

Samarbeid i multinasjonale selskap

*En komparativ case-studie av samarbeid
mellom it-konsulenter fra Norge, India og
Frankrike*

Guro Thane Lange



Masteroppgave ved institutt for sosiologi og
samfunnsgeografi

UNIVERSITETET I OSLO

Høst 2011

Samarbeid i multinasjonale selskap

En komparativ case-studie av samarbeid mellom it-konsulenter fra Norge, India og Frankrike

© Forfatter

År 2011

Samarbeid i multinasjonale selskaper

Guro Thane Lange

<http://www.duo.uio.no/>

Trykk: Reprosentralen, Universitetet i Oslo

Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg å undersøke fenomenet samarbeidsproblemer i multinasjonale selskaper. Den overordnede problemstilling er “hva kan være årsaker til at samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskaper oppstår?”. For å belyse problemstillingen tar oppgaven sikte på å forsøke å identifisere hva slike samarbeidsproblemer kan innebære, samt å forsøke å belyse hva som kan være årsaker til at de oppstår.

For å gjennomføre dette har jeg foretatt en komparativ case-studie av samarbeidet mellom it-konsulenter fra Norge og India, og Frankrike og India, ansatt i det multinasjonale it-selskapet Capgemini. Gjennom den globale leveransemodellen Rightshore ® foregår det i Capgemini til en hver tid et omfattende samarbeid mellom konsulenter fra disse landene. Jeg har tilsammen foretatt 14 intervjuer av it-konsulenter ansatt ved kontorer i Oslo, Mumbai og Paris. Gjennom disse intervjuene har jeg forsøkt å kartlegge hvilke sider av samarbeidet konsulentene oppfattet som problematisk. Videre har jeg kommet frem til fire sider ved slike samarbeidsproblemer som jeg i oppgaven presenterer som kompetanseprofiler, oppgaveløsning, kommunikasjon, og pris, kvalitet eller levering til rett tid.

I den videre analysen forsøker jeg å forklare hva som kan være mulige årsaker til at disse samarbeidsproblemene oppstår. Som forklaringsverktøy har jeg hovedsakelig benyttet to teorier, Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller og Maurice, Sorge og Warnes teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner. Jeg benytter Hofstedes teori som forklaring ved å vise til Norge, India og Frankrikes skår på Hofstedes fem dimensjoner for nasjonale kultur. Maurice, Sorge og Warnes teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner benytter jeg ved å undersøke egenskaper ved institusjoner for høyere utdanning i de tre landene.

Oppgavens hovedfunn er at både forskjeller i nasjonale kulturer, forskjeller i institusjoner for høyere utdanning og forskjeller ulike arbeidsoppgaver knyttet til samarbeidets arbeidsdeling, kan tenkes å være mulige årsaker til samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskap. Disse faktorene forklarer i varierende grad de ulike samarbeidsproblemene. Oppgaven argumenterer avslutningsvis derfor for at det trengs videre forskning på området.

Forord

Felles for en rekke sider ved denne oppgaven er at den har vært en reise. For det første har den vært en reise i kunnskap og faglig og personlig utvikling. For det andre har oppgaven inneholdt flere fysiske reiser til fremmede steder og ukjente land, som hver for seg både har vært faglig interessante og personlige eventyrlige opplevelser. Det er mange mennesker som har hjulpet meg på veien, og jeg er utrolig takknemlig for all hjelp jeg har fått, og for at dere har satt av tid til meg.

Først og fremst vil jeg takke Freddy Christensen for å ha satt meg i kontakt med Capgemini, og for en rekke verdifull bakgrunnsinformasjon. Uten deg hadde begynnelsen på veien blitt vanskelig å gå! Jeg vil også takke ansatte på Capgeminis kontorer på Skøyen: Ellen Bøhler for all hjelp rundt det praktiske ved intervjuer og reiser, og Leif Brekke for å gjøre opphold og intervjuer i India langt enklere. Sist men ikke minst vil jeg takke Thor-Christian L'orange for all den tiden som ble satt av til meg, for hjelpen jeg fikk med å sette meg inn i organisasjonen, og for at du trodde på prosjektidéen.

Jeg vil også rette en stor takk til Svein Erling Lorås ved Universitet i Oslo, som på et kritisk tidspunkt i oppgaven hjalp meg både med litteratur om det franske utdanningssystem, og med å sette meg i kontakt med andre som kunne si noe om dette. Videre vil jeg takke Ingrid Ekne for hjelp og gode samtaler både, før og under arbeidet med oppgaven. Tove og Line, dere har vært de fineste støttespillere på lesesalen, - takk for gode pauser, middager og motivasjon. Jeg vil også takke min fantastiske veileder Trygve Gulbrandsen. Du har egen evne til å motivere og inspirere, og alltid kontordøren åpen. Det har vært uunnværlig gjennom denne prosessen, tusen takk!

Tilslutt vil jeg takke Hans Christian, for å holde meg oppe, og for å ta ansvar for alt det man i en hektisk innspurt ikke har til tid. Sist men ikke minst vil takke mamma og pappa for hjelp og støtte, både gjennom oppgaven og gjennom et fem års langt studium.

Blindern, oktober 2011

Guro Thane Lange

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Multinasjonale selskap	1
1.1.1	Samarbeid i multinasjonale selskap	2
1.2	Mitt fokus	2
1.3	En kryssnasjonal case-studie av samarbeid.....	3
1.3.1	Om Capgemini	4
1.3.2	Samarbeid i Capgemini	5
1.3.3	Nærmere om caset.....	5
1.4	Leserveiledning	7
2	Teori	9
2.1	Kulturelle teorier.....	9
2.1.1	Hva er kultur?.....	9
2.1.2	Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller	12
2.1.3	Kritikk av Hofstedes teori	20
2.1.4	Annen foreliggende forskning.....	20
2.2	Institusjonell teori.....	22
2.2.1	Hva er institusjon?.....	22
2.2.2	Maurice, Sorge og Warners teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner	23
2.2.3	Kritikk av institusjonell teori.....	25
2.2.4	Annen foreliggende forskning.....	25
2.3	Anvendelse av teori	28
3	Metode.....	31
3.1.1	Case-studie	31
3.1.2	Komparativ analytisk tilnærming.....	32
3.1.3	Kryss-nasjonal forskning.....	32
3.2	Utvalg	34
3.2.1	Å velge case	34
3.2.2	Å velge informanter	35
3.2.3	Trekk ved informantene	37
3.3	Data og datainnsamling	37
3.3.1	Ulike typer data	37

3.3.2	Intervju	38
3.3.3	Gjennomføring av intervjuer i Norge	39
3.3.4	Gjennomføring intervjuer i India	40
3.3.5	Gjennomføring av intervjuer i Frankrike	41
3.4	Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet	42
3.4.1	Data og teori	43
3.4.2	Troverdighet	43
3.4.3	Bekreftbarhet	46
3.4.4	Overførbarhet	47
3.5	Etikk.....	48
4	Sider ved samarbeidet	51
4.1	Samarbeid og arbeidsdeling.....	51
4.2	Samarbeidet før.....	51
4.2.1	Tidligere tiltak for å forbedre samarbeidet.....	52
4.3	Samarbeidet nå	53
4.3.1	Kommunikasjon	53
4.3.2	Oppgaveløsning.....	54
4.3.3	Kompetanseprofiler	55
4.3.4	Pris, kvalitet eller levering i rett tid?	56
4.4	Informantens egne forklaringer på problemene.....	57
4.4.1	Geografisk avstand	57
4.4.2	Ledelse og hierarki	58
4.4.3	Nasjonal kultur	58
4.5	Spørsmål for videre diskusjon	60
5	Hva kan forklare samarbeidsproblemene?	61
5.1	Kompetanseprofiler	61
5.1.1	Maskulinitet versus feminitet, og korttids- versus langtidsorientering	62
5.1.2	Utdanningsinstitusjoner og rekruttering.....	64
5.1.3	Arbeidsdeling, en organisasjonsstrukturell forklaring	68
5.1.4	Diskusjon.....	69
5.2	Oppgaveløsning	71
5.2.1	Maktdistanse versus usikkerhetsvikelse	72
5.2.2	Ulike former for ledelse	74

5.2.3	Ulike kvalifikasjoner, ulik arbeidsstrukturering.....	77
5.2.4	Diskusjon.....	79
5.3	Kommunikasjon.....	81
5.3.1	Individualisme versus kollektivismen	81
5.3.2	Lav-kontekst og høy-kontekst kommunikasjon	82
5.3.3	Geografisk avstand og ansikt til ansikt samhandling	84
5.3.4	Diskusjon.....	86
5.4	Pris, kvalitet eller levering til rett tid?	87
5.4.1	Ulike typer oppgaver, ulike fokus	88
5.4.2	Diskusjon.....	89
6	Avslutning	91
6.1.1	Hovedfunn	91
6.1.2	Videre forskning.....	94
	Litteraturliste	95
	Vedlegg	99
	Intervjuguide	99

1 Innledning

Som et resultat av en stadig mer global verden har de tradisjonelle formene for organisasjon og arbeidsliv blitt både utfordret og forandret. Én slik type forandring er en markant økning i antallet *multinasjonale selskaper*. Med en vekst i multinasjonale selskaper og i antallet selskaper som etablerer seg i flere ulike land, har mange både i næringslivet og innenfor forskningen blitt opptatt av at kulturen, arbeidsmåtene og ledelsesformene i arbeidslivet ofte er forskjellig i de landene den multinasjonale organisasjonen opererer i. Innen organisasjonssosiologien diskuteres det hvor store disse forskjellene er, hvilke konsekvenser de fører med seg, og hvordan de kan forklares.

De fleste multinasjonale selskaper er i en eller annen grad berørt og opptatt av slike forskjeller, og må løse de utfordringer som følger med dem. Hvordan de påvirkes og hvordan de håndterer dette varierer fra organisasjon til organisasjon. En type utfordring er *samarbeid* mellom medarbeidere fra ulike land innen de multinasjonale selskapene. Når mennesker fra ulike kulturer og ulike nasjonale omgivelser møtes, vil dette også innebære et møte mellom ulike måter å løse arbeidsoppgaver på. Dermed kan samarbeidsproblemer oppstå. Hva slike problemer konkret innebærer og hva som kan være årsaken til at de oppstår kan imidlertid være vanskelig å slå fast. Denne oppgaven tar sikte på å undersøke i hvilken grad samarbeidet i multinasjonale selskap kan være problematisk og deretter forsøke å diskutere mulige årsaker til at de oppstår.

1.1 Multinasjonale selskap

Ettersom denne oppgaven tar for seg samarbeid i multinasjonale selskaper, vil jeg kort gjøre rede for noen aspekter ved multinasjonale selskaper og samarbeid. Det at et selskap er multinasjonalt innebærer først og fremst at det er lokalisert i flere land. Barlett og Ghosal (1998) definerer multinasjonale selskap enda smalere, som selskap som har betydelige direkte investeringer i andre land (Barlett og Ghosal 1998:2). En vesentlig forskjell mellom et selskap som er lokalisert i ett land og et multinasjonalt selskap som er lokalisert i flere land, er at mens det nasjonale selskapet må forholde seg til én type nasjonale omgivelser, må det multinasjonale selskapet forholde seg til mange forskjellige (Barlett og Ghosal 1998:5). Disse

omgivelsene vil bestå av ulike kulturelle væremåter, praksiser og oppfatninger, samt ulike strukturelle, institusjonelle, økonomiske, politiske og historiske forhold.

1.1.1 Samarbeid i multinasjonale selskap

At et selskap er et multinasjonalt selskap innebærer også at medlemmer fra selskapets ulike nasjonale avdelinger møtes, kommuniserer og i mange tilfeller også samarbeider om å løse arbeidsoppgaver. Når medlemmer fra ulike deler av en multinasjonal organisasjon møtes i en samarbeidssituasjon, betyr det da også et møte mellom slike ulike kontekster. I slike situasjoner er det svært vanlig at det kan oppstå samarbeidsproblemer. For mange multinasjonale selskaper kan slike problemer oppfattes som tvetydige, svevende og vanskelig å forstå. Når problemene ikke er identifisert, blir det vanskelig å kunne forstå hvorfor de oppstår, og vanskelig å vite hva man skal gjøre for å løse dem.

1.2 Mitt fokus

En type selskaper som i svært mange tilfeller er multinasjonale, er *it-selskaper*. Dette er en bransje som i mange år har vært i sterk vekst og som fortsatt vokser fra år til år. Denne veksten har ført med seg stadig sterkere konkurranse. Dette har videre ført til at mange slike selskaper har sett seg nødt til å sette ut noen av sine tjenester til andre land. Flere it-selskaper har derfor opprettet avdelinger i land der de samlede kostnadene for å utføre en tjeneste totalt sett er lavere. Svært mange selskaper har etablert seg i asiatiske land, som er typiske lav-kostnadsland.

Fra midten av 2000-tallet har *globale leveransemodeller* blitt svært populære strategier for levering av it-tjenester som blir satt ut (Ang og Inkpen 2008:339). Globale leveransemodeller refererer til det systemet en servicetilbyder bruker for å levere sømløs service med den beste leveringstrukturen, som også involverer kvalifiserte ressurser plassert i ulike deler av verden (Ang og Inkpen 2008:338). Ved å benytte slike globale leveransemodeller er det flere faktorer som kan sees på som utfordringer både for kunden og for servicetilbyderen. En slik utfordring vil være å få til et godt samarbeid mellom de ulike partene fra ulike land som er involvert i samarbeidet. Cherry og Robillards (2004) studerte temaene tid og bevegelse i multinasjonale selskaper som benyttet slike globale leveransemodeller (Ang og Inkpen 2008:339). Denne

studien fant at hele 50 % av ingeniørenes arbeidstid ble brukt på ad-hoc samarbeid og ad-hoc kommunikasjon med globale kollegaer (Ang og Inkpen 2008:339). 57 % av ad-hoc kommunikasjonen ble brukt på å forsikre at alle involverte parter hadde forstått betydningen av hvordan en oppgave skulle løses. 32 % av ad-hoc kommunikasjonen ble videre brukt på å løse konflikter og andre problemer. Kun 8 % ble brukt på å samarbeide om utviklingen av produktet, og kun 3 % på koordinering og planlegging av fremtidige møter (Ang og Inkpen 2008:339).

Som denne studien viser, kan det være vanskelig å få til et godt og velfungerende samarbeid for multinasjonale it-selskaper som tar i bruk globale leveransemodeller. Dette kan ofte få store konsekvenser for et selskap. I verste fall kan dette resultere i at man ikke klarer å løse arbeidsoppgavene og at kunden får et produkt som har feil og mangler, som ikke blir levert til rett tid, eller som ikke blir levert i det hele tatt. En bedrift som opererer på denne måten lever ikke lenge i et sterkt konkurranseutsatt marked. Ved å identifisere hva slike samarbeidsproblemer innebærer kan multinasjonale selskaper imidlertid få større muligheter for å kunne håndtere dem. Denne oppgaven tar derfor sikte på å undersøke problemstillingen: "Hva kan være årsaker til at samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskaper oppstår?". For å gjøre dette vil jeg først vil undersøke hva disse problemene innebærer, og deretter forsøke å belyse hva som kan være årsaken til at de oppstår.

1.3 En kryssnasjonal case-studie av samarbeid

For å undersøke hva samarbeidsproblemer i multinasjonale organisasjoner dreier seg om, har jeg gjennomført en *kryss-nasjonal case-studie* av samarbeidet mellom norske og indiske og franske og indiske it-konsulenter i det multinasjonale it-selskapet Capgemini. Jeg gjennomførte høsten 2010 og vinteren 2011 til sammen 14 intervjuer med Capgemini-konsulenter i Oslo, Mumbai og Paris. Gjennom intervjuene fikk jeg samlet informasjon om hvordan henholdsvis norske, indiske og franske konsulenter oppfattet samarbeid seg i mellom. Dette datamaterialet ble senere transkribert og analysert, og jeg har funnet frem til fire typer samarbeidsproblemer som syntes å være svært fremtredende. Disse problemene legger det videre grunnlaget for resten av oppgaven hvor jeg diskuterer hva som kan forklare dem.

Ettersom jeg har benyttet samarbeidet i Capgemini som case-studie, vil jeg her derfor kort presentere Capgemini som organisasjon og gjøre rede for det samarbeidet jeg studerte.

1.3.1 Om Capgemini

Capgemini er et multinasjonalt konsulentselskap som er en verdensledende leverandør av rådgivning, teknologi og tjenestestøtning. Alle Capgeminis tjenester har sitt grunnlag i å hjelpe kunden med å endre sine virksomheter og realisere sitt potensial gjennom teknologi. Gjennom samarbeid med kunden utvikler Capgemini forretningsstrategier og it-teknologier skreddersydd til kundenes ulike krav (Capgemini Annual Report, 2011) Capgemini er representert i mer enn 35 land, har mer enn 108.000 ansatte globalt og omsatte i 2010 for 8,7 milliarder Euro. Selskapet ble startet i 1967 i Grenoble av Serge Kampf, som gjennom sin majoritet av aksjeandelene fremdeles har stor innflytelse i selskapet (Gaston-Breton 2007: 7)

Capgemini etablerte seg i Norge i 1981 ved at Cap Gemini kjøpte opp it-firmaet Datalogic, som blant annet hadde avdeling i Norge. I 1992 vokste Capgemini Norge ytterligere ved at Cap Gemini kjøpte opp it-firmaet Programator som eide Computas i Norge (Gaston-Breton 2007: 67). I dag har Capgemini Norge ca 830 ansatte fordelt på kontorer i Oslo, Bergen, Fredrikstad, Stavanger, Trondheim og Lillehammer, der hovedkontoret ligger på Skøyen i Oslo. I 2003 åpnet Capgemini de to første utviklingssentrene for it i Mumbai, India. I dag har Capgemini India 34.600 ansatte fordelt på totalt 10 kontorer, i Bangalore, Kolkata, Dehli, Hyderabad, Chennai, Pune og Mumbai. Hovedkontoret ligger i Mumbai (Capgemini About Us, 2010) I Frankrike har Capgemini eksistert siden oppstarten av Sogeti i 1967. I dag omfatter Capgemini Frankrike 20.200 ansatte fordelt på nærmere 30 kontorer. Hovedkontoret ligger i Paris.

Capgeminis organisasjonsstruktur er svært kompleks. Det er svært mange kontorer i ulike land, kontorene varierer betydelig i størrelse målt etter antall ansatte, og ikke alle kontorene har avdelinger med personell som jobber med arbeidsoppgaver knyttet til alle de tjenestene Capgemini tilbyr. Dette betyr ikke at tjenestene i seg selv ikke tilbys, men at det personalet som skal utføre arbeidsoppgavene knyttet til dem ikke befinner seg på alle Capgemini-kontorene. Disse faktorene er med på å skape en kompleks struktur der man ser store variasjoner fra kontor til kontor når det gjelder antall lederledd og rapporteringslinjer lokalt

og eksternt videre. På bakgrunn av dette vil det være vanskelig å tegne et komplett bilde av Capgeminis organisasjonsstruktur.

1.3.2 Samarbeid i Capgemini

I Capgemini foregår det til en hver tid et omfattende samarbeid mellom medlemmer fra ulike deler av organisasjonen. Dette har bakgrunn i at bedrifter i vestlige land har hatt stadig økende fokus på utsetting av tjenester til lavkostnadsland. For å henge med i markedet innså Capgemini tidlig at de måtte etablere egne avdelinger i typiske lavkostland for tjenesteutsetting. Capgemini har derfor utviklet en egen global leveransemodell for hvordan dette skal foregå internt og som da også innebærer at tjenesteutsettingen kunden kjøper av Capgemini vil følge denne modellen.

Modellen kalles Rightshore®, er et registrert varemerke, og skal tilby Capgeminis kunder den best mulige kombinasjon av det som betegnes som “on-site”, ”on-shore”, “near-shore” og “offshore”. Mens “on-site” innebærer at en bedrift har all sin virksomhet lokalisert på ett sted, betyr “on-shore” at en bedrift flytter en del av sin virksomhet til et annet sted innen det samme landet bedriften allerede opererer i, f. eks. å flytte en serviceavdeling fra Oslo til Skien. “Near –shore” innebærer at en bedrift flytter en del av sin virksomhet til en annen nærliggende region i verden, f. eks å flytte en serviceavdeling fra Norge til Spania, og “off-shore” innebærer at en bedrift flytter en del av sin virksomhet til en annen region i verden, f.eks. å flytte en serviceavdeling fra Norge til India. I praksis innebærer Rightshore-modellen en kombinasjon av “on-site”, kunden administrerer en del av den aktuelle virksomheten hos seg, “near-shore”, en del av den aktuelle virksomheten settes ut til et Capgemini-senter lokalisert ikke langt fra kunden, og “offshore”, en del av del av den aktuelle virksomheten settes ut til et Capgemini-senter på et annet kontinent (Gaston-Breton 2007:134). Et Rightshore- prosjekt innebærer derfor at konsulenter fra ulike land samarbeider om løse en rekke arbeidsoppgaver. Prosjektmedlemmer fra de ulike landene blir valgt ut ifra nødvendig kompetanse og etter den sammensetningen av folk som man tror kan fungere godt sammen.

1.3.3 Nærmere om caset

I mange Rightshore-prosjekter som Capgeminis ulike kontorer i Europa og Skandinavia utfører for sine kunder, settes deler av arbeidoppgavene som må løses ut til Capgemini India. Dette innebærer derfor at det foregår svært mye samarbeid mellom norske og indiske

konsulenter. Dette samarbeidet har imidlertid ikke alltid fungert like godt. Særlig i oppstarten var problemene størst, og man har innad i Capgemini fokusert på å finne årsaker til hva som skapte disse. Man har kommet frem til at det var flere ulike faktorer som spilte inn, der mangel på interne tekniske kommunikasjonsløsninger var en slik faktor. I dag er de fleste av problemene luket vekk, men det er allikevel et ønske om at det det internasjonale samarbeidet kunne fungert enda bedre, samt at Capgemini kontinuerlig har et ønske om å være frempå for å forbedre seg.

I de første møtene med min kontaktperson i Capgemini og med andre ledere og ansatte, uttrykte flere at det på tross av mange vellykkede prosjekter, fremdeles var noen problemer i samarbeidet med indiske konsulenter. Flere uttrykte “det glir liksom ikke så lett”, og “ jeg som leder blir i utlandet tatt bokstavelig hele tiden”. De hadde imidlertid både problemer med å sette fingeren på akkurat hva disse samarbeidsproblemer konkret dreide seg om, og på hva som kunne være årsakene til at disse samarbeidsproblemer oppsto. Det kom videre frem at de hadde forstått det slik at også franske konsulenter kunne ha lignende samarbeidsproblemer med de indiske konsulenter, men at heller ikke de hadde noen konkret oppfatning av hva dette kunne dreie seg om. Gjennom å undersøke og identifisere disse udefinerte samarbeidsproblemer i Capgemini vil jeg bidra til å si noe om hva samarbeidsproblemer i multinasjonale selskap generelt omhandler.

Å kun si noe om hva samarbeidsproblemer i multinasjonale selskaper innebærer sier oss imidlertid ikke noe om hva som er mulige årsaker til at de oppstår. Når vi heller ikke vet noe om slike årsaker, vil det bli vanskelig å vite hva man kan gjøre for å forhindre at de oppstår eller ta tak i allerede eksisterende problemer. Jeg har i denne oppgaven lagt stor vekt på å undersøke hva som kan være slike årsaker. For å belyse dette har jeg hovedsakelig tatt utgangspunkt i en kulturell organisasjonssosiologisk teori, og i en institusjonell teori. Elementer fra disse teoriene vil videre fungere som forklaringsverktøy gjennom den delen oppgaven som tar for seg å forklare mulig årsaker til samarbeidsproblemer.

1.4 Leserveiledning

Denne oppgaven består videre av fem kapitler. I kapittel 2 vil jeg presentere utvalgte teorier om kultur og institusjoner, som forklarer ulike fenomener på feltet multinasjonale selskap. Jeg vil hovedsakelig legge vekt å gjøre rede for de teoriene som jeg videre vil benytte i analysen. Kapittel 3 omhandler metode og data. I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for valg av metode og for innsamling datamaterialet. I kapittel 4 vil jeg presentere de fire sidene ved samarbeidet som utpekte seg som problematiske. Jeg vil avslutningsvis i dette kapitlet stille ulike spørsmål knyttet til de fire typene samarbeidsproblemer. Videre i kapittel 5 vil jeg ta for meg disse spørsmålene og forsøke å belyse dem ved hjelp av teoretiske bidrag. Jeg vil fokusere på å forklare de ulike samarbeidsproblemene ut ifra henholdsvis en kulturell og en institusjonell teori. Kapitel 6 tar tilslutt for seg en oppsummering av funnene, og presenterer noen tanker rundt fremtidig forskning på området.

2 Teori

Å belyse hva som kan være årsaker til at samarbeidsproblemer i multinasjonale selskaper oppstår, er mulig ved bruk av ulike organisasjonssosiologiske teorier. Dette innebærer imidlertid å måtte velge mellom en rekke teoretiske retninger og bidrag. Et grovt skille er å dele aktuelle teorier inn i grupper etter hva slags type mekanismer de legger til grunn som forklaringer. Mens noen teorier vil kunne forklare samarbeidsproblemer ut ifra kulturelle forskjeller, vil andre legge vekt på enten struktur, historie, politikk eller økonomi. Denne oppgaven vil benytte teorier om *kultur* og *institusjoner* som to ulike ståsteder for å belyse hva som kan være årsaker til samarbeidsproblemer i multinasjonale organisasjoner. Det finnes en rekke foreliggende studier av hvordan organisasjoner påvirkes av enten kultur og institusjoner, og jeg vil i dette kapittelet derfor gjøre rede for noen av dem. Jeg vil hovedsakelig legge vekt på å presentere de teoriene som jeg senere vil benytte i analysen i kapittel 5. Samtidig vil jeg også forsøke å gi et bilde av foreliggende litteratur og forskning innen for de teoretiske retningene jeg har valgt, og som vil være knyttet til forskning på multinasjonale selskap. Jeg vil avslutningsvis i dette kapittelet gjøre rede for hvordan jeg vil benytte teorien videre i analysen.

2.1 Kulturelle teorier

Samarbeidsproblemer i multinasjonale selskap kan på flere måter belyses ved å bruke teorier som legger vekt på kultur som forklaring. Disse teoriene har til felles at de forklarer ulike organisatoriske forhold ut ifra at en organisasjons medlemmer har ulik kultur eller at en organisasjon befinner seg i én eller flere typer kulturelle omgivelser. Jeg vil her først kort gjøre rede for begrepet kultur, og for hvordan kultur kan forklares ved bruk av en modell. Deretter vil jeg gjøre rede for Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller, som jeg senere vil benytte i analysen. Til slutt vil jeg kort gjøre rede for annen foreliggende forskning som viser til forskjeller i nasjonal kultur.

2.1.1 Hva er kultur?

Begrepet kultur defineres i samfunnsvitenskapen på mange ulike måter. En vid definisjon er å betegne *kultur* som alt det som i det menneskelige samfunn kan overføres fra det sosiale og

ikke fra det biologiske. Kultur kan videre beskrives som de symbolske og lærte aspekter ved den menneskelige natur (Oxford Dictionary of Sociology 2009:152). Flere sosialantropologer har bidratt til å utvikle begrepet ytterligere. Ved slutten av 1800-tallet definerte Taylor (1871) kultur som et lært system av kunnskap, tro, kunst, moral, lov og skikk. For sosialantropologer på denne tiden ble kultur sett på som noe som var bevisst skapt av den menneskelige rasjonalitet, og som en tiltakende tendens mot høyere moralsk verdi (Oxford Dictionary of Sociology 2009:152).

En tendens blant nåtidens sosialantropologer er at de ser på kultur som en samling av ideer og symboler, satt i sammenheng i *sosiale strukturer* (Oxford Dictionary of Sociology 2009:152). Forholdet mellom begrepene kultur og struktur kan ofte bli en “høna eller egget” diskusjon, som griper inn i hele sosiologien som fagfelt. Det er allikevel viktig å gjøre et skille mellom dem for å kunne forstå dynamikken i organisasjoner (Hennestad 2003:8). Historisk sett har det innen for samfunnsvitenskapen vært mye diskusjon om betydningen av de to begrepene. Denne debatten har særlig rast mellom sosiologer og antropologer. Mens sosiologer har sett på kultur som noe som springer ut fra sosiale systemer, har antropologer sett på kultur som grunnleggende, og sosiale systemer som en del av kulturen (Parsons og Kroeber 1958: 582). For å forsøke å få klarhet i bruken av de to begrepene skrev Talcott Parsons og A.L. Kroeber (1958) en oppklarende artikkel. Parsons og Kroeber forklarer at kultur og struktur er to ulike systemer som består av to ulike analytiske sett av komponenter fra det samme konkrete fenomen (Parsons og Kroeber 1958:582). Derfor vil utsagn om kulturelle mønstre være av en annen type enn utsagn om strukturelle mønstre (Parsons og Kroeber 1958:582). Parsons og Kroeber definerer deretter kultur som det overførte innholdet av verdier og ideer, andre symbolsk meningsfulle systemer, samt andre faktorer som former menneskelig oppførsel. Termen samfunn, forstått som det sosiale system eller struktur, definerer de spesifikke relasjonssystemer for interaksjon mellom individer og grupper (Parsons og Kroeber 1958:582). Forholdet mellom kultur og struktur er også preget av om kultursystemet legitimerer eller ikke legitimerer strukturen. I en egalitær kultur vil for eksempel ikke en hierarkisk struktur oppleves som legitim, og et individorientert lønnsystem vil ikke understøttes av en kollektiv kultur (Hennestad 2003:8,9).

En svært vanlig modell av kultur er den såkalte “løkmodellen”. Tanken bak denne modellen er at kultur kan forstås som ulike lag rundt en kjerne. En rekke kjente kulturteorier tar utgangspunkt i en slik modell. Hofstede (2005) benytter løkmodellen når han beskriver ulike

prinsipper for hvordan kulturen manifesterer seg gjennom verdier, ritualer, helter og symboler (Hofstede og Hofstede 2005:6). Innerst i kjernen ligger “*verdier*”, som er det som er dypest manifestert, og som er det stabile elementet i kultur (Hofstede og Hofstede 2005:7). Verdier kan forstås som brede tendenser til å foretrekke noen tilstander av verden fremfor andre. Det omhandler godt versus ond, skittent versus rent, fare versus trygt, forbudt versus lov, anstendig versus uanstendig, stygg versus pen, unaturlig versus naturlig, etc. (Hofstede og Hofstede 2005:8). I neste lag utover ligger “*ritualer*”, som er kollektive aktiviteter som regnes for å være essensielle innenfor en kultur. Eksempel på det kan være hvordan man arrangerer forretningsmøter (Hofstede og Hofstede 2005:8). I laget utenfor ritualer finner man “*helter*”. Dette er levende eller døde personer, virkelig eller oppdiktete, som innehar egenskaper som er høyt verdsatt innen kulturen (Hofstede og Hofstede 2005:7). I det ytterste laget er “*symboler*” som er ord, gester eller objekter som bærer en bestemt mening som bare gjenkjennes av de som er i den samme kulturen (Hofstede og Hofstede 2005:7)

Hofstede mener videre at kulturelle endringer som oftest skjer i de ytterste lagene av “*løken*”, ritualer, helter og symboler. Dette betegner han som kulturell “*praksis*”. En kulturs praksis er i større grad synlig enn en kulturs verdier (Hofstede og Hofstede 2005:13). Verdiene mener han derimot er langt mindre påvirkelige og dermed vanskeligere å endre. Barn lærer verdier av sine foreldre, som igjen har lært verdiene av sine foreldre da de var barn. Verdiene som læres vil inneholde føringer som deles av folk i den samme kulturen eller gruppen. Primært vil dette dreie som om kjønn, nasjon og regional kultur. Siden verdiene læres av foreldre og familie, som er den viktigste kilden til mental programmering, og verdiene ofte deles av et stort antall individer, vil de dermed over tid også kunne være mer stabile enn de andre lagene av kultur (Hofstede og Hofstede 2005:15)

Trompenaars og Hampden-Turner (1998) benytter også “*løk-modellen*”, men betegner de ulike lagene litt annerledes enn Hofstede. De beskriver det ytterste laget som den eksplisitte kulturen, den observerbare virkeligheten, språk, mat, bygninger, markeder, kunst, etc. (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 21). Det midterste laget er normer og verdier, og kjernen består av antakelser om eksistensen, som innebærer måten å leve på i forhold til holdninger til livet (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 23).

2.1.2 Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller

En stor del av den foreliggende litteraturen om hvordan kulturelle forskjeller påvirker ulike forhold i en organisasjon, handler om hvordan forskjellige kulturer vil kreve ulike typer ledelsesformer. Flere slike teorier tar utgangspunkt i spørsmålet om amerikansk ledelsesfilosofi passer i andre deler av verden (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 1). En av de aller mest kjente og benyttede teoriene på dette området er Geert Hofstedes teori om *nasjonale kulturforskjeller*. Hofstede gjennomførte i perioden 1967-1973 en omfattende undersøkelse blant 116.000 IBM-ansatte i 40 land over hele verden i (Fivelsdal, Bakka, Nordhaug 2004: 375). IBM-studien bygger på en antakelse om at ulike nasjonale kulturer krever ulike ledelsesmetoder (Hofstede 1980: 65). Studien tar utgangspunkt i at alle land har en spesifikk form for nasjonalkultur, og Hofstede forsøkte å finne de viktigste kjennetegnene ved disse (Hofstede 1980: 64).

Hovedprinsippet i teorien om nasjonale kulturer kaller Hofstede for *mental programmering*. Den mentale programmeringen forstås som et mønster for hvordan man tenker, føler og potensielt handler. Alle mennesker bærer med seg et slikt mønster som vi har lært og tilegnet oss gjennom livet (Hofstede og Hofstede 2005: 2). Kilden til ens mentale programmering ligger i det sosiale miljøet som er familie, naboer, skoler, grupper, arbeidsplassen, og i det å leve i samfunnet generelt (Hofstede og Hofstede 2005:3). Hofstede mener videre at den mentale programmeringen kan oversettes til termen “kultur”, forstått ut ifra et sosialantropologisk ståsted. Han forklarer at innen sosialantropologien forstås kultur som et stikkord for alle mønstre som omhandler hvordan vi tenker, føler og handler, samt aktiviteter i dagliglivet som hvordan vi hilser, spiser, viser eller ikke viser følelser, hvordan vi holder eller ikke holder emosjonell avstand til andre, graden av å være kjærlig, opprettholdelse av kroppshygiene, etc. (Hofstede og Hofstede 2005: 4). Videre hevder Hofstede at kultur alltid vil være et kollektivt fenomen, fordi det i det minste vil være delt med de menneskene som lever eller levde innen det sosiale miljøet der det er lært. Derfor vil den kollektive programmeringen av sinnet være det som skiller medlemmer av en gruppe eller kategori fra folk i andre grupper eller kategorier (Hofstede og Hofstede 2005: 4).

Kultur må deretter skilles både fra *biologien*, og fra *et individs personlighet* (Hofstede og Hofstede 2005: 4). Han forklarer dette skillet med at fra biologien har menneskene felles gener som gir oss mulighet til å f.eks. føle frykt, sinne, tristhet og skam. Kulturen spiller så inn og avgjør hvordan man uttrykker dette (Hofstede og Hofstede 2005: 5). Et individs

personlighet er deretter et menneskets unike sett av mental programmering, som ikke trenger å være delt med andre. Personlighet er basert på egenskaper som delvis er arvet ned gjennom genene og delvis er lært. At det er lært innebærer at den er påvirket av den mentale programmeringen, samt unike personlige erfaringer (Hofstede og Hofstede 2005:5)

Hofstede tegner også et skille mellom nasjonal kultur og *organisasjonskultur*, som bygger på “løkmodellens” inndeling. Nasjonal kultur er en del av den mentale programmeringen de første ti årene av vårt liv gjennom familie, skolen og nærmiljøet. Denne befester, og består av våre grunnverdier (Hofstede og Hofstede 2002:284). Organisasjonskultur erverves først når vi inntar vår første arbeidsorganisasjon, ofte i ung alder, med våre verdier sånn noenlunde plassert, og består hovedsakelig av organisasjonspraksiser (Hofstede og Hofstede 2005: 284). Når multinasjonale selskaper møtes, møtes fremmede og derfor ulike verdimønstre, i form av nasjonale kulturer, mens felles praksis, i form av organisasjonskulturens symboler, verdier og ritualer, holder dem sammen (Hofstede og Hofstede 2005:341).

Med disse prinsippene som grunnlag utvikler Hofstede videre sin teori om forskjeller i nasjonal kultur. Termen “*nasjonal*” forklarer han med politiske enheter som har ett dominant nasjonalt språk, felles massemedier, et nasjonalt utdanningssystem, et nasjonalt militærvæsen, nasjonale representanter i sportsarrangementer med sterk symbolsk og følelsesmessig appell, og et nasjonalt marked for visse typer kvalifikasjoner, produkter og tjenester (Hofstede og Hofstede 2005:18). Hofstede argumenterer selv for at man i utgangspunktet skal være forsiktig med å bruke nasjonalitet i forskning på kulturelle forskjeller, ettersom dagens nasjoner sjelden er homogene. Han hevder allikevel at nasjoner kan være en kilde til felles programmering av innbyggerne, som ofte vil dele viktige etniske, språklige og religiøse tilknytninger (Hofstede og Hofstede 2005:18)

Videre deler Hofstede nasjonal kultur inn i *fem dimensjoner*. Disse er maktavstand, kollektivism versus individualisme, feminisme versus maskulinitet, usikkerhetsavvikelse, og korttids- versus langtidsorientering. De fire første dimensjonene oppdaget han gjennom en kombinasjon av å undersøke teoretiske resonnementer, og ved å gjennomføre store statistiske analyser knyttet til IBM-undersøkelsen (Hofstede 1980: 65). Den femte dimensjonen, langtids- versus korttidsorientering, ble lagt til senere og bygger på en undersøkelse av verdier i det amerikanske samfunnet, ledet av Michael Harris Bond fra Det Kinesiske Universitet i Hong Kong (Hofstede og Hofstede 2005:29).

Hvert av de 40 landene som ble undersøkt i IBM-studien har blitt karakterisert av en skår på de fem dimensjonene, der én dimensjon forstås som et aspekt av en kultur. Sammen skaper et lands skårer på de fem dimensjonene en fem-dimensjonal modell for et lands kultur, som kan måles relativt til andre lands kulturer (Hofstede og Hofstede 2005:23). Jeg vil videre presentere hver av de fem dimensjonene og hvilke aspekter ved kultur de beskriver.

1. Maktdistanse

Maktdistanse reflekterer i hvilken grad samfunnet aksepterer at makten i institusjoner og organisasjoner er ulikt fordelt, og måles fra høy til lav (Hofstede 1980: 65). Det er flere spesifikke kjennetegn knyttet til kulturer med høy eller lav maktdistanse. Disse kjennetegnene er manifestert i generelle normer, familie, skole, arbeidsplassen og staten.

For land med *høy maktdistanse* er ulikhet mellom mennesker forventet og ønsket (Hofstede og Hofstede 2005:57). I familien lærer foreldre barna at lydighet og respekt for foreldre og eldre slektninger er grunnleggende og varer livet ut. Barna vil også være kilden til de eldres livsopphold (Hofstede og Hofstede 2005:57). I skolen bør studenter vise læreren full respekt. Læreren skal alltid være den som tar initiativet i klassen, og læreren blir sett på som en guru som overfører personlig kunnskap. (Hofstede og Hofstede 2005:57). På arbeidsplassen vil hierarkiet i organisasjonen reflektere den eksistensielle ulikheten mellom folk på lavere og høyere nivå. (Hofstede og Hofstede 2005:59). Det vil være stor lønnsforskjell mellom folk på topp og folk på bunnen i organisasjonen, og ledere stoler på ledere på nivået over og på formelle regler. Ansatte forventer å bli fortalt hva de skal gjøre, og “ideal-sjefen” er “den gode far”. Det er forventet at mennesker med makt skal ha privilegier, og makt er basert på tradisjon, familie, karisma og muligheten til å bruke tvang. Det er store forskjeller i inntekt i befolkningen og det er ofte svært mange fattige og en liten middelklasse (Hofstede og Hofstede 2005:67).

I land med *lav maktdistanse* vil det som en generell norm i samfunnet være et ønske om at ulikhet mellom mennesker skal være minimert (Hofstede og Hofstede 2005:57). I familien behandler foreldre barna sine som likemenn, barn behandler foreldre og eldre slektninger som likemenn, og barn har ingen rolle når det kommer til eldre foreldres livsopphold (Hofstede og Hofstede 2005:57). I skolen behandler studentene lærerne som likemenn, og lærere forventer at studentene tar initiativ i klassen. På arbeidsplassen betyr hierarki ulike roller, etablert for at det praktisk sett skal kunne være mulig å løse oppgaver mest effektivt (Hofstede og Hofstede

2005: 59) Det er forholdsvis små lønnsforskjeller mellom topp og bunn i organisasjonen. Ledere stoler på sin egen erfaring og på sine ansatte, ansatte forventer å bli konsultert av sine ledere, og “ideal-sjefen” er den “ressurssterke og lojale demokraten” (Hofstede 1980:78). Privileger og statussymboler er mislikt, og manuelt arbeid har samme status som kontorarbeid (Hofstede og Hofstede 2005:59). Det er forventet alle mennesker skal ha like rettigheter, og makt er basert på formelle posisjoner, ekspertise og muligheter til å gi belønning (Hofstede og Hofstede 2005: 67).

IBM-studien viste svært høy maktdistanse i asiatiske land, østeuropeiske land og for latin-amerikanske land (Hofstede og Hofstede 2005:44). Forholdsvis høyt oppe på listen ligger også Frankrike og Wallonia, som er den fransktalende delen av Belgia. Land med svært liten maktdistanse er tysktalende land som Tyskland og Østerrike, og de nordiske landene, samt USA, Storbritannia, New-Zealand, Australia og Canada (Hofstede og Hofstede 2005:44).

2. Individualisme versus kollektivism

Individualisme versus kollektivism bygger på to ulike grunnleggende oppfatninger om samfunnet. Samfunn der interessen for det individualistiske overskygger interessen for gruppen, betegnes som individualistiske (Hofstede og Hofstede 2005: 74). Omvendt, betegnes samfunn som kollektivistiske der interessen for det å tilhøre en gruppe overskygger interessen for å være individuell (Hofstede og Hofstede 2005: 75) Individualisme versus kollektivism måles på individualisme-indexen, der jo høyere skår et land har, jo mer individualistisk er samfunnet, og jo lavere skår, jo mer kollektivistisk er samfunnet.

Til dimensjon individualisme versus kollektivism knytter det seg også to forskjellige former for kommunikasjon, *lav-kontekst kommunikasjon* og *høy-kontekst kommunikasjon*. Disse typene av kommunikasjon er opprinnelig utviklet av antropologen Edvard T. Hall. Hofstede har senere knyttet begrepene til sin teori og til dimensjonen individualisme versus kollektivism (Hofstede og Hofstede 2005: 89). Hall definerer kontekst som den informasjonen som er rundt en hendelse, og konteksten vil være uløselig bundet til denne hendelsen (Hall og Hall 1990: 6). Sammen skaper elementene hendelse og kontekst en gitt mening, som vil variere fra kultur til kultur (Hall og Hall 1990: 6). Lav-kontekst kommunikasjon kjennetegnes ved at det meste av informasjonen uttales og sies, og ikke overlates til uskrevne regler avhengig av konteksten. Høy-kontekst kommunikasjon kjennetegnes derimot ved at svært lite av informasjonen som kommuniseres blir sagt, men vil ligge i konteksten (Hall og Hall 1990:6). Hofstede bygger videre på dette og forklarer at kun de som

deler den samme kulturen vil kunne kjenne til og kunne tolke denne konteksten (Hofstede og Hofstede 2005:89). Hofstede argumenterer i sin teori for at lav-kontekst kommunikasjon finnes i kulturer som betegnes som individualistiske, og høy-kontekst kommunikasjon finnes i kultur som betegnes som kollektivistiske (Hofstede og Hofstede 2005: 89).

Det er også flere spesifikke kjennetegn knyttet til individualistiske kulturer og til kollektivistiske kulturer. I *individualistiske kulturer* er det en utbredt tanke om at alle vokser opp for å ta vare på seg og sin kjernefamilie, og barn lærer å tenke ut ifra termen “jeg”. Å gjøre noe galt eller ikke lykkes fører til skyld og tap av selvrespekt (Hofstede og Hofstede 2005:92). Mennesker i individualistiske samfunn har også uavhengige “selv”, og de skårer mer utadvendt på personlighetstester. I skolen forventes det at elevene hver for seg skal ta initiativ og snakke i klassen. Vitnemål har økonomisk verdi, og er kilde til selvrespekt. I arbeidslivet vil forholdet mellom ansatte og ledere være regulert av en kontrakt mellom arbeidsgiver og arbeidstager (Hofstede og Hofstede 2005:104).

I *kollektivistiske kulturer* fødes man imidlertid inn i en stor-familie eller andre inn-grupper som vil fortsette å beskytte en livet ut i bytte mot lojalitet (Hofstede og Hofstede 2005:92). Barn lærer å tenke ut ifra “vi”. Å mislykkes fører med seg skam og tap av ansikt både overfor seg selv og for gruppen (Hofstede og Hofstede 2005:92). Mennesker som lever i kollektivistiske samfunn skaper sine “selv” utfra avhengighet og relasjoner til andre, og personlighetstester viser en tendens til at de er innadvendte (Hofstede og Hofstede 2005:97). I skolen skal elevene kun snakke dersom de blir fortalt at de skal snakke, og vitnemål gir adgang til høy-status grupper (Hofstede og Hofstede 2005:104). I arbeidslivet vil relasjonen mellom ansatte og ledere være basert på moral og lignende forholdet i familien (Hofstede og Hofstede 2005:104).

IBM-studien viste at nesten alle de rike landene som var med undersøkelsen skåret svært høyt på individualisme-indexen, mens de fattige landene skåret svært lavt. Dette viser at det er sterk sammenheng mellom et lands velstand og graden av individualisme i kulturen (Hofstede og Hofstede 2005:78).

3. Maskulinitet versus feminitet

Videre bygger dimensjonen *maskulinitet versus feminitet* på grunnleggende antagelser og oppfattelser av kjønnsroller knyttet til menn og kvinner (Hofstede og Hofstede 2005:120). Et samfunn vil bli betegnet som maskulint når emosjonelle kjønnsroller er helt forskjellige. Det

forventes i et slikt samfunn at menn skal være påståelige, og tenke og fokusere på materialistisk suksess. Kvinner skal være ydmyke og forsiktige, og være opptatt av livskvalitet (Hofstede og Hofstede 2005:120). Et samfunn vil derimot bli betegnet som feminint der emosjonelle kjønnsroller overlapper hverandre. Både menn og kvinner er mer opptatt av å være ydmyke, forsiktige og opptatt av livskvalitet, enn å oppnå materialistisk suksess (Hofstede og Hofstede 2005:120). Maskulinitet og feminitet måles på maskulinitets-indexen, der land med høy skår har svært maskuline kulturer, og land med lav skår har svært feminine kulturer.

Det er også flere spesifikke kjennetegn knyttet til maskuline og feminine kulturer. I *maskuline kulturer* er utfordringer, inntjening, anerkjennelse og avansement svært viktig. Gutter leker for å konkurrere, mens jenter leker for å leke sammen. (Hofstede og Hofstede 2005:132). I skolen skal elevene strebe etter å være best, og det er sterk konkurranse i klassen. Å mislykkes på skolen er en tragedie (Hofstede og Hofstede 2005:142). I arbeidslivet overdriver både studenter og jobbsøkere med arbeidserfaring sine egne prestasjoner og kvalifikasjoner, og valg knyttet til arbeid avgjøres av karrieremuligheter. (Hofstede og Hofstede 2005:142). I maskuline samfunn vil ledelse på arbeidsplassen være aggressiv og avgjørende. Arbeidsmotivasjonen ligger i at innholdet i arbeidsoppgaven oppleves som en berikelse (Hofstede og Hofstede 2005:146).

I *feminine kulturer* vil derimot relasjoner og livskvalitet være svært viktig, og både menn og kvinner kan ha fokus på dette. Både gutter og jenter leker for å leke sammen. (Hofstede og Hofstede 2005: 132). I skolen er det et mål å være "den gjennomsnittlige student", og et fokus på at det må tilrettelegges for å hjelpe de svake frem (Hofstede og Hofstede 2005:142). Å mislykkes i skolen vil betegnes som en bagatell. Studenter og andre arbeidstagere med erfaring undervurderer sine egne prestasjoner og kvalifikasjoner, og valg av arbeid avgjøres ut fra egne interesser (Hofstede og Hofstede 2005:142). I feminine kulturer vil ledelse på arbeidsplassen være preget av en konsensus-tankegang, og arbeidsmotivasjonen ligger i samarbeid og kontakt med andre mennesker (Hofstede og Hofstede 2005:147).

IBM-studien viser at Slovakia, Japan, Ungarn, Østerrike og Venezuela har de høyeste skårene på maskulinitets-indexen, og da har svært maskuline kulturer. Sverige, Norge, Nederland, Danmark og Finland har de laveste skårene på maskulinitets-indexen, og har dermed svært feminine nasjonale kulturer (Hofstede og Hofstede 2005:120). Det kommer også frem at både rike og fattige land skårer høyt og lavt på indexen, og det vil derfor ikke være noen

sammenheng mellom maskuline og feminine kulturer og økonomisk utvikling (Hofstede og Hofstede 2005:12).

4. Usikkerhetsunnvikelse

Den fjerde dimensjonen, *usikkerhetsunnvikelse*, blir definert som i hvilken grad medlemmer av en kultur føler seg truet av usikre og ukjente situasjoner, og refererer til hvordan en kultur håndterer dette på. (Hofstede og Hofstede 2005:167). Usikkerhetsunnvikelse måles på usikkerhetsunnvikelses-indexen, der land som skårer høyt vil ha en kultur med sterk usikkerhetsunnvikelse, og land som skårer lav vil ha svak usikkerhetsunnvikelse.

I kulturer med *sterk usikkerhetsunnvikelse* sees livets usikkerheter på som en konstant trussel som må bekjempes (Hofstede og Hofstede 2005:178). Menneskene som lever i kulturer med sterk usikkerhetsunnvikelse vil i stor grad frykte ukjente situasjoner og det som er annerledes enn det kjente (Hofstede og Hofstede 2005:176). I skolen vil undervisningen og læringsprosessen være preget av å være svært strukturert og av å finne de riktige svarene. Læreren vil i kraft av sin posisjon uansett ha det riktige svaret. (Hofstede og Hofstede 2005:181). I arbeidslivet vil det være et utbredt behov for regler, presisering og formalisering, og ansatte vil ha et følelsesmessig behov for å være travle og jobbe hardt. Arbeidsmotivasjonen vil ligge i sikkerheten og tilhørigheten til andre kollegaer og til bedriften (Hofstede og Hofstede 2005:189).

I kulturer med *svak usikkerhetsunnvikelse* vil usikkerhet sees på som en normal del av livet der man må ta hver dag som den kommer (Hofstede og Hofstede 2005:176). I slike kulturer vil menneskene være komfortable i ukjente situasjoner og nysgjerrige på det som oppfattes som annerledes (Hofstede og Hofstede 2005: 176). I skolen vil undervisningen være preget av diskusjoner mellom elevene og mellom elevene og lærerne, og det vil være stor aksept for åpne svar (Hofstede og Hofstede 2005:181). I arbeidslivet vil for mange regler blir mislikt, og det er en utbredt oppfatning om at man kun jobber hardt når det er nødvendig (Hofstede og Hofstede 2005:189). Videre vil de ansatte ha stor toleranse for tvetydigheter og kaos. De ansatte vil være bedre på å finne opp enn på å implementere. Arbeidsmotivasjonen ligger i det å prestere eller høre til (Hofstede og Hofstede 2005:189).

IBM-studien viser at latinamerikanske land, latineuropeiske land og middelhavslandene skårer høyt på usikkerhetsunnvikelses-indexen og dermed har kulturer med sterk usikkerhetsunnvikelse. Land som skåret medium eller lavt er størsteparten av de asiatiske

landene, afrikanske land, land med innflytelse fra Storbritannia, de nordiske landene og Nederland (Hofstede og Hofstede 2005:169,170).

5. Langtids- versus korttidsorientering

Den femte og siste dimensjonen, *langtids- versus korttidsorientering*, omhandler to ulike måter å forholde seg til og håndtere tid og rom. Kulturer med langtidsorientering defineres som søkende etter fremtidige gevinster, og verdier som utholdenhet og sparsommelighet står strekt i samfunnet. Kulturer med korttidsorientering derimot defineres som søkende etter nå- og fortid der det å ha respekt for tradisjoner, å bevare ansikt og fullføre sosial forpliktelse står strekt i samfunnet (Hofstede og Hofstede 2005:210). Dimensjonen måles på langtidsorienterings-indexen, der land som skårer høyt vil ha kulturer som er svært preget av langtidsorientering, mens land som skårer lavt vil ha kulturer som er preget av korttidsorientering (Hofstede og Hofstede 2005:211).

I kulturer med *langtidsorientering* vil det legges sterk vekt på å jobbe hardt og målrettet over lengre tid for å oppnå resultater (Hofstede og Hofstede 2005:212). Ydmykhet blir sett på som en norm for både menn og kvinner. I skolen blir suksess knyttet til innsats og feil knyttet til mangel på innsats. Mange studenter vil ha interesse for og ønske om å gjøre det bra i fag som matematikk og naturfag (Hofstede og Hofstede 2005:217). På arbeidsplassen vil verdier som ærlighet, tilpasningsdyktighet, ansvarlighet og selvdisciplin stå sterkt (Hofstede og Hofstede 2005: 225).

I kulturer med *korttidsorientering* vil det i samfunnet bli lagt sterkt vekt på at innsats skal gi raske resultater (Hofstede og Hofstede 2005: 212). Ydmykhet blir sett på som en norm kun er gjeldende for kvinner. I skolen er studentenes suksess eller feil knyttet til flaks. Mange studenter vil ha interesse for “myke” teoretiske fag og gjøre det dårligere i matematikk og naturfag (Hofstede og Hofstede 2005:217). På arbeidsplassen vil verdier som frihet, rettigheter, prestasjoner og selvstendig tenkning stå sterkt (Hofstede og Hofstede 2005: 224).

IBM-studien viser at øst-asiatiske land som Kina, Taiwan, Japan Vietnam og Sør-Korea har de høyeste skåren på langtidsorienterings-indexen, og dermed har kulturer som kan betegnes som svært langtidsorienterte. Landene Pakistan, Nigeria, Spania og Filipinene, hadde svært lave skår, og har dermed kulturer som kan beregnes som svært korttidsorienterte (Hofstede og Hofstede 2005:210,211).

2.1.3 Kritik av Hofstedes teori

Det finnes i organisasjons- og ledelseslitteraturen imidlertid mye kritikk av Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller. Denne kritikken er svært mangfoldig. Først og fremst har flere påpekt at Hofstedes teori vil kunne støtte opp om en nasjonal kulturdeterminisme. I sammenheng med dette stiller McSweeney (2002) seg kritisk til hvordan Hofstede legger til grunn at kultur systematisk kan skape forskjeller i oppførselen til mennesker fra forskjellige nasjoner. Han reiser videre tvil om at data fra en enkel multinasjonal organisasjonen kan vise et fullstendig bilde av en hel nasjons kultur, og påpeker at dette er metodologisk problematisk (McSweeney: 2002:1365). Selv om Hofstedes statistiske data flere ganger har blitt oppdatert, vil det også kunne tenkes at Hofstedes teori i for liten grad tar hensyn til endringer i samfunnet. At Hofstedes teori utlukkende baserer seg på at aktørene er styrt av kultur, kan også være problematisk, fordi at han da ser organisasjonens medlemmer som passive mottakere for impulser fra miljøet (Thompson og McHugh 2002:78).

2.1.4 Annen foreliggende forskning

Flere andre forskere har også tatt for seg å studere kultur ved å klassifisere kultur på ulike dimensjoner. Det finnes en rekke studier som enten bygger videre på Hofstedes dimensjoner, eller som baserer seg på egendefinerte dimensjoner. En av de mest kjente studiene gjort på kryss-kulturelle forskjeller mellom ledelse, ved siden av Hofstedes IBM-studie, er GLOBE-studien (Baumgartner 2007:56). GLOBE-studien ser på kultur langs ni forskjellige dimensjoner: selvsikkerhet, fremtidsorientering, likestilling, menneskesyn, institusjonell kollektivism, inn-gruppe kollektivism, prestasjons orientering, maktdistanse, og usikkerhetsunnvikelse (Baumgartner 2007: 57).

Andre forskere som i likhet med Hofstede og GLOBE-studien tar for seg hvordan forskjellige kulturer vil kreve ulike former for ledelse, er Trompenaars og Hampden-Turner (1998). De definerer kultur på samme måte som Hofstede, som en mental programmering (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 13). Videre hevder de at dette innebærer at folk fra forskjellige kulturer kan ha ulike oppfatninger om hva en organisasjon er, og hvordan man "gjør" organisasjon (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 13). Derfor vil man ved å identifisere og sammenligne kategorier av kultur som påvirker organisasjoner, også forstå hvordan kulturelle forskjeller må håndteres i internasjonale sammenhenger (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 26). Trompenaars og Hampden-Turner deler videre kultur inn i tre

kategorier: relasjoner med andre mennesker, holdninger til tid og holdninger til miljøet (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 8). De mener at bruken av de tre kategoriene for å identifisere kultur vil forklare hvordan disse påvirker ledelse i ulike kulturer (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 27). De argumenterer videre for å unngå det de mener Hofstedes teori gjør, å gjøre kultur til statiske enheter, der en kategori kan ekskludere en annen kategori (Trompenaars og Hampden-Turner 1998: 27).

Mens en hovedvekt av den foreliggende litteraturen handler om hvordan kulturelle forskjeller påvirker ledelsesformer, finnes det litteratur som tar for seg hvordan kulturelle forskjeller også kan påvirke andre sider ved en organisasjon. Thomas (1999) gjennomførte en studie av 24 multikulturelle team for å undersøke flerkulturelle arbeidsgrupper og graden av *effektivitet* (Thomas 1999:248). Han fant at arbeidsgrupper som består av mennesker med ulik kulturell bakgrunn er mindre effektive enn arbeidsgrupper bestående av mennesker med homogen kultur (Thomas 1999:242). Jo mer spesialisert oppgaven er, desto vanskeligere var det også for en kulturelt sammensatt gruppe å løse den på en effektiv måte (Thomas 1999:244).

Videre undersøkte Narayanaswamy og Henry (2005) ved bruk av Hofstedes dimensjoner, hvordan kultur kan påvirke en organisasjons *kontrollmekanismer*. De fant at kontrollmekanismer bør tilpasses ulike kulturer for at de skal fungere optimalt (Narayanaswamy og Henry 2005: 144). Den norske sosiologen Karl Henrik Sivesind har også foretatt studier av kultur og organisasjon. Hans teoretiske utgangspunkt går ut på at kulturelle forskjeller kan forklare ulike *organisasjonsformer*. Sivesind (1995) argumenterer ut ifra dette at kultur kan sees som å være en faktor som ikke uten videre kan reduseres til og forklares av institusjonelle eller strukturelle forskjeller (Sivesind 1995:36). I artikkelen ”The Indispensable Role of Culture” presenterer Sivesind (1995) en komparativ studie av to tyske og to norske bedrifter, der han forsøker å forklare forskjellige oppfatninger om arbeidsorganisering, holdninger og verdier knyttet til arbeidsorganisering. Denne studien kom frem til at disse ulike oppfatningene kunne knyttes til ulikheter i nasjonale kontekster, der forskjeller i kultur kan tenkes å være utslagsgivende faktor (Sivesind 1995:92).

2.2 Institusjonell teori

Hva som kan være årsaker til at det oppstår samarbeidsproblemer i multinasjonale selskap kan også belyses ved å bruke teorier som legger vekt på ulike *institusjonelle forhold* som forklaring. Institusjonelle teorier har til felles at de forklarer ulike organisatoriske forhold ut ifra at en organisasjon befinner seg i én eller flere typer ulike institusjonelle omgivelser. Jeg vil her først kort gjøre rede for begrepet institusjon. Deretter vil jeg presentere Maurice, Sorge og Warners teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner, som jeg senere vil benytte i analysen. Til slutt vil jeg gjøre rede for annen foreliggende forskning som tar for seg å forklare ulike forhold knyttet til multinasjonale selskap ved bruk av institusjonell teori.

2.2.1 Hva er institusjon?

I sosiologien referer begrepet *institusjon* til etablerte aspekter av samfunnet (Oxford Dictionary of Sociology 2009: 358). Hvilke aspekter av samfunnet det refereres til, varierer derimot betydelig. Mens noen ser på institusjoner som sosiale mønstre for adferd strukturert gjennom skikk, lover og religion, ser andre på institusjoner som organiserte aktiviteter f.eks gjennom kirke, familie, skole, helsevesen, etc. (Oxford Dictionary of Sociology 2009: 358).

Ideen om organisasjoner som dypt forankret i store institusjonelle miljøer ble svært fremtredende fra slutten av 1970 tallet og begynnelsen av 1980 årene (Scott og Mayer 1994:1). Denne retningen var en av mange teoretiske retninger som ble utviklet som et motstykke til forståelsen av organisasjoner som avgrensede og relativt autonome rasjonelle aktører (Scott og Mayer 1994:1). En felles grunntanke i disse ulike forklaringene er at organisasjoner forstås som refleksjoner og effekter av regler og strukturer tilhørende et større miljø (Scott og Mayer 1994:2). Ulike teoretiske retninger tar deretter forskjellige ståsted når det kommer til hvordan organisasjoner påvirkes av omgivelsene. Dette handler i stor grad om hvor vidt organisasjoner oppfattes som passive mottakere av impulser fra miljøet, eller som aktive aktører som selv setter agenda for omgivelsene.

Scott argumenterer for å se institusjoner som bestående av tre komponenter som ligger i flere lag (Scott 1994: 56). Disse komponentene er *meningssystemer*, *adferdsmønstre* og *reguleringsprosesser*. Ytterst er meningssystemer og adferdsmønstre. Meningssystemer kan forstås som sett av kulturelle regler som gir kollektiv mening og verdi til forskjellige aktiviteter og objekter ved å sette dem inn større skjema (Scott 1994: 56). Adferdsmønstre er

handlinger, som endres og opprettholdes gjennom at aktørene handler ut ifra slike meningsmønstre (Scott 1994:59). Videre argumenterer Scott for at meningsmønstre består av representative regler, grunnleggende regler, og normative regler (Scott 1994:60). De representative reglene står som symbolske tegn og refererer til andre regler, de grunnleggende reglene definerer aktørers handlingsmåter og handlingsmuligheter, og de normative reglene refererer til hva som ansees som passende handlinger, roller, rutiner, etc (Scott 1994:60,61,62). Disse tre typene av regler er videre opprettholdt gjennom ulike reguleringsprosesser. Et eksempel på slike reguleringsprosesser kan være etterligningspress, slik som Di Maggio og Powells teori om isomorfi (Scott 1994:64).

2.2.2 Maurice, Sorge og Warners teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner

Et klassisk bidrag innenfor institusjonell teori er Maurice, Sorge og Warners studie av hvordan forskjeller i *utdanningsinstitusjoner* kan påvirke organisasjoner. Denne studien viser at organisasjoner er i samhandling med institusjonelle samfunnsforhold bestående av utdannings- og rekrutteringsprosesser, som skaper nasjonale forskjeller mellom hvordan organisasjoner formes (Maurice, Sorge og Warner 1980: 60).

Maurice, Sorge og Warners studie tok utgangspunkt i like fabrikkenheter i Frankrike, Vest-Tyskland og Storbritannia. Enhetene ble valgt ut ifra at faktorer som størrelse, teknologi og beliggenhet så mye som mulig skulle være de samme (Maurice, Sorge og Warner 1980: 61). Det første studien kom frem til, var at det var klare forskjeller mellom fabrikkene i *antall ansatte* (Maurice, Sorge og Warner 1980: 66). Det viste seg at det samlede antallet ansatte var størst i Tyskland, noe mindre i Storbritannia, og minst i Frankrike. Allikevel så man at andelen kontoransatte var minst i Tyskland, noe større i Storbritannia og størst i Frankrike (Maurice, Sorge og Warner 1980: 66). Når det kom til andelen ledere, var denne størst i Frankrike, mindre i Storbritannia og minst i Tyskland (Maurice, Sorge og Warner 1980: 67).

Det viste seg også at det var vesentlige forskjeller når det kom til *kvalifikasjoner og karriersystemer*. Maurice, Sorge og Warner knytter disse forskjellene til tre typer av institusjoner: statlige lærlingplasser for håndverk, statlige ingeniørskoler, og de klassiske universitetene, som kan forstås som institusjonelle tyngdepunkter i de tre ulike landene (Maurice, Sorge og Warner 1980: 74). Lærlingplasser er svært vanlige i Tyskland, der de

fungerer som selve ryggraden i den profesjonelle håndverks-, industri- og handelsutdanningen. De er regulert av lover og retningslinjer mellom staten og arbeidstager- og arbeidsgiverorganisasjoner (Maurice, Sorge og Warner 1980: 74). Dette systemet er svært velutviklet og består av ulike program med eksamener og grader. Annen videre og høyere utdanning, også ingeniørutdanning, bygger som regel på at en har gjennomført og bestått slike kurs (Maurice, Sorge og Warner 1980: 74). I Frankrike har det på sin side vært en lang tradisjon med fulltids høyskoleutdanning av ingeniører og teknisk personell (Maurice, Sorge og Warner 1980: 74). I Storbritannia har man imidlertid langt mindre tradisjon med formell utdanning enn i Tyskland og Frankrike (Maurice, Sorge og Warner 1980: 74). Lærlingplass-systemet har vært utprøvd noe, men har ikke blitt utviklet slik som eller fått samme fotfeste som i Tyskland. Storbritannia har derfor tradisjonelt hatt en delt teknisk arbeidsstokk, der den ene delen har bestått av universitetsutdannede teknikere, og den andre delen av arbeidere uten utdanning. Senere, som et ledd mellom disse, har det blitt mulig å ta teknisk utdanning ved lokale tekniske høyskoler (Maurice, Sorge og Warner 1980: 71).

Maurice, Sorge og Warner argumenterer videre for at forskjellene mellom de ansattes kompetanse vil kunne påvirke *arbeidsstrukturering* og *koordineringen* i bedriftene. Den tyske organisasjonsformen ligner en slak pyramide bestående av velkvalifiserte ansatte i alle ledd, der en stor andel av disse er håndverksarbeidere (Maurice, Sorge og Warner 1980: 79). Gjennom det velfungerende læringssystemet sikres det godt kvalifiserte ansatte helt fra bunnen til toppen av organisasjonen. Den franske organisasjonen er noe topptung, siden høyskoleutdanning skaper en stor gruppe av teknisk kvalifisert personale som ikke jobber på gulvet. Dette syntes også å prege den britiske organisasjonen noe, men i mindre grad enn den franske, ettersom som den britiske også har en stor gruppe ansatte som ikke utdanning. (Maurice, Sorge og Warner 1980: 79). Disse forskjellene resulterte i at de ulike fabrikkene hadde ulike måter å strukturere arbeidet på. Det viste seg at fleksibiliteten i arbeidet og samarbeidet mellom de ulike produksjonseenhetene var langt større i Tyskland enn i de til de to andre landene. Mens de tyske fabrikkene gjennom velkvalifiserte ansatte i alle ledd kunne rullere mellom oppgaver, skjedde bytte mellom arbeidsoppgaver i de to andre landenes fabrikkene kun når stillinger ble ledige (Maurice, Sorge og Warner 1980: 70). I forhold til ansattes autonomi førte opphopningen av utdannet teknisk ekspertise på toppen i organisasjonene til at de franske ansatte var langt mer avhengige av hierarkiske strukturer i utførelsen av arbeidsoppgavene enn de britiske og tyske ansatte (Maurice, Sorge og Warner 1980: 70). Når det kom til ledelsen av de daglige arbeidsoppgavene, var det også stor variasjon

mellom de tre landene i forhold til hvordan dette ble utført. Det viste seg at mens det i Tyskland var ett ledelesenivå for de daglige oppgavene, var det i Frankrike og Storbritannia to nivåer (Maurice, Sorge og Warner 1980: 71).

Ut ifra disse funnene fremmer Maurice, Sorge og Warner hypotesen om at jo høyere tekniskpraktisk profesjonalisering alle ansatte har, desto mindre vil arbeidsoppgaver og ansvar bli differensiert og splittet i ulike stillinger (Maurice, Sorge og Warner 1980: 81). Dette vises i de tyske enhetene ved velkvalifiserte ansatte i alle organisasjonens ledd, få kontoransatte og få ledere. I de franske og de britiske enhetene vises dette ved en stor gruppe kvalifiserte teknikere på høyere nivå, i Storbritannia en middels stor gruppe kontoransatte og en middels stor gruppe ledere, og i Frankrike både en stor gruppe kontoransatte og en stor gruppe ledere.

2.2.3 Kritikkk av institusjonell teori

Det finnes imidlertid mye kritikk av slike institusjonelle teorier i organisasjons- og ledelseslitteraturen. Denne kritikken går først fremst ut på at det er problematisk at de institusjonelle teoriene oppfatter organisasjoner som passive mottakere av impulser fra miljøet (Thompson og McHugh 2002:78). Dette vil innebære en deterministisk tankegang, der organisasjonens medlemmer, strategier og valg settes på sidelinjen. Rørvik (2007) påpeker også at det er oppsiktsvekkende liten oppmerksom rundt hva som skjer innad i organisasjoner etter at impulser fra miljøet er adoptert (Rørvik 2007: 41). Et annet problem med institusjonelle teorier er at mange av dem ensidig fokuserer på nasjonale særegenheter og forskjeller slik at de overser globale likheter (Thompson og McHugh 2002:78). På denne måten oppfattes organisasjoner som bundet i ett nasjonalt system som ikke omfatter impulser fra resten av verden. Dette er en fjern virkelighet for svært mange organisasjoner, som nettopp må forholde seg til ulike nasjonale omgivelser og impulser.

2.2.4 Annen foreliggende forskning

Det har de siste årene vært en økende oppslutning rundt bruken av institusjonelle teorier for å studere multinasjonale selskaper. Et stort flertall av forskere som studerer dette område har inntatt en forholdsvis smal oppfatning av institusjonell teori, som bygger på neoinstitusjonell teori (Kostova, Roth og Dacin 2008:997). Den amerikanske neoinstitusjonalistiske tradisjonen bygger på tanken om at organisasjoner må søke legitimitet fra omgivelsene for å overleve

(Rørvik 2007:26). Meyer og Rowan videreutvikler denne ideen og argumenterer for at organisasjoner må leve opp til fundamentale vestlige modernitetsnormer om kontinuerlig fremskritt, fornyelse og rasjonalitet for å bli akseptert og overleve (Rørvik 2007:26). Ulike deler av en organisasjon kan være rettet inn mot og avhengige av legitimitet fra ulike eksterne aktørgrupper. Dette innebærer at organisasjoner ofte må forholde seg til mange, ulike og ofte inkonsistente og skiftende legitime strukturer (Rørvik 2007:26). Ideene fra de institusjonelle omgivelser fremstår ofte som tatt for gitt, og som riktige måter å organisere og å lede på (Rørvik 2007:26).

Kostova, Roth og Dacin (2008) presenterer en oversikt over hva slags *typer av institusjonell teori* som senere årene har blitt brukt for å forklare fenomener knyttet til bedrifter og multinasjonale selskap, og hva de ulike typene av teori fokuser på (Kostova, Roth og Dacin 2008:994). Det første området omhandler en gruppe av forskere som har studert bedrifter i lys av forståelsen av institusjonelle omgivelser som en tre-dimensjonal ramme bestående av *regulatoriske, kognitive og normative dimensjoner* (Kostova, Roth og Dacin 2008:995). Den regulatoriske dimensjonen referer til den politikken myndighetene i ett land fører, den kognitive referer til brede delte sosial oppfatninger, og den normative referer til verdisystemer (Busenitz, Gómez og Spencer 2000:995). Forskere innen dette feltet oppfatter institusjonelle strukturer som nasjonale, ettersom de utvikles innen spesifikke nasjonale sosioøkonomiske omgivelser. Disse vil igjen definere den sosiale konteksten organisasjoner oppholder seg i og vil dermed også forme deres handlinger (Kostova, Roth og Dacin 2008:995). Et eksempel på en studie innen for dette feltet, er Busenitz, Gómez og Spencers (2000) studie av hvordan graden av entreprenørskap kan variere mellom land. (Busenitz, Gómez og Spencer 2000:995). Ut ifra rammen regulatoriske, kognitive og normative dimensjoner, laget forskerne profiler for de landene som var med i studien, og profilene ble senere sammenlignet. Forskertrioen kom blant annet frem til at i land der en stor prosentandel av befolkningen tok høyere utdanning var kunnskap om å starte en egen bedrift langt høyere, og at i land der entreprenører ble sett opp til var folk mer åpne for å starte egne bedrifter (Busenitz, Gómez og Spencer 2000:1000).

Det andre forskningsområdet fokuser på *endring av institusjonelle systemer*, som et resultat av hvor stabile nye institusjonelle ordninger er (Kostova, Roth og Dacin 2008:997). Dette innebærer at forskerne undersøker hva som skjer ved slike forandringer. Disse forskerne hevder at når nye institusjoner ikke er helt ferdig utviklet, vil man kunne se en spredning av ulike organisasjonsformer. Forskerne har særlig hatt fokus på hvordan organisasjoners

økonomiske handlingsrom er påvirket av institusjoner, og hvordan økonomiske forhold dermed vil endres i takt med endring i institusjoner (Kostova, Roth og Dacin 2008:995). Forskerne Hoskisson, Eden, Lau og Wrights (2000) argumenterer for at foretak som operer i ulike land og ulike markeder, kan forvente å måtte adoptere ulike strategier på ulike tidspunkt, ettersom institusjonene i de ulike landene vil endre seg på forskjellig tidspunkt (Hoskisson, Eden, Lau og Wrights 2000: 263).

Den tredje forskningsområdet har videre hatt fokus på nasjonale institusjonelle systemer og hvordan disse igjen former ulike typer av "*business – systemer*" (Kostova, Roth og Dacin 2008:997). Whitley er særlig kjent for å bidratt til utviklingen av denne retningen. Hans teoretiske utgangspunkt bunner i et rammeverk for å identifisere den sentrale forskjellen mellom etablerte systemer av økonomisk organisering og kontroll, og hvordan de klassifiseres ut ifra sitt institusjonelle miljø (Whitley:1999: 4,5). Whitley ser industrialiseringen som den prosessen som har fått ulike former for kapitalisme til å vokse frem. Denne prosessen refererer til at industrialiseringen vokste frem i ulike institusjonelle kontekster som førte til ulike institusjonelle arrangementer og ulike markedsøkonomier (Whitley, 1999: 4,5). Hovedfokuset i Whitleys teori er hvordan disse ulike institusjonelle arrangementene skaper særegne kontekstuelle forhold for de bedrifter som befinner seg i de spesifikke forholdene (Whitley, 1999: 4,5). Dette kan da potensielt by på vanskeligheter for et multinasjonalt selskap, i form av at den må tilpasse seg forskjellig slike forhold i ulike land.

Det fjerde og det femte forskningsområdet glir over i hverandre, og fokuserer på hvordan ulike typer av organisasjonsstrukturer og -praksiser spres gjennom det som betegnes som *isomorfi*, samt hvordan dette kan determinere organisasjonens handlinger og strategier (Kostova, Roth og Dacin 2008:995). Di Maggio og Powell har særlig bidratt til å utvikle denne skolen. De utviklet på begynnelsen av 1980 tallet en teori som bygget på spørsmålet om hvorfor organisasjoner verden over ser ut å ligne hverandre. De argumenter for at årsaken til dette kan forklares utfra tre former for isomorfi. Isomorfi referer til det presset organisasjoner blir påført av sine omgivelser for å ligne andre organisasjoner. Gjennom tvangsmessig isomorfi vil organisasjonen både formelt og uformelt bli presset av andre organisasjoner de avhenger av, til å adoptere institusjonaliserte ideer (Di Maggio og Powell 1983:150). Mimetisk isomorfi innebærer at organisasjoner prøver å ligne andre suksessfulle organisasjoner (Di Maggio og Powell 1983:151). Gjennom normativ isomorfi vil organisasjoner gjennom fag og profesjoners felles normer og regler forsøker å ligne hverandre

(Di Maggio og Powell 1983:152). Presset fra isomorfi vil da kunne sette en multinasjonal organisasjon i et kryss-press, som kan kreve at den oppfører seg på måter det er vanskelig å kombinere. Det sjette og siste forskningsområdet har hatt fokus på å studere hvilke *konsekvenser* som oppstår når et selskap blir en multinasjonal selskap, i forhold til moderselskapets ansvar i den nye avdelingen i ett annet land og moderselskapets legitimitet (Kostova, Roth og Dacin 2008:997).

2.3 Anvendelse av teori

For å belyse hva som kan være årsaker til samarbeidsproblemer i multinasjonale selskap vil jeg videre i denne oppgaven hovedsakelig benytte Hofstedes teori, og Maurice, Sorge og Warners teori. Grunnen til at jeg har valgt å benytte akkurat disse to teoriene er fordi de vil kunne tenkes å kunne peke på ulike faktorer som årsaker til samarbeidsproblemer.

For det første vil Hofstedes teori kunne forklare samarbeidsproblemene ut i fra *nasjonale kulturforskjeller*. Ved å vise til hvordan India, Frankrike og Norge skårer på de forskjellige dimensjonene av nasjonal kultur, vil jeg ta for meg de nasjonale kulturenes samfunnsnormer. I tråd med Hofstedes syn på at kulturen er menneskenes mentale programmering, vil den nasjonale kulturen være det også for konsulentene fra de ulike landene. En del av den mentale programmeringen vil også involvere oppfatninger om hva organisasjoner er og hvordan de skal fungere. Når organisasjonens medlemmer har ulik oppfattelse av dette kan det oppstå problemer (Hofstede og Hofstede 2005:243). På denne måten kan man se om forskjeller i nasjonal kultur kan være en forklaring på de fire typene av samarbeidsproblemer jeg fant.

Videre vil jeg forsøke å forklare samarbeidsproblemene med bakgrunn i Maurice Sorge og Warners teori om *forskjeller i utdanningsinstitusjoner*. Som forklart i dette kapitlet, viser Maurice, Sorge og Warners studie at organisasjoner er i samhandling med institusjonelle forhold bestående av utdannings og rekrutteringsprosesser. Ettersom alle mine informanter hadde høyere utdanning, vil jeg derfor ta for meg institusjoner for høyere utdanning i Norge, India og Frankrike. Forskjellene mellom disse kan tenkes å forklare noen av sidene ved samarbeidsproblemene. Maurice, Sorge og Warners teori tar videre utgangspunkt i at måten utdanningsinstitusjoner er bygget opp på vil kunne føre til ulike typer kompetanse, og at ulike

typer kompetanse fører til ulike typer arbeidsstrukturering. Ut ifra dette vil jeg undersøke om konsulentens ulike typer kompetanse kan forklare de samarbeidsproblemene som knytter seg til ulike former for arbeidsorganisering. Der det er mulig vil jeg også forsøke å føre denne tilbake til måten landets institusjoner for høyere utdanning er organisert på.

Noen sider ved samarbeidsproblemene kan imidlertid hverken forklares ut ifra Hofstede eller Maurice, Sorge og Warnes teori. I disse tilfelle vil jeg forsøke å forklare samarbeidsproblemene ut ifra annen sosiologisk teori.

Jeg vil videre i kapittel 3 gjøre rede for den metoden jeg benyttet i denne oppgaven.

3 Metode

Metode kan beskrives som en fremgangsmåte for å løse et problem og komme frem til ny kunnskap. Det er vesentlig at den metode man velger er i tråd med de spørsmål man ønsker svar på (Aubert 1985: 196). Det er derfor nyttig å legge opp et design for hvordan forskningen skal foregå, sett ut i fra hvilke spørsmål den skal svare på.

Denne oppgaven tar sikte på å belyse problemstillingen “hva kan være årsaker til at samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskaper oppstår?”. Det innebærer at jeg først skal *identifisere* hvilke dimensjoner i samarbeidet som kan fremstå som særlig problemfylte, og deretter forsøke å *forklare* hvorfor disse samarbeidsproblemene oppstår. Jeg vil videre gjøre rede for hvordan jeg har gjort dette.

3.1.1 Case-studie

Overordnet er denne oppgaven basert på en *case-studie*. Valget av å gjennomføre en case-studie bunner ut i fra at jeg skal belyse et fenomen jeg fra før av ikke vet konkret hva dreier seg om. Da jeg startet på forskningsopplegget hadde jeg hverken datamateriale eller noen eksakt teori om feltet å støtte meg til. Jeg trengte derfor å oppsøke fenomenet “samarbeid i multinasjonale it-selskaper” for å undersøke hva det kunne dreie seg om. Derfor var det naturlig å benytte case-studie tilnærming.

En case-studie innebærer å studere ett fenomen gjennom et eller flere avgrensede systemer (Chreswell 2007: 73). Stake skiller mellom tre former for case-studier, *iboende*, *instrumentell* og *kollektiv case-studie* (Stake 1995:3). En iboende case-studie omfatter case-studier der en studerer et case fordi en ønsker å finne ut mer om akkurat det problemet caset er. Problemet er iboende i caset (Stake 1995:3). En instrumental case-studie vil på sin side omfatte case-studier der en studerer et case for å belyse et annet problem. (Stake 1995:3). Dette innebærer at caset i selv ikke er fokus for forskningen, men at caset skal kunne si oss noe det fenomenet vi ønsker å belyse. Kollektive case studier innebærer at forskeren undersøker flere case for å belyse ett generelt problem (Stake 1995:3).

Denne oppgaven er en instrumental case-studie, der jeg undersøker et bestemt fenomen. Fenomenet er samarbeidet mellom norske og indiske og franske og indiske konsulenter, som videre skal kunne si noe om samarbeid i multinasjonale selskaper generelt.

3.1.2 Komparativ analytisk tilnærming

For å undersøke fenomenet “samarbeid i multinasjonale selskap” har jeg benyttet meg av en *komparativ analytisk tilnærming*. Komparativ forskningsmetode er en metode som kan benyttes til å gjennomføre teoretisk interessante sammenligninger mellom to eller flere elementer eller case. Komparativ design kan benyttes både i kvalitative og kvantitative undersøkelser (Ringdal 2001: 177). Mens bruk av kvalitativ metode vil kunne klargjøre et fenomens karakter eller egenskaper, vil bruk av kvantitative metoder ha som formål å fastslå mengden av det samme (Widerberg 2001:15). Etersom jeg i denne oppgaven først skal klargjøre hva fenomenet “samarbeid i multinasjonale selskap” handler om, har jeg valgt å gjøre en kvalitativ studie.

De fleste rådende komparative studier er studier som nettopp bygger på at man har manglende kunnskap om eller forståelse av et fenomen. For å belyse dette fenomenet kan man undersøke det ved hjelp av ulike typer *analytiske rammer* (Scheuch 1987: 61). Rokkan skiller disse inn i kryss-nasjonal, kryss-kulturell og kryss-samfunnsmessig forskning (Rokkan 1970:18). I kryss-nasjonal forskning sees nasjonalstaten på som en geografisk ramme for datainnsamling (Scheuch 1987: 61). Imidlertid brukes ofte datamateriale som er samlet inn i ulike nasjonalstater som om de de også skulle være kryss-kulturelle og kryss-samfunnsmessige. I mange sammenhenger er dataene også sammenfallende, og kan si noe om alle disse tre samtidig (Scheuch 1987: 61). Det er allikevel viktig å gjøre et skille mellom disse både for å kunne gjøre rede for hvilke faktorer som kan forklare fenomenet og for funnenes overførbart. Denne oppgaven er en kryss-nasjonal studie som benytter nasjonalstaten som en analytisk ramme for å belyse fenomenet “samarbeid i multinasjonale selskap”. Jeg vil derfor videre gjøre rede for denne analytiske tilnærmingen.

3.1.3 Kryss-nasjonal forskning

Kryss-nasjonal forskning kan defineres som studier som systematisk utnytter sammenlignbare data fra to eller flere nasjoner (Kohn 1987: 28). Dette innebærer derfor å bruke nasjoner som en analytisk ramme for å sammenligne for eksempel kulturer, strukturer, institusjoner, politiske eller økonomiske systemer. Kohn (1987) deler kryss-nasjonal forskning inn fire typer.

Den første typen er forskning der nasjonen kan sees som et *objekt* for forskning, og forskerens fokus er nasjonene som studeres (Kohn 1987: 29). Forskeren kan for eksempel sammenligne Tyskland med USA, eller India med Pakistan. Alternativt kan forskeren sammenligne ulike institusjoner i landene som undersøkes, for eksempel trygdesystemet i Tyskland sammenlignet med trygdesystemet i USA. (Kohn 1987: 29). Den andre typen kryss-nasjonal forskning er forskning der nasjonen sees på som en *kontekst* for forskning, og forskerens fokus er å undersøke antakelser om hvordan ulike sosial institusjoner opererer, og hvordan ulike aspekter ved sosiale strukturer påvirker individene (Kohn 1987: 29). Kohn trekker her frem Burawoy og Lucas' (1987) studie av maskinbutikker i Ungarn og i USA. Denne studiens fokus var hverken på Ungarn eller USA som nasjoner eller på de spesifikke maskinbutikkene, men på å undersøke effektivitetsforskjeller mellom industrier i sosialistiske og kapitalistiske samfunn (Kohn 1987:29).

Den tredje typen er forskning der nasjonen sees på som en egen *analyseenhet* i forskningen og forskeren forsøker å etablere relasjoner mellom typer av nasjoner (Kohn 1987:30). Dette innebærer blant annet at forskeren er opptatt av hvordan sosiale institusjoner og prosesser systematisk er relatert til variasjoner i nasjonale typer (Kohn 1987: 30). Eksempler på slike studier er Bornschier og Chase-Dunns (1985) studie av hvordan nasjonale økonomier påvirker transnasjonale selskaper (Kohn 1987: 30).

Den fjerde typen betegnes som *transnasjonal* forskning. Dette er forskning som behandler nasjoner som komponenter i et større internasjonalt system (Kohn 1987: 31). Betegnelsen transnasjonal er hentet fra fag som økonomi og statsvitenskap, men benyttes også i studier av bedrifter. Eksempler på transnasjonal forskning er Wallersteins (1974,1980) analyse av det kapitalistiske verdenssystem, og Cardoso og Falettos (1979) studie av avhengighet og utvikling i Latin-Amerika (Kohn 1987: 31).

Kohn presiser imidlertid at skillelinjene mellom de fire typene kryss-nasjonal forskning ikke er fastlåste, og at de ofte vil gli over i hverandre (Kohn 1987: 28). Derfor vil det ofte være vanskelig å klassifisere studier innen kryss-nasjonal forskning (Kohn 1987:29,30). Jeg velger imidlertid å klassifisere denne oppgaven som en kryss-nasjonal studie, der nasjonen brukes som en kontekst for forskningen. Dette fordi oppgavens hensikt ikke er å si noe om Norge, India eller Frankrike generelt, men å belyse hvordan sosiale og samfunnsmessige faktorer kan være årsaker til hvorfor samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskaper oppstår.

Årsaken til at jeg valgte å gjennomføre en kryss-nasjonal studie er i grunn svært innlysende. Ettersom denne oppgaven vil forsøke å vise det sammensatte og hele bildet av fenomenet samarbeid i multinasjonale it-selskaper, var det naturlig å undersøke flere involverte parter. Dette er i tråd med Kohns første argument for å gjennomføre kryss-nasjonal forskning. Han hevder at et kryss-nasjonalt forskningsopplegg først og fremst bør utføres når det fenomenet som undersøkes ikke kun kan studeres i ett land for å gi mening (Kohn 1987:46). Kohn argumenterer også for at kryss-nasjonal forskning er svært nyttig for å belyse hva som kan være årsaker til sosiokulturelle reguleringer, i form av historiske, institusjonelle, kulturelle eller politiske forhold, etc. (Kohn 1987: 28). Når jeg videre vil belyse de ulike dimisjonene i samarbeidet med ulike teoretiske bidrag, vil slike typer forklaringsmekanismer stå sentralt.

3.2 Utvalg

Nesten uansett type forskningsopplegg vil forskeren måtte foreta et utvalg av enheter fra en større populasjon av enheter, der utvalgsproblematikken vil variere med type design (Ringdal 2001: 141). Jeg har fortatt både valg av case og utvalg av informanter, og jeg vil i dette avsnittet gjøre rede for hvordan og hvorfor jeg har gjort dette.

3.2.1 Å velge case

Et første kriterie for *valg av case* bør være å velge det caset som vi antar vil gi oss mest utbytte i form av forståelse av og innsikt i det fenomenet vil ønske å belyse (Stake 1995: 4). Da jeg skulle velge case hadde jeg på forhånd bestemt at det fenomenet jeg ville skrive om var samarbeid i multinasjonale selskap. Jeg hadde sett for meg at jeg ville se på samarbeidet mellom ansatte som kom fra svært forskjellige kulturer. Dette fordi jeg antok at det i møter mellom svært forskjellige kulturer er mest sannsynlig at problemer vil oppstå, og at det dermed også kunne være lettere å identifisere hvilke sider ved samarbeid i multinasjonale selskap som kan være særlig konfliktfylte. Utover dette hadde jeg ikke satt noen merkelapp på hverken hva dette firmaet skulle holde på med, hva slags størrelse det skulle ha, eller hvor det skulle være lokalisert, etc. Grunnen til det var at jeg på dette tidspunktet ikke ville skape unødvendige begrensninger når jeg skulle finne et aktuell case.

Det skulle også vise seg at det allerede fantes en rekke begrensninger fra før av knyttet til både tid og tilgang til feltet (Stake 1995:4). Et problem jeg raskt støtte på, var å få tilgang til feltet. Problemet syntes å være at jeg ikke kjente til personer som i metodelitteraturen beskrives som “*gate-keepers*”, som oversatt til norsk forstås som “*portvakter*”. (Thagaard 2003: 65). Portvakter defineres som personer som har myndighet til å åpne eller blokkere tilgangen til et miljø eller en organisasjon. På grunnlag av sin innflytelse kan portvokterne bistå forskeren med å skaffe tilgang til aktuelle informanter og situasjoner forskeren ønsker å studere (Thagaard 2003: 65). I mitt tilfelle ble jeg stanset allerede i arbeidet med å få kontakt med aktuelle portvakter.

Løsningen kom tilslutt via en nabo til mitt barndomshjem, som tidligere hadde jobbet i over 20 år for et internasjonalt konsulentbyrå, Capgemini. Han tok kontakt med de lederne han kjente i organisasjonen, og skaffet meg et møte på Capgeminis hovedkontor på Skøyen. I perioden august/september 2010 gjennomførte jeg en rekke møter på Capgeminis kontor på Skøyen i Oslo. Med på møtene var lederen som skulle bli min kontaktperson i Capgemini, samt flere andre ledere og ansatte som kunne bli berørt av prosjektet eller kunne bidra til at prosjektet kunne gjennomføres. På disse møtene holdt jeg presentasjoner av prosjektideen, fikk informasjon om det internasjonale samarbeidet, som tidligere nevnt forgår innen Rightshore-modellen, og diskuterte hvilke avdelinger i hvilke land jeg skulle se på samarbeidet mellom. Til slutt falt valget å se på samarbeidet mellom konsulenter fra Norge og India og Frankrike og India. Årsaken til dette var at det foregikk svært mye organisert samarbeid mellom konsulenter fra disse landene, og at disse konsulentene også kom fra land med svært forskjellige kulturer. Caset var valgt, begge parter skrev under en avtale jeg hadde utformet, og arbeidet med å velge ut informanter til intervjuene kunne begynne.

3.2.2 Å velge informanter

Til arbeidet med å velge ut et utvalg og rekruttere *informanter* bygget jeg videre på strategien fra valget av case. Dette innebar at jeg ville forsøke å finne frem til de informantene som kunne fortelle meg mest om samarbeid i multinasjonale selskap. Jeg satt derfor opp en rekke kriterier som aktuelle informanter måtte fylle. Et hovedkriterium var at alle informantene skulle ha jobbet med ett eller flere Rightshore-prosjekter. Dette ville sikre at de i det hele tatt hadde erfaring med, og kunne si noe om samarbeid i multinasjonale selskap. For å fange opp en så bred oppfatning av samarbeid som mulig, ville jeg ikke konsentrere meg om en spesiell

gruppe ansatte eller ledere, men jeg ville intervjuer både ledere og ansatte. For å sikre en slik bredde satte jeg derfor opp som kriterium at jeg ville intervjuer minimum to ledere og to ansatte fra hvert land. For videre å unngå å snakke med en spesiell gruppe konsulenter med enten svært liten eller stor erfaring med selskapet, satte jeg også som kriterium at jeg ville snakke med en ansatt og en leder med fire til ti års erfaring med selskapet, og en ansatt og en leder med ett til tre års erfaring.

Rekrutteringen av informanter både fra Norge, India og Frankrike ble gjort ved hjelp av min kontaktperson i Capgemini. Jeg begynte først arbeidet med å rekruttere norske konsulenter. For å sikre informantenes anonymitet hadde jeg i utgangspunktet sett for meg at rekrutteringen ville foregå ved at min kontaktperson ville sende ut en e-post med informasjon om prosjektet og at aktuelle informanter så kunne ta kontakt med meg per e-post. Å sende informasjon på e-post ble valgt fordi konsulenter er en gruppe arbeidstakere som store deler av arbeidstiden ikke befinner seg ved bedriftens kontorer, men er ute hos kunder. Dette innebærer at all kommunikasjon, både internt i selskapet og med kunder, forgår per e-post. For da i det hele tatt å få kontakt med aktuelle informanter, ble bruk av e-post det naturlige valget. Det som imidlertid skjedde når e-posten med informasjon var sendt ut, var at informantene tok direkte kontakt med min kontaktperson og sa at de ønsket å stille opp. Jeg vurderte det da slik at så lenge utsagn som ville komme frem under intervjuene senere ville bli anonymisert, så ville ikke denne åpenheten i rekrutteringsprosessen være avgjørende for å sikre konsulentenes anonymitet. Jeg endte til slutt opp med fem informanter fra Norge.

Mens både rekrutteringen og intervjuene av norske konsulenter ble gjort på under fire uker, tok denne prosessen adskillig lengre tid da det kom til indiske og franske konsulenter. Jeg hadde satt meg som mål å gjennomføre intervjuene med indiske og franske konsulenter innen desember 2010. Denne rekrutteringsprosessen startet i skiftet september/oktober 2010 ved at min kontaktperson kontaktet personalansvarlige i Mumbai, Capgemini India, og Paris, Capgemini Frankrike per e-post for å forhøre seg om de kunne rekruttere informanter. I november hadde ingen informanter blitt rekruttert. Var det slik at aktuelle informanter ved kontorene Mumbai og Paris ikke fattet interesse for prosjektet? Min kontaktperson i Norge mente at årsaken til at ingen tilsynelatende viste interesse for prosjektet handlet om at de ikke anså en henvendelse fra en personalansvarlig som viktig nok til å følge opp. Min kontaktperson, som er leder høyt oppe i organisasjonen i Norge, måtte da bruke den makt som følger med en slik posisjon for at ballen skulle begynne å rulle. I stedet for å kontakte

personalansvarlige og i stedet for å skrive e-post, ringte han til ledere han kjente ved kontorene i Mumbai og Paris. Dette førte frem, og i slutten av desember måned hadde det blitt utnevnt en kontaktperson og rekruttert fire informanter ved både kontoret i Mumbai og i Paris.

3.2.3 Trekk ved informantene

Alle informantene som ble rekruttert var menn. Dette har sin naturlige forklaring i at it-bransjen er svært mannsdominert. Gjennomsnittsalderen på informantene fra alle landene var 45 år. Informantene fra de tre landene hadde også fellestrekk i forhold til utdanning. Alle informantene hadde høyere utdanning i enten teknisk fag, som informatikk eller ingeniør, eller innen økonomi eller administrasjon. Noen norske informanter hadde også begge typer teknisk utdanning, og noen hadde kun høyere økonomisk utdanning. De indiske informantene hadde hovedsakelig høyere teknisk utdanning, og de franske hadde tekniske utdannelse fra statlige høyskoler, samt universitetsutdanning innen administrative eller økonomiske fag.

3.3 Data og datainnsamling

Som gjort rede for ovenfor, var veien fra valg av case og informanter til å starte arbeidet med å samle data ute i felten, både lang og utfordrende. Datainnsamlingen jeg gjennomførte skulle også vise seg å bli minst like utfordrende. Jeg vil i dette avsnittet først kort gjøre rede for ulike typer av data og teknikker for innsamling av egne data. Jeg vil deretter gjøre rede for hva slags datamateriale jeg har valgt å basere denne oppgaven på og hvorfor jeg valgte akkurat denne typen. Videre vil jeg gjøre rede for hvordan datainnsamlingen ble gjennomført. I punkt 3.4 vil jeg videre gjøre rede for dataens kvalitet.

3.3.1 Ulike typer data

I metodelitteraturen er det vanlig å gjøre et skille mellom to hovedtyper av data, *sekundærdata*, og *primærdata* (Ringdal 2001:119). Mens sekundærdata refererer til forliggende data på feltet, betegnes de data som forskeren samler selv som primærdata. (Ringdal 2001: 119). Ettersom jeg ikke hadde noen tilgang til foreliggende data, ble det da

naturlig for meg å basere denne oppgaven på primærdata og samle data selv. For innsamling av primærdata finnes det flere teknikker, der de vanligste er observasjon, intervju og dokumentanalyse og analyse av audiovisuelt materiale (Chresell 2007:130). Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å benytte meg av både observasjon og intervju som teknikker for å samle inn datamateriale, men endte med å kun gjennomføre intervju. Grunnen til dette var at det ble svært vanskelig å koordinere en observasjon i forhold til reisetidspunkt og tidsskjema, og Capgeminis konfidensialitet ovenfor sine kunder. Jeg vil derfor videre kort gjøre rede for intervju som teknikk, samt for hvordan jeg gjennomførte intervjuene i Norge, India og Frankrike.

3.3.2 Intervju

Intervju innebærer at forskeren benytter samtaleformen for å få andres muntlige opplysninger, fortellinger og forståelse rundt ett gitt tema (Widerberg 2001: 16). Siden jeg skulle finne frem til fenomenet “samarbeid”, som fra før av ikke var konkret definert, og som oppleves og utføres av individer, syntes den mest fruktbare måten å undersøke dette på å være å intervju personer som selv har erfaring med, eller til daglig erfarer dette, og spørre dem om deres tanker rundt samarbeid.

Selv om individet vil stå i sentrum for analysen, er det imidlertid viktig i den videre utforskningen av hva samarbeidet innebærer å ha i mente at fokuset skal ligge på sosiale mønstre og handlinger, og ikke på det tilsvarende individuelle (Wideberg 2001: 59). En *intervjuguide* kan hjelpe en med dette, og er det oversatte uttrykket for det man ønsker å analysere (Widerberg 2001:60). Intervjuguiden skal derfor fungere som forskerens hjelpemiddel i intervjusituasjonen (Widerberg 2001:60). Intervjuguiden kan inneholde alt fra løse stikkord, til ferdig formulerte spørsmål man ønsker å stille. Hvor fastsatt en intervjuguide er, er ikke så viktig. Det viktigste er at temaene eller spørsmålene man skal stille til informantene vil gi svar som skal kunne belyse sider ved den problemstillingen man ønsker svar på (Widerberg 2001: 61). Til mine intervjuer utformet jeg en intervjuguide med ferdig formulerte spørsmål, satt inn i ulike temakategorier. Jeg valgte å formulere spørsmålene på forhånd, da jeg fra før hadde liten erfaring med intervjusituasjonen. For at intervjuopplegget allikevel ikke skulle bli for stramt eller forhåndsdefinert, skrev jeg inn i intervjuguiden ved avslutningen på hvert tema spørsmålet “ er det noe mer du vil legge til?/ er det noe annet rundt dette temaet du vil fortelle meg om eller synes jeg bør vite noe om?”

Den faktiske *intervjusituasjon* er møte mellom forsker og informant der disse møtes gjennom en samtale (Widerberg 2001: 16). I denne situasjonen bruker forskeren seg selv som verktøy, for å få frem nettopp denne personens opplysninger, fortellinger og forståelse av et gitt tema. Denne situasjonen fører med seg en rekke utfordringer, som vil bli ytterligere komplisert ved å intervju mennesker fra andre kulturer, der faktorer som etikette, maktmønstre og kvinnesyn kan være svært forskjellige fra det vi er vant med i vår egen kultur. Ettersom jeg gjennomførte intervjuer både Norge, India og Frankrike, fikk jeg oppleve flere slike utfordringer.

I skiftet september/oktober 2010 gjennomførte jeg intervjuene med de norske konsulentene. Gjennomføringen av intervjuene med de indiske og de franske konsulentene ble imidlertid ikke gjort før i skiftet januar/februar 2011. Planen med å gjennomføre disse intervjuene innen desember 2010 ble ikke mulig å følge, da jeg først fikk den endelige bekreftelsen på datoer for intervjuene ved årsskiftet 2010/2011. Jeg hadde tidlig bestemt meg for at disse intervjuene skulle gjennomføres ved kontorene i landene konsulentene hadde sin arbeidsplass eller base ved til daglig. Jeg ønsket en tett nærhet til den arenaen informantene arbeider ut ifra, som jeg antok kunne være med på både å forme dem og på å påvirke samarbeidet. Jeg gjennomførte til sammen 14 intervjuer, fem i Norge, fem i India og fire i Frankrike. Jeg vil nå gjøre rede for hvordan disse ble gjennomført.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuer i Norge

Intervjuene med de norske konsulentene var de første jeg gjennomførte. Derfor hadde jeg først et prøveintervju for å undersøke om intervjuerguiden fungerte og om spørsmålene kunne gi meg svar på det jeg ville ha svar på. Jeg hadde videre fire intervjuer med to ansatte og to ledere, som fulgte kriteriene jeg hadde satt for informantene. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to dager, med en dags mellomrom for vurdering av intervjuguiden, refleksjon over intervjusituasjonen, og bearbeiding av dataene. Jeg gjennomførte to intervjuer per dag, og jeg hadde satt av to timer til intervjuene. Intervjuene med de norske konsulentene varte fra én til to timer, alt ettersom hvor mye informantene ville fortelle og hvor god tid informantene hadde. Ikke alle informantene hadde satt av de to timene jeg hadde spurt om. Intervjuene ble gjennomført i et møterom i Capgeminis lokaler på Skøyen i Oslo. Ettersom de norske konsulentene jeg intervjuet ofte jobbet ute hos kundene, var disse lokalene ikke å betrakte som deres faste og eneste arbeidsplass, men mer som en base for arbeidet som de gikk inn og ut av. Intervjuene ble gjennomført på norsk, og jeg noterte og tok opp på bånd. Jeg leverte ut

et skriv med informert samtykke ved starten av alle intervjuene, som informantene fikk tid til å lese gjennom før intervjuene startet. Alle informantene svarte velvillig og utfyllende på spørsmålene, og jeg oppfattet intervjusituasjonen som en rolig og avbalansert samtale der informantene og jeg var likeverdige.

3.3.4 Gjennomføring intervjuer i India

I begynnelsen av januar 2011 satte jeg meg på flyet til Mumbai. Siden jeg tidligere ikke hadde besøkt land utenfor Europa hadde jeg på forhånd tenkt mye igjennom at jeg mest sannsynlig ville få et kultursjokk i møte med India og Mumbai. Et kultursjokk defineres som et individs eller gruppes respons ved å bli eksponert for ett nytt miljø (Seymour-Smith 1986:69). Leslie og Storey (2003) argumenterer for at forskere som får kultursjokk kan erfare å vandre målløse rundt eller føle sinne og frustrasjon ovenfor de eller dem som involveres i det forskeren undersøker (Leslie og Storey 2003:123). For å unngå at et kultursjokk skulle påvirke min konsentrasjon og oppfattelsesevne ved intervjuene, hadde jeg fem dager i Mumbai før jeg gjennomførte datainnsamlingen. Disse dagene ble brukt til å reise rundt i byen, spise ute, oppsøke severdigheter og museer, og dra på utflukter. Jeg hadde hele tiden en reflekterende holdning til meg selv og mine “merkelapper”. “Merkelapper” forstås i dette tilfelle som den oppfattelsen medlemmer av en gruppe eller kultur har angående ulike utslag på faktorer som kjønn, alder, velstand, etnisitet, religion og politikk (Leslie og Storey 2003:123).

I løpet av de fem dagene før datainnsamlingen opplevde jeg å bli påsatt flere merkelapper jeg ikke var vant til fra før av. Først å fremst var min etnisitet som hvit skandinav gjenstand for svært mye oppmerksomhet. At jeg i tillegg var kvinne med blondt langt hår, gjorde ikke oppmerksomheten mindre. Å få påsatt merkelappen “vestlig” førte også med seg at det ble antatt at jeg var rik. Denne kombinasjonen av merkelapper medførte at folk syntes å oppfatte meg som svært annerledes fra dem selv. Jeg opplevde at flere folk sammen stoppet og pekte på meg, lo og pratet høylytt. Jeg syntes heller ikke å forstå de indiske måtene å vise vennlighet og service på. Jeg opplevde svært ofte at folk sa ja, uten at det innebar at det de sa ja til kom i orden. Jeg syntes både det var slitsomt å få denne oppmerksomheten og å ikke forstå de indiske normene. På tross av disse erfaringene forsøkte jeg å hele tiden reflektere over hvorfor jeg oppfattet ting slik jeg gjorde, samt å være bevist på å møte intervjusituasjonen med et åpent sinn.

Med disse erfaringene vel i minne startet jeg på den første intervjudagen. Jeg hadde også her satt opp å intervju fire informanter, to ansatte og ledere, som fylte kriteriene. Jeg hadde på forhånd fått beskjed om at disse skulle befinne seg på samme kontor. Da jeg ankom det første kontoret, viste det seg imidlertid at det kun var de to første intervjuene som skulle bli avholdt her og de to neste ved annet kontor på andre siden av byen. Dessuten hadde lederen jeg skulle intervju som informant nummer én trukket seg og satt opp et møte, slik at en annen informant som jeg skulle intervju to dager senere, ikke kunne delta allikevel. Litt etter meldte en tredje informant avbud på grunn av dødsfall i familien. Den indiske kontaktpersonen mente da at det fikk holde med ett intervju, kanskje kunne hun ordne ett til. Denne dagen brukte jeg til sammen tre timer på å vente på informantene, en halv time på det første intervjuet, en halv time på vei i bil til det andre kontoret og en time på intervju nummer to. Det var med andre ord svært lite som gikk etter planen.

Tilbake på hotellet tok jeg kontakt med en konsulent fra Capgemini Norge som var i Mumbai med noen av Capgeminis kunder. Jeg forklarte han problemet med informantene, og han foreslo at jeg kunne bli med han til det kontoret han jobbet på, slik at han kunne finne aktuelle informanter til meg der. Dagen etter reiste jeg dit og gjennomførte tre intervjuer med informanter han hadde funnet frem til. I løpet av denne dagen ordnet også den indiske kontaktpersonen min et siste intervju med en informant på det første kontoret jeg hadde besøkt.

Jeg fikk gjennomført til sammen fem intervjuer i India. Intervjuene ble gjennomført i møterom i lokalene der informantene arbeidet til daglig. Alle intervjuene varte under én time, og det var vanskelig å få informantene til å svare utfyllende på spørsmålene. Noen viste også svært liten vilje til å svare i det hele tatt. Noen sa også at de ikke forsto spørsmålene. Intervjuene ble gjennomført på engelsk, og jeg hadde på forhånd oversatt intervjuguiden min til engelsk. Til alle intervjuene både noterte jeg og tok opp på bånd. Informantene fikk også her tildelt skriv om informert samtykke som jeg hadde oversatt til engelsk, der både informanter og jeg skrev under.

3.3.5 Gjennomføring av intervjuer i Frankrike

Fire dager etter jeg kom hjem fra India satte jeg meg på flyet til Paris. Jeg har tidligere reist mye rundt i Europa og jeg hadde også vært i Paris før. Fransk kultur- og samfunnsliv er heller ikke så forskjellig fra det norske, at jeg antok jeg i langt mindre grad ville få et kultursjokk i

Paris. Derfor hadde jeg kun én dag i Paris før jeg startet intervjuene. Intervjuene i Paris ble gjennomført ved det kontoret informantene til daglig hadde som sin arbeidsplass. Intervjuene ble gjennomført i løpet av to dager, med en dags mellomrom for vurdering av intervjuguiden og til refleksjon over intervjusituasjonen. Jeg gjennomførte to intervjuer pr dag, og jeg hadde satt av to timer til intervjuene. Intervjuene med de franske konsulentene varte imidlertid alle over to timer, og det lengste varte i fire timer. En informant insisterte også på å avtale et intervju til, senere samme dag. Han ville svært gjerne at jeg skulle stille ham de fire siste spørsmålene jeg ikke hadde rukket, og han ville gjerne diskutere sine tanker om mitt prosjekt med meg. Jeg opplevde derfor informantene som svært velvillige til å svare på spørsmålene. Mange svarte også så utfyllende at jeg hadde problemer med å komme videre i intervjuguiden og å holde tiden. Jeg gjennomførte til sammen fire intervjuer i Frankrike. Intervjuene ble gjennomført på engelsk, og jeg hadde på forhånd oversatt intervjuguiden min til engelsk. Intervjuene ble tatt opp på bånd og jeg noterte ved siden av. Informert samtykke ble levert, lest av informantene og underskrevet av begge parter i to eksemplarer.

3.4 Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet

Kvalitativ forskningsmetode innebærer flere former for fortolkning. Å tolke resultatene av en undersøkelse innebærer å reflektere over dataenes meningsinnhold (Thagaard 2003: 169). I tilknytningen til diskusjonen om fortolkningens betydning innenfor kvalitative metoder problematiseres også grunnlaget for den kvalitative forskningens legitimitet (Thagaard 2003:21). Begrepene reliabilitet, validitet og generalisering har tradisjonelt sett blitt brukt til å si noe om dette. Thagaard (2003) argumenterer imidlertid for at disse begrepene opprinnelig er knyttet til kvantitativ forskning, og at innholdet i disse begrepene vil ha en annen betydning innenfor kvalitative studier (Thagaard 2003:21). Thagaard forslår i stedet å bruke begrepene *troverdighet*, *bekreftbarhet* og *overførbarhet* i kvalitativ forskning. Jeg vil i dette avsnittet først gjøre rede for disse begrepene og for hvordan mitt kvalitative forskningsopplegg kan vurderes ut ifra disse.

3.4.1 Data og teori

Kvalitativ forskning har tradisjonelt sett hatt en induktiv tilnærming til utvikling av teoretiske perspektiver (Thagaard 2003: 169). En induktiv tilnærming innebærer at det teoretiske perspektivet utvikles på grunnlag av analyse av dataene (Thagaard 2003: 169). En deduktiv tilnærming vil imidlertid innebære at forskningen tar utgangspunkt i hypoteser fra tidligere teorier. En tredje tilnærming er *abduksjon*. Abduksjon står i en posisjon mellom induksjon og deduksjon, og fremhever det dialektiske forholdet mellom teori og data (Thagaard 2003:174). En abduktiv tilnærming innebærer derfor at teori utvikles på bakgrunn av systematisk og dyptpløyende analyser, hvor analysen av dataene utvikler ideer, og forskerens teoretiske forankring gir ideer til hvordan dataene kan forstås (Thagaard 2003: 174).

I denne oppgaven benytter jeg en abduktiv tilnærming. Den abduktive tilnærmingen kan beskrives om en prosess, som startet allerede i planleggingsfasen av oppgaven, og fortsatte gjennom både utviklingen av temaene i intervjuguiden, gjennomlesninger av utskriftene av datamateriale, og forsøk på å kategorisere data inn i mønstre av mening. Hele denne prosessen ble til ved å trekke på min teoretiske bakgrunn, ved å skape og utvikle ideer og meningsmønstre ut ifra data, og ved å sette disse inn i ulike teoretiske rammer. I prosessen med analysen la jeg vekt på å la caset definere konsepter og mønstre, som videre satt sammen kan vise et helhetlig bilde (Becker 1998:123).

3.4.2 Troverdighet

Troverdighet sier noe om forskningen utføres på en tillitsvekkende måte (Thagaard 2001: 21). Dette innebærer blant annet at forskeren gjør rede for hvordan data er hentet inn. Forskeren må skille mellom den typen informasjon hun eller han har fått under feltarbeidet, og egne vurderinger av denne informasjonen (Thagaard 2003: 170). Forskeren bør også kunne redegjøre for relasjoner til informantene, og hvilken betydning erfaringer i felten har for de dataene forskeren får (Thagaard 2003: 170). I dette avsnittet vil jeg derfor gjøre rede for hvordan innsamlingen av data, gjennom meg selv som forskningsinstrument, kan ha påvirket hvordan dataene har blitt utviklet. Etter som jeg foretok datainnsamling i tre ulike miljøer, vil jeg legge vekt på gjøre rede for hvordan dette kan ha påvirket dataene på forskjellige måter.

For å venne meg til intervjusituasjonen og prøve ut intervjuguiden min og spørsmålene mine, gjennomførte jeg på forhånd ett *prøveintervju* med en leder på Capgemini. Jeg hadde før dette

intervjuet også diskutert intervjuguiden med både veileder og andre jeg kjenner som hadde gjennomført lignende prosjekter. At jeg gjorde gjennomføringen av intervjuene i Norge først, var ikke bare på grunn av praktiske hensyn, men også fordi jeg regnet med at det ville være klokt å starte i omgivelser som var mest kjente. Slik ville jeg også ha et bedre grunnlag for å forstå enten negative eller positive erfaringer, og slik være bedre forberedt til intervjuene i utlandet som jeg antok ville være mer utfordrende i forhold til kultur og språk.

Det å skulle gjennomføre intervjuer i tre ulike land med tre ulike kulturer innebar også at jeg måtte tenke igjennom hvordan spørsmålene mine potensielt kunne oppfattes forskjellig. Jeg måtte også tenke igjennom hvorvidt svarene kunne inneholde budskap som senere måtte tolkes annerledes enn de norske svarene. Jeg endte opp med å stille akkurat de samme spørsmålene i all tre landene, oversatt til engelsk men uten å omformulere dem mer enn grammatisk nødvendig. Hvordan informantene svarte på spørsmålene og hvordan de forholdt seg til meg som intervjuer, kan derimot betegnes som svært forskjellig. Hvilke “merkelapper” som ble satt på meg, i forhold til alder, kjønn, etnisitet, etc. varierte også fra land til land. Dette kan også ha påvirket datainnsamlingen og da også datamaterialet og datagrunnlaget.

Som forklart i punkt 3.3.3, 3.3.4 og 3.3.5 ble gjennomføringen av intervjuene i Norge, Frankrike og India svært ulike opplevelser. Allikevel ble datamaterialet i alle land samlet på lik måte, i form av at alle intervjuene i alle landene ble tatt opp på bånd og jeg noterte ved siden av. Slik la jeg et godt grunnlag for senere å unngå problemer med minne og vanskeligheter med å se ting i retroperspektiv. Samtidig svarte alle informantene på alle spørsmålene denne oppgaven bygger på. Jeg har derfor på denne måten like datagrunnlag fra alle de tre landene. Lengden på intervjuene og hvor utfyllende informantene svarte, varierte imidlertid svært mellom landene. Mens de norske intervjuene i snitt varte to timer, varte de indiske førtifem minutter og de franske tre timer. Dette innebærer at hvor mye informasjon datamaterialet gir, varierer svært mellom konsulentene fra de ulike landene, og datagrunnlaget vil sett på denne måten, variere betydelig.

Et felles trekk ved alle intervjuene var at alle informantene, jeg som kvinne intervjuet, var menn. Litteraturen som omhandler betydningen av relasjonen mellom forsker og informant, har særlig fokusert på den innvirkning forskerens kjønn kan ha under feltarbeidet (Thagaard 2001: 178). Særlig intervjuersituasjoner der en kvinnelig forsker intervjuer en mannlig informant, har blitt studert, og det viser seg at slike situasjoner kan bli preget av *kjønnsdikotomisering* (Thagaard 2001:178). Dette innebærer at den mannlige informanten

fremhever kjønnsforskjellen mellom seg og forskeren og forsøker å ta kontroll over intervjusituasjonen for å styrke sin maskulinitet.

Mine intervjuer ble i varierende grad preget av dette. I intervjuene med de norske konsulentene oppfattet jeg ikke at det at jeg er kvinne, syntes å påvirke intervjusituasjonen i noe spesiell retning. Konsulentene svarte utfyllende, velvillig og fritt på spørsmålene, og relasjonen mellom meg og informantene syntes å være avslappet og naturlig.

Intervjuene med indiske konsulentene bar i større grad preg av å være en anspent situasjon. De indiske konsulentene var svært lite villig til å svare utfyllende på spørsmålene, og jeg måtte stille en rekke oppfølgingsspørsmål for å forsøke å få informantene i tale. De var også svært lite åpne for å fortelle om egne erfaringer og virket redde for å si noe negativt om det internasjonale samarbeidet. Jeg satt også med et sterkt inntrykk av å bli oppfattet som en trussel, og de virket svært usikre på min rolle. Jeg vet ikke hva som hovedsakelig var årsaken til dette, men jeg ser i etterkant at dette kan ha noe å gjøre med at de var usikre på hvordan de skulle håndtere én med, for dem, den ukjente kombinasjonen av “merkelappene” kvinne, hvit, og vestlig. Informantens usikkerhet smittet i noen tilfeller også over på meg, og jeg opplevde svært mye indre stress i intervjusituasjonen med disse konsulentene.

Av alle intervjuene jeg gjennomførte, bar intervjuene med de franske konsulentene størst preg av kjønnsdikotomisering. De franske informantene tok i stor grad styring over intervjusituasjonen, og jeg oppfattet at stemningen mellom meg og informantene ble svært dårlig når jeg prøvde å enten gå videre til neste spørsmål eller å endre kurs på samtalen. Relasjonen mellom meg og de franske informantene kan videre betegnes som en kamp om å styre intervjuets retning og lengde, og tonen var til tider ganske amper. Jeg opplevde også at jeg selv følte stor frustrasjon over denne situasjonen, både overfor informantens oppførsel og overfor at jeg selv ikke syntes å klare å ta kontroll over situasjonen eller stoppe intervjuenes dårlige utvikling. Informantene syntes på den andre siden ikke å la seg affisere av denne situasjonen, og snakket velvillig og fritt i vei. Flere franske informanter sa også ved intervjuenes slutt at de hadde opplevd intervjuet som både interessant og morsomt.

På grunn av den språklige oversettelsen av spørsmålene, og senere oversettelsen av informantenes svar fra engelsk til norsk, har jeg hatt i minne at budskapet lett kan misforståes eller ikke komme fullt frem. Dette kan svekke troverdigheten ved dataene. I tillegg kan troverdigheten svekkes ved at jeg i de indiske intervjuene var nødt til å legge inn ett betydelig

antall tilleggsspørsmål. Dette kan ha ført til at jeg har “ledet” informantene i retninger de ellers ikke ville ha tatt, og at de dermed har svart annerledes på spørsmålene. Det vil allikevel styrke dataens troverdighet at jeg har spurt de samme spørsmålene til alle konsulentene, på lik måte.

3.4.3 Bekreftbarhet

Mens troverdighet er knyttet til fremgangsmåter for å utvikle data, er *bekreftbarhet* knyttet til å tolke resultatene (Thagaard 2003:179). Bekreftbarhet handler om kvaliteten av tolkningen, og om den forståelsen det enkelte prosjektet fører til støttes av annen forskning (Thagaard 2003: 21). Forskeren bør kritisk gå igjennom grunnlaget for egne tolkninger, der forskerens posisjon i forhold til miljøet er viktig del av dette (Thagaard 2003: 170).

Min posisjon i forhold til det miljøet jeg studerte, handler om hvorvidt jeg var en utenforstående eller ikke. Ved intervjuene i Norge var jeg en utenforstående i form av at jeg ikke jobbet i samme bransje som informantene eller var deres kollega. Samtidig var jeg på “innsiden” ved at jeg studerer organisasjoner, har noe erfaring med ledelsesutvikling fra tidligere, og viste at jeg både var interessert i og kunne si noe om deres hverdag. De norske informantene og jeg delte også samme kultur, noe som gjorde av vi hadde den samme grunnleggende forståelsen av sosiale koder. Denne “midt i mellom” posisjonen i forhold til å være en utenforstående og det å være på innsiden gjorde at jeg kunne dra nytte av å spille på begge. Å være “på innsiden”, i form av at jeg hadde et nyansert bilde av deres arbeidshverdag og noe kjennskap til det å være konsulent, gjorde at jeg hadde et godt grunnlag for å forstå de fenomenene jeg studerte. (Thagaard 2003:181). Samtidig hadde jeg gjennom min posisjon som utenforstående, et åpent sinn i forhold til nyanser som en på innsiden ellers kunne tatt for gitt.

Ved intervjuene i India var jeg også både en utenforstående samtidig som jeg var en “på innsiden”, men i større grad en utenforstående enn det jeg hadde vært i intervjuene med de norske konsulentene. Jeg var en utenforstående først og fremst på grunn av at jeg ikke delte den samme kulturen som de indiske informantene. Jeg jobbet heller ikke i samme bransje som disse informantene eller var deres kollega. Det var også tydelig at de indiske informantene helt klart oppfattet meg som en utenforstående. Samtidig var jeg allikevel også her på en måte “på innsiden” ved mine erfaringer fra bransjen gjennom studier og jobb. Thagaard argumenterer for at når forskeren ikke kjenner miljøet som studeres, er utgangspunktet for

forståelse en annen (Thagaard 2003:181). Videre argumenterer Thagaard for at forskeren da må forsøke å forstå informantens verden og hva informantens fortellinger gir budskap om. Thagaard foreslår også at forskeren kan diskutere tolkningen med informanten og vurdere informantens reaksjoner (Thagaard 2003: 181). Ved de indiske intervjuene forsøkte jeg å legge vekt på å nettopp undersøke hva informantene mente med det da sa. Jeg spurte flere ganger “kan du si noe mer om hva du mener med dette” eller “jeg oppfatter at du mener dette, stemmer det?”. Dette førte ofte frem, og jeg opplevde det som en mulighet til å få informanten mer i tale, og en god kilde til bedre forståelse for informantens budskap.

I de franske intervjuene var jeg igjen både utenforstående og “på innsiden”, omtrent som i ved intervjuene i Norge. De kulturelle forskjellene mellom Norge og Frankrike er ikke så store at jeg oppfattet at dette skapte noe skille mellom meg og de franske informantene. En fransk konsulent påpekte også dette:

“Du oppfører deg og er kledd som enhver fransk jente, og når jeg ser deg, så gjetter jeg ikke på minuttet at du er fra Norge. Vi er en del av den samme verden ”

3.4.4 Overførbarhet

Overførbarhet referer til at tolkninger som er basert på en enkelt undersøkelse, også kan gjelde i andre sammenhenger (Thagaard 2003: 21). Overførbarhet innebærer en rekontekstualisering ved at den teoretiske forståelsen som er knyttet til ett enkelt prosjekt settes inn i en videre sammenheng (Thagaard 2003:184). Et viktig formål med case-studier er at de nettopp har et mer generelt siktemål enn det caset de undersøker (Thagaard 2003:187). For å kunne argumentere for at tolkningene av en studie kan gjelde i andre sammenhenger, er en fremgangsmåte å knytte vurderingen av dette til utvalget, og spesielle trekk ved utvalget (Thagaard 2003: 186). Denne oppgaven har som formål å undersøke samarbeidet i multinasjonale selskaper, og gjør dette ved å bruke en case-studie tilnærming, og ved å intervjuer it-konsulenter i tre land. Selv om informanter fra tre land og ett multinasjonalt selskap kanskje ikke er representativt for kunne si noe om alle typer multinasjonalt samarbeid i alle typer av multinasjonale selskap, vil oppgaven allikevel kunne si noe om én type av slikt samarbeid. På bakgrunn av informantens opprinnelse og yrke, vil oppgaven kunne si noe samarbeid mellom it-konsulenter innen tjenestestutsetning, og særlig om samarbeidet mellom slike som kommer fra Europa og Asia.

Gjenkjennelse er også en fremgangsmåte for å vurdere overførbarhet, og innebærer at personer med erfaring fra de fenomenene som studeres kan kjenne seg igjen av tolkingene som formidles i teksten. Ettersom ingen av mine informanter enda har lest oppgaven, har jeg ikke fått tilbakemeldinger på hvorvidt de kan kjenne seg igjen i tolkningene. Flere av mine informanter både i Norge, India og Frankrike uttrykte imidlertid gjennom intervjuene at de oppfattet at spørsmålene jeg stilte både var svært relevante for dem og for å belyse samarbeidet. Dette tar jeg som et tegn på at min forståelse av fenomenet jeg undersøker gjennom prosessen har vært god.

3.5 Etikk

Thagaard (2003) argumenterer for at etisk ansvar i studier kan knyttes til tre hovedprinsipper, informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser for deltakerne (Thagaard 2003: 23). *Informert samtykke* innebærer generelt at de som forskes på til en hver tid har rett til å bryte sin deltakelse og at de har krav på å få kjennskap til formålet med undersøkelsen og hovedtrekkene i prosjektet (Thagaard 2003: 23). Ved alle mine intervjuer leverte jeg ut ett informert samtykke som inneholdt slik informasjon. Ettersom alle intervjuer ble gjennomført på bakgrunn av at informantene hadde lest og undertegnet det informerte samtykke, vil de etiske retningslinjene på dette punktet være fulgt.

Konfidensialitet innebærer at de som er gjenstand for forskning har krav på at all informasjonen de gir blir behandlet konfidensielt (Thagaard 2003: 24). Dette betyr videre at forskeren må anonymisere informantene, og at andre personer ikke skal få innsyn i datamateriale. For å imøtekomme disse kravene, meldte jeg ved prosjektets oppstart oppgaven inn for Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, NSD, og Personvernombudet for forskning. For å følge NSDs retningslinjer laget jeg et kodesystem der jeg merket intervjuene med koder i stedet for navn. Ettersom mitt utvalg av informanter også var forholdsvis lite, kunne det dermed også være lettere å knytte utsagn som senere presenteres i oppgaven til person. Derfor har jeg latt være å bruke betegnelsene “ledere” og “ansatte”, og heller felles betegnelsen “konsulenter”. Datamaterialet har videre blitt oppbevart på en datamaskin som kun jeg har tilgang til med passord.

Prinsippet om forskningens *konsekvenser for deltakerne* handler om at forskeren skal respektere individets frihet og selvbestemmelse, og at de menneskene som er gjenstand for forskningen ikke skal utsettes for økt risiko, eller fysisk eller psykisk skade eller belastning (Thagaard 2003:26). I forhold til mine informanter handler dette om at negative utsagn om arbeidsplassen, samarbeidspartene eller ledere, etc., potensielt kan skade informantene dersom slik type informasjon lekker ut på arbeidsplassen. Som forklart ovenfor har jeg ved bruk av begrepet “konsulenter” sikret at dette ikke skal skje.

Jeg vil i neste kapittel ta for meg og presentere ulike sider ved samarbeidet mellom konsulentene.

4 Sider ved samarbeidet

Mens jeg i forrige kapittel gjorde rede hvordan datamaterialet ble innsamlet, vil jeg i dette kapitlet presentere ulike sider ved samarbeidet mellom konsulentene som jeg har kommet frem til gjennom strukturering og kategorisering av datamaterialet. Jeg vil først kort presentere samarbeidets struktur og den typen arbeidsdeling samarbeidet skaper. Deretter vil jeg gjøre rede for hvordan samarbeidet fungerte før, og hvilke tiltak som er blitt gjort for å forbedre tidligere samarbeidsproblemer. Videre vil jeg presentere samarbeidet slik det fungerer i dag, med fokus på ulike sider som utpeker seg som problematiske. Jeg vil også presentere konsulentenes egne forklaringer på samarbeidsproblemene. Til slutt vil jeg gi en kort oppsummering og presentere de spørsmålene som vil bli belyst videre i kapittel 5.

4.1 Samarbeid og arbeidsdeling

Selv om Capgemini kontorer i alle land skal tilby de samme tjenestene, legger samarbeidet mellom konsulentene som forgår gjennom Rightshore-modellen opp til en type arbeidsdeling mellom avdelinger i land som jobber med å administrere eller skaffe prosjekter, og avdelinger som jobber med å det teknisk-praktiske rundt prosjektene. Dette innebærer at innen et Rightshore-samarbeid mellom kontorer i Norge og India, og Frankrike og India, vil mesteparten av det teknisk-praktiske arbeidet foregå i India, og mesteparten av kundekundekontakt, salg, og administrative oppgaver knyttet til prosjektet, foregå i Norge og Frankrike. Det vil ikke si at norske og franske konsulenter ikke jobber med teknisk-praktiske oppgaver generelt, men at det innen for et Rightshore-samarbeid vil være slik at en stor del av denne typen oppgaver gjøres av indiske konsulenter.

4.2 Samarbeidet før

Både norske, indiske og franske konsulenter fortalte at de generelt sett syntes at det var mye vanskeligere å samarbeide *før* enn nå. De indiske konsulentene fortalte hverken hva som hadde vært vanskelig før eller hvorfor de tenkte at det hadde vært vanskelig, men påpekte bare at det hadde vært noen problemer. Både de norske og de franske konsulentene var på sin side svært opptatt av å fortelle hva som hadde vært problematisk og hvorfor. De påpekte at

det største samarbeidsproblemet tidligere hadde vært problemer med *kommunikasjonen*. Både i form av at man ikke forsto hverandres budskap og i form av at man ikke hadde gode nok tekniske verktøy for kommunikasjonen.

De norske konsulentene pekte på at man i mange tilfeller hadde trodd at man hadde forstått hverandre, og i stor grad stolt på hverandre. De franske konsulentene fortalte at inderne ikke hadde forstått hva franskmennene hadde forventet av dem og at de franske konsulentene ikke hadde forstått hva inderne ikke forsto. Alle de franske konsulentene påpekte også at inderne ikke hadde villet innrømme at de ikke forsto noe. De oppfattet det slik at inderne var svært opptatt av å beholde ansikt.

De franske konsulentene fortalte at de tidligere kommunikasjonsproblemene også skyldtes at man ikke hadde hatt gode nok *tekniske verktøy for å kommunisere*, f.eks. systemer for å gi raske beskjeder og systemer der man kunne dele bilder på dataskjermen. De tekniske kommunikasjonsproblemene sammen med problemene med å forstå og å kommunisere budskap viste seg svært godt i et tilfelle en fransk konsulent fortalte om:

“Noen ganger, vi visste ikke, at når vi snakket med dem på telefonen, så var de i et møterom som ikke hadde noen data. Og vi snakket om noen dokumenter og vi sa, gå til side fire. Vi spurte om de forsto hva som sto skrevet, og de sa ja. Og de hadde ikke noen data. Det så vi når noen av de franske kollegaene mine dro til India.”

4.2.1 Tidligere tiltak for å forbedre samarbeidet

Et overordnet tiltak som har blitt gjennomført for å bedre samarbeidet er et økt fokus på skrive *interne samarbeidsavtaler*. Disse avtalene har hatt som formål å formalisere kommunikasjonen ved å beskrive hvordan man kommuniserer og til hvem man skal kommunisere. Samarbeidsavtalene har også hatt som formål å spesifisere hvilke ansvarsoppgaver som er knyttet til hvilke roller, og hvilke land som har ansvar for hvilke hovedområder i prosjektet. Flere norske konsulenter påpekte imidlertid at det også var flere problemer knyttet til slike interne avtaler. Først og fremst opplevde mange at det tok svært lang tid å bli enige om hva som skulle stå i avtalene. Å få signaturen på til slutt tok også ofte svært lang tid. Flere syntes allikevel at det var bra og begrunnet dette med at det var bra at ingen av partene gikk med på hva som helst. Allikevel påpekte flere at det ofte var litt for mange ledd i organisasjonen man skulle innom før man kunne signere avtalen. Problemene rundt de tekniske kommunikasjonsverktøyene har også blitt kraftig tatt tak i. Det har blitt

tilstrekkelig tilgang på skjermer som kan deles, slik at flere som jobber med samme ting kan diskutere og utvikle sammen selv om de ikke er lokalisert på samme sted.

For å bedre kommunikasjonen har det også blitt satt i gang flere tiltak for øke den *kulturelle forståelsen* og for å bli bedre kjent med kollegaer fra andre kulturer som er nære samarbeidspartnere. Flere norske konsulenter fortalte at det ofte ble satt av et par dager til kulturell opplæring i starten av et Rightshore-prosjekt. Dessverre var det sjelden alle i prosjektteamet fikk være med på dette, ettersom det ikke var satt av ressurser til det. Det var som regel slik at lederne og prosjektlederen ble prioritert. Både de norske og de franske konsulentene påpekte også at det hadde blitt et økt fokus på å lære hverandre å kjenne personlig. Flere fortalte at man nå hadde begynt å innse at det var lønnsomt å investere i å la flere fra prosjektteamet dra til India ved prosjektoppstart. Slik kunne de bli kjent med inderne i de omgivelsene de ble nødt til å forholde seg til fremover.

4.3 Samarbeidet nå

I forhold til hvordan samarbeidet fungerer nå, kommer det frem av intervjuene at informantene fra de tre forskjellige landene oppfatter samarbeidet svært forskjellige. Et hovedtrekk er at de norske og franske konsulentene i stor grad gir uttrykk for at det kan være problematisk å samarbeide med inderne, mens inderne på sin side forteller om et samarbeid som forløper mer eller mindre uten problemer. Ut ifra datamaterialet har jeg funnet *fire sider ved samarbeidet* som viser seg å være sentrale i forhold til samarbeidsproblemer. Jeg vil nedenfor presentere en beskrivelse av disse.

4.3.1 Kommunikasjon

Både norske og franske konsulenter gav uttrykk for at det var flere problemer med *kommunikasjonen* med de indiske prosjektmedlemmene. Samtidig ga de indiske konsulentene uttrykk for at det som regel ikke var noen videre større problemer knyttet til kommunikasjonen, og at det stort sett var veldig greit å kommunisere med både nordmenn og franskmenn. De norske konsulentene og de franske konsulentene påpekte at den daglige kommunikasjonen med inderne ofte var vanskelig, fordi de indiske konsulentene ikke alltid forsto hva de norske og franske konsulentene skrev i mailene. Mange norske konsulenter

hevdet også at det ofte var problemer med å forstå hva inderne egentlig mente når de kommuniserte et budskap. Flere hadde opplevd situasjoner som dette:

“Du ber en indisk konsulent om å ordne dette til neste fredag, så sier han eller hun ja, det kan jeg. Men så mener vedkommende nødvendigvis ikke at det er i orden til neste fredag, men jeg kommer til å jobbe med å ordne det til neste fredag, ikke sant.”

De franske konsulentene fortalte om lignende situasjoner:

“Vi må forstå det jaet som betyr ja, og det jaet som betyr nei. Fordi, sett fra et kulturelt perspektiv, er det ikke høflig for en inder å si nei. Og vi franskmenn er kanskje litt tøffe for dem. Franskmenn sier nei, med en gang. Så jeg anbefaler lederne å være forståelsesfulle og at det kan være sjokkerende for dem å bli snakket til slik.”

Flere indiske konsulenter påpekte også at indere ofte hadde problemer med å si “nei”, og at de sa ja selv om de visste at det var en mulighet for at oppgaven ikke ville bli løst til rett tid. De forklarte at de valgte å si ja, fordi de følte et stort ubehag knyttet til det å si nei.

Samarbeidsproblemet her syntes derfor å kunne innebære at både inderne, franskmennene og nordmennene, i sine relasjoner har vanskeligheter med å forstå og å avdekke det underliggende, usagte og tatt for gitt et budskap også kan inneholde. Dette vil jeg diskutere nærmere i punkt 5.3.

4.3.2 Oppgaveløsning

Av intervjuene kom det også frem at samarbeidet mellom konsulentene er preget av problemer knyttet til det å løse en spesifikk *arbeidsoppgave*. Disse forskjellene består i ulike syn på hvor spesifikt en oppgave skal defineres, og ulike syn på graden av selvstendighet, frihet og oppfølging knyttet til arbeidsoppgaven.

De franske konsulentene fortalte at de indiske konsulentene trengte svært utfyllende instruksjoner for hvordan de skulle løse en oppgave, sammenlignet med de franske konsulentene. De fortalte at når de forklarte inderne hvordan en arbeidsoppgave skulle løses, klarte de indiske konsulentene allikevel ikke alltid å gjennomføre den. Flere franske konsulenter sa videre at franskmennene var svært opptatt av å ha stor frihet til selvstendig tenkning i forhold til å løse en oppgave. De norske konsulentene fortalte også at de på sin side var vant til å jobbe svært selvstendig med sine arbeidsoppgaver og at lederne ikke brydde seg noe særlig med hva de gjorde.

De norske konsulentene oppfattet det videre slik at inderne hadde problemer med å løse arbeidsoppgaver uten oppfølging av en *leder*. Mange mente også at inderne alltid tok høyde for at sjefen kom for å justere når de holdt på med en arbeidsoppgave. Dette var ikke noe de norske konsulentene var vant til å gjøre, og som en reaksjon sendte inderne en rekke mail for å få tilbakemeldinger. Flere påpekte at når de samarbeidet med inderne, ble det ofte slik at dialoger over nettet vokste og vokste, fordi inderne skulle si ifra om alt mulig. I likhet med de norske konsulentene påpekte franskmennene at de indiske konsulentene hadde et svært stort behov for oppfølging og klare retningslinjer i forbindelse med å løse en arbeidsoppgave. Dette fungerte ikke særlig godt sammen med de franske konsulentenes behov for frihet og selvstendighet. En norsk konsulent oppsummerer:

“Inderne er vant til å bli styrt. Den ansatte, litt avhengig av rangering, blir fortalt hva han skal gjøre. Det er nok ikke så mye rom for kreativitet og løsningsfrihet. De løser det de har blitt fortalt av lederen sin.”

Ut ifra dette kan det se ut til at de indiske konsulentene ønsker å løse oppgaver i et en kontekst der oppgavene er svært godt definerte, og de ønsker tett oppfølging og mange tilbakemeldinger. De ønsker i liten grad frihet og selvstendighet. De norske og de franske konsulentene ønsker på sin side stor grad av frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, lite oppfølging og få tilbakemeldinger. Samarbeidsproblemet her synes derfor å tenkes å være at konsulentene har ulike tilnærminger til oppgaveløsning. Dette vil jeg diskutere nærmere i punkt 5.2

4.3.3 Kompetanseprofiler

Videre viste det seg å være problemer i samarbeidet når man hadde prosjekter med små budsjett. I slike prosjekter var det ofte kun plass til å sette inn et begrenset antall konsulenter, og man måtte finne én konsulent som kunne gjøre flere arbeidsoppgaver. Dette hadde tradisjonelt sett ikke bydd på særlig store problemer for franskmennene i prosjekter der de kun brukte franske konsulenter. De franske lederne var svært opptatt av å ansette konsulenter som hadde god *breddekunnskap* om flere felt. Inderne på sin side hadde et langt større fokus på å ansette konsulenter med *dybdekunnskap* på ett spesifikt område. Det var hovedsakelig de franske konsulentene som trakk frem slike typer samarbeidsproblemer. En fransk konsulent fortalte:

“I Frankrike vil jeg si at vi prøver å finne folk som både har tekniske ferdigheter og som kan utvikle. Det er slike profiler vi søker. Dersom vi gjør det samme i India, vil de spørre tilbake. Vil dere ha noen til å designe eller noen til å utvikle? Som franskmenn sier vi at det bør én person kunne klare. Men de sier at de har designfolk, og utviklingsfolk.”

Videre fortalte en annen fransk konsulent at dette førte til problemer:

“I begynnelsen så tok det oss ganske lang tid å forstå dette. Og små franske prosjekter var rett og slett ikke mulig å sette inn i et industrielt bilde i India. Det var ikke nok volum til å ha et designteam og utviklingsteam.”

Samarbeidsproblemet her synes derfor å være at de indiske konsulentene i noen tilfeller ikke har bred nok kunnskap til å fylle de rollene franske konsulenter mener at de skal kunne fylle. Indernes og franskmennenes forskjellige valg av kompetanseprofiler medfører at det i mindre prosjekter ofte blir vanskelig å fylle aktuelle roller i prosjektteamene dersom man skal holde seg til budsjettet. Dette vil jeg komme tilbake til i punkt 5.3.

4.3.4 Pris, kvalitet eller levering i rett tid?

De norske konsulentene ga også uttrykk for at det var vanskelig å samarbeide med inderne fordi de ofte fikk tilbake løsninger på oppgaver som hadde dårlig *kvalitet*. Flere indiske konsulenter påpekte derimot at de oppfattet at de norske konsulentene hovedsakelig la vekt på å *levere til rett tid*, men at de selv var mest opptatt av kvalitet. Flere påpekte at dette kunne føre til konflikter.

De norske konsulentene oppfattet at denne konflikten viste seg ytterligere når de sammen skulle lage tilbud til kunden. De norske konsulentene fortalte at inderne som regel kom opp med veldig generelle beskrivelser og fokuserte ofte kun på *pris* og at de var billige. De norske konsulentene syntes dette var svært problematisk ettersom de mente de norske kundene ikke bare er opptatt av pris, men også er veldig opptatt av kvalitet. En norsk konsulent fortalte:

“Også den siste biten, at du kan være skikkelig konkurransedyktig på pris da. Og det er nok dette inderne baserer seg på. Men det er ikke så ofte at norske kjøpere kjøper bare på pris altså. De skal ha kvalitet, og det viser vi gjennom tilbudene, at vi faktisk klarer å se at denne kunden er spesiell, hvis du skjønner hva jeg mener. Og der har nok inderne et stykke å gå. I hvert fall de inderne vi har hatt med å gjøre.”

Av dette kommer det tydelig frem at de indiske og de norske konsulentene oppfatter seg selv forskjellig fra den andre parten gjør, og at de kan ha ulik oppfatning av hva kvalitet er. Dette skaper problemer i samarbeidet, ettersom de da ikke er enige om hva problemet er. Jeg vil diskutere dette nærmere i punkt 5.4.

4.4 Informantens egne forklaringer på problemene

Både de norske og de franske konsulentene var veldig opptatte av å fortelle om hva som kunne være årsaken til de problemene som fantes i samarbeidet i dag. Det kom fram svært mange forskjellige forklaringer og jeg vil under presentere de mest sentrale som mange av konsulentene trakk frem.

4.4.1 Geografisk avstand

Både norske og franske konsulenter påpekte at den *geografiske avstanden* gjorde det slik at det ble vanskeligere å kommunisere. De norske konsulentene påpekte at det å ikke være lokalisert på samme sted, gjorde det slik at man ikke kunne løse arbeidsoppgaver slik man vanligvis gjorde:

“Det at man ikke bare kan ta et møterom og tavle og diskutere at sånn skal vi gjøre det, det gjør det vanskelig å samarbeide. “

De franske konsulentene påpekte videre at når de ikke er *ansikt til ansikt* med noen og ser den andres reaksjoner, er det vanskelig å forstå hva den foran deg tenker, eller om han har forstått hva du mener.

“Når man snakker med folk ansikt til ansikt, spiser lunsj, drikker kaffe, diskuterer. Da gir du folk noe informasjon om deg selv. Man lærer hverandre å kjenne. “

Ut ifra dette kan man se at både konsulentene fra Norge og Frankrike oppfatter at den geografiske avstanden er en barriere for kommunikasjonen. På den ene siden mener de at dette gjør det vanskelig å løse arbeidsoppgaver sammen på tradisjonelle måter og at man da må finne nye måter å gjøre dette på. På den andre siden mener de at det påvirker de personlige relasjonene mellom menneskene som jobber sammen, i form av at båndene mellom

menneskene ikke blir like strekt knyttet som om de hadde vært ansikt til ansikt med hverandre.

4.4.2 Ledelse og hierarki

Både de norske og de franske konsulentene påpekte at det var forskjell i hva slags forhold de og de indiske konsulentene ønsket for å løse arbeidsoppgavene. De norske og franske konsulentene mente at årsaken til dette var ulike former for *hierarki* og *ledelse*. Flere konsulenter påpekte at de oppfattet at Capgemini India var langt mer hierarkisk enn Capgemini Norge, og at dette førte til at inderne var mer avhenging av oppfølging, tilbakemeldinger og veldefinerte oppgaver, samt at de var svært lite selvstendige. En norsk konsulent med lederansvar fortalte hvordan det var forskjellig fra hva han var vant til:

“Jeg føler at inderne ofte lytter til autoritetspersoner bare fordi de har en tittel. I større grad enn nordmenn gjør. Så jeg tror at spesielt ledere og sjefer bør være bevisst dette her. For ting du sier er ikke nødvendigvis ment som en ordre, men kan oppfattes som en ordre. Og det kan oppfattes lite ydmykt. Altså, det som har slått meg noen ganger, er at her i Norge, uansett hva jeg sier så er det ingen som bryr som om det dersom det er en delt oppfatning om dette er fornuftig. Men en inder, han kan gjøre det bare fordi jeg sjef og fordi han er vant til å agere på ordre.”

En fransk konsulent fortalte videre hvordan det kunne være vanskelig finne frem til noen som kunne ta ansvar for arbeidsoppgaven:

“Hvis du vil ha noen informasjon eller vil ha noe gjort, så må du komme forbi hierarkiet i India.”

De indiske konsulentene nevnte ikke noe om ledelse og hierarki i forhold til det internasjonale samarbeidet. Flere trakk derimot frem Capgemini India som en helt spesiell arbeidsplass i indisk sammenheng når det kom til hierarki og ledelse. De mente at Capgemini India var langt mindre hierarkisk enn andre indiske selskaper. En indisk konsulent med lederansvar fortalte:

“... men det som er spesielt her, er at ansatte og ledere har et forhold til hverandre. Jeg tror ikke det har skjedd meg i noen annen organisasjon.”

4.4.3 Nasjonal kultur

Både nordmennene og franskmennene mente at samarbeidsproblemene også kunne være forårsaket av forskjeller i *nasjonal kultur*. Flere brukte ord som “*kulturkonflikt*” og “*ulik kulturell tenkemåte*”. Særlige de franske konsulentene var opptatt av å gi grundige

forklaringer på hvorfor kultur kunne være en årsak til samarbeidsproblemene. En fransk konsulent fortalte:

“Når man har den samme kulturen og snakker det samme språket, så er dette hva som ble sakt, og dette hva som ble forstått. Hvis du deler den samme kultur og den samme kunnskap så er også det usagte forstått. Dersom man ikke eksplisitt kommuniserer om det usagte, og man ikke har den samme forståelsen, da har man ikke de samme resultatene, selv om man har spurt på samme måte.”

Videre mente både norske og franske konsulenter at de ulike tilnærmingene for å løse oppgaver også kunne forklares av kulturelle forskjeller. Slik som en fransk konsulent forklarte:

“Jeg tror det er en del av deres kultur. De (inderne) spør ikke etter mer ansvar. Hvis man dytter på dem mer ansvar, så liker de ikke det.”

De franske konsulentene påpekte at de forskjellige valgene av kompetanseprofiler kunne være relatert til kultur. De franske konsulentene fortalte at den indiske kulturen på dette område var svært forskjellige fra den franske, og flere trakk frem at dette kunne være årsaken til de forskjellige valgene av kompetanseprofiler. Flere franske konsulenter mente at inderne kulturelt sett var svært påvirket av britene og kolonitiden, som de betegnet som anglo-saxisk kultur. På spørsmålet om hvorfor slike forskjeller i valg av kompetanseprofiler oppsto svarte en fransk konsulent:

“Jeg vil si at hovedpoenget er kultur. Inderne har virkelig blitt eksponert for anglo-saxisk kultur, og dette førte til denne modellen. I Frankrike, foretrekker vi mer multitasking-profiler.”

En annen fransk konsulent beskrev videre hvordan disse forskjellige kulturelle tenkemåtene preget folks personlige valg, i form av hva de ulike konsulentene likte best:

“I Frankrike liker folk å gjøre mange forskjellige ting. De liker ikke å være så veldig spesialisert. En person liker å jobbe både med design og utvikling samt flere ting. Slik er den franske tenkemåte. I India er folk mer dedikert til en type oppgave, design eller utvikling.”

I forhold til forskjellig forståelse av om den andre fokuserte på kvalitet, pris eller levering i tide, påpekte de norske konsulentene at de indiske konsulentene kulturelt sett var opplært til å tenke på en annen måte enn dem, som igjen fikk utløp i at de hadde en annen måte å tenke om kvalitet på. En norsk konsulent forklarte:

“Det handler om forskjellig forståelse av hva som skal til for vinne. Inderne ansetter ofte unge mennesker som kulturelt sett er opplært til å tenke det generelle, og de er ikke flinke nok til å tenke på det spesielle.”

4.5 Spørsmål for videre diskusjon

Videre i det neste kapitlet vil jeg, i lys av de utvalgte teoriene som jeg avslutningsvis begrunnet bruken av i kapittel to, diskutere hva jeg her har presentert om samarbeidet slik det fungerer i dag. Et overordnet spørsmål for videre diskusjon vil være å belyse problemstillingen “hva kan være årsaker til at samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskaper oppstår?”.

Diskusjonen vil bygge på spørsmål knyttet til de fire typene samarbeidsproblemer:

- Hvorfor har konsulentene i sine internasjonale relasjoner vanskeligheter med å forstå og å avdekke det underliggende, usagte og tatt for gitt som et budskap også kan inneholde?
- Hvorfor ønsker de indiske konsulentene å løse oppgaver i en kontekst der oppgavene er svært godt definerte, med tett oppfølging og mange tilbakemeldinger og liten grad av frihet og selvstendighet, mens de norske og de franske konsulentene ønsker stor grad frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, lite oppfølging og få tilbakemeldinger?
- Hvorfor har de indiske konsulentene dybdekunnskap, mens de franske konsulentene har breddekunnskap?
- Hvorfor oppfatter de indiske konsulentene at de vektlegger kvalitet og levering til rett tid, mens nordmennene oppfatter at de kun fokuserer på pris? Hvorfor oppfatter de norske konsulentene at de fokuserer på kvalitet, men de indiske konsulentene oppfatter at de kun fokuserer på levering til rett tid?

5 Hva kan forklare samarbeidsproblemene?

I dette kapitlet vil jeg forsøke å svare på de spørsmålene som avslutningsvis ble stilt i kapittel 4. For å belyse disse spørsmålene vil jeg benytte meg av Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller, og Maurice, Sorge og Warners teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner. Som forklart i kapittel 2, vil disse teoriene på ulike måter kunne tenkes å si noe om hva som er årsaker til samarbeidsproblemene mellom konsulentene. Noen av samarbeidsproblemene kan imidlertid hverken belyses ved hjelp av Hofstedes eller Maurice, Sorge og Warners teori. I disse tilfellene tar jeg derfor for meg andre teoretiske bidrag som kan gi andre mulige forklaringer.

I kapittel 2 punkt 2.3 gjorde jeg rede for hvordan jeg vil anvende disse teoriene, og med bakgrunn i denne strategien vil jeg først ta for meg samarbeidsproblemene knyttet til ulike kompetanseprofiler, deretter ulike tilnærminger til oppgaveløsning, videre kommunikasjonsproblemer, og til slutt ulike oppfatninger om pris, kvalitet og levering til rett tid. I disse avsnittene vil jeg både belyse samarbeidsproblemene ved bruk av teori, og diskutere de ulike forklaringene jeg ved bruk av teoriene har kommet frem til.

5.1 Kompetanseprofiler

Et av spørsmålene som ble stilt i kapittel fire omhandler hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap, mens de franske konsulentene har breddekunnskap. En svært fremtredende side ved kunnskap og kompetanse er *utdannelse*. Til utdannelse vil det være knyttet både ulike systemer og institusjoner, samt ulike kulturelle normer. Fordi Hofstedes teori nettopp tar for seg forskjeller mellom nasjoner når det kommer til kultur og samfunnsnormer, vil jeg belyse spørsmålet ved å sammenligne Norge, India og Frankrikes skår på dimensjonene for nasjonal kultur. Det kan i dette tilfelle være særlig gunstig å se på landenes skår på maskulinitets-indexen og på langtidsorienterings-indexen. Disse dimensjonene omtaler flere faktorer knyttet til utdanning og arbeidsliv som kan belyse spørsmålet om ulike

kompetanseprofiler. Landenes skår på disse dimensjonene vil kunne gi et bilde av de nasjonale kulturenes normer knyttet til utdanningsvalg, som kan tenkes å kunne påvirke konsulentens kompetanse. For å belyse det samme spørsmålet ut ifra Maurice, Sorge og Warnes teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner, vil jeg deretter sammenligne institusjoner for høyere utdanning i de tre landene. På denne måten vil jeg kunne undersøke om forskjeller i utdanningsinstitusjoner også kan tenkes å være en mulig forklaring på konsulentens ulike typer kompetanse. Diskusjonen i dette avsnittet vil dreie seg om Frankrike og India, da jeg ikke fant at de norske konsulentene oppfattet at ulike kompetanseprofiler var et samarbeidsproblem.

5.1.1 Maskulinitet versus feminitet, og korttids- versus langtidsorientering

Når man ser på skårene på maskulinitets-indexen og på langtidsorienterings-indexen, skårer India og Frankrike svært forskjellig. På maskulinitet-indexen skårer India høyt, mens Frankrike skårer middels. På langtidsorienterings-indexen skårer India medium til høy og Frankrike medium. Indias skår på maskulinitets-indexen og på langtidsorienterings-indexen innebærer at den indiske kulturen, ut ifra Hofstedes teori, vil kjennetegnes av fokus på utfordringer, inntjening og annerkjennelse (Hofstede og Hofstede 2005:132). På skolen vil det være viktig å strebe etter å være best, og den som er best skal få mye ros. Det er sterk konkurranse i klassen, og man må prøve å utmerke seg (Hofstede og Hofstede 2005: 142). I det indiske arbeidslivet overdriver både studenter og jobbsøkere med erfaring sine egne prestasjoner og kvalifikasjoner, og valg knyttet til arbeid avgjøres av karrieremuligheter. Arbeidsmotivasjonen ligger i at innholdet i arbeidsoppgaven oppleves som en berikelse (Hofstede og Hofstede 2005: 142,146). Dette innebærer at det i den indiske kultur vil være en utbredt oppfatning om å jobbe hardt og målrettet over lengre tid for å oppnå resultater. I skolen blir suksess knyttet til innsats og feil knyttet til mangel på innsats. Mange studenter vil ha interesse for og ønske om å gjøre det bra i fag som matematikk og naturfag. På den typiske indiske arbeidsplassen vil verdier som ærlighet, tilpasningsdyktighet, ansvarlighet og selvdisciplin stå sterkt (Hofstede og Hofstede 2005: 224).

Ut ifra Hofstedes teori ser det derfor ut til at den indiske kulturen, som de indiske konsulentene har vokst opp i og er sosialisert inn i, vil være preget av et stort fokus på å strebe etter å være best, og å lykkes i utdanningen. Dette kan skape et stort fokus på prestasjoner.

Den harde konkurransen og det faktum at det er så mange som ønsker å gjøre det bra, kan også spille inn på prestasjonsfokuset. Når det er mange med i konkurransen, og konkurransen er hard, vil det være lettere å lykkes på ett felt enn på mange. Derfor vil det kunne lønne seg å spesialisere seg innen ett felt, for dermed å ha større sjanser for å være best akkurat på det området. De indiske konsulentene kan derfor gjennom livet ha blitt preget av en *prestasjons- og spesialistkultur*, som har preget deres utdanningsvalg, og vært med på å forme et fokus i kampen om å være den beste blant mange gode. Det kan dermed være knyttet stor stolthet til det å lykkes og til det å være en spesialist. En indisk konsulent gav uttrykk for sin stolthet knyttet til dybdekunnskapen:

Hvis det kommer en oppgave som bare jeg kan løse, må jeg gjøre det. Min ekspertise.

Den indiske prestasjons- og spesialistkulturen kan videre sees på som et nåløye som fortsetter å være like trangt både gjennom utdanningen og inn i arbeidslivet, ettersom konkurransen om å være best, lykkes, og å få seg jobb fortsetter også etter endt studieløp. Dette presset kan videre føre til at stadig mer spesialisering kreves for å henge med i den sterke konkurransen. Dermed kan dette føre til at de indiske konsulentene er preget av en spesialistkultur som synes å legge grunnlaget for at de har dybdekunnskap i stedet for breddekunnskap.

Hvorfor de franske konsulentene derimot har breddekunnskap kan belyses ved å undersøke Frankrikes skår på maskulinitets-indexen og på langtidsorienterings-indexen. Frankrike skårer medium både begge disse indexene og vil derfor her måles relativt til India. Frankrikes medium skår på maskulinitets-indexen innebærer at den franske kulturen betegnes som en mer feminin kultur enn den indiske. Det vil i den franske kulturen i større grad enn i indisk kultur være en oppfatning om at relasjoner og livskvalitet er svært viktig (Hofstede og Hofstede 2005:142). Franske barn vil større grad enn indiske barn lære i skolen at det er et mål å være “den gjennomsnittlige student”, og svake vil bli hjulpet frem. Å mislykkes i skolen vil betegnes som en mindre sak. Franske studenter og arbeidstagere med erfaring undervurderer sine egne prestasjoner og kvalifikasjoner, og valg av arbeid avgjøres ut fra egne interesser (Hofstede og Hofstede 2005:142). Ledelse på den franske arbeidsplassen vil være preget av en konsensus-tankegang, konflikter løses ved kompromisser, og arbeidsmotivasjonen ligger i samarbeid og kontakt med andre (Hofstede og Hofstede 2005:147). Videre vil Frankrikes medium skår på langtidsorienterings-indexen innebære at den franske kulturen i større grad enn den indiske vil være preget av oppfatningen om at innsats skal gi raske resultater. I skolen er studentenes suksess eller feil knyttet til flaks, og

mange studenter vil ha interesse for “myke” teoretiske fag, og gjøre det dårligere i matematikk og naturfag. På arbeidsplassen vil verdier som frihet, rettigheter, prestasjoner og selvstendig tenkning stå sterkt (Hofstede og Hofstede 2005: 225).

Ut ifra Hofstedes teori ser det derfor ut til at den franske kulturen kan ha fokus på livskvalitet, frihet, og selvstendig tenkning. Det å følge egne interesser kan videre legge et grunnlag for en kultur som i større grad er preget av samfunnsnormer som bygger på prinsipper om individets valgfrihet og selvtutfoldelse. Dette vil kunne skape en grobunn for en *mangfoldkultur* der individets frie valg står i sentrum. Dette kan også være med på å legge et grunnlag for utdanningsvalg, og kan føre til at de franske konsulentene er sosialisert inn i en kultur der man i valg av utdanning følger sine interesser på flere felt. Samfunnsnormer som ligger i den franske kulturen, presentert ut ifra skårene på to av Hofstedes dimensjoner, synes dermed å kunne forklare hvorfor de franske konsulentene har breddekunnskap. En fransk konsulent fortalte om hvordan disse normene nettopp var iboende i franskmenn ved det han betegner som den “franske tenkemåte”:

“I Frankrike liker folk å gjøre mange forskjellige ting. De liker ikke å være så veldig spesialisert. En person liker å jobbe både med design og utvikling samt flere ting. Slik er den franske tenkemåte. I India er det folk mer dedikert til en type oppgave, design eller utvikling”

Som vist i dette avsnittet, synes de indiske konsulentenes dybdekunnskap og de franske konsulentenes breddekunnskap å kunne forklares ut ifra Hofstedes kulturprofiler. De ulike nasjonale kulturenes normer for utdanning og prestasjoner kan dermed tenkes å kunne være en faktor som kan føre til ulike kompetanseprofiler. Dette betyr allikevel ikke at forklaringen på de forskjellige valgene av kompetanseprofiler utelukkende ligger i normer knyttet til utdanning og prestasjoner, men som jeg videre vil vise, kan også ulikheter i utdanningsinstitusjoner spille inn.

5.1.2 Utdanningsinstitusjoner og rekruttering

Maurice, Sorge og Warners studie kom frem til at det var klare forskjeller mellom fabrikkene når det kom til kvalifikasjoner, og ledet disse tilbake til forskjeller i utdanningsinstitusjonene mellom Tyskland, Storbritannia og Frankrike. Å undersøke slike forskjeller mellom Frankrike og India, kan dermed tenkes å kunne belyse spørsmålet om hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap, mens de franske konsulentene har

breddekunnskap. Jeg vil derfor først gjøre rede for de indiske institusjonene for høyere utdanning, og deretter for de franske institusjonene for høyere utdanning.

Høyere utdanning i India har vokst svært raskt siden landets frigjøring i 1947 (Agarwal 2007: 197). Fundamentet for det moderne indiske utdanningssystemet ble lagt av den britiske kolonimakten på midten av 1800-tallet, og organiseringen og struktureringen av de første universitetene var modellert etter Universitetet i London (Agarwal 2007: 197). Frem til slutten av 1980-tallet var det svært få universiteter som tilbød profesjonell utdanning innen tekniske fag, kun et fåtall mindre tekniske institutter. Den store veksten i både industri og teknologi fra 1980-årene og utover førte med seg et større behov for utdannet personell (Agarwal 2007: 197). Med den økonomiske veksten India var inne i, ble det også etablert en ny middelklasse som hadde råd til å betale for utdanning. Derfor så også flere private skoler dagens lys (Agarwal 2007: 197). De private skolene møtte imidlertid motstand fra de offentlige universitetene, og myndighetene kjørte i mange år på med strenge regler for å stanse veksten av dem. Dette resulterte i at flere private skoler på begynnelsen av 2000-tallet organiserte sine kurs og eksamener på lik måte som de offentlige universitetene og kalte seg private universiteter (Agarwal 2007: 197). I dag eksisterer det derfor både private og offentlige universiteter i India.

Både de private og offentlige universitetene har i forhold til høyere utdanning i India spilt en stor rolle. For å komme inn på både offentlige og private utdanningsinstitusjoner er det vanlig at studentene går igjennom ett år med forberedelser til opptaksprøver (Dossani: 2008:100). De private universitetene kan beskrives som tunge byråkratiske organisasjoner. Kvaliteten på disse varierer stort. Der man noen steder vil finne korrupsjon og utdatert teknologi, vil man andre steder finne topp moderne prestisjeinstitutter (Dossani:2008: 94). De private universitetene varierer også enormt både når det kommer til størrelse og kvalitet. Mens en stor andel av aktørene er store, ofte internasjonale og seriøse institutter med god kvalitet på utdanningen, betegner Mansingh (2007) de minste aktørene med dårligst kvalitet som "garasje-utsalg" (Mansingh 2002:139).

Som et resultat av begrensede statlige bevilgninger de senere årene, har imidlertid både offentlige og private universiteter sett seg nødt til å øke studieavgiften betraktelig (Agarwal 2007: 204). Dette har ført til at høyere utdanning i India har blitt svært dyrt og dermed nærmest umulig for de fattige å ta del i. Derfor er det slik at selv om India har opplevd en

enorm vekst i høyere utdanning de siste 30 årene, var det i 2007 allikevel bare 11 % av 18-23 åringer i India som tok høyere utdanning (Agarwal 2007: 202).

Den store variasjonen i kvalitet mellom de ulike institusjonene har ført til at det har blitt hard konkurranse mellom de store it-bedriftene om få tak i de beste studentene. Dette har ført til at det kun er de beste som kommer til intervjuer for de mest ettertraktede it-jobbene. Det er også vanlig praksis blant flere it-selskaper å sikre seg de beste studentene allerede på campus (Mansingh:2002:145). En indisk informant fortalte om sine bekymringer rundt dette:

“Vi rekrutterer mange folk rett fra skolebenken i India. Mange andre firmaer har veldig gode strategier for å få de beste folkene. Der tror jeg Capgemini India må forbedre seg og ha en bedre plan”.

Ut ifra hvordan de indiske institusjonene for høyere utdanning er organisert kan en muligens forklare hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap. At man i India må betale for høyere utdanning, fører til at det kun er de rike i samfunnet som har råd til å ta slik utdanning. Etersom de fattige utgjør den største gruppen av Indias befolkning, skulle dette tilsi at en mindre gruppe velstående inderne konkurrerer om plassene, og at det dermed blir liten konkurranse. Allikevel vil den varierende kvaliteten og graden av seriøsitet blant institusjonene kunne føre til at kampen om å komme inn på utdanningsinstitusjonene med høyest rang blir svært stor. Dette kan dermed skape en stor konkurranse blant elevene, allerede før høyere utdanning, i opptaksprosessen, og føre til at en må sikte seg inn på et spesialfelt for å være blant de som får plass.

Selv om rekrutteringsprosessen til de store it-firmaene er preget av en kamp for å få tak i de beste studentene fra de beste utdanningsinstitusjonene, betyr ikke dette at det er lettere for mengden av nyutdannede å få seg jobb. Det er svært mange studenter, og flere ønsker de samme jobbene. Når de store it-firmaene kun ønsker seg de beste studentene, kan dette innebære at de da ser etter de studentene som har spesialkompetanse. Når det indiske utdanningssystemet også i stor grad utdanner spesialister, opprettholdes denne strukturen av de store it-bedriftene. De indiske utdanninginstitusjonene kan på denne måten sees som et trangt nåløy som mengder av studenter ønsker å slippe i gjennom. Videre inn i arbeidslivet fortsetter dette nåløyet å være like smalt og vanskelig å komme i gjennom. Dette kan da legge grunnlaget for en svært sterk konkurranse som kan føre til at de indiske konsulentene må spesialisere seg for å være vinnere. Dermed kan dette legge et grunnlag for at konsulentene vil kunne utvikle en dybdekunnskap.

Måten de indiske institusjonene for høyere utdanning er organisert på, ser dermed også ut til å kunne være en mulig forklaring på hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap. Jeg vil videre undersøke om måten de franske institusjonene for høyere er organisert på også kan belyse hvorfor de franske konsulentene har breddekunnskap.

Høyere utdanning i Frankrike har røtter helt tilbake til det 16. århundre (Kaiser 2007:10). På denne tiden opplevde Frankrike en vekst i antall universiteter, som mot 1800-tallet ble tatt igjen av en vekst i “*Grand Écoles*”, som er *spesialiserte høyskoler* (Kaiser 2007:10).

Høyskolesystemet, som er svært karakteristisk for Frankrike, var først tenkt å utdanne teknisk og administrativt personell til ulike instanser i staten. Etter hvert utviklet høyskolesystemet seg også til å utdanne personell for industri og handel (Kaiser 2007:10). Det finnes i dag også en rekke andre høyskoler som utdanner studenter innen andre type fag som økonomi, bedriftsfag, og statsvitenskap (Østberg 2006: 10).

I dagens franske utdanningssystem eksisterer både universiteter og høyskoler side om side. Det er imidlertid store forskjeller mellom dem både når det kommer til opptak, undervisning, og til prestisje. For å komme inn på de franske høyskolene er det lange og harde inntaksprøver. Kun 5-10 % av de som avlegger opptaksprøvene kommer inn (Østberg 2006: 10,12). Kandidatene til opptaksprøvene har tilbrakt fra ett til tre år i en “*classe préparatoire*”, som er en postgymnasial klasse der man øver til opptaksprøvene (Østberg 2006: 10). Opptaksprøvene er delt inn i naturvitenskapelige- og ingeniørfag, bedriftsfag, og humanistiske og samfunnsvitenskapelige fag, som videre er delt inn i spesifikke disipliner. Det er svært høye krav for å komme inn på disse forberedende kursene. Til de franske universitetene er det imidlertid få adgangsbegrensninger. Høyskolenes status er imidlertid så høy at kandidatene herfra stikker av med de beste jobbene foran nyutdannede fra universitetet (Østberg 2006: 12).

Å forklare hvorfor de franske konsulentene har breddekunnskap, ved å vise til egenskaper ved de franske utdanningsinstitusjonene og måten inntakene foregår på, er imidlertid vanskelig. På bakgrunn av de strenge opptakskravene både til de forberedende kursene, og til selve høyskoleutdanningen, kombinert med sterk konkurranse blant elevene og til dels stor spesialisering av de ulike kursene innen utdanningen, skulle en snarere vente at de franske konsulentene utviklet dybdekunnskap. Det skulle være rimelig å anta at også universitetsutdannede som vil henge med i konkurransen med studenter fra høyskolene, vil måtte spesialisere seg. Dette stemmer derfor ikke overens med den breddekunnskapen jeg fant

at de franske konsulentene hadde. På den annen side er det mulig å argumentere for at de franske konsulentens breddekunnskap kan utvikles i det spillerommet som åpner seg i det studentene har kommet inn på de aktuelle høyskolene. For selv om de høye opptakskravene kan føre til at studentene tidlig søker mot en spesialisering, er den skyhøye konkurransen for å komme inn på høyskolene imidlertid raskt borte etter at studentene har kommet inn. Det er med andre ord ingen kamp om å være best når du først har kommet inn. Det at du i det hele tatt har kommet inn, tilsier at du er best. Et prestasjonspress vil da heller ikke kunne drive videre frem et fokus på spesialisering. De franske konsulentene har dermed gått gjennom et utdanningssystem som tidlig har stemplet dem som gode, og de har derfor heller ikke i etterkant trengt å fokusere kun på ett fagfelt for å kjempe om plassen for å få seg jobb. Når en da først har kommet inn på en slik høyskole, er man også nærmest garantert arbeid. Dette ligger i den store prestisjen det er å ha kommet inn på slike skoler, og den merkelappen vil følge en som et kvalitetsstempel resten av livet. Derfor kan de franske konsulentene ha hatt mulighet til å dyrke flere faglige interesser, og å skaffe seg breddekunnskap.

Samtidig er det viktig å trekke frem at ikke alle mine franske informanter hadde høyskoleutdanning. Noen hadde også universitetsutdanning. Dersom argumentet om at universitetsutdannede som vil henge med konkurransen med studenter fra høyskolene vil måtte spesialisere seg, vil medføre riktighet, vil dette allikevel kunne tilsa at de franske konsulentene skulle hatt dybdekunnskap.

Derfor kan måten de franske utdanningsinstitusjonene er organisert på, altså ikke gi noen enkel forklaring på hvorfor de franske konsulentene har breddekunnskap. Dette vil jeg diskutere nærmere i punkt 5.1.4. Samtidig synes måten det indiske utdanningssystemet er organisert på å kunne gi en forklaring på hvorfor de indiske konsulentene dybdekunnskap. Som en tredje mulig forklaring på de ulike kompetanseprofilene, vil jeg videre vise til hvordan den arbeidsdelingen som følger med samarbeidet kan påvirke hvorfor konsulentene har ulike typer kompetanse.

5.1.3 Arbeidsdeling, en organisasjonsstrukturell forklaring

En annen forklaring på hvorfor konsulentene har ulike typer kompetanseprofiler, kan ligge i hva slags typer av oppgaver som løses ved de ulike kontorer. Som beskrevet i kapittel 4, om typer av samarbeid, innebærer Rightshore-samarbeidet mellom kontorer i Frankrike og India at mesteparten av det teknisk-praktiske arbeidet vil foregå i India, og mesteparten av

kundekundekontakt, salg, og administrative oppgaver knyttet til prosjektet vil foregå i Frankrike. Dette kan innebære at man i Frankrike rett og slett ikke i like stor grad som i India behøver spesialiserte ansatte. Dermed søker man heller ikke etter slike typer kompetanseprofiler, men satser heller på å ansette konsulenter som har breddekunnskap. Samtidig er det mange prosjekter knyttet til det franske kontoret som ikke settes ut til India, der de franske it-konsulentene selv må løse de teknisk-praktiske oppgavene. Dette vil innebære at man også i den franske staben trenger teknisk spesialisering. Det er derfor ikke mulig å gi noe konkret svar på om arbeidsdelingen er utslagsgivende for de ulike valgene av kompetanseprofiler. Det vil allikevel være rimelig å anta at dette kan ha noe innvirkning på disse ulike valgene.

5.1.4 Diskusjon

Jeg har i avsnittet ovenfor forsøkt å forklare de forskjellige typene kompetanseprofiler både ut ifra nasjonale kulturforskjeller og ut ifra forskjeller i utdanningsinstitusjoner. Jeg har også presentert en alternativ forklaring ut ifra den arbeidsdelingen samarbeidet legger opp til. Ved bruk av Hofstedes teori ser de nasjonale kulturene i India og Frankrike i stor grad ut til å kunne forklare både hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap og hvorfor de franske konsulentene har breddekunnskap. Videre ser det ut ifra Maurice, Sorge og Warnes teori ut til at måten de indiske utdanningsinstitusjonene er organisert på kan forklare hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap. Imidlertid gir ikke egenskaper ved de franske utdanningsinstitusjonene noen god forklaring på hvorfor de franske konsulentene har breddekunnskap. Derimot kan det argumenteres for at de franske konsulentenes som hadde høyskoleutdanning kan ha utviklet breddekunnskap i spillerommet som åpner seg når studentene har kommet inn på de aktuelle høyskolene, og med redusert prestasjonspress, dermed mindre spesialisering.

Samtidig kan grunnen til de indiske og franske konsulentenes ulike kompetanseprofiler ligge i arbeidsdelingen samarbeidet skaper, og i de ulike typene kompetanse de ulike typene oppgavene vil kreve. Om arbeidsdelingen alene ikke er årsaken til de ulike kompetanseprofilene, vil den uansett kunne tenkes å ha en forsterkende effekt på de indiske konsulentenes dybdekunnskap og de franske konsulentens breddekunnskap. Med andre ord, ved at man ansetter slike typer profiler underbygger man et allerede eksisterende mønster.

Om det da er forskjeller i nasjonal kultur eller forskjeller i egenskaper ved utdanningsinstitusjoner som kan være årsaken til hvorfor de indiske og franske konsulentene har forskjellige typer kompetanse, vil imidlertid være vanskelig å slå fast med sikkerhet. Samtidig kommer det frem av analysen i dette avsnittet at Hofstedes teori forklarer flere av forholdene enn Maurice, Sorge og Warnes teori. Dermed vil det være rimelig å argumentere for at det kan tenkes at årsaken til de ulike kompetanseprofilene i noe større grad kan ligge i kulturforskjeller enn i forskjeller i utdanningssystemer. Dette er også en forklaring som støttes av utsagn fra de franske konsulentene. Som forklart i kapittel 4, oppfattet nemlig de franske konsulentene at de forskjellige kompetanseprofilene kunne være relatert til ulikheter i kultur.¹

Selv om Hofstedes teori i denne oppgaven ser ut til å kunne gi forklaring på hvorfor de indiske konsulentene har dybdekunnskap og de franske konsulentene har breddekunnskap, finnes det allikevel også svakheter knyttet til hans teori. En svakhet her er hvordan han beskriver den franske kultur. Ut fra Frankrikes skår på maskulinitets-indexen og på langtidsorienterings-indexen, gjort rede for i punkt 5.1.1, beskrives den franske kulturen både som lite hierarkisk og lite elitistisk. Dette er en bekrivelse av den franske kulturen som strider imot hvordan store deler av den foreliggende litteraturen tegner et bilde av fransk kultur på arbeidsplassen.² Flere har også beskrevet det franske samfunnet som svært elitistisk.³ Historikeren Kai Østberg (2006) betegner den franske elitismen som en faktor som gjennomsyrrer store deler av det franske samfunnsliv, og som dermed speiler holdninger som finnes i hele samfunnet (Østberg 2006: 8). Østberg fører også deler av denne elitestrukturen tilbake til det franske utdanningssystemet og til hvordan elitehøgskolene er organisert. Dette bringer frem to spørsmål: Hvorfor blir den franske kultur ved bruk av Hofstedes dimensjoner maskulinitets-indexen og langtidsorienterings-indexen, betegnet som lite hierarkisk og elitistisk, og dermed motstridende den foreliggende litteraturen? Hvorfor “oppfører” mine franske informanter seg heller i tråd med hvordan denne litteraturen beskriver det franske samfunnet?

¹ Se s.55-56 punkt 4.4.3 Nasjonal kultur

² Hall, Edvart T, Hall, Mildred Reed (1989) *Understanding cultural Differences* Intercultural Press, Inc United States of America.

³ Se Hartmann M. (2000) *Class-specific habitus and the social reproduction of the the business elites in Germany and France*” The sociological review Vol 48 No 5

og Østberg, Kai (2006) *Duksenes Republikk Fransk elitisme og dens samfunnsmessige konsekvenser* IFS Info 3/2006

Et svar på det første spørsmålet kan være at maskulinitets-indexen og langtidsorienterings-indexen alene ikke kan gi et helhetlig nok bilde av den franske kulturen, og at de tre resterende dimensjonene også burde vært tatt med i betraktningen. Om man ser på *individualisme-indexen* skårer Frankrike svært høyt, noe som innebærer at man er lært opp til å tenke ut ifra individets beste, og at alle har ansvar for seg selv (Hofstede og Hofstede 2005:92). Dette kan være en faktor som vil tegne et langt mer elitistisk bilde av den franske kultur. Frankrikes medium til høye skår på *usikkerhetsunnvikelses-idexen* kan videre tegne et noe mer hierarkisk bilde av den franske kultur. Dette fordi den beskriver den franske arbeidslivskultur som regelorientert og formell (Hofstede og Hofstede 2005:176). Om man imidlertid skulle tatt med alle de fem dimensjonene i en forklaring, ville man stått ovenfor en svært kompleks forklaring, som kanskje ikke ville gitt et klart bilde.

På spørsmål nummer to, om hvorfor heller ikke de franske konsulentene ikke “oppfører seg i tråd med” den forliggende litteraturen, kan knyttes til faktoren *lik utdannelse*. For at et hierarki skal kunne fungere, må det på en eller annen måte legitimeres. På en arbeidsplass kan forskjeller i utdannelse og typer kunnskap være et slikt legitimerende element. Om det derimot er tilfelle at hovedvekten av ansatte befinner seg i en gruppe der alle har lik utdannelse og kunnskap, vil det ikke være noe legitimerende element for et bratt hierarki. Etersom alle de franske konsulentene har høyere utdannelse, vil det dermed ikke være noen grobunn for en bratt hierarkisk struktur. Dermed kan dette variere med typer bransjer. Dette kan imidlertid også skyldes at mine funn, at de franske konsulentene hadde breddekunnskap, ikke er representative. Jeg har hatt ett forholdvis lite utvalg, som er rekruttert fra en enkelt arbeidsplass, og som muligens ikke er ett representativt utvalg for hele den franske arbeidslivskulturen. Samtidig kan det tenkes at det franske arbeidslivet og det typiske franske hierarkiet er i forandring, og at videre forskning trengs på dette området.

5.2 Oppgaveløsning

Jeg vil videre nå ta for meg et annet spørsmål presentert i kapittel 4, som omhandler konsulentens ulike tilnærminger til å løse oppgaver: Hvorfor ønsker de indiske konsulentene å løse oppgaver som er svært godt definerte, med tett oppfølging og mange tilbakemeldinger og liten grad av frihet og selvstendighet, mens de norske og de franske konsulentene ønsker

stor grad av frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, lite oppfølging og få tilbakemeldinger?

For å belyse dette spørsmålet vil jeg gjøre rede for hvordan India, Frankrike og Norge skårer på maktdistanse-indexen og usikkerhetsunnvikelses-indexen. Hofstede hevder at et lands skår på maktdistanse-indexen og usikkerhetsunnvikelses-indexen kan si oss noe om hvordan folk i ulike land vil *løse oppgaver* i organisasjoner (Hofstede og Hofstede 2005:243). Hvordan folk løser oppgaver kan videre knyttes til to typer spørsmål: Hvem i organisasjonen som har *makt til å bestemme*, og hvilke *regler og prosedyrer* som vil bli fulgt for å nå det ønskede målet. Hvem som har makt til å bestemme mener Hofstedes vil være knyttet til kulturelle normer vist på maktdistanse-indexen. Hvilke regler og prosedyrer som benyttes for å nå målet defineres vil videre være knyttet til kulturelle normer vist på usikkerhets-indexen (Hofstede og Hofstede 2005:243). Hofstede hevder at det også er ulike typer av *ledelsesformer* knyttet til liten eller stor maktdistanse (Hofstede 1980:78).

Videre vil jeg også forsøke å belyse konsulentenes ulike tilnærminger til oppgaveløsning, ved å ta utgangspunkt i Maurice, Sorge og Warnes teori. Deres studie viste at fabrikkene hadde ulike måter å strukturere arbeidet på, og at fleksibiliteten i arbeidet og samarbeidet mellom de ulike produksjonsethetene kunne føres tilbake til ulikheter i *kvalifikasjoner* de ansatte i de ulike landene hadde. Dermed kan det tenkes at konsulentenes ulike typer kompetanseprofiler kan føre til ulike typer tilnærminger til oppgaveløsning. Der det er mulig vil jeg også forsøke å føre arbeidsstruktureringen tilbake til måten landets institusjoner for høyere utdanning er organisert på. Til slutt vil jeg diskutere hva jeg gjennom disse analysene har kommet frem til.

5.2.1 Maktdistanse versus usikkerhetsunnvikelse

Ut ifra hvordan jeg ovenfor presenterte at jeg vil benytte Hofstedes teori, vil jeg først ta for meg hvordan India skårer på maktdistanse-indexen og usikkerhetsunnvikelses-indexen, deretter Frankrike, og til slutt Norge.

India skårer høyt på maktdistanse-indexen. Den generelle samfunnsnormen knyttet til høy maktdistanse bygger på tanken om at ulikhet mellom mennesker er forventet og ønsket, og at folk med lite makt bør være avhengige av folk med makt (Hofstede og Hofstede 2005:57).

Dette kan indikere at indiske ansatte oppfatter at det er lederen som har makt til å bestemme. Når lederen blir den som bestemmer, kan det også skapes en grobunn for et

avhengighetsforhold mellom ansatte og ledere, siden ansatte ikke vil kunne ta større avgjørelser uten lederen. Videre, på usikkerhetsunnvikelses-indexen skårer India medium til lav. Den generelle samfunnsnormen knyttet til lav usikkerhetsunnvikelse bygger på tanken om at usikkerhet sees på som en normal del av livet der man må ta hver dag som den kommer (Hofstede og Hofstede 2005:176). På spørsmålet om hvilke regler og prosedyrer som benyttes for å nå målet, vil dette kunne indikere at indiske ansatte føler seg komfortable med å løse oppgaven selv, men vil være avhengig av sjefens syn og instruksjoner. Ut ifra Hofstedes teori innebærer dette at indere vil føle seg komfortable med å løse oppgaver i en kontekst der autoritet er konsentrert. (Hofstede og Hofstede 2005:246) Indias høye skår på maktdistanse-indexen, som indikerer at det er et sterkt avhengighetsforhold mellom ledere og ansatte, vil i følge Hofstede også innebære at det i den indiske kultur er en spesiell form for ledelse. Det vil bety at lederidealet i den indiske kulturen og i det indiske arbeidslivet, vil være det Hofstede betegner som “den gode far”. (Hofstede og Hofstede 2005:246). En slik type ledelse har paralleller til familieforhold, og til forholdet mellom far og sønn. Et far-sønn forhold kan kjennetegnes av sønnens respekt for far, fars beskyttelse og kjærlighet ovenfor sønnen, fars tilgivelse ovenfor sønnens feil, far som kilde til kunnskap, og sønnens frykt for å skuffe far, etc.

Videre skårer Frankrike medium til høy på maktdistanse-indexen og måles her relativt til India som skårer svært høy på denne dimensjonen. Dette innebærer at det i den franske kulturen i noe mindre grad enn i den indiske kulturen er et ønske og en forventning om at det skal finnes ulikhet mellom mennesker. Det vil også i den franske kulturen i noe mindre grad enn den indiske kulturen være en oppfatning om at folk med lite makt bør være avhengige av folk med makt. I forhold til spørsmålet om hvem som har makt til å bestemme, vil dette kunne indikere at franske ansatte også oppfatter at det er lederen som bestemmer, men i noe mindre grad enn de indiske ansatte. Videre skårer Frankrike medium til høy på usikkerhetsunnvikelses-indexen. Den generelle samfunnsnormen knyttet til sterk usikkerhetsunnvikelse er tanken om at livets usikkerheter er en konstant trussel som må bekjempes (Hofstede og Hofstede 2005: 176). På spørsmålet om hvilke regler og prosedyrer som benyttes for å nå målet, vil dette kunne indikere at franske ansatte vil være avhengige av at lederen skal gi instruksjoner om hva og hvordan ting skal gjøres. Dette vil da innebære at franskmenn føler seg komfortable med å løse oppgaver i en kontekst der autoritet er konsentrert og oppgavene er strukturert. Lederidealet i den franske kulturen i og det franske arbeidslivet vil kunne være “hierarkiets sjef” (Hofstede og Hofstede 2005:246).

Tilslutt skårer Norge lavt på maktavstandse-indexen. Den generelle samfunnsnormen knyttet til lav maktavstandse bygger på tanken om at likhet mellom mennesker skal være minimert (Hofstede og Hofstede 2005:57). I forhold til spørsmålet om hvem som har makt til å bestemme, vil dette kunne indikere at norske ansatte oppfatter at alle, både ledere og ansatte kan bestemme. Videre skårer Norge, i likhet med India, medium til lavt på usikkerhetsnivå-indexen. I forhold til hvilke regler og prosedyrer som benyttes for å nå et mål, vil dette kunne indikere at norske ansatte vil la tolkning av situasjonen avgjøre hvem som tar ansvar for å løse oppgaven (Hofstede og Hofstede 2005:246). Ut ifra Hofstedes teori, skulle en vente at de norske ansatte føler seg komfortable med å løse oppgaver i en kontekst der det hverken er konsentrasjon av autoritet eller en fastlagt strukturering av oppgaver. Den norske kulturen vil dermed kunne ha et lederideal som kan betegnes som “den ressurssterke og lojale demokraten” (Hofstede og Hofstede 2005:246).

5.2.2 Ulike former for ledelse

Ut ifra India, Frankrikes og Norges skår på maktavstandse-indexen og langtidsoverorienterings-indexen kommer det frem at det er forskjeller i *ledelsesformer* mellom landenes nasjonale kulturer. De forskjellige ledelsesformene vil kunne tenkes å kunne belyse hvorfor det oppstår samarbeidsproblemer mellom konsulentene i forhold til å løse oppgaver.

Som vist ovenfor vil det i den indiske kultur være en utbredt tanke om at en leder skal både skal ha og ta ansvar for den jobben som utføres. På denne måten kan de indiske konsulentene, som er sosialisert inn i og er preget av denne kulturen, kunne ha en iboende oppfatning om at avgjørelser skal tas i samsvar med en leder, og at frihet og selvstendighet knyttet til slike avgjørelser ikke er et aktuelt spørsmål. De norske konsulentene oppfatter også inderne på denne måten, og dette vises i eksempelet fra kapittel 4 der en norsk konsulent beskriver de indiske konsulentene:

“Inderne er vant til å bli styrt. Den ansatte, litt avhengig av rangering, blir fortalt hva han skal gjøre. Det er nok ikke så mye rom for kreativitet og løsningsfrihet. De løser det de har blitt fortalt av lederen sin.”

I avsnittet ovenfor kom det også frem at den indiske kulturen kan legge til rette for en type ledelsesideal som oppfatter lederen som “den gode far”. Forholdet mellom de indiske konsulentene og de indiske lederne vil kunne betegnes som en far-sønn lignende relasjon, der lederfiguren “far” må konsulteres før avgjørelser tas. Det kan da tenkes at de indiske

konsulentene i sin redsel for å skuffe “far” heller ikke ønsker å ha frihet og selvstendighet knyttet til arbeidsoppgavene, ettersom dette kan øke risikoen for å utføre noe imot “fars” vilje.

Ut ifra Norges skår på de to dimisjonene til Hofstede, vil de norske konsulentene derimot kunne mene at både ledere og ansatte vil kunne bestemme og la tolkningen av situasjonen avgjøre hvem som tar ansvar for å løse oppgaven. Den norske kulturens lederideal “*den ressurssterke og lojale demokraten*”, vil også kunne prege måten de norske konsulentene løser oppgaver på. At lederen skal være ressurssterk vil kunne tenkes å innebære at han i tillegg til å skulle bidra med faglig kompetanse, også skal kunne ha stor arbeidskapasitet, ha evner til å kunne motivere de ansatte, og være en pådriver for å nå målene. De ansatte skal selv kunne ta ansvar, men lederen vil kunne fungere som “bistand” når man har behov for det. At lederen videre skal være demokratisk, vil kunne bety at avgjørelser tas på bakgrunn av flertallets mening, og ikke på bakgrunn av at lederen i kraft av sin posisjon “har rett” til å bestemme. På denne måten vil forholdet mellom ansatte og ledere kunne være regulert av tillitt ved at de ansatte stoler at lederen vil kunne støtte dem og lytte til dem, og at lederen gir ansatte spillerom og frihet, og stoler på at de utfører arbeidsoppgaven tilfredsstillende.

I en samarbeidssituasjon mellom de indiske og norske konsulentene vil det derimot i møte mellom lederidealene “den gode far” og den “den ressurssterke og lojale demokraten” kunne oppstå problemer. De norske konsulentene vil forvente at de indiske konsulentene på lik linje med dem selv, selv tar ansvar og løser oppgaven. De indiske konsulentene vil derimot vente og ta høyde for at en leder vil komme for å justere og gi dem instruksjoner når de holder på med en arbeidsoppgave. De indiske konsulentene vil bli frustrerte over ikke få tilstrekkelig tilbakemelding fra norske ledere, og vil bli usikre på hvordan de skal løse oppgaven, og i verste fall ikke klare å løse den i det hele tatt. De norske konsulentene vil på sin side kunne oppfatte de indiske konsulentene som ansvarssky og i verste fall late og udugelige.

Gjennom intervjuene kom det videre frem at de norske konsulentene irriterte seg over at inderne skulle si ifra om alt mulig og at dialoger over nettet vokste og vokste. Dette kan sees som en konsekvens av at når de indiske konsulentene ikke får de tilbakemeldingene de behøver, prøver de å skaffe seg de selv. De norske konsulentene kan på sin side oppfatte dette som mas, og se på de indiske kollegaene som uselvstendige. De ulike kulturens ledelsesidealer er dermed med på å skape et arbeidsklima som verken tilfredsstillende for de indiske eller de norske konsulentene behov, når ingen av partene tilbyr hverandre det de i utgangspunktet har behov for å løse arbeidsoppgavene på best mulig måte. Dette kan også

føre til negative oppfatninger om den andre samarbeidsparten, som kan vanskeliggjøre samarbeidet ytterligere. En norsk konsulent påpekte hvordan de ulike behovene knyttet til det å løse en oppgave var en utfordring:

“Man har en litt annen arbeidsfilosofi i India. At man gjerne skal løse den oppgaven man får, innenfor de rammene som er satt, på en best mulig måte. Og så skal man ikke se så mye til høyre og venstre i forhold til hvordan det skal løses. Og der er det et konfliktforhold ikke sant. I forhold til hvordan man skaper tilstrekkelig frihet, ut ifra deres side kontra og det vi et vant til og sånn som vi ønsker å ha det, for å nå de samme målene sammen”.

Å skulle forklare de ulike tilnærmingene til oppgaveløsning, og hvorfor det også oppstår problemer når de indiske konsulentene skal samarbeide med de franske konsulentene, blir derimot vanskeligere. Sett med Hofstedes teoretiske linse, vil de franske konsulentene i utgangspunktet oppfatte at det er lederen som bestemmer, og de vil være avhengige av at lederen skal gi instruksjoner om hva og hvordan ting skal gjøres. Leder-idealet “*hierarkiets sjef*” syns egentlig å invitere til et samarbeid som passer de indiske konsulentens behov for justering og instruksjoner fra lederen “den gode far”. At jeg da allikevel fant at det er samarbeidsproblemer mellom de indiske og franske konsulentene, kan forklares ved at mine franske konsulenter” ikke oppførte seg i tråd” med Hofstede beskrivelse av den franske kulturen. Mens Hofstede beskriver den franske kulturen som en hierarkisk struktur der lederne bestemmer arbeidsoppgavene, fant jeg at de franske konsulentene ønsket frihet og selvstendighet, og lite oppfølging og tilbakemelding fra ledere.

Som vist i dette avsnittet kan forklaringen på samarbeidsproblemet, knyttet til oppgaveløsning, mellom indiske og de norske konsulentenes skyldes ulike typer av ledelse. Den indiske og den norske kulturens ulike typer ledelse kan føre at til konsulentene har gale forventninger til hvordan samarbeidsparten skal oppføre seg. Samtidig viste det seg at de franske konsulentens måte å tilnærme seg oppgaveløsning på ikke stemte overens med den franske nasjonale kulturen, beskrevet av Hofstede. Dette vil jeg komme tilbake til, og diskutere videre i punkt 5.2.4. Jeg vil nå ta for meg å undersøke om samarbeidsproblemet knyttet forskjellene i oppgavetilnærming også kan belyses ut i fra hvordan ulike typer kompetanse kan føre til ulike typer arbeidsorganisering.

5.2.3 Ulike kvalifikasjoner, ulik arbeidsstrukturering

Maurice, Sorge og Warnes studie viste at fabrikkene hadde ulike måter å strukturere arbeidet på, og at fleksibiliteten i arbeidet og samarbeidet mellom de ulike produksjonsenhetene kunne føres tilbake til ulikheter i kvalifikasjoner de ansatte i de ulike landene hadde. I tråd med dette kan det tenkes at konsulentenes ulike typer kompetanseprofiler kan føre til forskjellige måter å strukturere arbeidet på. Det er mulig at dette kan gi utslag i ulike typer tilnærminger til oppgaveløsning. Ettersom studien av fabrikkene også viste at kompetanse kunne føres tilbake til egenskaper ved utdanningsinstitusjoner, vil jeg i de tilfellene der det er mulig også forsøke å føre ulikhetene i konsulentens arbeidsstrukturering og kompetanse tilbake til forskjeller i landenes institusjoner for høyere utdanning.

Som tidligere presentert i kapittel 4, fant jeg at de indiske konsulentene hadde dybdekunnskap. I punkt 5.1 ble mulige årsaker til dette drøftet, og jeg fant at dybdekunnskapen kunne tenkes å forklares ut ifra egenskaper ved de indiske institusjonene for høyere utdanning. I forhold til hvorfor de indiske konsulentene ønsker å løse oppgaver som er svært godt definerte, med tett oppfølging og mange tilbakemeldinger, kan dette, med bakgrunn i Maurice, Sorge og Warnes teori, belyses ved å si noe om hva slags arbeidsstrukturering som kan tenkes å utvikle seg ved at de ansatte nettopp har dybdekunnskap. Som analysert og diskutert i 5.1. kan de indiske konsulentens dybdekunnskap legge grunnlag for at de kun kan utføre en type oppgaver. At de videre trenger oppfølging og tilbakemelding av ledere for å løse oppgaven, kan bunne i at de mangler kunnskap og/eller trygghet til å utføre annet arbeid enn det som inngår i sitt spesialområde. Når alle på en arbeidsplass er spesialister, vil det kunne tenkes å være høye barrierer for å begi seg inn på og løse oppgaver innenfor andres spesialfelt. På denne måten vil respekten for spesialkunnskap kunne tenkes å føre til at de blir usikre når det kommer til å forstå og å utføre deler av en oppgave de ikke har spesialkunnskap om. For å skape den tryggheten eller gi de faglige rådene de indiske konsulentene da trenger, må oppgavene defineres mest mulig, slik at muligheten for å gjøre feil minker. De indiske konsulentene vil da tenkes å søke etter, og å være vant til å få hjelp fra ledere i forhold til oppfølging og tilbakemelding.

På denne måten vil de indiske konsulentens dybdekunnskap kunne legge et grunnlag for en arbeidsstrukturering som er preget av et *avhengighetsforhold* mellom ledere og ansatte. I en samarbeidssituasjon med de norske konsulentene kan det derfor oppstå problemer, ettersom

jeg fant at de norske konsulentene ønsker stor grad av frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, og lite oppfølging og få tilbakemeldinger av en leder. For å imidlertid kunne belyse dette spørsmålet med bakgrunn i Maurice, Sorge og Warnes teori, må de norske konsulentens kompetanseprofil først indentifiseres. Dette har jeg ikke datagrunnlag for å kunne si noe om. Dermed vil jeg heller dessverre ikke si noe om typen kompetanse hos de norske konsulentene vil kunne være utslagsgivende for hvordan de norske konsulentene tilnærmer seg oppgaveløsning på. Dette vil jeg komme tilbake til og diskutere videre i punkt 5.2.4.

Derimot kan samarbeidsproblemet mellom indiske og franske konsulenter belyses. Som også tidligere presentert i kapittel 4, fant jeg at de franske hadde breddekunnskap. I punkt 5.1 fant jeg at denne breddkunnskapen imidlertid ikke kunne forklares ut ifra egenskaper ved de franske utdanningsinstitusjonene. For å undersøke samarbeidsproblemet mellom de indiske og de franske konsulentene vil jeg legge til grunn mine funn om at de franske konsulentene har breddekunnskap. De franske konsulentenes breddekunnskap vil kunne tenkes å føre til at de vil kunne løse flere typer forskjellige oppgaver. Den utbredte breddekunnskapen vil videre kunne føre til at mange ansatte vil kunne ta ansvar for å løse ulike deler av oppgavene selv. Dermed vil de franske konsulentene kunne være mindre avhengig av en leder som gir instruksjoner og tilbakemeldinger. Dette kan også føre til at de franske konsulentene heller ikke vil ha ønske om oppfølging, men at de derimot vil ønske frihet og selvstendighet. I en samarbeidssituasjon med de indiske konsulentene vil det da kunne oppstå problemer. Når de indiske konsulentene er avhengige av ledere og utdypende definisjoner i utførelsen av arbeidsoppgavene, vil de franske konsulentene ikke tilby dem dette. De indiske konsulentene vil dermed kunne bli usikre når det kommer til å utføre deler av en oppgave de ikke har spesialkunnskap om. De franske konsulentens vil på sin side kunne oppfatte at de indiske konsulentene er ansvarssky og tiltaksløse.

Konsulentens kompetanse kan altså muligens påvirke måten arbeidet struktureres og organiseres på. I dette vil det også kunne tenkes å skapes et grunnlag én form for ledelse. I neste av snitt vil oppsummere og diskutere om de to forklaringene jeg har kommet frem til kan være mulige årsaker på konsulentenes samarbeidsproblemer.

5.2.4 Diskusjon

I avsnittene ovenfor har jeg forsøkt å forklare konsulentens ulike tilnærminger til oppgaveløsning både ut ifra nasjonale kulturforskjeller og fra forskjeller i kompetanse og arbeidsstrukturering. Ved å vise til Hofstedes profiler for de nasjonale kulturene i India og Norge, ser det ut til at forskjeller i kultur kan tenkes å være en forklaring på hvordan indiske og norske konsulenter tilnærmer seg oppgaveløsning. Hofstedes beskrivelser av den franske kulturen synes imidlertid ikke å stemme overens med hvordan jeg fant at de franske konsulentene oppførte seg. Dette vil komme tilbake til nedenfor.

Videre ser det ut til at type kompetanse og den måten den legger opp til arbeidsstrukturering på, både kan forklare de indiske konsulentenes ønske om å løse oppgaver som er svært godt definerte, med tett oppfølging og mange tilbakemeldinger, og de franske konsulentenes ønske om stor grad av frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, og lite oppfølging og få tilbakemeldinger. Ettersom de indiske konsulentens dybdekunnskap kunne tenkes å forklares ut ifra måten de indiske institusjonene for høyere utdanning var bygget opp på, vil det også være rimelig å argumentere for at de indiske konsulentene tilnærming til oppgaveløsning kan bunne i måten de indiske utdanningsinstitusjonene er organisert på. I forhold til de franske konsulentens breddekunnskap fant jeg imidlertid ingen sammenheng mellom denne og måten de franske utdanningsinstitusjonene var organisert på. Derfor vil man ut ifra dette ikke kunne anta at de franske konsulentens oppgavetilnærming kan være påvirket av egenskaper ved de franske utdanningsinstitusjonene.

I forhold til de norske konsulentene hadde jeg imidlertid ikke datagrunnlag for å si noe om deres kompetanse. Derfor kan jeg derfor heller ikke si noe hvorvidt deres tilnærming til oppgaveløsning kan være knyttet til deres kompetanse.

Om det da er forskjeller i nasjonal kultur eller forskjeller i kompetanse alene, eller knyttet til utdanningsinstitusjoner, som kan være årsaken til hvorfor de indiske, franske og norske konsulentene tilnærmer seg oppgaver på forskjellige måter vil imidlertid være vanskelig å slå fast med sikkerhet. Det kommer frem av analysen i dette avsnittet at både forskjeller i nasjonal kultur, forskjeller i kompetanse og forskjeller i utdanningsinstitusjoner i ulike tilfeller kan forklare dette. Dermed vil det ikke være mulig å argumentere for at enten det ene eller andre er utslagsgivende.

Konsulentene selv gav imidlertid uttrykk for at det kunne være forskjeller i kultur som være årsaken til dette samarbeidsproblemet.⁴ De hevdet at disse kulturelle forskjellene kunne dreie seg om ledelse og hierarki. Det kommer også frem av både ved å undersøke konsulentens oppgavetilnæringer i lys av forskjeller i nasjonal kultur og i lys av forskjeller i kompetanse, at det kan tenkes at det finne ulike typer ledelse i India, Frankrike og Norge. Disse forskjellene i ledelse kan også muligens være årsaker til hvorfor konsulentene forholder seg til oppgaver på ulike måter, og til hvorfor samarbeidsproblemer oppstår. Mens det ut i fra Hofstede teori kommer frem at nasjonale kulturers ulike *lederidealer* kan være en årsak, kommer det ved bruk av Maurice Sorge og Warnes teori at årsaken til dette kan være ulikheter i *graden av avhengighet mellom ansatte og ledere*. Det vil derfor være rimelig å argumentere for at ulikheter i ledelse muligens kan være en årsak til hvorfor konsulentene tilnærmer seg oppgaver på forskjellige måter. Om disse forskjellene da på sin side kan føres tilbake til enten kultur eller typer kompetanse (og, eventuelt utdanningsinstitusjoner), vil denne oppgaven ikke kunne slå fast. Hvorvidt det også vil være ulike typer hierarki knyttet til disse ulike formene for ledelse, vil være rimelig å anta, men her ikke mulig å slå fast.

Som påpekt innledningsvis i dette punktet, kunne ikke kulturelle aspekter ved fransk kultur, vist ved Frankrikes skår maktdistanse-indexen og usikkerhetsunnvikelses-indexen, forklare de franske konsulentenes tilnærming til oppgaveløsning. Dette fordi jeg fant at de franske konsulentene ønsket å løse oppgaver selvstendig uten oppfølging av en leder, mens det ifra Hofstedes teori derimot kom frem at arbeidsoppgaver på den franske arbeidsplass ville løses i en kontekst påvirket av lederidealet “hierarkiets sjef”. Det er rimelig å anta lederidealet hierarkiets sjef ikke vil legge til rette for selvstendighet og liten oppfølging. I forhold til dette er det verdt å merke seg at mens jeg i 5.1.4 satte spørsmålstegn ved at Hofstede, i motsetningen til den foreliggende litteraturen, presenterer den franske kulturen som lite hierarkisk og elitistisk, er det nettopp som svært hierarkisk den franske kulturen presenteres ut ifra hans teori i 5.2.1. Når dette da ikke her stemmer overens med hvordan jeg fant at de franske konsulentene “oppførte seg”, vil det være rimelig å ta opp spørsmålet fra diskusjonen i 5.1.4, om hvorfor de franske konsulentene ikke “oppfører seg i tråd med” den forliggende litteraturen. Som argumentert for i 5.1.4 kan de franske konsulentens *like utdanning* være en faktor som kan føre til at det ikke være noe legitimerende element for et bratt hierarki. Dette vil stryke mine funn. Samtidig vil det at også at Hofstede her, i likhet med den forliggende

⁴ Se s. 55-56 punkt 4.4.3.

litteraturen, beskriver den franske kulturen som hierarkisk kunne styrke argumentet om at mine funn på dette området ikke er representative. Som forklart i 5.1.4 har jeg hatt ett forholdvis lite utvalg, som er rekruttert fra en enkelt arbeidsplass, og som nødvendigvis ikke er ett representativt utvalg for hele den franske arbeidslivskulturen. Som også presisert i 5.1.4 kan det imidlertid tenkes at det franske arbeidslivet og det typiske franske hierarkiet er i forandring, og at videre forskning trengs på dette området.

5.3 Kommunikasjon

Et annet spørsmål som avslutningsvis ble reist i kapittel 4, omhandler kommunikasjonsproblemer: Hvorfor har konsulentene i sine internasjonale relasjoner vanskeligheter med å forstå og å avdekke det underliggende, usagte og tatt for gitte et budskap også kan inneholde? Jeg vil først belyse dette spørsmålet ved å bruke Hofstedes teori, og det vil det være særlig gunstig å se på landenes ulike skår på individualisme-indexen, som tar for seg nettopp ulike former for kommunikasjon. Jeg vil derfor først gjøre rede for hvordan India, Frankrike og Norge skårer på individualisme-indexen. Maurice, Sorges og Warnes teori om forskjeller i utdanningsinstitusjoner ser imidlertid ikke ut til å kunne gi noen forklaring på dette spørsmålet. Jeg vil derfor forsøke å belyse det ved bruk av annen relevant sosiologisk teori.

5.3.1 Individualisme versus kollektivism

Mens India skårer middels på individualisme-indexen skårer både Norge og Frankrike svært høyt. Dette innebærer at både nordmenn og franskmenn vil være svært preget av *individualistisk kultur* der det er en utbredt oppfatning om at alle vokser opp for å ta vare på seg og sin kjernefamilie og å tenke og formulere seg ut ifra termen “jeg” (Hofstede og Hofstede 2005:92). Kommunikasjonen mellom mennesker i slike kulturer betegnes som lav-kontekst kommunikasjon. Dette innebærer at det meste av informasjonen sies og ikke overlates til uskrevne regler avhengig konteksten (Hall og Hall 1990:6).

Ettersom India skårer middels på individualisme-indexen, vil dette innebære at det finnes elementer av både individualistisk og kollektivistisk kultur i den indiske kultur. I denne analysen sammenlignes India med Norge og Frankrike og her måles den indiske kultur relativt til disse to kulturene på denne dimensjonen. Derfor vil indere i forhold til nordmenn

og franskmenn, i større grad være påvirket det av tankesettet som følger med *kollektivistiske kulturer*. Indere vil i større grad enn nordmenn og franskmenn være preget av en storfamilie-tankegang der gruppen vil fortsette å beskytte dem livet ut i bytte for lojalitet. (Hofstede og Hofstede 2005:92). Kommunikasjonen mellom mennesker vil ha større tendens til å være høykontekst- kommunikasjon. Dette innebærer at svært lite av informasjonen som kommuniseres blir uttrykt verbalt eller ved kroppsspråk, ettersom det meste av informasjonen ligger i konteksten som de som er involvert vil kjenne til og kunne tolke (Hofstede og Hofstede 2005:89).

5.3.2 Lav-kontekst og høy-kontekst kommunikasjon

Forskjellen mellom den individualistiske kulturens *lavkontekst-kommunikasjon* og den kollektivistiske kulturens *høykontekst-kommunikasjon*, vil kunne belyse kommunikasjonsproblemet mellom konsulentene. Lavkontekst-kommunikasjon vil innebære at de norske og franske konsulentene er vant med en kommunikasjonsform der hele eller store deler av budskapet kommuniseres med ord, mens de indiske konsulentene i større grad vil være vant med en kommunikasjon der mye av budskapet ligger i konteksten som ikke uttrykkes verbalt. Ut ifra Hofstedes teori vil denne konteksten kun kjennes og forstås av medlemmene som deler den samme kulturen (Hofstede og Hofstede 2005: 4). Dermed vil denne konteksten kun forstås av de indiske konsulentene men ikke av de norske og de franske. Budskapet inderne kommuniserer kan derfor være svært vanskelig for nordmennene og franskmennene å forstå, slik som eksempelet fra kapittel 4 viser:

“Du ber en indisk konsulent om å ordne dette til neste fredag, så sier han eller hun ja, det kan jeg. Men så mener vedkommende nødvendigvis ikke at det er i orden til neste fredag, men jeg kommer til å jobbe med å ordne det til neste fredag, ikke sant.”

Dette utsagnet viser at de norske konsulentene, med sin lavkontekst-kommunikasjon, oppfatter at de indiske konsulentenes verbale budskap, “ja”, som en direkte bekreftelse på at, ja, oppgaven vil bli ferdig til neste fredag. De forventer dermed at oppgaven skal ordnes til neste fredag. Derimot kan det være at det indiske “jaet” i en høykontekstuell forstand, nødvendigvis ikke innebærer en slik bekreftelse, men har iboende kontekstbetingende meninger, som de norske og franske konsulentene ikke forstår. Dette bekreftes ytterligere ved utsagnet fra en fransk informant, som påpekte at det indiske “jaet” både kan bety ja og nei, og at man må lære seg forskjellen på disse. Dette bekreftes også ved at flere indiske konsulenter påpekte at de ofte har problemer med å si nei. Flere fortalte at de sa ja selv om de visste at det

var en mulighet for at oppgaven ikke ville bli løst til rett tid. De forklarte at de valgte å si ja, fordi de følte et stort ubehag knyttet til det å si nei. Dette ubehaget kan da bunne i spesifikke kulturelle normer gjeldene for indisk kultur. Dette kan omhandle høflighet og etikette, i form av at det er uhøflig å si nei til å hjelpe andre. Det kan også omhandle følelser knyttet til yrkesstoltheten og behovet for å opprettholde denne, eller ønsket om å ikke miste ansikt.

I samarbeidssituasjonen med de norske og de franske konsulentene er det mulig at de indiske konsulentene nettopp ser på dem som ukjente, og som noen som de må opprettholde sin høflighet, yrkesstolthet og ansikt ovenfor. Ut ifra dette ser man at det kan ligge spesielle kontekstuelle former for høflighet knyttet til den indiske kultur, som ikke uten videre forstås av de norske og franske konsulentene. Dette bekreftes ytterligere ved at de norske og franske konsulentene fortalte at de oppfattet det vanskelig å kommunisere med inderne, mens inderne selv sa det ikke er noe problem med kommunikasjonene med norske og franske konsulenter. Det var tydelig at de indiske konsulentene var redde for å kritisere samarbeidet med nordmennene og franskmennene.

På en annen side er det også mulig at de indiske konsulentene, på grunn av sin høykontekst-kultur, tillegger budskapet fra de norske konsulentene betydninger de ikke har, og dermed svarer ”ja” i god tro om at de har oppfattet rett. Det å “ordne noe til neste fredag”, vil for nordmennene innebære å nettopp ordne noe til neste fredag, men det for inderne ikke nødvendig betyr det samme. Dette kan henge sammen med ulike oppfatninger og normer knyttet til tid og tidsfrister. En indisk informant fortalte at det nettopp var store forskjeller mellom nordmenn og indere når det kom til oppfatning av tid av og praktisering av tidsfrister:

“Nordmenn slik som jeg kjenner dem er veldig punktlig. Så hvis du er ett minutt for sen, så er du for sen! Men i India, er folk er ganske mye mer fleksible når det kommer til dette. Det kalles indisk-fleksibel tid”.

Indisk høy-kontekst kommunikasjon og fransk og norsk lav-kontekst kommunikasjon vises ytterligere i tilfellet der de norske konsulentene og de franske konsulentene påpekte at den daglige kommunikasjonen med inderne ofte var vanskelig, fordi de indiske konsulentene ofte misforsto hva de norske konsulentene skrev i mailer. En norsk konsulent med lederansvar fortalte hvordan dette kunne skje:

“Noen ganger så blir det litt sånn “Hva? Har jeg sakt eller skrevet det?” De tillegger det jeg kommuniser flere betydninger, ut ifra det at jeg er sjef. Betydninger som er

knyttet til deres oppfattelse av hva det er å være sjef, men som jeg ikke nødvendigvis mener. Det kan være veldig frustrerende.”

I dette tilfelle ser man at inderne har tillagt konteksten en betydning som den ikke har. Dette fordi den norske kulturelle konteksten har blitt tolket som om kulturen hadde vært indisk og det var en indisk sjef som en skulle forholde seg til. Som vist i 5.2, er det knyttet svært ulike forventninger til det å være sjef i India enn det er i Norge og Frankrike, noe som dermed også kan føre til at det oppstår kommunikasjonsproblemer.

Ut ifra Hofsteds teori vil forklaringen på kommunikasjonsproblemene derfor kunne ligge i at konsulentene fra en kultur ikke vil forstå uskrevne regler avhengig konteksten, som konsulentene i en annen kultur vil forstå. Når noen kulturer i tillegg er knappe med å uttrykke seg verbalt, overlates enda mer av budskapet til konteksten, og kommunikasjonen vanskeliggjøres ytterligere. Som analysen i dette avsnittet viser, vil forståelsen for konteksten i en kommunikasjonssituasjon være svært avgjørende for hvordan budskapet forstås. Hofstede argumenter for at den eneste muligheten å komme disse problemene til livs er å lære innholdet i andre kulturer og gjennomføre trening av kulturell forståelse. (Hofstede og Hofstede 2005:)

5.3.3 Geografisk avstand og ansikt til ansikt samhandling

Som nevnt innledningsvis i dette avsnittet, kan Maurice, Sorge og Warners teori vanskelig benyttes for å belyse spørsmålet knyttet til kommunikasjonsproblemer. Etersom kommunikasjon er en form for sosial samhandling som utspiller seg på særs mikronivå, vil det være vanskelig å forsøke å forklare dette ut ifra institusjonelle teorier, som er teorier som tar for seg makronivåer i samfunnet. Dette fordi en slik type teori vil tilby et for generelt “analyseverktøy”. Imidlertid finnes det andre mulige måter å belyse dette spørsmålet på. I kapittel 4 presenterte jeg flere av konsulentens egne forklaringer på problemene. En slik type forklaring var den som handlet om at den geografiske avstanden gjorde kommunikasjonen vanskelig. Flere informanter påpekte at kommunikasjonen ble problematisk fordi de ikke var ansikt til ansikt med den andre samarbeidsparten, slik som eksemplet fra kapittel 4 viser.

“Når man snakker med folk ansikt til ansikt, spiser lunsj, drikker kaffe, diskuterer. Da gir du folk noe informasjon om deg selv. Man lærer hverandre å kjenne. “

Ansikt-til-ansikt-samhandling står sentralt i den teoretiske plattformen til den kjente sosiologen Erving Goffman. Grunnleggende går Goffmans sosiologi ut på å undersøke det

sosiale virkelighetsområde som befinner seg mellom enkeltaktørene og sosiale strukturer. Dette betegner han som sosial situasjoner (Aakvaag 2008:72). Sosiale situasjoner bygger på ansikt-til-ansikt-samhandling og legger grunnlaget for det Goffman betegner som samhandlingsordenen. Samhandlingsordenen kan videre deles inn i tre faser: Den må åpnes, gjennomføres og lukkes (Aakvaag 2008:73). Den åpnes ved at partene må signalisere at de ønsker å komme i kontakt med hverandre. Dett kan enten skje ved øyekontakt, ved å etablere fysisk nærhet, verbal tiltale etc. Selve gjennomføringen foregår ved at det etableres en felles situasjonsdefinisjon (Aakvaag 2008:73). En felles situasjonsdefinisjon gir svar på spørsmålet “hva skjer?”, og innebærer å fastlegge “hvem er vi nå?”, “hvilke roller møter vi hverandre som”, “hvilke forventninger skal vi ha til hverandre?” etc. (Goffman 1974:25 og Aakvaag 2008:73). Den felles situasjonsdefinisjonen kan videre forstås som et lim som binder samhandlingen sammen. Uten en slik ramme om situasjonen vil samhandlingen falle fra hverandre (Aakvaag 2008:73). Til slutt må samhandlingen lukkes. Det finnes mange teknikker for dette, f.eks. fjerne seg fysisk fra samhandlingspartneren eller kikke på klokken. Lukkingen er sårbar situasjon der det er lett å krenke den andre om den ikke gjøres på en taktfull måte (Aakvaag 2008:73).

Kommunikasjonsproblemene mellom de norske og indiske konsulentene kan belyses ved å se på samhandlingsordenen mellom dem. At samhandlingsordenen må åpnes ved at partene må signalisere at de ønsker å komme i kontakt med hverandre, blir for det første vanskeligjort ved at konsulentene ikke er ansikt til ansikt. Når kommunikasjonen forgår skriftlig gjennom mail, eller muntlig gjennom telefon, kan det være vanskelig å tolke tegn for at en ønsker kontakt. Gjennomføringen, som ved at en felles situasjonsdefinisjon skal gi svar på spørsmålet “hva skjer?”, og innebærer å fastlegge “hvem er vi nå?”, “hvilke roller møter vi hverandre som?”, “hvilke forventninger skal vi ha til hverandre?” ligger heller ikke til rette. Dette illustreres godt av ved eksempelet, også vist på side 77:

“Noen ganger så blir det litt sånn “Hva? Har jeg sagt eller skrevet det?” De tillegger det jeg kommuniser flere betydninger, ut ifra det at jeg ser sjef. Betydninger som er knyttet til deres oppfattelse av hva det er å være sjef, men som jeg ikke nødvendigvis mener. Det kan være veldig frustrerende.”

Dette utsagnet viser tydelig at der er forvirring i forhold til definisjonen av hvem “vi” er. Det kommer tydelig frem at de norske og indiske konsulentene har ulike definisjoner av hvem de sammen utgjør. Dette kan være knyttet opp mot ulike oppfatninger om innholdet i rollene, og da også ulike oppfatninger om “hvilke roller en møter hverandre som”. Dette vises ved at

både indiske og norske konsulenter antar at den andre parten forstår og forventer innholdet i rollene på samme måte som en selv. Dermed blir det ikke etablert noen felles situasjonsdefinisjonen kan som binder samhandlingen sammen. Uten den nødvendige rammen om situasjonen faller derfor samhandlingen sammen. Ut ifra dette ser man at den geografiske anstanden og mangel på ansikt-til-ansikts-samhandling, vil kunne være en mulig forklaring på hvorfor konsulentene har vanskeligheter med å forstå og å avdekke det underliggende, usagte og tatt for gitt et budskap også kan inneholde.

5.3.4 Diskusjon

Som vist ovenfor, kan kommunikasjonsproblemene forklares både ut ifra Hofstedes teori om nasjonale kulturforskjeller, knyttet til Halls begreper om lavkontekst- og høykontekstkommunikasjon, og med grunnlag i Goffmans teori om ansikt-til-ansikt-samhandling. Begge teoriene fokuserer på forskjeller knyttet til hvordan innholdet i et budskap tolkes, og hvordan gale fortolkninger kan resultere i kommunikasjonsproblemer. Begge teoriene tillegger også forståelsen av den *opplevelsen* konsulentene sammen er en del av. Hofstede og Hall betegner dette som oppfatningen av “*kontekst*”, mens Goffman betegner dette som “*situasjonsdefinisjon*”. Teoriene er imidlertid forskjellige når det kommer til om de vektlegger aktørenes plass i rommet i forhold til hverandre. Mens dette er selve kjernen og grunnlaget i Goffmans teori, har aktørenes plassering i forhold til hverandre ingen funksjon i Halls teori. Derfor vil den geografiske avstanden mellom konsulentene langt bedre vises som en mulig forklaring ved å bruke Goffmans teori, i forhold til Hofstedes teori. Geografisk avstand som en barriere for kommunikasjon, var også en forklaring som konsulentene selv trakk frem.⁵ Denne oppgaven kan imidlertid ikke kunne slå fast at den geografiske avstanden er det utslagsgivende for kommunikasjonsproblemene mellom konsulentene. Det vil allikevel være rimelig å argumentere for at forskjeller i tolkning av budskap og situasjon kan tenkes å være en faktor som skaper kommunikasjonsproblemer.

Selv om Hofstedes bruk av Halls begreper ser ut til å kunne forklare kommunikasjonsproblemene mellom konsulentene, finnes det imidlertid også problemer knyttet til sammensetningen av disse begrepene. Det kommer frem av en artikkel skrevet av organisasjonspsykologene Olav Aase og Lars Glasø (2009), at de finner at Hall betegner Frankrike som en høykontekst-kultur (Aase og Glasø 2009: 39) I Halls (1990) originalverk “

⁵ Se s. 54 punkt 4.4.1 Geografisk avstand

Understanding cultural differences” betegnes derimot ikke Frankrike som ren høykontekstuell, men som en *mer* høykontekstuell Tyskland og USA som er lavkontekst-kulturer. Hall presiser videre at Middelhavslandene er høy-kontekstuelle og Nord-Europeiske land er lav-kontekstuelle (Hall og Hall 1990:6). Hall beskriver så Frankrike som møtestedet mellom Nord og Sør-Europa, og som dermed er påvirket av begge typene av kommunikasjon (Hall og Hall 2005:7) I følge Hofstedes teori skårer Frankrike svært høyt på individualisme-indexen og betegnes som en individualistisk kultur. Ut ifra Hofstedes teori vil den franske kultur da være en lav-kontekstkultur. Dette stemmer ikke overens med Halls beskrivelse.

Hofstedes kobling av disse begrepene fremstår derfor som noe unøyaktig da den franske kultur, som ett av tre land, beskrives på hele 50 sider i Halls “ Understanding cultural differences” som en blanding mellom lavkontekst- og høykontekst-kultur. Med andre ord, det skulle være vanskelig å unngå Halls budskap. Dette viser at Hofstedes kobling av individualistiske kulturer og lavkontekst- kommunikasjon og kollektivistiske kulturer og høykontekst-kommunikasjon ikke nødvendigvis stemmer i alle tilfeller. Dette vil også støttes oppom den allerede eksisterende kritikken av Hofstede, som påpeker at det er problematisk at Hofstede legger til grunn at kultur systematisk kan skape forskjeller i oppførselen til mennesker fra forskjellige nasjoner (McSweeney 2002: 1365).

5.4 Pris, kvalitet eller levering til rett tid?

Det siste spørsmålet som avslutningsvis ble stilt i kapittel 4 var: Hvorfor oppfatter de indiske konsulentene at de vektlegger kvalitet og levering til rett tid, men nordmennene oppfatter at de kun fokuserer på pris? Hvorfor oppfatter de norske konsulentene at de fokuserer på kvalitet, men de indiske konsulentene oppfatter at de kun fokuserer på levering til rett tid? Dette problemet har flere sider. For det første dreier det seg om at både indiske og norske konsulentene oppfatter eget fokus annerledes enn det den andre parten gjør. Det innebærer videre at begge partene hevder at den andre ikke fokuserer på kvalitet, men at det er de selv som setter kvaliteten i høysetet. Denne oppgaven vil ikke kunne gi noe svar på hvem av partene som med rette kan hevde at det er de som prioriterer kvaliteten. Det kan datamaterialet ikke si noe om. Jeg vil allikevel forsøke å belyse hva som kan være årsaker til de ulike oppfatningene knyttet til pris, kvalitet, eller levering til rett tid. Dette vil imidlertid

hverken utfra Hofstedes eller Maurice, Sorge og Warnes teori, være mulig å belyse. Jeg har eller ikke funnet frem til andre forliggende teorier som kan si noe om dette. Spørsmålet kan derimot belyses ved å undersøke faktorer knyttet til den arbeidsdelingen samarbeidet legger opp til.

5.4.1 Ulike typer oppgaver, ulike fokus

Som forklart innledningsvis i denne oppgaven, tilbyr i praksis Capgemini kontorer i alle land de samme tjenestene. Allikevel varierer det mellom avdelinger i de ulike landene hvilke *typer oppgaver* de utfører. I forhold til Righthshore-modellen blir en slik arbeidsdeling ytterligere forsterket ved at det den legger opp til en arbeidsdeling mellom avdelinger i land som jobber med å *administrere prosjekter* og er i nærhet av kunden, og avdelinger som jobber med det *teknisk-praktiske* rundt prosjektene. Derfor vil mesteparten av det teknisk-praktiske arbeidet foregå i India, og mesteparten av kundekundekontakt, salg, og administrative oppgaver knyttet til prosjektet, foregå i Norge. Denne arbeidsdelingen kan tenkes å føre til at det skapes forskjeller i fokus i forhold til pris, kvalitet eller levering i rett tid, ved at konsulentene har ulike *ansvarsområder*. Når de norske konsulentene hovedsakelig har ansvaret med å tilfredsstille kundens interesser, og å administrere prosjektet på en best mulig måte, vil dette kunne føre til at fokuset vil være rettet mot *levering i tide*. De indiske konsulentenes arbeidsoppgaver er hovedsakelig knyttet til teknisk-praktiske oppgaver, og deres fokus vil dermed være på de tekniske produktenes *kvalitet*. Dette innebærer imidlertid ikke at de norske konsulentene ikke fokuserer på kvalitet, men at arbeidsdelingen er delt inn i ulike ansvarsområder der det er forventet at hver og en følger opp sitt område. Derfor kan de indiske konsulentene oppfatte det slik at de norske konsulentene ikke fokuserer på kvalitet, men kun på levering til rett tid. Dette illustreres ved et utsagn fra en indisk informant:

“Og lederne her ønsker å sikre at de leverer med kvalitet. Noen ganger er tidspresset så stort at dette blir en konflikt. For India vil sikre kvaliteten, men teamet i utlandet vil holde tidsfristen.”

Hvorfor de indiske konsulentene mener at de vektlegger kvalitet og levering til rett tid, mens nordmennene oppfatter at de indiske konsulentene kun fokuserer på pris, kan også knyttes til arbeidsdeling og ulike fokus, men må settes inn i større kontekst. Fordi det ved de indiske Capgemini avdelingene for det meste foregår oppgaver knyttet til teknisk-praktisk arbeid, innebærer dette at de indiske avdelingene er avhengige at de europeiske Capgemini avdelingene skaffer prosjekter de indiske konsulentene kan jobbe med. Det er da viktig å ha i

mente at bakgrunnen for at det i Rightshore-prosjekter i det hele tatt settes ut tjenester til avdelingen i India, er at det grunnleggende målet er å kutte kostander. Derfor vil det kunne tenkes at de indiske konsulentene har et fokus på pris, og ofte trekker frem argumenter om at de er billige. Dette vil dermed kunne bunne i at de er totalt *avhengige* av at de europeiske Capgemini avdelingene skaffer prosjekter de kan jobbe med, og at de dermed bruker hovedargumentet pris, for det det er verdt.

5.4.2 Diskusjon

I avsnittet ovenfor kom jeg altså frem til at konsulentens forskjellige oppfatninger knyttet til vektlegging av enten pris, kvalitet, eller levering til rett tid, kan ligge i at ulike typer arbeidsoppgaver kan føre til ulike fokus. Jeg kom også frem til at det kan tenkes at inderne fokuserer på pris mer enn de selv er klar over, ettersom pris hovedsakelig er grunnen til at prosjekter i utgangspunktet settes ut til India, og inderne er avhengige av at de europeiske Capgemini avdelingene skaffer prosjekter de kan jobbe med.

Samtidig kommer det frem av konsulentens egne forklaringer på samarbeidsproblemene at de norske konsulentene hevder at det er forskjeller *i kulturell tenkemåte* som er utslagsgivende for de ulike oppfattelsene av kvalitet.⁶ De norske konsulentene argumenterte for at de indiske konsulentene var opplært til å tenke det generelle, og ikke flinke nok det til å tenke det spesielle. Ut ifra dette påsto de norske konsulentene at de indiske konsulentene ikke forsto at de norske kundenes oppfattelse av kvalitet.

Det er dermed mulig at de indiske og norske konsulentene har ulike forståelser av *hva kvalitet innebærer*. At de norske konsulentene imidlertid hevder at de indiske konsulentene har gått igjennom *et system* der de er opplært til å tenke det generelle, strider svært imot mine funn. Jeg fant at både den indiske kulturen og at egenskaper ved de indiske utdanningsinstitusjonene kan føre til at de indiske konsulentene utvikler dybdekunnskap. En skulle med det anta at i nettopp ville være opplært til å tenke det spesielle.

⁶ Se s.55-56 punkt 4.4.3 Nasjonal kultur

6 Avslutning

Mens jeg i kapittel 4 presenterte fire typer samarbeidsproblemer som preget samarbeidet mellom konsulentene, har jeg i kapittel 5 forsøkt å forklare hva som kan tenkes å føre til at de oppstår. Jeg vil i dette kapitlet oppsummere hovedfunnene fra kapittel 5. Jeg vil også forsøke si noe om videre forskning på temaet “samarbeid i multinasjonale selskap”

6.1.1 Hovedfunn

Det første siden ved samarbeidsproblemene jeg tok for meg var knyttet til ulike kompetanseprofiler, og hva som kunne være årsaker til at de indiske konsulentenes hadde dybdekompetanse og franske konsulentene breddekompetanse. Jeg fant at en indisk prestasjons- og spesialistkultur kan tenkes å føre til at de indiske konsulentene har dybdekunnskap. Videre kan at fransk mangfoldskultur der individets frie valg står i sentrum, tenkes å føre til at de franske konsulentene er sosialisert inn i en kultur der man i valg av utdanning følger sine interesser på flere felt, som kan være en årsak til at de franske konsulentene har breddekunnskap.

Samtidig fant jeg at måten de indiske institusjonene for høyere utdanning er organisert på kan tenkes føre til at de indiske konsulentene spesialiserer seg. Rekrutteringen inn i arbeidslivet, at de store it-selskapene kun ansetter de beste studentene, syntes å kunne være en forsterkende effekt på denne spesialiseringen. Jeg forsøkte også å forklare de franske konsulentens dybdekunnskap ved å vise til måten de franske institusjonene for høyere utdanning er organisert på. I denne analysen kom det imidlertid frem til at strenge opptakskrav, sterk konkurranse blant elevene og til dels stor spesialisering av de ulike kursene innen utdanningen, skulle kunne tenkes å føre til at de franske konsulentene heller har dybdekunnskap. Allikevel kan det tenkes at de franske konsulentens utvikler en breddekunnskap i det spillerommet som åpner seg i det studentene har kommet inn på de aktuelle høyskolene, ved at man som student på en høyskole vil bære et “kvalitetsstempel” som uansett sikrer en jobb siden.

En tredje forklaring på konsulentens ulike kompetanseprofiler, er den arbeidsdelingen samarbeidet legger opp til mellom landene. Det er mulig å anta at typen arbeidsoppgaver som

er knyttet til denne arbeidsdelingen kan føre til at det ved de indiske og franske kontorene er behov for ulike typer kompetanse.

Videre tok jeg for meg samarbeidsproblemet knyttet til oppgaveløsning. Jeg fant at ulike nasjonale kulturelle normer knyttet til ledelse var mulige årsaker til hvorfor de indiske konsulentene ønsket å løse oppgaver som er svært godt definerte, med tett oppfølging og mange tilbakemeldinger og liten grad av frihet og selvstendighet. Jeg fant videre at årsaken til at de norske konsulentenes ønske om stor grad av frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, også kunne ligge kulturelle normer knyttet til ledelse. I denne analysen kom jeg også derfor frem til at det indiske lederidealt “den gode far” og det norske lederidealet “den ressurssterke demokraten” var to former for ledelse som i en samarbeidssituasjon mellom indere og nordmenn kunne skape problemer. Jeg fant imidlertid at de franske konsulentens tilnærming til oppgaveløsning vanskelig kunne forklares ut ifra nasjonale kulturelle normer om ledelse, ettersom Hofstedes beskrivelser av den franske kulturens ledelsesform og måte å løse oppgaver på stemte dårlig overens med hvordan jeg fant at franske konsulentene “oppførte seg”.

Jeg undersøkte også om konsulentens i ulike tilnærminger til oppgaveløsning kunne bunne i deres ulike typer kompetanse og arbeidsstrukturering. Jeg fant at de indiske konsulentens dybdekunnskap kunne tenkes å legge opp til en type arbeidsstrukturering der det var et sterkt avhengighetsforhold mellom ansatte og ledere. Det er mulig at dette avhengighetsforholdet er en faktor som kan føre til at de indiske konsulentene er vant med å veldefinert arbeidsoppgaver og tett oppfølging av ledere. Ettersom jeg imidlertid ikke hadde datagrunnlag for å si noe om de norske konsulentens kompetanse, fikk jeg ikke undersøkt om deres ønske om stor grad av frihet og selvstendighet til å definere oppgaven selv, lite oppfølging og få tilbakemeldinger kunne ha noen sammenheng med deres kompetanse. Jeg fikk da heller ikke undersøkt om ulikheter i kompetanse kan være årsak til samarbeidsproblemer knyttet til ulike tilnærminger til oppgaveløsning.

De franske konsulentens breddekunnskap kan derimot være en mulig forklaring på hvorfor de ønsker stor grad av frihet og selvstendighet til å definere arbeidsoppgavene selv, lite oppfølging og få tilbakemeldinger. De franske konsulentenes breddekunnskap syntes å føre til at de ansatte i stor grad både kan og vil ha et ønske om å ta ansvar for å utføre arbeidsoppgavene selv, uten oppfølging av ledere. I en samarbeidssituasjon med de indiske

konsulentene, ser det da ut til at den ulike graden av tilknytning mellom ansatte og ledere kan skape grobunn for samarbeidsproblemer.

Ettersom jeg også fant at de indiske konsulentens dybdekunnskap kunne tenkes å forklares ut ifra måten de indiske institusjonene for høyere utdanning var bygget opp på, er det rimelig å argumentere for at det de indiske konsulentene tilnærming til oppgaveløsning kan bunne i måten de indiske utdanningsinstitusjonene er organisert på. I forhold til de franske konsulentens breddekunnskap fant jeg imidlertid ingen sammenheng mellom denne og egenskaper ved de franske institusjonene for høyere utdanning. Derfor vil man ikke kunne anta at de franske konsulentens oppgavetilnærming kan være føres tilbake til og vil være påvirket av egenskaper ved de franske institusjonene for høyere utdanning.

Videre tok jeg for meg samarbeidsproblemet knyttet til kommunikasjon. På den ene siden fant jeg at høy-kontekst og lav-kontekst kommunikasjon er to ulike kommunikasjonstyper som kan være en mulig årsak til hvorfor konsulentene har vanskeligheter med å forstå og å avdekke det underliggende, usagte og tatt for gitt i den andres partens budskap. På den andre siden kom jeg frem til at også geografisk avstand, som hinder for ansikt-til-ansikt-samhandling, kunne være tenkes å være en annen mulig årsak til disse problemene.

Den siste typen samarbeidsproblem jeg tok for meg var knyttet til pris, kvalitet eller levering til rett tid. Der kom jeg frem til at en mulig forklaring på konsulentens ulike oppfatninger kunne ligge i at ulike typer arbeidsoppgaver kan føre til ulike fokus..

På bakgrunn av dette har jeg da hovedsakelig kommet frem til tre mulige faktorer som kan være årsaker samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskap: forskjeller nasjonal kultur, forskjeller i egenskaper ved institusjoner for høyere utdanning, og ulike arbeidsoppgaver knyttet til samarbeidets arbeidsdeling. Som vist ovenfor kan disse faktorene i varierende grad forklare de ulike samarbeidsproblemene. Derfor vil det i denne oppgaven ikke være mulig å konkludere med at enten den eller andre faktoren er utslagsgivende.

Grunnen til at denne oppgaven ikke klarere kan peke på en faktor som mer utslagsgivende enn en annen, kan ligge i nivåforskjeller mellom teoriene som har blitt valgt som analyseverktøy og fenomenenes som studeres. Mens samarbeidet som studeres er en sosial relasjon som foregår på individnivå, er teoriene som hovedsakelig benyttes for å forsøke å forklare dem på makronivå. Det kan da tenkes at makroteoriene vil være for generelle til å kunne slå fast hvilke faktorer som er utslagsgivende.

6.1.2 Videre forskning

Ut ifra denne oppgaven, vil man også kunne argumentere for noen områder den videre forskningen bør ta for seg. Som tidligere påpekt, ser det ut til at det finnes lite tidligere forskning som konkret tar for seg fenomenet *samarbeidsproblemer i multinasjonale selskap*. Derfor vil kunne være behov for videre forskning generelt på dette området.

Mens denne oppgaven har tatt for seg samarbeidsproblemer i multinasjonale it-selskaper, finnes imidlertid også en rekke andre type multinasjonale selskaper. Hva som er spesifikke samarbeidsproblemer i it-selskaper, er nødvendigvis ikke de samme typene samarbeidsproblemer som kan tenkes å finnes i andre multinasjonale selskaper. Årsakene til dem er da heller nødvendigvis ikke de samme som jeg i denne oppgaven har kommet frem til. Dermed kan det være et behov for videre forskning på *andre typer multinasjonale selskap* enn it-selskap.

Det kommer også frem av analysen i kapittel 5 at de franske konsulentene ikke “oppfører seg i tråd med” den forliggende litteraturen på feltet. Som argumentert for denne sammenhengen, kan dette skyldes at mine funn ikke er representative. Som også argumentert for, kan det imidlertid også tenkes at det franske arbeidslivet og det typiske franske hierarkiet er i forandring. Dette vil kunne indikere at det være behov for videre forskning også på *det franske arbeidslivet*.

Mens denne oppgaven hovedsakelig ser kultur og institusjoner som to konkurrerende forklaringer, ville det også kunne være interessant å undersøke disse faktorene som *komplimentere* og som *underbyggende* hverandre. Mange klassiske sosiologiske teorier tar nettopp for seg å forsøke å sette kultur og institusjoner inn i slike sammenhenger. På denne måten ville man kanskje se et større bilde av hva samarbeidsproblemer i multinasjonale selskap innebærer, og hva som kan være årsaker til at de oppstår.

Litteraturliste

Aakvaag, Gunnar C. (2008) *Moderne sosiologisk teori* Abstrakt forlag, Oslo

Aase, Olav, Glasø, Lars (2009) *Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner* Scandinavian Journal of Organizational Psychology, 2009 Vol 2 No. 1 s. 3-12

Agarwal, Pawan (2007) *Higher education in India: Growth, Concerns and Change Agenda* Higher Education Quarterly, April 2007, Vol 61 No 2 s. 197-207

Ang, Soon, Inkpen, Andrew C (2008) *Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-Level Intercultural Capability* Decision Science August 2008 Vol 39 No 3 s. 337-358

Aubert, Vilhelm (1985) *Det skjulte samfunn* Universitetsforlaget, Oslo

Barlett, Christopher A. og Ghosal, Sumantra (1998) *Managing across borders The transnational solution* Harvard Business School Press, Boston.

Baumgartner, Erich (2007) *Book review Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in depth-studies of 25 societies*. The Journal of Applied Christian Leadership, Autumn 2009, Vol 3 No 2 s. 56-62

Becker, Howard S. (1998) *Tricks of the trade: How to think about your research while your doing it* University of Chicago Press, Chicago

Busenitz, Lowell W., Gómez, Carolina, og Spencer, Jennifer W. (2000) *Country Institutional Profiles: Unlocking Entrepreneurial Phenomena* Academy of Management Journal 2000 Vol 43 No 5 s. 994-1003

Capgemini Annual Report. URL:<http://www.capgemini.com/annualreport/2010/en/?p=164>
[Lesedato: 26.08.11]

Capgemini About Us. URL: http://www.in.capgemini.com/about_us/where_we_are [Lesedato 01.12.10]

Chreswell, John W. (2007) *Qualitative inquiry and research design Choosing Among Five Approaches* Sage Publications, Inc., United States of America

- Di Maggio, Paul J. og Powell, Walter W. (1983) *The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields* American Journal of Sociology Vol 48 No 2 1983 s. 147-160
- Dossani, Rafiq (2008) *India Arriving* Amacom, United States of America.
- Fivelsdal, Egil, Bakka, Jørgen Frode og Nordhaug, Odd (2004) *Organisasjon og ledelse struktur, prosesser, læring og kultur* Cappelen Akademisk forlag, Oslo
- Gaston-Breton, Tristan (2007) *The Capgemini Saga* Capgemini, IME, Baume-les-Dames
- Goffman, Erving (1974) *Frame analysis An Essay on the Organization of Experience* Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Hall, Edvard T, Hall, Mildred Reed (1989) *Understanding cultural Differences* Intercultural Press, Inc United States of America.
- Hennestad, Bjørn W. (2003) *Organisasjonskultur – død eller levede? Tyve år med organisasjonskultur* Nordisk Organisasjonsskrift Høst 2003 s. 1-26.
- Hofstede, Geert (1980) *Motivation, leadership, and organization: Do american theories apply abroad?* Organization Dynamics, Summer 1980 s.63-84
- Hofstede, Geert, Hofstede Gert Jan (2005) *Cultures and organizations. Software of the mind* McGraw-Hill, United States of America.
- Hoskisson, Robert E. Eden, Lorraine, Lau, Chung Ming og Wright, Mike (2000) *Strategy in emerging economies* Academy of Management Journal 2000, Vol 43 No 3 s. 249-267
- Inkeles, Alex, Sasaki, Masamichi (1996) *Comparing nations and cultures. Reading in a cross-disciplinary perspective*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Kaiser, Frans (2007) *Higher education in France. Country report* International Higher Education Monitor, Report, Center for Higher Education Policy Studies, September 2007
- Kohn, Melvin (1987) *Cross-National Research as an Analytic Strategy: American Sociology Association, 1987 Presidential Address i Comparing Nations and Cultures Readings in a Cross-Disciplinary Perspective* Inkeles, Alex og Masamichi, Sasaki (red.) Prentice Hall, United States of America

- Kostova, Tatiana, Roth, Kendall og Dacin, M.Tinda (2008) *Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions* Academy of Management Review 2008, Vol 33 No 4 s. 994-1006
- Leslie, Helen og Storey, Donovan (2003) *Entering the field i Development Fieldwork A Practical Guide* Scheyvens, Regnia og Storey, Donovan (red), Sage Publications Ltd, Cornwall
- Mansingh, Abhai (2002) *Role of Universities in IT Education in India* Ai Society 2002 No 16 s. 138-147
- Maurice, Marc, Sorge, Arndt, og Warner, Malcolm (1980) *Societal Differences in Organizing Manufacturing Units: A Comparison of France, West Germany and Great Britain* Organization Studies 1980 Vol 1 No 1 s. 59-86.
- McSweeney, Brendan (2002) *The Essentials of Scholarship: A replay to Geert Hofstede* Human Relations 2002 Vol 55 No11 s.1363-1372
- Narayanaswamy, Ravi, Henry, Raymond M. (2005) *Effects of Culture on Control Mechanisms in Offshore Outsourced IT Projects* SIGMIS-CPR'05, 14.16. April 2005 Atlanta Georgia
- Oxford Dictionary of Sociology* (2009) Oxford University Press, Oxford
- Parsons, Talcott og Kroeber, A.L. (1958) *The Concepts of Culture and of Social System* American Sociological Review, Oktober1958 Vol 23 No 5 s.582-590
- Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og mangfold* Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke As, Bergen
- Rokkan, Stein (1970) *Cross-Cultural, Cross-Societal and Cross-National Research i Comparing Nations and Cultures Readings in a Cross-Disciplinary Perspective* Inkeles, Alex og Masamichi, Sasaki (red.) Pentice Hall, United States of America
- Rørvik, Kjell Arne (2007) *Pragmatisk insitusjonalisme i Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundres organisasjon* Universitetsforlaget, Oslo
- Scheyvens, Regina, Storey, Donovan, edt. (2003) *Development Fieldwork A Practical Guide* Sagepublications Ltd, Cornwall.

- Scheuch, Erwin K (1987). *Theoretical Implications of Comparative Survey Research: Why the Wheel of Cross-Cultural Methodology Keeps on being Reinvented i Comparing Nations and Cultures Readings in a Cross-Disciplinary Perspective* Inkeles, Alex og Masamichi, Sasaki (red.) Pentice Hall, United States of America
- Seymour-Smith, C. (1986) *McMillian Dictionary of Anthropology* McMillian, London
- Scott, Richard W., Mayer, John W. (1994) *Institutional Environments and Organizations Structural Complexity and Individualism* Sage Publications, United States of America
- Sivesind, Karl Henrik (1995) *The indispensable role of culture* Comparative societal research 1995 No 15 s. 35.101
- Stake, Robert (1995) *The Art of Case study Research* Sage Publications, United States of America.
- Thagaard, Tove (2003) *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* Fagbokforlaget, Bergen
- Thomas, David C. (1999) *Cultural Diversity and Work Group Effectiveness: An Experimental Study* Journal of Cross-Cultural Psychology 1999 Vol 30 No 2 s. 242- 263
- Thompson, Paul, McHugh David (2002) *Work Organizations A Critical Introduction* Palgrave, Houndmills
- Trompenaars, Fons og Hampden-Turner, Charles (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding cultural diversity in global business* McGraw-Hill, New York
- Widerberg (2001) *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt: En alternativ lærebok* Universitetsforlaget, Oslo
- Whitley (1999) *Divergent Capitalisms. The social structuring and change of business systems*, Oxford University Press, Oxford
- Østberg, Kai (2006) *Duksenes Republikk Fransk elitisme og dens samfunnsmessige konsekvenser* IFS Info 3/2006

Alle kilder som er brukt i denne oppgaven er oppgitt.

Antall ord: 34 058

Vedlegg

Intervjuguide

Om informanten

1. Navn
2. Alder
3. Stilling
4. Antall år ansatt i Capgemini
5. Utdannelse

Om egen arbeidsplass

- 1) Hva er dine arbeidsoppgaver til vanlig? (når han eller hun ikke deltar i konkrete samarbeidprosjekter på tvers av landene).
- 2) Hvordan arter en vanlig arbeidsdag seg for deg? Beskriv fra du kommer på jobben til du går for dagen.
- 3) Hvordan /av hvem bestemmes dine arbeidsoppgaver?
- 4) Kan du beskrive hvordan du opplever forholdet mellom de ansatte på kontoret?
- 5) Kan du beskrive hvordan du opplever forholdet mellom ansatte og ledere på kontoret?
- 6) Kan du beskrive hvordan du opplever forholdet mellom ledere på kontoret?
- 7) Hvordan opplever du å samarbeide med andre ansatte og ledere på kontoret?

Samarbeid innen Rightshore

- 1) Hva ville du si hvis du veldig kort skulle forklare meg hva Rightshore innebærer?
- 2) Hvor mange Rightshoreprosjekter har du jobbet i?
- 3) Kan du trekke frem et spesifikt Rightshoreprosjekt å beskrive det for meg?
- 4) Hvordan syns du det er å jobbe i et Rightshoreprosjekt i forhold til andre typer arbeid du tar del i?
- 5) Kan du beskrive et hva du mener et godt samarbeid i et Rightshoreprosjekt innebærer?
- 6) Kan du beskrive hva du mener et dårlig samarbeid i et Rightshoreprosjekt innebærer?
- 7) Hvordan syns du samarbeidet med ledere og kollegaer fra samme land som deg fungerer innen et Rightshoresprosjekt?

- 8) Hvilke arbeidsoppgaver er lette å samarbeide med dem om?
- 9) Hvilke arbeidsoppgaver er vanskelig å samarbeide med dem om?
- 10) Hvordan syns du samarbeidet med ledere og kollegaer fra andre land fungerer innen et Rightshoresprosjekt?
- 11) Hvilke arbeidsoppgaver er lette å samarbeide med dem om?
- 12) Hvilke arbeidsoppgaver er vanskelig å samarbeide med dem om?
- 13) Er du noe mer du vil legge til, som du syns jeg burde vite?

Oppfattelse av Capgemini 7 verdier, og deres funksjon innen et Rightshore-prosjekt.

1. a) Hvordan vil du forklare ærlighet?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til ærlighet innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål
2. a) Hvordan vil du forklare tillit?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til tillitt innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål
3. a) Hvordan vil du forklare ydmykhet?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til ydmykhet innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål
4. a) Hvordan vil du forklare lagånd?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til lagånd innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål
5. a) Hvordan vil du forklare glede?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til glede innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål
6. a) Hvordan vil du forklare frihet?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til frihet innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål
7. a) Hvordan vil du forklare vågemot?
 - b) Hva mener du er viktig i forhold til vågemot innen et Rightshoreprosjekt?
 - c) Eventuelt oppfølgingsspørsmål

