det de selv kan gjøre, så er de veldig flinke til å bevege seg innenfor rammene, men med en gang de kommer utenfor rammen må de ha bekreftelse for det de gjør.

På konkrete forskjeller som for eksempel språk, sier innkjøpslederen at de har en engelskvariant som tar litt tid å bli komfortabel med, men det går seg til etter hvert. Dersom man ser på det andre veien, trenger man ikke være så veldig god i engelsk for å kommunisere med dem. Når det gjelder engelsk skriftlig, sier innkjøpslederen at de gjennomsnittlig er under middels, og at det er mye bruk av Google Translator. Når det gjelder religion så sier innkjøpslederen at han ikke merker noe til at de har en annen religion, og at han heller ikke vet hvilken religion de har. Han mener at det ikke har noe å si i jobbsammenheng og at det ikke er noe man kan se. Videre sier han at det eneste man kanskje kan legge merke til er dette med reinkarnasjon i hinduismen, at dersom du er på en dårlig plass i livet, så er det ingenting man kan gjøre med det. Du er bare der, og i neste liv kommer du kanskje til en bedre plass. Det andre man kan legge merke til fra hinduismen, er at tiden går rundt og rundt, så de har aldri dårlig tid, dette kan være litt uforenlig med tidsfrister. Noen ganger føler innkjøpslederen at de aksepterer at ting ikke er bra, fordi at de vet at i neste liv vil de komme bedre ut.

Innkjøpslederen sier at han helst unngår å snakke om politikk, og at han vel lite om de politiske systemene der nede. Når de gjelder kastesystemet sier han at han ikke merker noe til det, men at hierarkiet har en stor rolle. Inderne har veldig respekt for de med høyere stillinger enn dem selv. Han sier videre at han ikke klarer å se kastesystemet i klartekst, men at han tror det går mer på senioritet, at de som har verdt der lengst eller er eldst blir sjef. Når det gjelder utdanning i India sier innkjøpslederen at de fleste der nede har bedre utdanning enn de som sitter her i Norge. Han sier at inderne er veldig opptatt av og hele tiden lære mest mulig. De er

veldig opptatt av å videreutdanne seg og mange har gjerne en grad her og en grad der. Innkjøpslederen sier videre at han tror at inderne de ansetter noen ganger kan være overkvalifiserte, og at de da går fort lei av jobben, fordi de ikke lærer noe og ikke får nok utfordringer. På spørsmål om hvordan inderne stiller seg til nytenking sier innkjøpsledere at de går på de rammene han nevnte tidligere. Dersom det er innkjøpslederen som tenker nytt er de veldig positive, men de er ikke så flinke til å tenke nytt selv. Han sier videre at han mener at nytenking er mangelvare både i India og Norge. Men han sier videre at inderne har stor omstillingsevne.

Han sier videre at de jobber veldig mye gruppevis, og at det er sjelden at han kan ha møte med en av de tre han samarbeider med, uten at de andre to er til stede. Han forklarer videre at i den gruppen han samarbeider med i India, så bytter de på å sitte fremst på videokonferansene. Han er ikke sikker på hvordan de jobber i praksis, om de sitter sammen i gruppe eller om de sitter hver for seg. Når det gjelder arbeidsmoral så mener innkjøpslederen at den er noe høyere i India enn i Norge. I Norge har de fleste det for godt til at de strekker seg veldig langt i jobben. Han tror at også her spiller det med lærevilje inn, at de er veldig opptatt av dette å hele tiden utvide kunnskapen sin, han tror de er mer opptatt av dette enn lønn. Han sier videre at det med å dele kunnskap kan være vanskelig, da de ser på kunnskap som en verdi, dette er noe som særpreger den med kunnskapen fra de andre. I Norge er det derimot mye mer vanlig med sidemannsopplæring. Når det gjelder kvinnene så sier han at kvinnene ikke er like på hugget som menn i forhold til karriereprogresjon. Når vi spør om det er noen forskjell mellom menn og kvinner sier han at det ikke opplevdes som noen forskjell når han var der nede. Det var ingen forskjell i respekten de får, men han sier at det er mulig det er det i samfunnet der nede, men at det ikke er noe man ser igjen i arbeidslivet.

Siden innkjøpslederen har vært i India så valgte vi å stille ham noen spørsmål angående dette. Han sier at det var spesielt å møte dem, siden han følte at han kjente de ifra før av. Han sier at han har lagt om stilen sin til å bli litt mer autoritær etter at han var i India, dette er fordi inderne er vant til en slik lederstil. Han sier at han synes det var veldig interessant å være der nede å få sett helheten. Inderne sitter i åpne kontorlandskaper, der sitter gjerne 150 i samme rommet, mens der bare er 3-4 kontorer, til og med prosjektlederne sitter i det åpne landskapet. Den største forskjellen han la merke til var at man aldri fikk ”jammen” til svar, man slipper den kampen om at alle skal mene noe, de sier bare ja, ok. De har litt mer respekt for bestemmelser som blir tatt av en sjef enn hva man har i Norge.

#### Intervju med oppdragsleder

Oppdragslederen sier at Aker Solutions har et samarbeid med India for å være konkurransedyktige, samt at det er billigere. Samarbeidet for hans del foregår mest ved hjelp av Microsoft Communicator, altså ved hjelp av ”chat” og videokonferanser. Han har daglig kontakt med sine samarbeidspartnere i India. Han sier at han var ganske formell i begynnelsen, men at han har blitt mer uformell etter hvert, det samme gjelder de i India mener han. Han har fått høre at det er viktig å bli kjent med de for at samarbeidet skal bli best mulig, dette er han enig i. De har både planlagte møter, og uformelle møter som blir på samme måte som om man skal spørre en kollega i Norge om noe, som sitter lengre nede i gangen.

Angående kulturforskjellene så ser ikke oppdragslederen på det som noe problem. Han sier at der er forskjeller, men at så lenge man er klar over dem, så er det ikke noe problem. Når det gjelder tidsfrister synes ikke oppdragslederen at det er noen forskjell mellom Norge og India.

Dersom de ikke overholder fristene, ber de om unnskyldning. Språket synes han heller ikke er noe problem, han mener at de kanskje snakker litt fort og utydelig noen ganger, men da ber han de bare om å gjenta det. Fagspråket er nesten helt likt, siden det meste av fagterminologien er engelsk, dette gjør det lettere. Når det gjelder religion så mener oppdragslederen at inderne er noe mer opptatt av religion enn nordmenn, men at det ikke har noe å si i jobbsammenheng. Han sier videre at heller ikke de politiske forholdene har noe å si.

Når det gjelder kastesystemet, så merker han ikke noe spesielt annet enn at autoriteter er autoriteter, og at posisjonen helt klart har noe å si. Her kommer han med et eksempel på at det var en som gikk ifra å være ingeniør til å være oppdragsleder, og man merket forskjellen fra det første møtet etter at han hadde skiftet stilling. Dersom det skulle være stille på møtet, så ga han bare tegn til det, så ble det stille med en gang. Når det gjelder kvinner så føler han at det ikke er noen forskjell. Angående utdanning så sier oppdragslederen at hvilken utdanning de har ikke er noe man kan merke ansikt til ansikt. Han mener at indere er like lærevillige som nordmenn og at de er veldig for nytenking. Oppdragslederen mener at han ikke har noen bakgrunn for å uttale seg om de jobber best individuelt eller kollektivt.

### Intervju med prosjektleder

I intervjuet med prosjektlederen i Aker Solutions kom det frem at grunnen til at de samarbeider med India er at det er billigere. Samarbeidet med India foregår mest ved hjelp av Communicator, helst videomøter. Det kommer også en del indere på besøk til Norge for å lære om systemene og for å få opplæring. Prosjektlederen har møter med sin samarbeidspartner i India en til to ganger i uken, der de diskuterer fremdrift og får tilbakemeldinger.

Prosjektlederen sier at han har en formell tone med sin samarbeidspartner, og at han må vise at han er sjef for å få gjensidig respekt. Hans erfaringer er at hans samarbeidspartnere i India ikke er flinke til å overholde tidsfrister. Han sier at de skal innføre intensivordninger, der inderne får bonus dersom de klarer å overholde tidsfristene. Prosjektlederen føler ikke at kulturen er et problem så lenge man er klar over kulturforskjellene. Han sier at språk kan være en utfordring, og det er spesielt vanskelig med de som har en utpreget dialekt. Fagspråk var derimot enkelt. Han sier videre at hierarkiet er merkbart, spesielt på møter der de andre må få tillatelse fra sjefen for å uttale seg, eller at de i verste fall blir slått til. Videre sier prosjektlederen at han tror at de i India ikke har lov til å motsi han, og at dette kan være et problem dersom han tar feil. Når det gjelder kleskode er den strengere i India enn i Norge, i India skal de gå med skjorte og slips, slipstvangen blir ikke alltid overholdt. I Norge bruker man stort sett bare skjorte og slips dersom det er møte med kunder. Prosjektlederen sier at utdanningen i India er varierende, men at noen har veldig god utdanning. De fra den høyeste kasten, har gjerne mastergrad fra England.

Når det gjelder kvinnesyn sier prosjektlederen at han personlig ikke har erfaring med kvinnelige sjefer i India, men at han har noen kvinner i sin indiske prosjektgruppe. Det han har merket seg, er at kvinnene satt alltid på de dårligste, ytterste plassene på møtene, og at de bare får uttale seg dersom de får tillatelse. Med tanke på kvinner i Norge, så sier han at hans kollega, en kvinnelig prosjektleder, alltid blir nedprioritert i forhold til han. Han mener at dette har med hva de ser på som autoritet.

Når det gjelder kvalitet på arbeidet, så må inderne forholde seg til norske standarder, og dette er noe som ikke alltid blir overholdt, dette kan være en utfordring. Når det gjelder samarbeidet

indere mellom, så mener prosjektlederen at de jobber best individuelt, og at det fort blir rotete dersom de er mange, spesielt på møter.

#### Intervju med disiplin instrumenterings ingeniør

På spørsmål om hvorfor de har et internasjonalt samarbeid sier disiplin instrumenterings ingeniøren (heretter kalt disiplineringen) at de har et samarbeid fordi ledelsen har bestemt det, men også fordi det er behovsmotivert. For disiplineringen foregår samarbeidet ved hjelp av Communicator. Her har han daglig kontakt med sin samarbeidspartner i India. Han sier at de tar kontakt dersom det er noe de lurer på noe angående prosjekter og at det er en del av hans jobb å følge dem opp og bistå med hjelp. Disiplineringen sier at et vanlig møte starter med "smalltalk" før de går videre på det de egentlig skal snakke om. Han føler selv at han er godt kjent med sin samarbeidspartner, og at de viser han fortrolighet. De har flere ganger fortalt han ting som de ikke tørr å si til sidemannen i India.

Disiplineringen sier at han synes at hans samarbeidspartnere i India er flinke til å overholde tidsfrister. Han nevner i tillegg at dette var et problem i begynnelsen, men påpeker at dette kunne være et tegn på manglede opplæring. Han sier videre at hans inntrykk av inderne er at de er veldig lærevillige og de tar ting fort. Hans team i India består av forskjellige disiplineringer med forskjellige fagområder. Han har hørt andre si at noen av de i India ikke tørr å påpeke feil og spørre om ting. Han sier at dette ikke er noe som gjelder hans prosjektgruppe da han allerede har snakket med dem i en halvtime i dag. På spørsmål om kulturforskjeller sier disiplineringen at språk kan være en utfordring, spesielt dialekter. Fagspråk er derimot ikke noe problem. Religionsforskjellene er heller ikke noe han merker seg i jobbsammenheng.

Når det gjelder hierarkiet er dette noe som er tydelig på møter der sjefen er til stede. Det er mye letter å få til en åpen dialog dersom sjefen ikke er til stede. Når det gjelder indernes måte å jobbe på hadde disiplineringen lagt merke til at de var flinke til å jobbe i team. Når det gjaldt kjønn, så hadde han ikke lagt merke til noe forskjellsbehandling. Han tror ikke at han har vært bort i kvinnelige ledere i India, men sier at det er mulig han har vært det, da det er noe han aldri har tenkt over.

Noe annet som disiplineringen har lagt merke til er at de i India kopierer inn lederne sine i e-postene, han tror dette er en form for kontroll fra lederne i Indias side. Han sier at hadde man gjort dette med lederne i Norge, så hadde de nok blitt lei av mengden med e-poster ganske fort. Det eneste disiplineringen tar hensyn til med tanke på kulturforskjeller, er at hvis det blir gjort en feil fra Indias side, så tar han dette på "chatten" eller på video fremfor å ta det på e-post. Dette er fordi han er usikker på hvilke konsekvenser dette kan medføre for sin samarbeidspartner.

#### Intervju med Business Manager

Business Manager mener at det i hovedsak er to grunner til at Aker Solutions har et internasjonalt samarbeid: lavere lønninger i andre land, som gjør dem mer konkurransedyktige i et økonomisk aspekt, og tilgang til flere ingeniører så de kan ta på seg flere oppdrag og vokse i internasjonal sammenheng. Det meste av kontakten foregår over videokonferanser med jevnlig møter og ved hjelp av Communicator og webkamera. Et typisk møte starter oftest med litt "smalltalk" før man går videre til selve saken. Inderne oppfattes som veldig familieorienterte og setter pris på at man spør om familien og om hvordan helgen har vært. I begynnelsen ble de oppfattet som veldig formelle, men etter hvert som man ble

bedre kjent, slappet de mer av under møtene. Siden det til tider kan være vanskelig å forstå hverandre og indernes aksent, oppleves muligheten til å snakke ansikt til ansikt over nettet som stor hjelp siden man kan se på ansiktsuttrykkene om det som blir sagt virkelig er det som menes. Det kommer også frem at man må tenke over hvordan man ordlegger seg, siden ting kan oppfattes på flere måter, og være spesifikk i det man sier. Han sier også at når det kommer til språk så er det en toveis gate, det er mange nordmenn som også har en vanskelig engelsk aksent.

På spørsmål om de merker noe til religionsforskjellene, så sier han at dette er et tema som ikke blir drøftet, og at det ikke har noen innvirkning på samarbeidet. Det samme med politikk. Dette er et tema som er ømfintlig for mange å diskutere, så de snakker ikke spesielt så mye om det, siden det ikke har noen betydning for selve samarbeidet. Når det gjelder kastesystemet i India, forteller han at dette er noe som kan være en problemstilling i ansettelsesprosesser, siden de fra en høyere kaste ikke tar imot ordre fra en med lavere kaste. Inderne er også veldig hierarkiske, og dette ser man tydelig i møter der sjefen er til stede. Alle ser mot sjefen og lar han snakke. Man sier ikke imot sjefen, selv om man er uenig, for da vil sjefen miste ansikt. Han tror også at de kan risikere jobben sin dersom de sier imot sjefen sin i plenum. Når det gjelder kvinnesynet i India mener han at dette er relativt bra, og at det i utgangspunktet ikke skal være noe problemstilling å ha en kvinnelig sjef. Men han har også lagt merke til at mange kvinner er mer tilbakeholdne enn menn i begynnelsen, og at menn kanskje har litt mer respekt ovenfor andre menn enn for kvinner.

Når det gjelder utdanning sier han at de er like godt utdannet i India, som i Norge, men at det også er store forskjeller mellom rik og fattig, og at de fattige kanskje ikke tar like lang skolegang som de som er bedre stilt. Det er også en annen struktur på opplæringen i India. De pugger mer, i stedet for å resonnerer seg frem til en løsning. Han tror at dette er en av grunnene til at de er mer ordspesifikke i tenkemåten sin, og ikke like kreative og innovative som nordmenn kanskje er. Indere liker seg best innenfor et gitt arbeidsområde med klare rammer og ordre.

Alt i alt så mener han at det er viktig å innse at det er kulturforskjeller mellom India og Norge, og ta hensyn til disse i det daglige samarbeidet. Selv om det er forskjeller, så betyr ikke det at det behøver å bli store utfordringer i samarbeidet, man må bare lære seg å ta hensyn til hverandre. Han mener også at det er viktig å bli kjent med hverandre og finne tonen, for da går arbeidet mye lettere.

#### Intervju med metodeansvarlig oppdragsleder

Grunnen til at Aker Solutions har et internasjonalt samarbeid mener metodeansvarlig oppdragsleder er fordi de må være konkurransedyktige og fordi det er et kompetansebehov når det gjelder ingeniører. For hans del foregår samarbeidet med jevnlig videokonferansemøter der han presenterer det de skal lære til gruppene, og ellers er det møter en og en over Communicator ved behov. Møtene starter som regel med litt "smalltalk" og noen høflighetsfraser før de går på saken som skal presenteres. Han oppfatter indere som mer bevisst på nettverksbygging og går ikke så rett på sak som nordmenn gjør. Selv mener han at han har en grei formell tone med inderne, og prøver å bli litt kjent med de for å overkomme språkbarrierer og personlig sjenanse som han mener flere kan oppleve. Når man blir kjent så har man samme tone med inderne som med de kollegaene som sitter i samme gangen her i Norge.

På spørsmål om språk forteller han at det til tider kan være vanskelig å forstå, men at dette også kan være fordi nordmenn er dårligere i engelsk enn indere, siden det er mer normalt å jobbe på engelsk i India. Han sier også at det er viktig å være tydelig i kommunikasjonen, og får bekreftelse på at de har forstått hva de skal gjøre. De kan virke litt redde for å virke frekke hvis de ikke forstår hva som blir spurt om, og sier ikke tydelig ifra hvis noe ikke er som det skal. Her forteller han at det gjerne kan komme en høflig mail, om han kan være vennlig og sende over noe info, mens det i virkeligheten virkelig haster med å få denne informasjonen.

Videre mener han at hierarkiet er tydelig i arbeidslivet. Sjefen er sjefen, og alt går gjennom han når han er med på møtet. Når det gjelder kvinner opplever han dem som likestilte med menn. Det er et høyt kompetansenivå på ingeniørene og god utdanning. Han mener også at de er veldig lærevillige, og det virker som om de har lyst til å lære de nye metodene og få det til å virke. Men samtidig så mener han at de er veldig vant til å gjøre som de får beskjed om, og når de har gjort det så er jobben ferdig. Han skulle ønske at de var litt mer initiativrike.

På spørsmål om religionsforskjeller så sier han at han ikke merker noe til det i jobbsammenheng, men at de merker det i matveien når inderne er på besøk. De spiser ikke alt det som nordmenn gjør. Når det kommer til politiske forskjeller så merker han ikke noe til det i jobbsammenheng, men han forteller om hva han har hørt fra indere som har vært på besøk. At det virket på de som om landet var veldig splittet, og at forskjellen var så stor at de forskjellige fylkene nesten virket som egne land. Men han synes også at de virker svært harmoniske med tanke på blandingen av religion og politikk som finnes i India. Generelt sett så merker han ikke noe til kulturforskjellene og synes samarbeidet går greit.

#### Observasjon av møte mellom Norge og India

Vi skulle få observere et møte mellom en business manager i Norge og en prosjektleder i India. vanligvis ville det vært to på den norske siden, både business manager og prosjektleder, men prosjektlederen hadde vinterferie.

Møte med prosjektlederen i India startet med litt tekniske problemer, og det var litt forvirring angående hvilket rom de forskjellige satt på. Så møtet startet 09.10 i stedet for 09.00. Det hele begynte med litt "smalltalk" om været, hvordan det gikk, og den norske business manageren forklarte at det var vinterferie i Norge, og at dette var i Aker noe som gjaldt stort sett de med barn. Prosjektlederen i India var iført skjorte, og så relativt avslappet ut. De begynte å snakke om disponering av timer i prosjektet, da det var dette møtet handlet om. Litt ut i møtet kom en mann iført skjorte og slips inn i rommet, vi merket at prosjektlederen med en gang ble mer anspent. Dette var sjefen til prosjektlederen, det virket som han var til stede for å observere møtet.

Sjefen viste tydelig tegn til prosjektlederen når han ville at prosjektlederen skulle være stille. De snakket seg i mellom på indisk. Senere vendte sjefen seg videre til business manageren i Norge, og sa at prosjektlederen der nede ville gjøre sånn og sånn. Dette sa han på en litt kommanderende måte. Deretter forlot sjefen rommet, dette var etter ca 10 minutter, og man kunne med en gang se at prosjektlederen ble mer avslappet.

Diskusjonen mellom business manageren og prosjektlederen fortsatte. Det virket som at det var en del misforståelser som trengte å rettes opp fra Norge sin side. Det var òg veldig mye som ble sagt om og om igjen, da det ikke helt virket som prosjektlederen forsto det som ble



sagt.

I videorommet var det to store skjermer, og et kamera, på den ene skjermen så vi prosjektlederen og på den andre skjermen kunne de ”dele skjermer”, altså kunne prosjektlederen i India finne frem dokumenter som han ville at vi i Norge skulle se. De kunne også dele linker, og beskjeder. Her delte han timeoversikten. På den var det en lang liste med navn, og så var det inndelt bort over etter hvor mange timer de hadde, og hva som ville vært ideelt, og hvor mange de manglet for at det skulle være ideelt. Ved siden av navnene stod tittelen til de forskjellige, MS, MRS, MR og LE for ”leader”. Business manageren i Norge noterte i en bok under hele møtet, og det samme gjorde prosjektlederen i India. Tonen under møtet var profesjonell, stemmene var ganske monotone, og ingen smilte.

Møtet virket som det var et statusmøte, der prosjektlederen fortalte om fremdriften angående timene i prosjektet. Møtet varte i ca en time, og det var stort sett timeoversikten som var temaet. Det var tydelig at det var et par beskjeder som ikke hadde kommet frem, og at det var en del misforståelser som trengte å bli ryddet opp i. Møtet ble avsluttet med en kort oppsummering, før de sa farvel.

Det så ut som business manageren og prosjektlederen hadde en flat struktur, altså som de hadde samme plass i hierarkiet. Vi hadde litt problemer i starten med å forstå engelsken til Inderen, men dette gikk lettere og lettere til lenger ut i intervjuet vi kom.

#### Observasjon av Aker Solutions

Etter tilbrakt tid hos Aker Solutions på Sandsli i Bergen, var førsteinntrykket at de ansatte var blide og imøtekomende. I mellom hvert intervju fikk vi muligheten til å prate om løst og fast. Her kom det frem at de ansatte ved Aker Solutions var veldig opptatt av å spørre hverandre hvis man lurte på noe, enten om det er faglig eller ikke-faglig. Vi fikk også inntrykk av at når de ansatte snakket om sin overordne sjef, kalte de ikke han eller hun for sjef direkte, men sa at den overordnede hadde ansvar for et område.

Vi observerte at på de fleste kontorene var det helt hvite vegger uten noen personlige gjenstander. Vi merket oss også at flere av informantene hadde permer og andre jobbrelaterte saker i esker, som enda ikke var blitt pakket ut. Det var flere av informantene som nevnte før intervjuene startet, at de nettopp hadde byttet kontor, da de akkurat hadde blitt tilknyttet et nytt prosjekt. Vi forstod det slik at det ofte ble skifte av kontorer, og at det var litt missnøye med hyppigheten av dette. Vi kunne også merke oss at det var en stressende tilværelse hos Aker Solutions, der flere av de ansatte fortet seg gjennom gangene, og ofte i telefon.

En annen ting vi la merke til var at alle datamaskiner hadde Aker Solutions sine 6 mål og verdier som skrivebordsbakgrunn. Et av de 6 målene og verdiene var HMS, helse, miljø og sikkerhet, noe som vi forstod var viktig for Aker Solutions. Vi ble fortalt at alle ansatte i Aker Solutions har en HMS-avtale som både gjelder arbeidslivet og privatlivet. Det virker som Aker Solutions er veldig opptatt av arbeidsmiljøet, da de blant annet har de skrevet en inkluderende arbeidsavtale med NAV. Det ble også nevnt at Aker Solutions er opptatt av de ansattes velferd og trivsel, da de tilbyr blant annet rabattordninger på treningssenter og konserter, og de har egne interessegrupper som blant annet består av festkomité, fotogrupper og lignende.

Kleskoden, som vi kjenner fra teorien, er en viktig del av en organisasjonskultur. Det virket som at standarden var penere kledd. Det var flere som gikk i dressbukse og skjorte, mens andre gikk litt mindre formelt kledd, gjerne en dongeribukse og genser.

Stemningen rundt deres internasjonale samarbeid med India var heller ikke alltid like positivt. Det var noen som uttrykket missnøye av å jobbe med inderne i frykt for å bli erstattet. Likevel var det flere som så behovet for samarbeidet, da det er mangel på ingeniører i Norge.

Det virket som om de fleste av informantene hadde interesse for oppgaven våres. Vi syntes selv at informantene svarte ærlig og oppriktig på spørsmålene våre, og at de mer en gjerne tok seg tid til å svare. Selv om de hadde mye de måtte gjøre i forhold til arbeidsoppgavene sine. De fleste informantene hadde også et ønske om å lese oppgaven vår når den blir ferdig og de var svært nysgjerrig på hva resultatet vårt kom til å bli.

#### Observasjon av møte med Aker Powergas

Vi skulle få observere et møte mellom en business manager i Norge og en prosjektleder i India. Vanligvis ville det vært to på den norske siden, både business manager og prosjektleder, men prosjektlederen hadde vinterferie.

Møte med prosjektlederen i India startet med litt tekniske problemer, og det var litt forvirring angående hvilket rom de forskjellige satt på. Så møtet startet 09.10 i stedet for 09.00. Det hele begynte med litt småsnakk om været, hvordan det gikk, og den norske business manageren forklarte at det var vinterferie i Norge, og at dette var i Aker noe som gjaldt stort sett de med barn. Prosjektlederen i India var iført skjorte, og så relativt avslappet ut. De begynte å snakke om disponering av timer i prosjektet, da det var dette møtet handlet om. Litt ut i møtet kom en mann iført skjorte og slips inn i rommet, vi merket at prosjektlederen med en gang ble mer anspent. Dette var sjefen til prosjektlederen, det virket som han var til stede for å observere møtet.

Sjefen viste tydelig tegn til prosjektlederen når han ville at prosjektlederen skulle være stille. De snakket seg i mellom på indisk. Senere vendte sjefen seg videre til business manageren i Norge, og sa at prosjektlederen der nede ville gjøre sånn og sånn. Dette sa han på en litt kommanderende måte. Deretter forlot sjefen rommet, dette var etter ca 10 minutter, og man kunne med en gang se at prosjektlederen ble mer avslappet.

Diskusjonen mellom business manageren og prosjektlederen fortsatte. Det virket som at det var en del missforståelser som trengte å rettes opp fra Norges side. Det var òg veldig mye som ble sagt om og om igjen, da det ikke helt virket som prosjektlederen forsto det som ble sagt. I videorommet var det to store skjermer, og et kamera, på den ene skjermen så vi prosjektlederen og på den andre skjermen kunne de "dele skjermer", altså kunne prosjektlederen i India finne frem dokumenter som han ville at vi i Norge skulle se. De kunne også dele linker, og beskjeder. Her delte han timeoversikten. På den var det en lang liste med navn, og så var det inndelt bort over etter hvor mange timer de hadde, og hva som ville vært ideelt, og hvor mange de manglet for at det skulle være ideelt. Ved siden av navnene stod tittelen til de forskjellige, MS, MRS, MR og LE for "leader". Business manageren i Norge noterte i en bok under hele møtet, og det samme gjorde prosjektlederen i India. Tonen under møtet var profesjonell, stemmene var ganske monotone, og ingen smilte. Møtet virket som det var et statusmøte, der prosjektlederen fortalte om fremdriften angående timene i prosjektet.

Møtet varte i ca en time, og det var stort sett timeoversikten som var temaet. Det var tydelig at det var et par beskjeder som ikke hadde kommet frem, og at det var en del misforståelser som trengte å bli ryddet opp i. Møtet ble avsluttet med en kort oppsummering, før de sa farvel. Det så ut som business manageren og prosjektlederen hadde en flat struktur, altså som de hadde samme plass i hierarkiet. Vi hadde litt problemer i starten med å forstå engelsken til Inderen, men dette gikk lettere og lettere til lenger ut i intervjuet vi kom.

## 9.0 Drøfting

Analysen av datamaterialet har vi valgt å dele inn i to deler. I første del har vi tolket datamaterialet mot Hill, Cronk og Wickramasekera (2008) sin kulturmodell, og teori om organisasjonskultur og -struktur. I den andre delen har vi tolket datamaterialet ut ifra Hofstede sine kulturdimensjoner, og testet om disse dimensjonene fortsatt er gjeldende i dag.

## 9.1 Kultur og struktur

Vi valgte å slå sammen de to kategoriene kultur og struktur, siden vi ut ifra intervjuene ser at disse henger nøye sammen. Det er vanskelig å drøfte de to kategoriene hver for seg, da de har mange fellestrekk både når det gjelder teorien og spørsmålene. Vi analyserer derfor intervjuene ut ifra de forskjellige underkategoriene. Videre vil vi påpeke at når det i analysen er snakk om indere og nordmenn, så er det de ansatte i Aker Solutions og Aker Powergas det er snakk om, og ikke befolkningen generelt i de respektive landene.

For å få samtalen i gang begynte vi med et åpent spørsmål om **hvorfor de hadde et internasjonalt samarbeid**. Her var det stor enighet blant informantene og noen av elementene som ble nevnt var økonomi, kapasitet og konkurransevne. De fleste informantene forklarer dette med egne ord, mens informant 2 sier rett ut at *“Det er ikke det brede kulturelle innslaget, det er business”*. Informant 6 høres ikke ut til å ha reflektert over spørsmålet, men sier at det er fordi at ledelsen har bestemt det. Det er også mangel på ingeniører i Norge, og flere av informantene sier at dette er mye av årsaken til at de samarbeider med utenlandske aktører. Det økonomiske aspektet er også et tungtveiende argument, da det er mye penger å tjene på å samarbeide med for eksempel India. Det blir også nevnt av informant 1 at det er for å vokse internasjonalt.

På spørsmålet om **språk** sier informant 1 og 3 at man ikke kan komme bort ifra at det er en aksent på inderne, men det er det også på nordmennene. De sier at det å snakke engelsk er noe man må venne seg til, og når man har kommet over terskelen går kommunikasjonen bedre, noe informant 6 er enig i. Informant 1, 5 og 6 sier at det er vanskelig å forstå de som har en sterk aksent eller dialekt og informant 5 sier som følger:

*(...)Det er kommunikasjonsspråket som er vanskelig, for det at du har de som spesielt kommer fra Punjab, de er veldig vonde å forstå. De som er fra Mumbai og fra New Delhi, de store byene, de er forholdsvis lett å forstå fordi at de har så mye engelsk i seg. Også de som kommer fra landsbygden, spesielt opp i nord, opp i fjellområdene, de er tror jeg at du aldri klarer å forstå. De har problemer med å bli forstått internt og (...) vi har jo en indisk kvinne, hun har jo vi brukt i noen av de møtene som vi har, og hun også klarer ikke å forstå de verste.*

Informant 6 støtter seg også til dette. Informant 2 og 4 sier at de noen ganger snakker litt for fort, og da blir språket vanskelig å forstå, men at det ikke er noe problem å kommunisere. Informant 4 sier i tillegg at de stort sett skriver og snakker bra engelsk. Han sier at de snakker *”Kanskje litt fort og utydelig noen ganger, men det er bare å be de si det en gang til og en gang til. Så det synes jo også de er litt morsomt”*. Informant 1 mener i tillegg at inderne er høfligere og mer formelle enn nordmenn. Dette kan henge sammen med at India var underlagt Storbritannia i en lengre periode. Storbritannia er kjent for sitt høflige språk som legger stor

vekt på at man for eksempel skal si "Please, Sir og Thank You".

Dersom vi ser tilbake på teorien kommer det frem at det er stor språklig variasjon i India, og grensene mellom de ulike språkene eller dialektene er uklare. Ut ifra intervjuene kan vi tolke det slik at de språklige variasjonene i India har noe å si for hvor kraftig aksent de har i sin engelskuttale. Når det gjelder aksenten går vi ut ifra at dette er noe som henger sammen med tonefallet i det indiske språket. Samtidig blir vi minnet på at dette ikke er et fenomen som kun gjelder India. Også i Norge finnes det språklige variasjoner i form av dialekter, og dette vil på samme måte prege vår engelske uttale. Informant 7 sier han har møtt på de samme språklige utfordringene gjennom samarbeid med andre land, og vi tenker derfor at dette er et universalt fenomen som man vil finne igjen i de fleste land.

Når vi spør spesifikt om **fagspråk** er en utfordring, sier informant 1 og 2 at inderne er bedre i fagspråk enn nordmenn. Informant 2 utdyper dette ved å si "Det går kanskje på at vi er dårligere i engelsk enn hva de er. De er mer vant til å jobbe på engelsk (...) Sånn teknisk engelsk er nok ikke alle helt på topp her." Informant 1 legger til at det er stor overgang fra å bruke vanlig engelsk, til å skulle benytte fagspråk. Informant 4 er uenig med det informant 2 sier og mener at "Mye av fagspråket vårt er jo engelsk, så terminologien og uttrykkene er jo engelsk, så det er ikke noe problem." Informant 3, 4, 5 og 6 er enige i at fagterminologien er enkel, da den går på engelsk over alt, noe som gjør det enklere å kommunisere. Dette kan tolkes dit hen at når man har lært noe felles, så blir det enklere. At man har blitt opplært til å bruke den samme terminologien gjør at man slipper usikkerheten som ligger i forskjellene ved den vanlige muntlige engelsken.

Vi kan se at det er uenighet mellom informantene når det kommer til å benytte fagspråk. Dette kan ha med posisjon og stilling å gjøre, og hvilken type kontakt man har. Vi ser tendenser til at de som er enten leder eller mellomleder mener at fagspråket gjør det enklere å kommunisere. Vi ser også at de som mener at fagspråket er enkelt har ingeniørutdannelse, bortsett fra informant 3, som har et annet fagområde og gjerne ikke bruker det samme fagspråket som de andre. Det kan også ha en sammenheng med hvor gode språkkunnskaper de selv føler at de har. Vi vet fra teorien at India fortsatt bruker engelsk som sitt administrative språk, og de er dermed mer komfortable med å bruke engelsk enn hva nordmenn er. Det vi kan se, er at det er flere faktorer som spiller inn når det gjelder de språklige utfordringene, men vi tolker det slik at fagspråk gjør det lettere å kommunisere, uavhengig av personlige språkkunnskaper, siden terminologien er den samme.

Når det gjelder **religion** svarer informant 5 og 6 at de ikke synes det er en utfordring. Informant 1, 2, 3 og 4 har reflektert over religion, men mener selv at det ikke har betydning for samarbeidet. Informant 3 sier først at det ikke vises i jobbsammenheng, men når han får tenkt seg om sier han

*Merker ikke noe til det i arbeidet, med mindre en ser på dette med hinduismen med reinkarnasjon, dersom du er på en dårlig plass i livet, så er det ingenting du kan gjøre med det. Du er bare der, og i det neste livet så kommer du til en bedre plass kanskje. Noe av det kan du kanskje se igjen i arbeidet, gjennom at de er litt sånn fatalist. Om du er en plass og det er dårlig, så er ikke det noe du trenger å gjøre noe med, for i neste liv så blir det bedre. Og det ser du også litt igjen i jobben. I hinduismen så går tiden rundt og rundt, det er ikke noen start eller slutt, det er en evig syklus. Så de har aldri dårlig tid heller, og det kan jo være litt uforenelig med tidsfrister og hasteting som vi driver med her mot Statoil. Så av og til føler nok*

*de at de har bedre tid en hva de har på grunn av den oppfatningen de har av tid, som kommer fra religionen.*

Informant 1 sier først at han ikke merker noe spesielt til forskjellene i religion, men han merker forskjeller i matveien når de har vært på besøk i Norge. Mange av inderne er vegetarianere og dette kobler han opp mot religion, da han tror mange er imot å drepe og spise dyr. Informant 2 har blitt fortalt at det finnes mange forskjellige religioner i India, men at han på tross av dette synes de virker veldig harmoniske. Selv om mange av informantene er klar over at det er flere religioner i India, knytter de forskjellene kun opp mot hinduismen. Dette finner vi naturlig siden 82% av Indias befolkning er hinduister.

De fleste informantene sier at religion ikke er en utfordring for samarbeidet. Likevel har de merket seg vaner og aspekter ved indernes oppførsel som de kobler til religion. Informant 3 nevner blant annet dette med reinkarnasjon, som er et av de 4 menneskelige målene i hinduismen. Vi merker oss at informantene legger vekt på hvordan religionen er i India, og at informant 4 mener at religionen spiller en større rolle i indernes liv, enn i nordmennenes. Det er interessant at informant 4 er den eneste som reflekterer over hvilken rolle religionen har i Norge. Slik vi tolker informant 4, spiller ikke religion noen stor rolle i nordmennenes liv, og derfor er det heller ingen av de andre som nevner dette i sine intervjuer. På en annen side kan det også være fordi personlig tro ikke spiller noen rolle, hverken internt i en organisasjon eller ved et samarbeid, og at dette er grunnen til at de utelater det. Videre kan det diskuteres i hvor stor grad bedrifter bør legge vekt på hvilken tro deres ansatte har, siden religion er et ømfintlig tema og hører privatlivet til. Vår oppfatning er at dette er et tema som ikke er naturlig å diskutere i jobbsammenheng, og vi valgte derfor ikke å gå dypere inn på temaet i intervjuene. Denne oppfatningen fikk vi bekreftet da vi spurte informant 7 om religion, og fikk et kort og konsist svar om at dette ikke var en utfordring. Måten han reagerte på da vi stilte han spørsmålet, fikk oss til å føle at vi nærmet oss en personlig grense.

På spørsmål om **politikk** sier informant 4 og 6 at det ikke er et problem, og at det ikke merkes i jobbsammenheng. Informant 3 sier at han ikke vet noe om de politiske forholdene og informant 5 svarte ikke på spørsmålet. Informant 1 og 2 er de eneste som har reflektert over dette. Fra teorien vet vi at India har vært preget av flere, blant annet religiøse, konflikter innad i landet etter avkoloniseringen, og til informant 2 har noen av inderne som var på besøk, selv fortalt hvordan landet er splittet. Han forteller at de forskjellige delstatene kan virke som egne land, men igjen så blir det understreket at de virker harmoniske tross forskjellene. Det sistnevnte kan knyttes opp mot teorien, der vi vet at India har lenge jobbet for å forminske forskjellene innad i landet, som da kan være et resultat av hva informant 2 sier.

Informant 1 trekker frem konflikten mellom India og Pakistan som et eksempel på de politiske forholdene, men understreker at dette er et tema som ikke blir diskutert. Vi oppfatter det slik at informant 1 og 2 synes at politikk er et ømfintlig tema, som de er forsiktige å snakke om med sine samarbeidspartnere. Dette er basert på at det er flere pågående konflikter i India, og man vet aldri hvem man trækker på tærne om man spør om det. Det at politikk er et ømfintlig tema gjelder ikke bare India. Selv om man ikke kan sammenligne den politiske situasjonen i Norge med India, er politikk et tema man er forsiktig med å diskutere også i Norge. Ut i fra hva informant 1 og 2 har sagt, oppfatter vi politikk som et ømfintlig tema, og også at det er et ønske fra indernes side at de politiske forholdene ikke skal omtales. Informant 7 har også sagt at politikk ikke er en utfordring i seg selv, men at de må følge norske standarder på det de leverer til Norge.

På spørsmålet om **regler og standarder** merker vi at informantene har oppfattet spørsmålet på forskjellige måter. Mens noen knyttet det opp til de norske standardkravene, trekker andre inn mer etiske retningslinjer. Informant 1,3 og 5 sier at inderne må levere etter norske standarder, noe som vi synes er naturlig siden plattformene ligger i norsk territorium, og er underlagt norsk lov. Informant 5 sier videre at det noen ganger kan være en utfordring å få inderne til å levere etter norsk standard. Informant 3 sier at det er stor forskjell i praksis, blant annet med tanke på konkurranse på bestillinger. Han sier videre at korrupsjon er mer akseptert i India, og at korrupsjonen er mer omfattende. Informant 2 mener India har en annen sikkerhetstankegang innenfor oljebransjen enn Norge. I tillegg sier informant 1 at han har en oppfatning om at arbeidsmiljøloven i Norge er strengere enn i India. Dette er en oppfatning som vi deler med informantene ut ifra deres utsagn. Informant 4 har ikke svart på spørsmålet om regler og standarder.

Vi har ikke noen direkte teori å knytte opp mot dette spørsmålet. Spørsmålet ble laget for å understreke forskjellene mellom Norge og India, og for å få et bedre grunnlag til å svare på problemstillingen. Om vi skal knytte det opp mot teori, så mener vi det at det henger sammen med etikk, religion og politikk. Etikken i hinduismen og kristendommen er veldig forskjellig fra hverandre, og som nevnt tidligere har religion hatt en innvirkning på regelsystemet i begge land. Ut ifra det informantene sier, høres det ut til at de etiske retningslinjene i arbeidslivet i de to landene er svært forskjellige. Blant annet sier informant 6

*(...) hvis det er en ting som er hakke gale så , så tar jeg ikke å sender en mail og kopierer inn alle lederne på, det tror jeg ikke er så veldig lurt. Det er ikke bra for de der nede, for da får de sikkert som ørene flagrer, så da pleier jeg å ta det opp person til person(...)jeg tror de passer seg på hva de skriver i en mail.*

Vi mener at det er forskjeller i hva informantene legger i regler og standarder. Fra intervjuene ser vi at det er uenighet mellom informant 2, 5 og 7, da informant 7 mener at det ikke er en utfordring.

På spørsmålet om **utdanning** sier informant 1 og 2 at det er høy kvalitet på utdanningen til inderne. Informant 5 tilføyer at det er store forskjeller innad i landet og på hvem som tar utdanning. Om utdanningsnivået sier han at det er *“Egentlig veldig forskjellig. Noen av dem har jo høy utdanning, noen har mastergrad fra England, det kommer an på hvilken klasse de kommer fra, men de som man ser om de har høy klasse, kommer fra øvre middelklasse, de har mastergrad fra universitet fra England”* Dette kan vi støtte opp under ettersom teorien sier at det er forskjell på hvor mange som fullfører skole og hvor mange som faktisk tar høyere utdanning. Siden det er delstatene i India som har ansvaret for lærerplaner for grunnskolen og den videregående skolen, er kvaliteten på undervisningen varierende. I tillegg er det store forskjeller mellom fattig og rik, der de fattige ofte ikke har mulighet eller råd til å ta høyere utdanning. Dette står i sterk kontrast til det norske skolesystemet, der læreplanene er fastsatt på nasjonalt plan, og Statens Lånekasse bidrar med studiestøtte slik at alle skal ha mulighet til å ta en høyere utdanning. Informant 3 forteller at hans erfaringer er at

*De er veldig opptatt av å lære, i alle fall de som er hinduer, der er jo religionen sånn at en skal bedre seg selv som menneske. Og at hele livet så skal en lære, en skal aldri stoppe og lære. Mange er opptatt av det å videreutdanne seg, og fortsetter gjerne med en grad her og en grad der. De har vel universiteter og utdanningsinstitusjoner på høyt nivå. Det kan jo være et*

*problem at en har ansatt alt for godt utdannede folk med alt for lang erfaring. Og det er kanskje for å overbevise de i Norge om at de har folk som kan gjøre det som skal gjøres*

Informant 3 sier videre at han tror utdanningen i India er høyere verdsatt enn i Norge. Dette kan tolkes opp i mot det som står i religionsteorien om de fire menneskelige målene, at utdanning er høyt verdsatt.

Informant 4 har ingen formening om hvilken utdanning de har. Informant 6 og 7 har ikke svart på spørsmålet.

Det er ikke til å komme bort ifra at **hierarkiet** setter preg på kulturen i India, og dermed også på samarbeidet med Norge. Alle informantene er enige om at hierarkiet i India er synlig. Noen sier det rett ut, mens andre beskriver hierarkiet med egne ord. Vi oppfatter at dette har en betydelig innvirkning på samarbeidet. Alle informantene kommer med forskjellige eksempler på hvordan hierarkiet vises i forskjellige sammenhenger. Informant 1 og 2 påpeker at inderne har problemer med å ta ordre fra personer med lavere stillinger, for eksempel tar ikke en senioringeniør ordre fra en junioringeniør. Informant 2 legger til at “sjef er sjef”, og at det har med respekt for autoriteter å gjøre. Dette så vi selv under observasjonen når sjefen til informant 7 var til stede. Informanten ble mer avslappet med en gang sjefen forlot rommet. Vi la også merke til at sjefen bare trengte å gjøre en bestemt bevegelse med hånden for at informanten skulle være stille. Ser man tilbake på Indias historie og tiden som britisk koloni, kommer det frem at det var kun de fra de høyere samfunnslagene som hadde mulighet til å påvirke styresettet og det administrative. Vår oppfatning er at denne maktfordelingen er såpass integrert i samfunnet, at dette blir gjenspeilet i den indiske lederstilen.

Informant 3 sier at det er naturlig at den som er eldst er sjefen, og at når Aker Solutions har stokket om på stillingene, har det blitt rot. En kan også koble dette opp i mot utdanning, at den er høyere verdsatt. Sjefen er gjerne den med høyest utdanning, og lengst erfaring. Informant 7 er et eksempel på dette, ut ifra hans utdanning og de forskjellige stillingene han har hatt, ser vi at han har jobbet seg opp i systemet. Informant 4 støtter opp under dette, ved å fortelle om en ingeniør som ble oppdragleder, som automatisk fikk mer respekt på grunn av sin nye og høyere stilling. Likevel ser vi at stilling ikke er den eneste faktoren som spiller inn når det gjelder respekt. Hvilken bakgrunn de har, og hvilken posisjon de har i samfunnet er også av betydning. Dette påpeker informant 5 ved å si

*“Nei, for eksempel, sjefen slår gjerne til de og eller bare gjør sånn (viser tydelig tegn med hånden) (...) Nei, det har egentlig mer med hva slags bakgrunn de kommer fra. En som har jobbet seg opp, blir gjerne spurt tilbake, han får gjerne spørsmålet igjen, mens de som er fra øvre klasse har stor myndighet.”*

Informant 6 har en oppfatning om at der er et strengere regime i India. Han sier at sjefen i India ikke vil ha samme innvirkningen på han, som på de i India. Dette begrunner han med at det ligger i norsk kultur, men han må likevel ta hensyn for at samarbeidet skal fungere. Samtidig er det flere av informantene som legger vekt på at de tror de ansatte i India har forskjellig væremåte når de snakker med sjefen sin der nede, og når de snakker med de norske sjefene. Dette er noe Aker Solutions forsøker å endre på, ved å innføre en flatere organisasjonsstruktur som man finner hos Aker Solutions og norske bedrifter generelt. Informant 1 og 3 sier at inderne er redde for å få sparken dersom de gjør feil, mens at man i Norge prøver å få de til å forstå at det er lov å gjøre feil, og at man lærer av feilene.



Når vi har stilt direktespørsmål om **kastesystemet**, har de fleste svart at dette er noe de ikke legger merke til. Men når de kommenterer på andre spørsmål så kommer det frem at det har betydning og at det er noe de tar hensyn til på forskjellige nivåer. For eksempel svarer informant 1 følgende når det er snakk om å følge norske regler

*“Ja, det må de. Selvfølgelig, vi må jo ta noen hensyn. Og det er der utfordringene kommer, med kastesystemet og om vi har en sjef som er under sine ansatte i dette systemet. De nekter jo å ta ordre fra en som er lavere. I utgangspunktet skal jo ikke vi ta hensyn til det når vi ansetter noen i en rolle, men vi er jo nødt til å gjøre det. Og det er jo der vi kanskje må ta inn over oss og lære at kanskje ikke det norske systemet er fasiten, vi må også tilpasse oss de vi skal samarbeide med. Det er jo ikke sånn at nå kan vi bestemme at kastesystemet ikke teller lenger.”*

Vi tolker det slik at de snakker om kastesystemet ubevisst, og at de er veldig klare på å svare at det ikke er et problem, men at de likevel tar hensyn til det. Kastesystemet er offisielt avskaffet, men i følge teorien er det så sterkt integrert i samfunnet at det likevel er tilstede. Det legges også vekt på at kastesystemet står enda sterkere i landsbyene. Videre er det viktig å ha et klart skille mellom klassesystemet og kastesystemet, der kastesystemet er ment for å skille de fattige og rike, mens klassesystemet er tiltenkt religiøse aspekter. Vi har en oppfatning av at ikke alle informantene klarer å skille disse to systemene, da det virker som at mange tror det er det samme.

Går vi tilbake til teorien om etikk i næringslivet, ser vi at nordmenn legger stor vekt på hva som er etisk riktig, både innenfor egen organisasjon og med deres samarbeidspartnere. På mange måter er kastesystemet et undertrykkende system, som i Norge kan bli sett på som uetisk. Selv om kastesystemet offisielt er avskaffet, og ikke lenger skal være et problem, ser vi tydelig at det fortsatt eksisterer og blir tatt hensyn til. Dette kan være et dilemma for bedrifter i forhold til hvordan de skal håndtere en slik utfordring. Skal de gjøre noe for å motvirke virkningene av det, eller skal de bare akseptere at forskjellene er der? Dette er et komplekst tema, som mange har forskjellige meninger om. Vi ønsker derfor ikke i denne oppgaven å komme med en mening om hva de burde gjøre, men vi synes at temaet bør trekkes frem siden det er relevant for et samarbeid.

Ut i fra hvordan informantene beskriver hierarkiet i India, kan vi se likhetstrekk med et maskinbyråkrati. Der er det en klar arbeidsinndeling og lederens makt spiller en sentral rolle. Informantene fokuserer mest på lederens rolle i hierarkiet og det de sier om makt og lederrollen, kan trekkes opp mot Jacobsen og Thorsvik sin teori om ledelse og lederrollen. Her legges det vekt på at en leder kan i sin kraft påvirke andres menneskers tenkemåte, handlinger og atferd. I tillegg til Jacobsen og Thorsvik sin teori om lederrollen, mener vi at det ligger andre faktorer bak som kan forklare den ekstreme lederstilen til inderne. Blant annet trekker vi paralleller mellom makt, Indias historie og trekk fra kastesystemet. Slik vi forstår det har makt og hierarkiske oppbygninger alltid stått sterkt i India, og vi tror det er slik, siden mye av oppbyggingen er basert på kastesystemet og styret de britiske koloniherrne innførte.

Schein sin teori om organisasjonskultur sier at normer og verdier et uttrykk for **uskrevne regler**. Å kartlegge uskrevne regler kan være med å fremlegge en organisasjons kultur. I intervjuet har både informant 3 og 5 sagt at kleskoder er en del av de uskrevne reglene. Informant 5 sier i tillegg at sjefene i Aker Powergas opptrer alltid i skjorte og slips på møter, mens i Aker Solutions har de ikke den strenge kleskoden. I Aker Solutions observerte vi at de

ansatte kledde seg ordentlig, men på en mer uformell måte. I stedet for skjorte og slips ble det for eksempel brukt en genser. Vi tolker det slik at tydelige kleskoder symboliserer et strengere og klarere definert organisasjonsstruktur, mens en mer uformell måte å kle seg på symboliserer en flatere struktur. I et hierarki kan lederne gjennom formelle krav og stram disiplin kreve hvordan de ønsker å styre organisasjonen på, deriblant påvirke ansattes klestil i jobbsammenheng. I en organisasjon med flat struktur vil ikke lederne sette slike krav på samme måte. Vi ser at mye av det gjennomgående temaet i intervjuene er hierarkiet og sjefens makt, og at dette også gjenspeiles i kleskoden.

Informant 5 sier at så lenge han er sjef trenger han ikke å forholde seg til uskrevne regler. Han tror at inderne ikke har lov å motsi han eller påpeke at han tar feil, noe som kan være en ulempe dersom han tar feil. Informant 6 sier at han ikke kopierer inn de indiske lederne i mailer, da han er bekymret for hvilke konsekvenser dette har for de i India. Informant 1 og 2 har ikke svart på spørsmålet om uskrevne regler.

Informant 4 snakker om og om hvor viktige de personlige relasjonene er, og hvor mye lettere det blir å samarbeide med de i India etter man har fått en personlig relasjon. Vi kan se at det er en sammenheng mellom personlige relasjoner, usikkerhet og det å gjøre feil. Det kan virke som at når det personlige er på plass, blir forholdet mellom samarbeidspartnere mer avslappet. Med dette trekker vi inn både språk og forventninger til hvordan samarbeidet fungerer generelt. Vi må regne med at det finnes myter og antakelser på begge sider av samarbeidslandene.

På spørsmålet om **hvordan de blir kjent** med sin samarbeidspartner sier informant 1, 4 og 6 at de hadde en mer formell tone i begynnelsen, men er mer uformell nå. Informant 6 sier følgende *“Ja (nølende), føler jo på en måte, det tar litt tid, men jeg føler jo på en måte at de stoler på meg og det er mange som har betrodd meg med ting, som de ikke tørr å si til sidemannen sin for eksempel og men det tar tid.”* Informant 5 sier at han ble kjent med dem når de var på besøk i Norge. Informant 2 sier at de blir kjent med dem når de treffes, og at de ikke klarer å opprette den samme kjemien over videokonferanser. Informant 3 har ikke svart på spørsmålet.

Det informant 1, 4 og 6 sier, kan vi trekke opp mot Gesteland sin teori om møte med inderen. Her blir det vektlagt både av informantene og teorien at inderne er fokusert på å opprette et godt forhold til sine samarbeidspartnere. Teorien om samarbeid understreker at det viktig å ha en form for teambuilding for å oppnå et godt samarbeid, samt å bygge tillit mellom partene. Ut i fra hva informant 6 sier, kan vi spekulere i om informant 6 og hans samarbeidspartnere har klart å bygge opp tillit gjennom en form for teambuilding. Informant 1 tror at “smalltalk” i begynnelsen på møtene har vært til stor hjelp for å bygge en god relasjon mellom samarbeidspartnere. Vi ser at teorien sier at “smalltalk” er noe nordmenn foretrekker, men ut i fra det informantene sier om hvordan et typisk møte er med India, er det inderne som er foretrekker “smalltalk”.

Det meste av samarbeidet går via ”chat” og videokonferanser, og møtefrekvensen mellom samarbeidspartnere varierer ut ifra arbeidsmengde og behov. Stort sett har de daglig kontakt over ”chat”, mens større møter og presentasjoner går via videokonferanser når det er nødvendig.

Møtene begynner med “smalltalk” og deretter er det rett på sak, der man gjerne tar opp spørsmål angående arbeidsoppgaver. Informant 3 påpeker at møtene med India foregår på samme måte som møtene i Norge. Informant 5 sier at han lager en aksjonsliste som han sender til sin samarbeidspartner noen timer før avtalt møte.

Under observasjonen av møte med India, kunne vi kjenne igjen mange av de faktorene vi har diskutert ovenfor. Møtet begynte med “smalltalk”, etterfulgt av diskusjoner og spørsmål angående prosjekter som de er involvert i. Vi fikk se hvordan et virtuelt møte fungerte i praksis, der vi kunne se mange av de nevnte funksjonene fra teorien. Vi syntes selv at et virtuelt møte virket veldig praktisk, i og med at man får følelsen av at man sitter i samme rom. Det virket heller ikke som en utfordring med tanke på at de kunne sitte på hver sin datamaskin og dele dokumenter slik at de begge hadde innblikk i hva som foregikk. Vi mener at virtuelle møter har mange fordeler i forhold til telefonmøter, da man kan se mimikken til den andre parten. Dette hjelper spesielt mye når man har litt forskjeller i språk. Dersom det er ord eller andre utydigheter man ikke forstår, kan man skrive det på ”chatten”. I tillegg har vi inntrykk av at de bruker Communicator hyppig, og sender hverandre spørsmål man trenger svar på umiddelbart. Dette blir nesten på samme måte som at man ville banket på kontordøren til en kollega her i Norge.

Informant 1 sier at inderne ikke har det samme konseptet av tid og **tidsfrister** som nordmenn. De får i følge informant 1 mye kritikk for å levere for sent, og for at de ikke sier ifra om eventuelle forsinkelser. Informant 1 mener at en av grunnene til at de ikke alltid overholder tidsfristene er at de ikke sier ifra om at de må ha mer tid. Han sier videre at *“Hvis de mener at det ikke går, så sier de at de skal gjøre sitt beste. Hadde en nordmann sagt det, så hadde man kanskje tolket det som at “dette går, dette skal vi få til”, mens dette er deres måte å si at det ikke går”*. Her ser vi at norsk og indisk måte og uttrykke seg på, er forskjellig. Blant annet kan dette føre til misforståelser i jobbsammenheng og overholdning av tidsfrister, dersom man ikke har fått med seg at de har vanskeligheter med å si nei. Informant 3 sier at de aldri har dårlig tid og informant 5 svarer at de aldri blir ferdig i tide. Informant 6 sier at de slet med å overholde tidsfrister i begynnelsen, men at dette hadde med mangelfull opplæring å gjøre. Informant 4 mener derimot at det ikke er noen forskjell mellom nordmenn og inderne på dette området, da forsinkelser skjer på begge sider. Hva informant 3 sier i intervjuet om tidsfrister er veldig interessant. Han trekker en sammenheng mellom at de ikke overholder tidsfrister med hinduismen. Han sier videre at dette kan henge sammen med at hinduer har aldri dårlig tid på grunn av gjenfødelsesyklusen, der han påpeker at inderne tror de vil få et bedre liv i sitt neste.

Om **arbeidsmoral** sier informant 3 at det er mange nordmenn som ikke er engasjert i jobben og er der kun for å tjene penger, mens inderne er ivrige etter kunnskap, ettersom de ser det som mer verdt. Informant 5 har en formening om at arbeidsmoralen er bedre i India enn Norge, mens informant 2 sier at inderne gjør det de får beskjed om. Han knytter dette opp mot hierarkiet og ikke arbeidsmoral.

Informant 1 og 5 sine kommentarer på tidsfristene, er i stikk i strid mot Gesteland sin teori. Gesteland påpeker at inderne er kjent for å være effektive arbeidstakere. Dette kan også støttes av teorien om hinduismen, der ett av de fire menneskelige målene er å opparbeide seg materiell velstand. Vi kan også se at hva informantene sier om indernes arbeidsmoral kan

være motstridene, i forhold til hva de sier om tidsfrister. For eksempel sier informant 1 at inderne er veldig ansvarsbevisste, selv om han rett før har sagt at de ikke varsler riktig når det gjelder tidsfrister.

For å oppsummere de typiske kulturforskjellene, vil vi se om hypotesene våre fra metoddelen, kan bekrefte eller avkreftes. Vi begynner med den første hypotesen: *Religion har en stor påvirkning på samarbeidet*. De fleste informantene sier at religion ikke vises i jobbsammenheng, og at det er noe man vanligvis ikke diskuterer. Religion blir likevel nevnt flere ganger under spørsmål som ikke hadde med religion å gjøre. Det ser ut som at det er lett å knytte forskjellige aspekter ved samarbeidet opp mot religion, men at religion i seg selv ikke har en direkte innvirkning. På dette grunnlaget avkrefter vi derfor denne hypotesen.

Den andre hypotesen er som følger: *Den indiske aksenten er en utfordring for de norske samarbeidspartnere*. De fleste informantene har svart at aksenten var en utfordring i begynnelsen, men at det var noe en ble vant til. Det var en terskel man måtte komme over, og etter hvert ble det en vanesak. Flere av informantene har videre sagt at det er enkelte som er vanskeligere å forstå enn andre, noe de mener henger sammen med om de er fra de store byene eller fra landsbygden. Det ble understreket at de språklige utfordringene var basert på svakheter fra begge sider, da nordmenn ikke nødvendigvis har en bedre forståelse for engelsk enn indere. Vi kan hverken avkrefte eller bekrefte denne hypotesen, da det kan se ut til at det er individuelt. Det ser ut i fra svarene ut som at det er noe man må venne seg til. Det kan altså være en forbigående utfordring for samarbeidet. Vi ser her at hypotesen burde vært formulert annerledes, siden det kan spekuleres i om utfallet på hypotesen vil variere etter hvor lenge samarbeidet har pågått.

Den tredje hypotesen er som følger: *Strukturen i India er relativt lik den i Norge, bare at den er mer hierarkistisk i India*. Ut i fra intervjuene tolker vi det dit hen at den offisielle strukturen man ser på organisasjonskartene er den samme i Aker Powergas og Aker Solutions. Samtidig så ser vi at den egentlige strukturen er forskjellig, og at det er en flatere struktur i Aker Solutions. Hierarkiet står sterkt i det indiske samfunnet, og dette ser man igjen i Aker Powergas sin hierarkistiske maktfordeling innad i organisasjonen. Likevel mener informantene at dette ikke er et problem for samarbeidet, så lenge man tar visse hensyn. Vi kan bekrefte hypotesen, men må likevel legge til at vi ikke hadde inntrykk av at hierarkiet står så sterkt som det faktisk gjør.

Den fjerde hypotesen er som følger: *Møtene er mellom hele prosjektgruppen i Norge og hele prosjektgruppen i India*. Det kom frem i intervjuene at det var vanlig å ha møte med 2-4 personer fra prosjektgruppen. Et par av informantene svarte at det kunne forekomme møter med hele prosjektgruppene på begge sider, men at dette som oftest bare ble rot. Dette var fordi folk ikke torde å snakke, og at det ble problemer med at alle skulle få ytre meningene sine. Det mest effektive var derfor å ha møte en til en eller i mindre grupper. Vi kan derfor avkrefte denne hypotesen.

## 9.2 Hofstede sine kulturdimensjoner

Hofstede har, som tidligere skrevet i oppgaven, skapt fire kulturdimensjoner. Vi vil nå ta for oss hver enkelt av disse å se om de stemmer overens med vår forskning. Vi har også laget en hypotese til hver av dimensjonene. Hypotesene blir drøftet under den dimensjonen de tilhører.

Den første dimensjonen vi vil studere er maktavstand. Høy og lav maktavstand fokuser på hvordan samfunnet behandler det faktum at folk er forskjellige. I følge Hofstede sin indeks, så har India høy maktavstand, med en score på 77 poeng, mens Norge har en lav score på 31 poeng. At India har en høy maktavstand vil i følge Hofstede si at de gir personer med høy integritet muligheten til å vokse, dette vil føre til ulikheter i makt og velferd. Vi kan ut ifra intervjuene se at mye av dette stemmer. Vi ser at hierarkiet fremdeles står sterkt, og dette har mye med makt og maktposisjoner å gjøre. I Norge er derimot maktavstanden lav, dette vil si at de prøver å jevne ut ulikhetene. Dette vil vi også si at vi har bakgrunn for å si stemmer. Vi baserer oss her både på intervjuene og observasjonen. I intervjuene kom det frem at i Norge er det mye sidemannsopplæring, og at man har en lav terskel for å snakke med sjefen. Fra observasjonen så vi at det ikke var noe problem å banke på døren til kollegaer for å spørre om noe, uansett stilling. Dette viser at Norge har en flatere struktur, der makt er mindre viktig. Ser vi tilbake på intervjuene, ser vi at flere av informantene har nevnt konsekvensene ved å gjøre en feil i India. Informant 6 sier at de tenker over dette, og at de tar hensyn ved ikke å involvere sjefen i mail-korrespondanser. Dette er for å unngå konsekvensene. Vi kan basert på observasjon og informasjon fra intervjuene, si at det ser ut som at maktavstandsdimensjonen til Hofstede stemmer.

Den femte hypotesen er som følger: *Inderne har stor respekt ovenfor samarbeidspartnerne sine i Aker Solutions*. Det inntrykket vi sitter igjen med etter intervjuene er at inderne ser opp til sin norske samarbeidspartner, og generelt sett er høflige og viser respekt. Flere av informantene understreket at dette var noe de prøvde å endre på, slik at de ble mer likestilte. Vi kan dermed bekrefte hypotesen vår.

Den andre dimensjonen er femininitet versus maskulinitet, som ser på forholdet mellom kjønn og arbeidsroller. Indeksen til Hofstede viser at India har en score på 56 poeng, mens Norge har en score på 8 poeng. Dette viser at India er et mer maskulint land enn Norge. I følge Hofstede er India et land der kjønnsrollene er skarpt definerte, og tradisjonelle verdier som gode prestasjoner og makt er høyt verdsatt. Dersom vi ser på det som er skrevet om utdanning tidligere i drøftingen, ser vi at flere av informantene sier at utdanning er høyt verdsatt i India, og at det nesten er en form for status. Det samme gjelder makt, her kan vi igjen trekke inn hierarkiet. Norge er derimot det nest mest feminine landet i studien, da det bare er Sverige som er mer feminint. Et feministisk land er kjennetegnet ved svakere definerte kjønnsroller, og det er mindre forskjell mellom menn og kvinner i samme stilling. Dette kan vi nok si oss enig i, siden Norge er et av de fremste landene i verden når det gjelder likestilling. Når det gjelder India, kan vi også si oss enige med Hofstede, da vi har sett at kriteriene hans stemmer overens med våre funn både i intervjuene og observasjonen.

Den sjetten hypotesen er som følger: *India har en svært maskulin kultur*. I intervjuene ble informantene spurt om hva de synes om kvinnesynet i India. Her var informantene svært delt. Enkelte mente at inderne har mer respekt for menn enn kvinner, andre mente at det ikke var noen forskjell, mens andre igjen mente at kvinner og menn var likestilte. Videre spurte vi om de hadde vært bort i kvinnelige ledere. Informant 2, 4 og 6 har ikke hatt noe med kvinnelige

ledere i India å gjøre, mens informant 3 har vært bort i én. Informant 1 og 5 sier at de vet om en kvinnelig planlegger, men er usikker på hvilket ansvar hun har. Her bør vi tilføye at oljebransjen er en relativt mannsdominert bransje. Så at tallet på kvinnelige ledere er lavt, kan ikke utelukkende knyttes opp i mot kvinnesyn og hierarki i India. Dersom vi ser på hva Hofstede la i maskulinitetsdimensjonen, kan vi bekrefte at India er et maskulint land. Svakheten ved denne forskningen er at vi ikke har intervjuet noen kvinnelige ansatte i Aker Solutions eller i Aker Powergas, og derfor blir konklusjonen ufullstendig.

Den tredje dimensjonen omhandler individualisme kontra kollektivism, den fokuserer på forholdet mellom individet og hans eller hennes tilhengere. Hofstede har her gitt India en score på 48 poeng, og Norge en score på 69 poeng. I individualistiske samfunn, som Norge, er båndene mellom individene løse og individualistiske prestasjoner og frihet er høyt verdsatt. I land med en mer kollektivistisk score er båndene mellom individene strammere. Vi ser av scorene at India har fått en middels score, dette vil si at de hverken er spesielt kollektivistiske eller feministiske. Når vi var på besøk i Aker Solutions så vi at veldig mange satt på egne kontor og jobbet. Det var noen åpne landskap, der hver ansatt hadde sin egen bås. Likevel virket det ikke som om de jobbet mye i grupper. Informant 3 fortalte oss at i Aker Powergas er det veldig få som har egne kontor. De fleste sitter i åpne kontorlandskap, med opptil 150 personer, og prosjektlederne har heller ikke egen kontor. Dette tolker vi er et uttrykk for at individualismen står sterkere i Norge enn i India. Flere av informantene sier også at inderne er mer familieorienterte enn hva nordmenn er, og dette er også med på å støtte oppunder at India heller mer mot den kollektivistiske polen enn hva Norge gjør.

Den syvende hypotesen er som følger: *Inderne jobber best og mest kollektivt*. Informant 1, 3 og 6 sier at de jobber best gruppevis. Informant 3 legger til at det er sjeldent mulig å ha møte med bare en av dem, og at de bytter på å sitte fremst. Informant 5 sier at de jobber best individuelt. Informant 4 sier at han ikke har grunnlag for å svare på spørsmålet. Her ser vi igjen at informantene er splittet. Trekker vi inn informant 7, sier han selv at de jobber mye mer i grupper. Det kan da se ut som om inderne heller mer mot den kollektive polen enn det individualistiske. Vi har altså ikke noen bakgrunn for å svare på om hele hypotesen stemmer eller ikke, da vi ikke kan si noe om hvordan de jobber best. Vi kan derimot ut ifra de informantene har sagt, anta at de jobber mest i grupper.

Hofstede sin fjerde og siste dimensjon er usikkerhet, den dreier seg om i hvilken grad det menneskelige samfunn har lært seg å takle usikkerhet. Vi ser at Hofstede har gitt India en score på 40 poeng, og Norge en score på 50 poeng. I samfunn med lav usikkerhet vil folk være mer aksepterende ovenfor nytenking og eksentrisk eller avvikende atferd. Medlemmer av et samfunn med høy usikkerhet krever en større grad av instruksjoner, jobbsikkerhet, karrieremønster og pensjonssikkerhet. Vi ser av scorene at både Norge og India ligger relativt midt på skalaen, men at Norge har en noe høyere usikkerhet. Ut i fra våre intervjuer og observasjoner, så mener vi at dette ikke stemmer. Vi mener at India er et land med høyere usikkerhet enn Norge, da flere av informantene har sagt at inderne trenger klare rammer, og at med engang de klare rammene ikke er til stede, så blir de usikre.

På spørsmålet om inderne er flink å **spørre om hjelp**, mener informant 3 og 6 at de ikke har problem med dette. Informant 1 sier at inderne ikke turde å stille spørsmål i begynnelsen, men at de har blitt flinkere etter hvert som tilliten har blitt bygget opp. Informant 3 sier at de spør litt for mye om ting de allerede har fått opplæring i. Han legger til at dette kan ha noe med at de er usikre og trenger bekreftelse på det de gjør. Informant 3 påpeker også at dette igjen kan

ha noe med at Aker Solutions i Norge gir litt forskjellige beskjeder fra de ulike avdelingene. Informant 2 mener at inderne ikke er flink å spørre om hjelp, og tror dette har noe med at de er redd for å virke uhøflige. Han nevner videre at inderne er vant til å gjøre det de får beskjed om. Informant 1,2,3 og 6 mener det er viktig at inderne tør å spørre om hjelp, noe de mener om de ansatte i Norge også.

Den åttende hypotesen er som følger: *Inderne er flinkere til å tenke nytt enn nordmenn.* Informant 1 sier at inderne liker seg best innenfor rammer, og på han virker det som om nordmenn er flinkere enn inderne til å tenke kreativt og resonerende. Informant 2 og 3 understreker at de er lærevillige, men informant 3 legger til at han tror de ikke liker å tenke nytt selv. Ut i fra det informantene sier ovenfor ser vi at vi kan knytte det opp mot hierarkiet. Vi har tidligere kommet frem til at inderne har stor respekt for sjefen, og at de er vant til klare rammer, som er følge av hierarkiet. På grunn av hierarkiet sin sterke og definerte struktur, tror vi at det ikke er rom for kreativitet. Det kan føre til at ideer som de ansatte får, ikke kommer frem, da de ikke vet hvilke reaksjoner det vil få. Vi kan fra dette trekke paralleller til det vi kom frem til under usikkerhetsdimensjonen. Det virker også som om informantene i Aker Solutions ser på seg selv som mer nytenkende enn inderne. Informant 4 og 6 mener derimot at de er åpne og tar ting veldig fort. Her fikk vi ikke klarhet i om de mente at inderne var flinke til å tenke nytt selv, eller om de er flinke til å ta til seg ny kunnskap som andre kommer med. På grunnlag av dette avkrefter vi hypotesen. Det bør også nevnes at India er på full fart inn i verdensøkonomien, det kommer mye ny teknologi derfra og dette kan tyde på at det er stor åpenhet for nytenkning i India. Derfor påpeker vi at hypotesen kun er gjeldene for denne oppgaven, siden vi ikke har noe grunnlag for å uttale oss på generell basis.

## 10.0 Konklusjon

Hovedmålet med oppgaven er å finne hvilke innvirkninger kultur har på samarbeidet mellom Aker Solutions i Bergen og Aker Powergas i Mumbai. Problemstillingen vår er som følger; *hvordan blir et internasjonalt samarbeid, innenfor samme konsern, påvirket av kulturelle forskjeller?*

Vi har basert forskningen vår på Hofstede sine kulturdimensjoner, samtidig som vi sammenlignet den nasjonale kulturen i de respektive landene ut fra Hill, Cronk og Wickramasekera (2008) sin kulturmodell. Dette, sammen med kunnskap om organisasjonsorganisering, dannet det teoretiske grunnlaget som vi testet opp mot empirien.

Ved å analysere intervjuene opp mot Hofstede sine dimensjoner, fant vi at scorene India og Norge fikk i tre av disse fire dimensjonene stemmer overens med forskningen vi har gjort. Dette tyder på at Hofstede sin forskning fortsatt er gjeldende, og kan brukes i lignende forskninger, til tross for at teorien hans er over 50 år gammel. Hofstede sine scorer på maktavstandsdimensjonen, stemmer med hva vi har funnet i våre undersøkelser. Vi fant at India har en mye mer hierarkistisk struktur enn Norge, og at makt er noe som fremdeles står sterkt i jobbsammenheng. Hierarkiet og sjefens makt var også et gjennomgående tema i intervjuene, og noe som vi selv erfarte under observasjonen. Den andre dimensjonen til Hofstede er maskulinitet versus femininitet. Ut ifra Hofstede sin studie, så er Norge et av de mest feminine landene i verden, dette kan nok stemme, da likestillingen i Norge har kommet langt. Vi ser også dette igjen i den flate organisasjonsstrukturen i Aker Solutions. India er et mer maskulint land, der gode prestasjoner og makt er verdsatt. Dette fant vi også grunnlag for å bekrefte, da man kan dra paralleller til både hierarki og utdanning. Vi vet derimot ikke nok om likestillingen i India til å uttale oss om den. Den tredje dimensjonen går på individualisme kontra kollektivism. Her var informantene relativt samstemte om at inderne er mer kollektivistiske enn nordmenn, dette kan stemme med at Hofstede har gitt India en mer kollektivistisk score. Da vi var hos Aker Solutions observerte vi at de satt i cellekontorer og hadde noen få åpne kontorlandskaper, og dette tyder på at man har en mer individualistisk arbeidsmåte i Norge. Vi kan dermed støtte Hofstede sin teori om kollektivism. Hofstede sin siste dimensjon er usikkerhetsdimensjonen. Vi fant gjennom intervjuene et grunnlag for å si at inderne vegrer seg for å spørre om hjelp, samt at de søker en høyere grad av instruksjoner og klare rammer. Det inntrykket vi sitter med fra intervjuene er at nordmennene er flinkere til å tenke nytt, og inderne er mer komfortabel med å lære av andre enn å tenke nytt selv. Dermed kan vi konkludere med at nordmenn er mindre usikre enn indere, altså stemmer ikke scoren i Hofstede sin teori om usikkerhet overens med våre funn.

Vi ser at den nasjonale kulturen påvirker både organisasjonens kultur og struktur. Selv om man skulle trodd ut ifra teorien at bedrifter innenfor samme konsern skal ha samme struktur, ser vi både fra Hofstede sine dimensjoner og fra egne undersøkelser at dette ikke stemmer. Dette er fordi organisasjoner er bygget opp av mennesker, og at organisasjonskulturen vil bli påvirket av eksisterende kulturer, verdier og tradisjoner fra samfunnet. Det vi tydelig så i denne undersøkelsen var at tradisjoner som det indiske hierarkiet fremdels preger både organisasjonsstrukturen og -kulturen i Aker Powergas.

Omtrent på hvert spørsmål i intervjuet trakk informantene frem hierarkiet enten direkte eller indirekte. Vi hadde på forhånd en formening om at hierarkiet kom til å være en av



kulturforskjellene som ville prege samarbeidet. Likevel ble vi overrasket over hvor sterkt hierarkiet faktisk stod i samfunnet, og at det var så tydelig som det var. Vi så at omtrent alle faktorene ved kulturen kunne trekkes inn som en forklarende faktor for hierarkiet og dens sterke rolle. Blant annet så vi at religion, som vi trodde kom til å være en fremtredende kulturforskjell, ikke hadde en direkte påvirkning på samarbeidet. Likevel har det religiøse aspektet spilt en rolle for hierarkiet, gjennom kastesystemet. Informantene legger mye vekt på sjefens rolle i hierarkiet, blant annet hvor mye makt en indisk sjef faktisk har. Hierarkiet er noe informantene må ta hensyn til i forhold til samarbeidet, og vi kan dermed konkludere at dette er den mest betydningsfulle kulturforskjellen.

Når det gjelder språk, så vi at dette er en side ved et internasjonalt samarbeid som kan være en forbigående utfordring. Alle informantene dro frem at det i begynnelsen var vanskelig å forstå den indiske aksenten, men at dette går bedre etter hvert som man blir vant til den. Språk ble derfor ikke betraktet som en utfordring ved samarbeidet. Hadde vi derimot foretatt undersøkelsen i begynnelsen av Aker Solutions sitt samarbeid med Aker Powergas, tror vi at dette hadde vært en større utfordring enn hva det er i dag.

Et internasjonalt samarbeid blir påvirket av ulike faktorer i den nasjonale kulturen, blant annet av faktorene som nevnt tidligere i konklusjonen. I hvilken grad kulturforskjellene påvirker samarbeidet vil variere ut i fra hvordan samarbeidspartnerne tar hensyn til de ulike kulturforskjellene. Vi har gjennom denne forskningen sett viktigheten av å skape forståelse for den nasjonale kulturen til samarbeidslandene, og at begge sider tar nødvendige hensyn for at samarbeidet skal fungere. Vi vet at de som er involvert i samarbeidet mellom Aker Solutions og Aker Powergas har deltatt på kurs for å lære om kulturforskjeller mellom Norge og India. Til tross for ulikheter i kultur, ser vi at samarbeidet fungerer godt. Dette tror vi er fordi begge sider er klar over forskjellene og i en viss grad tar hensyn for at samarbeidet skal fungere.

Når vi totalt sett ser på funnene våre og Hofstede sin teori, så ser vi at det er maktdimensjonen som har størst innvirkning, og kan derfor konkludere med at dette er den viktigste dimensjonen innenfor samarbeidet.

#### Anbefalinger til bedrifter

Ut ifra empirien ser vi at det er flere kulturelle faktorer som en nyetablert avdeling eller bedrift i utlandet må ta hensyn til, med tanke på et internasjonalt samarbeid. Vi mener at Hofstede sine kulturdimensjoner er aktuelle i forhold til å kartlegge kulturen i et land, som også vil spille en viktig rolle for samarbeidet. Anbefalinger vi vil føre videre er at man bør være oppmerksom på at andre land kan ha en mer hierarkisk organisasjonsstruktur, og at religion og politikk vil spille en indirekte rolle i organisasjonskulturen. Basisfaktorer som språk og utdanning er også noe man også bør kartlegge før et eventuelt samarbeid. Vi ser at i vår casebedrift har utdanningsnivået og språkkunnskaper vært avgjørende faktorer for at de i det hele tatt har valgt å samarbeide. Innenfor språk har det vært fagspråket som har vært viktig for kommunikasjonen, og dette mener vi henger sammen med behovet for et høyt utdanningsnivå. Dette vil være i forhold til hvilken bransje man er i, og hva slags behov man har i forhold til samarbeidet. Det vil da være viktig å vite på forhånd hvilke språkkunnskaper og hvordan utdanningsnivået er i det landet som man ønsker å samarbeide med. Resultatet av vår forskning har vist at å gi kulturelle faktorer en ettertanke, vil føre til at samarbeidet kan bli vellykket.

## 10.1 Egenvurdering

Temaet i denne oppgaven er svært komplekst, og vi hadde fra begynnelsen en del begrensninger når det gjaldt innsamling av data. Vi ser at informantene burde vært jevnere fordelt over de to landene, og at vi i tillegg burde fått til intervju med kvinnelige ansatte. Det ville ikke vært hensiktsmessig å dra til India for å gjennomføre intervjuer, og oppgaven ble derfor skrevet med et norsk perspektiv på samarbeidet. Likevel fikk vi muligheten til å intervjuer en av de ansatte i Aker Powergas når vi var på besøk hos Aker Solutions, og har brukt svarene i dette intervjuet for å støtte oppunder de konklusjonene vi kunne trekke ut av informantene i Aker Solutions sine svar. Det viser seg også at det er en mannsdominert bransje vi har forsket innenfor, og det var derfor vanskelig å finne kvinnelige informanter som ville vært reelle for vår forskning. Vi er heller ikke erfarne forskere, og har måttet lære mye innenfor kvalitativ forskning på kort tid. Under analysen så vi derfor at det i noen tilfeller burde vært stilt andre spørsmål for å få et bedre svar på det vi lurte på. Vi ser også at det har blitt stilt spørsmål som kan bli tolket som ledende. I disse tilfellene har vi bare nevnt hva informantene svarte uten å tolke for mye hva som ligger bak. Likevel føler vi at påliteligheten til vår undersøkelse er stor, da vi har fått dekket flere ulike roller i prosjektet.

Vi har hele veien vært nøye med å diskutere oss frem til en felles forståelse, og forsøkt å unngå for mye syning og fortolkning av hva informantene sa i sine intervjuer. Vi har i stor grad benyttet oss av direkte sitater for å underbygge troverdigheten og bekreftbarheten om at det er informantenes egne meninger som kommer frem i undersøkelsen, og ikke våre forventninger som forskere. Dessverre hadde vi tekniske problemer med lydbåndet under intervjuet med inderen, og har derfor måtte støtte oss på notater og egen hukommelse i sammendraget av dette intervjuet. Dette sammendraget ble skrevet kort tid etter intervjuet, slik at vi fikk med alle detaljer. Dette mener vi er med å opprettholde troverdigheten av våre funn.

Gjennom hele oppgaven har vi forsøkt å fortelle leseren om de valg vi har tatt, hvorfor vi har tatt valgene, og på hvilken måte vi har kommet frem til konklusjonene våre. Dette er fordi vi ønsker at andre skal kunne gjenta en slik type forskning senere, og bruke de hypoteser og konklusjoner som vi her har kommet frem til. Ved å ha en så detaljert fremgangsmåte som mulig, vil det være lettere for andre forskere å overføre våre funn inn i en ny studie. Vi mener derfor at overføringskriteriet er godt dekket.

Til tross for at vi kan finne flere faktorer som vi kunne gjort bedre i løpet av undersøkelsen, synes vi fortsatt at informasjonen og konklusjonen vår bærer preg av godt arbeid, og at kriteriene for en god undersøkelse er tilstede. Mange av de begrensninger som har kommet i løpet av oppgaven så vi tidlig, og vi forsøkte derfor hele tiden å løse disse begrensningene på en slik måte at troverdigheten i undersøkelsen ikke ble svekket. Det har vært en lærerik prosess, som vi føler vi har kommet godt og sterkt ut av.

## 10.2 Til videre forskning

Gjennom forskningen vår har vi funnet flere spørsmål som vi vil foreslå til videre forskning innenfor et internasjonalt samarbeid. Vi vet at verden har vært gjennom store endringer i løpet av de siste 50 årene, og det er derfor naturlig at det har skjedd forandringer innenfor et lands kultur. I forhold til Hofstede sine studier, burde det vært foretatt nye undersøkelser, for å finne ut hvordan scoren ville blitt i dag i de forskjellige landene. Vi så også at det ville vært interessant å følge et internasjonalt samarbeide fra begynnelsen av, og kartlagt hvilke utfordringer som da kan oppstå. Da kan man for eksempel se om man vil finne de samme utfordringene ved oppstarten av et internasjonalt samarbeid, og når samarbeidet har pågått over en lengre periode. I tillegg ser vi at personlige egenskaper kan spille en rolle i hvordan man takler å samarbeide med forskjellige kulturer. Dermed kunne det ha vært spennende å kartlegge hvilke personlige faktorer som kan virke inn på et internasjonalt samarbeid, eller et samarbeid generelt.

## 11.0 Referanser

Anda, T. (1997) *Røkke*. Universitetsforlaget, Oslo.

Askheim, O. G. A. og Grenness, T. (2008) *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget, Oslo

Assmann, R. (2008) *Teamorganisering*. Fagbokforlaget, Bergen.

Barro, J. B. & McCleary, R. M. (2003) *Religion and economic growth*. Akademisk avhandling, Harvard University, Cambridge.

Brimnes, N. (2007) *Indien – fra britisk koloni til verdens største demokrati*. Systime AS, Århus.

Brown, K. M. Huettner, B. og James-Tanny, C. (2007) *Managing virtual teams: Getting the most from wikis, blogs and other collaborative tools*. Wordware Publishing Inc, Texas.

Colbjørnsen, T. (2004) *Ledere og lederskap*. Fagbokforlaget, Bergen.

Collins, J. (2002) *Good to Great*. Universitetsforlaget, Oslo.

Deal, T. E. Kennedy, A. A. (1984) *Bedriftskultur*. 1. utg. Bedriftsøkonomenes forlag, Oslo.

Fivelsdal, E. og Bakka, J. F. (1998) *Organisasjonsteori: Struktur, kultur og prosesser*. 3. utg. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo.

Gammelsæter H. og Nesheim T. (1990), *Konsernorganisering: modell og praksis*. LOS-Senter Notat 90/27, 1990.

Gesteland, R. R. (2005). *Cross cultural business behavior*. 4. utg. Liber AB, Danmark.

Granden, G. (2007) *Styrearbeid: en håndbok for ansatte i selskap og konsern*. 6.utg. Gyldendal Akademisk, Oslo.

Gripsrud, G. Olsson, U. H. & Silkoset, R. (2010) *Metode og dataanalyse: Beslutningstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2 utg. Høyskoleforlaget AS, Kristiansand.

Hatch, M. J. (2001) *Organisasjonsteori: moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Abstrakt forlag, Oslo.

Hill, C. W. L. Cronk, T. & Wickramasekera, R. (2008) *Global Business Today – An Asia-Pacific perspective*. 1. utg. McGraw-Hill Companies, Australia.

Hofstede, G. (1984) *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*. CA: Sage Publications, Beverly Hills.

Hofstede, G. (1993a) *Kulturer og organisasjoner*. Bedriftsøkonomenes forlag, Oslo.

- Hofstede, G. H. (1997) *Cultures and organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill. New York.
- Hope, E. red. (2002) *Næringspolitikk for en ny økonom*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Høyskoleforlaget, Kristiansand.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Fagbokforlaget, Bergen.
- Johannessen, A. Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2004), *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Abstrakt forlag AS, Oslo.
- Kalnes, Ø. Austvik, O. G. og Røhr, H. S. (2010) *Internasjonale relasjoner*. Cappelen Damm AS, Latvia.
- Karlsen, J. T. og Gottchalk P. (2008) *Prosjektledelse: fra initiering til gevinstrealisering*. 2.utg. Universitetsforlaget AS, Oslo.
- Kvalnes, Ø. (2006) *Se gorillaen!: Etikk for arbeidslivet*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Macridis, R. red. (1987) *Modern political systems: Europe*. 6. utg. Prentice-Hall, Inc. New Jersey.
- Mehmetoglu, M. (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen.
- Nordhaug, O. og Olsen, J. B. (2010) *Etikk, ledelse og samfunnsansvar*. Forlag1, Oslo.
- Pedersen, J. red. (2010) *Moderne politisk teori*. Pax forlag, Oslo.
- Reve, T. Haugland S. A. og Grønhaug K. (1995) *Internasjonalt konkurransedyktige bedrifter*. TANO AS, Otta.
- Rotnstein, M. red. (2000), *Politikkens håndbok i verdens religioner*. Politikkens Forlag AS, Danmark.
- Skogstad, A. og Einarsen S. red. (2002), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Strand, T. (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utg. Fagbokforlaget, Bergen.
- Thagaard, T. (1998) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Westhagen H., Faafeng O. Hoff K.G., Kjeldsen T., Røine E. (2008). *Prosjektarbeid utviklings- og endringskompetanse*. Gyldendal Akademisk, Oslo.

## Elektroniske kilder

Aker Solutions (2011a) *Corporate structure* [Internett] Tilgjengelig fra:  
<<http://akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Corporate-structure/>> [Nedlastet 12. februar 2011]

Aker Solutions (2011b) *History* [Internett] Tilgjengelig fra:  
<<http://akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/History/>> [Nedlastet 12. februar 2011]

Aker Solutions (2011c) *Our vision and values* [Internett] Tilgjengelig fra:  
<<http://akersolutions.com/en/Utility-menu/About-us1/Our-vision-and-values/>> [Nedlastet 12. februar 2011]

Datatilynet (2005) *Veileder: Bruk av personopplysninger i forskning DEL II Hvilke regler gjelder for forskning?* [Internett] Tilgjengelig fra:  
<[http://www.datatilynet.no/upload/Dokumenter/veiledere/forskningsinfo\\_del\\_ii\\_1\\_0.pdf](http://www.datatilynet.no/upload/Dokumenter/veiledere/forskningsinfo_del_ii_1_0.pdf)> [Nedlastet 10. Mars 2011].

Emerald - reserch you can use (2011) [Internett], Tilgjengelig fra:  
<[http://www.emeraldinsight.com/content\\_images/fig/0140240102001.png](http://www.emeraldinsight.com/content_images/fig/0140240102001.png)>

Geert Hofstede™ Cultural Dimensions (1967-2009) *India* [Internett], Tilgjengelig fra:  
<[http://www.geert-hofstede.com/graphs/hofstede\\_india.gif](http://www.geert-hofstede.com/graphs/hofstede_india.gif)>

Geert Hofstede™ Cultural Dimensions (1967-2009) *Norway* [Internett], Tilgjengelig fra:  
<[http://www.geert-hofstede.com/graphs/hofstede\\_norway.gif](http://www.geert-hofstede.com/graphs/hofstede_norway.gif)>

Hofstede, G. (1993b) Cultural Constraints in Management Theories. *Academy of Management* [Internett], 1993, 14. Tilgjengelig fra  
< <http://www.nitbj.com/content/references/Hofstede,%20G..pdf> > [Nedlastet 14. Februar 2011].

India – språk (2011) Store norske leksikon [Internett], tilgjengelig fra:  
<<http://www.snl.no/India/spr%C3%A5k>> [Nedlastet 1. april 2011].

Kværne P. (18. Mars 2009) *Hinduismen* [Internett] Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra:  
<<http://snl.no/hinduismen>> [Nedlastet 09.Mai 2011]

McSweeney, B. (2002) Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Sage Journals Online* [Internett], 2002, 31. Tilgjengelig fra  
<<http://www.uk.sagepub.com/managingandorganizations/downloads/Online%20articles/ch05/4%20-%20McSweeney.pdf>> [Nedlastet 15. februar 2011].

Norge – språk (2010) Store norske leksikon [Internett], tilgjengelig fra: <  
<http://www.snl.no/Norge/spr%C3%A5k>> [Nedlastet 1. april 2011].

NSD (2011) *Informasjon til utvalget* [Internett] Tilgjengelig fra: <[http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk\\_stud/informasjon.html](http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/informasjon.html)> [Nedlastet 10. Mars 2011].

Projectplace (2010) *Slik virker det* [Internett] Tilgjengelig fra: <[http://files.projectplace.com/norwegian/quick\\_guides/slik\\_virker\\_det.pdf](http://files.projectplace.com/norwegian/quick_guides/slik_virker_det.pdf)> [Nedlastet 05. Februar 2011].

Regjeringen (23. februar 2011) *Retten til fiske i havet utenfor Finnmark* [Internett], Oslo, Halvard Wensel, tilgjengelig fra: <<http://www.regjeringen.no/nb/dep/fkd/dok/nouer/2008/nou-2008-5/7/5/1.html?id=500027>> [Nedlastet 11. mars 2011].

Rosado, C. (1996) *Toward a Definition of Multiculturalism, Change in Human Systems. Rosado Consulting* [Intenett], 1996 (12), Tilgjengelig fra: <[http://www.rosado.net/pdf/Def\\_of\\_Multiculturalism.pdf](http://www.rosado.net/pdf/Def_of_Multiculturalism.pdf)> [Nedlastet 11. mars.2011].

Rudi, I. B. (3. mars 2011) *Begrepet kultur*. Nasjonal digital læringsarena. [internett], Tilgjengelig fra: <<http://2010.arkiv.ndla.no/nb/fagstoff/2460>> [Nedlastet 10. mars 2011].

Språk (2009) *Store norske leksikon* [Internett], tilgjengelig fra: <<http://www.snl.no/spr%C3%A5k>> [Nedlastet 11. mars 2011].

Steer AS (2011) *Office Communicator – effektiv kommunikasjonsløsning*. [Internett] Tilgjengelig fra: <<http://www.steer.no/produkter/communicator/?gclid=CLlntSYuqcCFQaFDgodQWrInQ>> [Nedlastet 2. Mars 2011].

Thune, T. (08.februar 2011) *India- skole og utdanning*. [Internett], Store norske leksikon. Tilgjengelig fra:< [http://www.snl.no/India/skole\\_og\\_utdanning](http://www.snl.no/India/skole_og_utdanning)> [Nedlastet 24 februar 2011].

Thune, T. (11. August 2009) *Norge - Skole og utdanning*. [Internett] Store Norske Leksikon. Tilgjengelig fra: <[http://www.snl.no/Norge/skole\\_og\\_utdanning](http://www.snl.no/Norge/skole_og_utdanning)> [Nedlastet 24.februar.2011].

## 12.0 Vedlegg

### Vedlegg 1

#### Samtykkeskjema

Vi er tre studenter ved Høgskulen i Sogn og Fjordane som skal skrive en avsluttende bacheloroppgave i økonomi og administrasjon. Temaet for oppgaven er organisasjonskultur ved et internasjonalt samarbeid, og vi skal undersøke hva slags forskjell det er ved organisasjonskultur som finnes ved et internasjonalt samarbeid og hvordan man skal forholde seg til disse forskjellene.

Vi ønsker derfor å intervju 5-6 personer som har erfaring ved et internasjonalt samarbeid med India. Spørsmålene vil omhandle hovedsakelig erfaringer med ulike organisasjonskulturer med tanke på Geert Hofstedes modell og Hills kultur modell. Som en del av oppgaven ønsker vi å kartlegge de kulturelle organisasjonsforskjellene og hvordan man skal forholde seg til det. Vi ønsker også finne ut hvorfor det er viktig å ha et internasjonalt samarbeid.

Vi kommer til å bruke båndopptaker og ta notater underveis i intervjuet. Intervjuet vil vare i ca 1 time.

Intervjuet er frivillig og det er muligheter for å trekke seg fra intervjuet eller unngå å svare på noen av spørsmålene hvis man ønsker det. Informasjonen som dere gir oss vil bli brukt i oppgaven vår som også kan bli publisert i BIBSY's, og vi kommer til å bruke stillingstittel i presentasjonen av analysen av intervjuene. Navn blir holdt anonyme.

Du får og muligheten å lese gjennom intervjuet i ettertid hvis det er ønskelig. Du får også muligheten til å trekke utsagn hvis du føler dette blir feilt fremlagt.

Du får også muligheten å lese igjennom den endelige oppgaven om dette er ønskelig.

Hvis du lurer på noe eller ønsker å ta kontakt angående intervjuet kan du ringe oss på 91613618 eller sende en e-post til [stine\\_wn@hotmail.com](mailto:stine_wn@hotmail.com)

MHV

Stine Nygård

Marianne Stigen

Julianne Sørheim

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien av organisasjonskultur ved et internasjonalt samarbeid og gir tillatelse å bruke det som blir sagt i intervjuet i bacheloroppgaven.

Signatur \_\_\_\_\_

Sted og dato \_\_\_\_\_



## Vedlegg 2

### Intervjuguide

#### **Aker Solutions generelt?**

Historie?

Hva de driver med?

Organisasjonens oppbygging, struktur, kultur osv

#### **Respondenten**

Alder

Yrkesstilling

Utdanningsbakgrunn

Ansettelse i Aker

#### **Samarbeid generelt**

Hvorfor har dere et internasjonalt samarbeid?

Hvem samarbeider dere med? Hvilke land?

Hvordan foregår samarbeidet? Hvordan oppretter dere kontakt? Holder kontakt osv?

Hvorfor akkurat India

*Er det store forskjeller mellom de forskjellige firmaene i gruppen organisasjonsmessig? Så fall, hvordan påvirker dette samarbeidet?*

#### **Relasjonsbygging**

Hvordan tar man kontakt med sine samarbeidspartnere? Hvem har ansvaret for dette?

Hvordan blir dere kjent med deres internasjonale samarbeidspartner? Formell tone eller en uformell tone?

Hvordan kommuniserer dere med deres samarbeidspartnere?

#### **Kultur forskjeller**

Hva er typisk møte med India?

Typiske trekk ved prosjekter med tanke på tidsfrister, planlegging og samarbeid?

Føler du selv der er store eller små kultur forskjeller?

Hvordan takler dere kultur forskjellene?

Står kulturen i veien eller hjelper det med kultur forskjeller?

Er det forskjeller i arbeidsmoral eller oppførsel?

#### **Kulturelle utfordringer**

Når kulturelle forskjeller oppstår, ser dere forbi dem? Eller må en av dere (enten Norge eller India) ta hensyn?

Er det noe kulturelt som hindrer dere å samarbeide? Føler dere at det er visse ting man ikke gjør eller sier for å ta hensyn til kulturen til India?

Normer og Verdier:

*Opplever dere selv at det er forskjell i normer og verdier? Føler du at det en noen "uskrevne" regler dere må ta hensyn til?*

Religion og etikk:

*Er religion og etikk en typisk utfordring?*

#### Språk:

*Syntes du det er vanskelig å kommunisere språklig med Indiere? Med tanke på fagspråk, dialekter og uttalelser?*

#### Utdanning:

*Er utdanningsbakgrunn en utfordring? Er høyere utdanning mer verdsatt? Får man mer respekt?*

#### Sosiale omstendigheter:

*Merker dere noe til Indias kjente klassekille? Føler dere at dette påvirker deres samarbeid? Påvirker klaseskillet Indias holdning til alder, sivilstatus og sosiale omstendigheter? Føler du at det er forskjellsbehandling med tanke på alders forskjell?*

#### Maskulinitet VS femininet:

*Merker dere noe forskjellsbehandling med tanke på kjønn? Er det et problem for India å samarbeider med kvinner?*

#### Maktavstand:

*Er prestasjoner og makt høyere verdsatt i India? Blir man forskjellig behandlet om man er sjef eller medarbeider?*

#### Usikkerhet:

*Hvordan stiller India seg til nytenking? Føler du at India føler seg usikker hvis man prøver å innføre noe nytt?*

#### Politiske forhold:

*Føler du at det politiske forholdet i India er et problem i forhold til samarbeidet? Er det regler og lover dere må ta hensyn til?*

#### Individualisme VS kollektivism:

*Samarbeider dere gruppevis eller individuelt? Føler du at India er mer komfortabel å jobbe i grupper eller individuelt?*

#### **Virtuelle samarbeid**

##### Kvalitet på utstyr:

*Er det forskjell i kvaliteten på utstyret ved et virtuelle møter? Videomottak, lyd og bilde?*

*Er dette en god måte å kommunisere på? Finnes det andre alternativer? Hvorfor kommunisere dere på denne måten?*

*Har dere fysiske møter i tillegg? Hvordan er dine erfaringer med dette? Hva er de kulturelle utfordringene med dette?*

### Vedlegg 3

#### Oversikt over spørsmål i forhold til kategorier.

<b><u>Kultur</u></b> - Språk - Religion - Politisk - Utdanning - Sosial struktur - Normer og verdier	Hva ser du på som typiske kulturforskjeller? Er språk en utfordring? Hva med dialekter/aksenter? Hva med fagspråk? Merker du noe til religionsforskjellene? Føler du at de politiske forskjellene påvirker samarbeidet? Må de følge norske regler og standarder? Merker du noe til forskjellene i utdanning? Merker du noe til klassesystemet/hierarkiet? Er der noen uskrevne regler du må ta hensyn til?
<b><u>Struktur</u></b> - Ledelse og lederrollen - Prosjektstruktur  - Møte med inderen - Teambuilding	Hvorfor har dere et internasjonalt samarbeid? Hvordan foregår samarbeidet? Hvor mye kontakt har du med India? Hvordan foregår et typisk møte med India? Er det noen forskjell mellom Norge og India med tanke på tidsfrister? Føler du at det er noen forskjell i arbeidsmoral? Hvordan ble/blir dere kjent?
<b><u>Hofstede</u></b> - Feminisme kontra maskulinitet - Maktavstand - Usikkerhet  - Individualisme kontra kollektivism	Merker du noen forskjeller med tanke på kjønn? Har du vært bort i kvinnelige ledere? Merker du noe til klassesystemet/hierarkiet? Hvordan føler du at de stiller seg til nytenking?  Har de problemer med å spørre? Føler du de jobber best gruppevis eller individuelt?