



Masteroppgåve

ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse

Exit, voice eller loyalty? Ein studie av norske bedrifter sitt samarbeid med ukrainske bedrifter.

Victoria Tornes

Samla sidetal, inkludert framsida: 121

Molde, 21. mai 2014



Obligatorisk eigenerklæring/gruppeerklæring

Den enskilde student er sjølv ansvarleg for å setje seg inn i kva som er lovlege hjelpemiddel, retningsliner for bruk av desse, samt reglar om kjeldebruk. Erklæringa skal gjere studentane merksame på ansvaret dei har og kva slags konsekvenser fusk kan føre til. Manglande erklæring frittek ikkje studentane ansvaret dei har.

| Du/de fyller ut erklæringa ved å klikke på ruta til høgre for den enskilde del 1-6: | | |
|---|---|--------------------------|
| 1. | Eg/vi erklærer med dette at oppgåva mi/vår er mitt/vårt eige arbeid og at eg/vi ikkje har brukt andre kjelder og ikkje har motteke anna hjelp enn det som er nemnt i oppgåva. | <input type="checkbox"/> |
| 2. | Eg/vi erklærer vidare at denne oppgåva: <ul style="list-style-type: none">• ikkje har vore brukt til annan eksamen ved anna avdeling/universitet/høgskole innanlands eller utanlands.• ikkje refererer til andre sitt arbeid utan at det er oppgitt.• ikkje refererer til eige tidlegare arbeid utan at det er oppgitt.• har alle referansar oppgitt i litteraturlista.• ikkje er ein kopi, duplikat eller avskrift av andre sitt arbeid eller oppgåve. | <input type="checkbox"/> |
| 3. | Eg/vi er kjende med at brot på punkta ovanfor er å betrakte som fusk og kan føre til annullering av eksamen og utestenging frå universitet og høgskular i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15. | <input type="checkbox"/> |
| 4. | Eg/vi er kjende med at alle innleverte oppgåver kan bli plagiatkontrollerte i Ephorus, sjå Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver | <input type="checkbox"/> |
| 5. | Eg/vi er kjende med at høgskulen vil handsame alle saker der det ligg føre mistanke om fusk etter høgskulen sine retningslinjer for behandling av saker om fusk | <input type="checkbox"/> |
| 6. | Eg/vi har gjort oss kjende med reglar og retningsliner ved bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider | <input type="checkbox"/> |

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Rettleiar: Beinta í Jákupsstovu

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgåva

Forfattar(ane) har opphavsrett til oppgåva. Det inneber mellom anna einerett til å gjere verket tilgjengeleg for allmenta (Åndsverklova §2).

Alle oppgåver som oppfyller kriteria vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfattar(ane) si godkjenning.

Oppgåver som er unnateke offentlegheita eller bandlagt vil ikkje bli publisert.

Eg/vi gir hermed Høgskolen i Molde ein vederlagsfri rett til å gjere oppgåva tilgjengeleg for elektronisk publisering: ja nei

Er oppgåva bandlagt (konfidensiell)? ja nei
(Bandleggingsavtale må fyllast ut)

- Dersom ja:
Kan oppgåva publiserast når bandleggingsperioden er slutt? ja nei

Er oppgåva unnateke offentlegheita? ja nei
(inneheld taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 21.mai 2014

Til mine ukrainske vener.

Føreord

Denne masteroppgåva er skriven for mastergraden i samfunnsendring, organisasjon og leiing ved høgskulen i Molde våren 2014. Oppgåva omhandlar bedriftssamarbeid mellom Noreg og Ukraina. Eg har studert dette igjennom ein casestudie av bedrift A, samt intervju i fem andre bedrifter. Fokuset har vore på kva som er utslagsgjevande for om bedriftene har vald exit, voice eller loyalty, og kva dei ynskjer å gjere i framtida til samarbeidet.

Den som skal takkast mest i høve denne oppgåva er vegleiaren min, Beinta í Jákupsstovu. Ho har vore uvurderleg for å få fullført denne oppgåva, og har kome med mange konstruktive innspel når det gjeld vinklingar på oppgåva. Beinta har bidrege med si faglege innsikt, og gjeve råd om relevant faglitteratur.

Eg vil vidare takke alle bedriftene som har stilt opp, utan dykk hadde det ikkje vore noko å skrive om. Takk for innsikta eg fekk og openheita eg vart møtt med, både når det kom til utfordringar og moglegheiter i Ukraina.

Eg vil òg takke vener og familie som har stilt opp for meg under arbeidet med denne oppgåva. Utan deira støtte hadde det ikkje vore mogleg å skrive denne oppgåva, og her vil eg særleg nemne Erlend Espeland sin fantastiske innsats med motivasjon og oppmuntring undervegs. Takk til Victor Berrjod for hjelp med korrektur.

Det har vore trist å følge med på nyheitene om den eskalerte uroa og valden i Ukraina dei siste månadene. Då eg byrja å skrive på denne oppgåva var Ukraina eit land få visste noko særleg om, men no er Ukraina på alles lepper og dominerer mediabiletet. Det smertar å følge med på kva landet går igjennom, men eg håper at Noreg og norske bedrifter ser potensialet i dette landet som er fylt av fantastiske menneske og rike naturressursar.

*Legg alt du gjer, i Herrens hand,
så skal planane dine lukkast. (Salomos ordtak 16,3)*

Molde 21. mai 2014

Victoria Tornes

Samandrag

Denne masteroppgåva har teke føre seg korleis norske bedrifter som samarbeider i Ukraina vel om dei skal nytte seg av exit, voice eller loyalty. For å forklare vala deira vert tre forklaringsvariablar fokusert på; kultur, språk og korrupsjon. Desse tre variablane vart vald då dei kan vere utfordrande for norske bedrifter i Ukraina å hanskast med, og fordi desse faktorane vart nemnd av mange under intervju.

Denne oppgåva byrjar med å ta for seg globaliseringslitteratur, som forklarar korleis det er mogleg å samarbeide imellom Noreg og Ukraina for ulike bedrifter. Vidare vert oppgåva sin hovudteori, Hirschman (1970) sin teori om exit, voice og loyalty presentert. Så vert litteratur omkring kulturskilnader, språk og korrupsjon gjennomgått.

For å få svar på problemstillingane, har denne oppgåva ei casebedrift, bedrift A, der fem representantar ifrå bedrift A har blitt intervju om korleis samarbeidet har fungert. Svara til desse vert så presentert samanfatta, med likskapane og ulikskapane imellom dei ulike informantane sine svar. For å kunne samanlikne bedrift A sitt syn på samarbeidet med ei ukrainsk bedrift med andre, og gjere svara meir allmenngyldige, vart fem andre bedrifter intervju. Det vart intervju ein representant ifrå kvar bedrift i bedrift B, C, D, E og F. Av desse var det ein person som òg representerte NUCC, det norsk-ukrainske handelskammeret som jobbar for auka handel mellom landa.

Informasjonen som kom fram i intervju vert sett i lys av teorien, og oppgåva kjem med ei analyse som forklarar korleis bedriftene opplever utfordringar omkring språk, kultur og korrupsjon i Ukraina. Oppgåva konkluderar så med kva bedriftene vel av exit, voice eller loyalty, og kva som har vore utslagsgjevande for dette valet. Til slutt kjem forslag til vidare forskning på bedriftsrelasjonar mellom Noreg og Ukraina.

Innhald

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Innleiing | 1 |
| 1.1 Oppgåva si struktur | 2 |
| 2.0 Teori | 3 |
| 2.1 Globalisering – mogleggjering for samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter | 3 |
| 2.1.1 Definisjon av globalisering | 3 |
| 2.1.2 Viktige område innanfor globalisering | 4 |
| 2.1.3 Korleis velje globalt samarbeid | 5 |
| 2.1.4 Er verda så global som mange påstår? | 6 |
| 2.2 Exit, Voice eller Loyalty | 7 |
| 2.3 Kulturutfordringar | 8 |
| 2.3.1 Definisjon av kultur | 9 |
| 2.3.2 Tre kulturnivå | 10 |
| 2.3.3 Historie | 10 |
| 2.3.4 Kulturell intelligens | 11 |
| 2.3.5 Måling av kultur | 14 |
| 2.3.6 Etnosentrisme vs metodisk kulturrelativisme | 15 |
| 2.3.7 Relasjonar og tillit | 17 |
| 2.3.8 Organisasjonsform | 18 |
| 2.3.9 Organisasjonskultur | 19 |
| 2.3.10 Kravspesifikasjon | 21 |
| 2.3.11 Tid | 21 |
| 2.4 Språkutfordringar | 22 |
| 2.4.1 Språkleg kommunikasjon | 23 |
| 2.5 Korrupsjonsutfordringar | 23 |
| 2.5.1 Negative konsekvensar av å gå med på korrupsjon | 24 |
| 2.5.2 Korrupsjon og kultur | 25 |
| 2.6 Problemstilling | 28 |
| 3.0 Metode | 29 |
| 3.1 Tema tilpassa endra rammevilkår | 29 |
| 3.2 Kva eg ikkje kunne gjere – endring av empiriinnsamling grunna politisk uro | 29 |
| 3.3 Kva eg gjorde | 30 |
| 3.4 Val av case – norsk bedrift A | 31 |
| 3.5 Val av informantar ifrå bedrift B, C, D, E, F og NUCC | 32 |
| 3.6 Semistrukturerte djupneintervju | 34 |
| 3.6.1 Kategorisering og samanfatning av intervju | 37 |
| 3.7 Casestudie | 37 |
| 3.8 Ethiske retningslinjer | 38 |
| 3.8.1 Anonymitet | 38 |
| 3.8.2 Forskarinvolvering | 39 |
| 3.8.3 Truverd og pålitelegheit | 41 |
| 4.0 Case bedrift A | 43 |
| 4.1 Kvifor valde de å samarbeide i Ukraina? | 43 |
| 4.2 Kulturutfordringar | 44 |
| 4.2.1 Kulturell intelligens | 46 |
| 4.2.2 Etnosentrisme vs metodisk kulturrelativisme | 47 |
| 4.2.3 Historie/ politikk | 48 |
| 4.2.4 Relasjonar og tillit | 49 |

| | | |
|------------|---|------------|
| 4.2.5 | Organisasjonsform | 51 |
| 4.2.6 | Organisasjonskultur | 51 |
| 4.2.7 | Kravspesifikasjon | 53 |
| 4.2.8 | Tid | 54 |
| 4.3 | Språkbarrierar..... | 55 |
| 4.3.1 | Språkleg kommunikasjon | 56 |
| 4.4 | Korrupsjonsbarrierar..... | 58 |
| 4.4.1 | Informasjon om antikorrupsjonsarbeidet til bedrift A..... | 59 |
| 4.4.2 | Negative konsekvensar av å gå med på korrupsjon | 60 |
| 4.4.3 | Korrupsjon og kultur | 61 |
| 4.5 | Konklusjon bedrift A; exit, voice eller loyalty i samarbeid med ukrainske bedrifter?..... | 62 |
| 4.5.1 | Loyalty..... | 62 |
| 4.5.2 | Voice..... | 62 |
| 4.5.3 | Exit | 63 |
| 4.5.4 | Kva er bestemmande for kva dei vel? | 64 |
| | Samanfatning av funn bedrift A | 67 |
| 5.0 | Andre bedrifter | 68 |
| | Samanfatning av funn hjå dei andre bedriftene..... | 68 |
| 5.1 | Kvifor valde de å samarbeide i Ukraina? | 74 |
| 5.2 | Kulturutfordringar | 76 |
| 5.2.1 | Kulturell intelligens..... | 77 |
| 5.2.2 | Etnosentrisme vs metodisk kulturrelativisme | 78 |
| 5.2.3 | Historie/ politikk | 79 |
| 5.2.4 | Relasjonar og tillit | 82 |
| 5.2.5 | Organisasjonsform | 84 |
| 5.2.6 | Organisasjonskultur..... | 84 |
| 5.2.7 | Kravspesifikasjon..... | 87 |
| 5.2.8 | Tid | 88 |
| 5.3 | Språkbarrierar..... | 89 |
| 5.3.1 | Språkleg kommunikasjon | 89 |
| 5.4 | Korrupsjonsbarrierar..... | 91 |
| 5.4.1 | Informasjon om antikorrupsjonsarbeidet i bedriftene | 94 |
| 5.4.2 | Negative konsekvensar av å gå med på korrupsjon | 95 |
| 5.4.3 | Korrupsjon og kultur | 96 |
| 5.5 | Konklusjon bedrift B, C, D, E, F og NUCC; exit, voice eller loyalty i samarbeid med ukrainske bedrifter?..... | 98 |
| 5.5.1 | Loyalty..... | 98 |
| 5.5.2 | Voice..... | 98 |
| 5.5.3 | Exit | 99 |
| 5.6 | Kva er bestemmande for kva dei vel? | 100 |
| 6.0 | Samanfatning og konklusjon | 103 |
| 6.1 | Vidare forskning..... | 107 |
| | Referansar | 108 |
| | Vedlegg..... | 111 |

Figurar og tabellar

| | |
|--|----|
| Figur 1 Nivå av kultur | 10 |
| Figur 2 Kulturell intelligens I..... | 12 |
| Figur 3 Kulturell intelligens II | 12 |
| Figur 4 Brubygging mellom kulturar | 16 |
| Figur 5 Eksempel på den øverste delen i eit ukrainsk hierarki | 19 |
| Figur 6 Eksempel på ein flat struktur i norsk organisasjon | 19 |
| Figur 7 Kulturkartlegging i ei bedrift | 20 |
| Figur 8 Samanhengen mellom utfordringar ein kan støyte på i Ukraina..... | 28 |
| | |
| Tabell 1 Oversikt over type intervju..... | 31 |
| Tabell 2 Bedrift A..... | 67 |
| Tabell 3 Bedrift B | 68 |
| Tabell 4 Bedrift C..... | 69 |
| Tabell 5 Bedrift D..... | 70 |
| Tabell 6 Bedrift E | 71 |
| Tabell 7 Bedrift F | 72 |
| Tabell 8 NUCC | 73 |

1.0 Innleiing

Verda vert meir og meir globalisert, og flyten av varar og tenester aukar på tvers av landegrenser. Noreg er eit land som er avhengig av import og eksport med andre land for å få i gang handel og ha ein veksande økonomi. Ukraina er eit land som tidlegare var medlem av Sovjetunionen, og som har hatt tøffe år for å prøve å oppnå økonomisk vekst og stable seg på beina politisk. Ukraina er eit land med store naturressursar som har eit stort potensiale for auka handel. Det er difor interessant å sjå på korleis bedriftssamarbeid mellom desse to landa fungerer. Denne oppgåva tek for seg eit case der samarbeidet mellom ei norsk og ei ukrainsk bedrift vert beskrive. Fleire andre norske bedrifter sine erfaringar vert tekne med i denne oppgåva, for å få eit meir komplett bilete av korleis det er å samarbeide og jobbe i Ukraina.

Ukraina er eit stort land med ein marknad der norske bedrifter er tilstades. Denne oppgåva tek for seg korleis norske bedrifter handterer utfordringar innan språk og kultur i samarbeid med ukrainske bedrifter. Oppgåva vil òg sjå på korleis ei norsk bedrift handterer problemstillingane kring korrupsjon i landet, då landet scorar høgt på grad av korrupsjon i internasjonale oversikter.

Caset i denne oppgåva er bedrift A sitt samarbeid med ei ukrainsk bedrift. Hovudfokuset ligg på språkutfordringar, korrupsjonsutfordringar og kulturutfordringar, og korleis desse utfordringane påverkar bedrifta sitt val av exit, voice eller loyalty (Hirschman 1970).

I denne masteroppgåva var tanken å studere nærare eit case mellom to bedrifter i Noreg og Ukraina som samarbeida. Eg ynskte å intervju representantar ifrå både norsk og ukrainsk side, men grunna den politiske uroa i Ukraina vart det ikkje mogleg å få høyre den ukrainske sida si historie. Difor vart det naudsynt med fleire intervju for å få belyst korleis det er for norske bedrifter å samarbeide med Ukraina. Oppgåva består difor av ei hovudbedrift som er caset, samt fleire andre norske bedrifter som arbeider i Ukraina. Alle bedriftene bad om å vere anonyme, noko oppgåva har teke omsyn til.

1.1 Oppgåva si struktur

Denne oppgåva er ikkje eit forsøk på å belyse alt som norske og ukrainske bedrifter møter på av fordeler og utfordringar, men har som mål å beskrive viktige aspekt ved samarbeid mellom dei to ulike landa. Denne oppgåva belyser korleis samarbeidet mellom den norske og ukrainske bedrifta i hovudcasen fungerer. Oppgåva tek for seg dei tre aspekta kultur, språk og korrupsjon og ser korleis den norske bedrifta opplevde desse hovudlinjene i samarbeidet. For å la dette få ein meir allmenngyldig verdi var det viktig å få intervjuer med bedriftsrepresentantar ifrå andre bedrifter og organisasjonar, då dette kan gje eit betre inntrykk av korleis bedriftsrelasjonar imellom dei to landa fungerer.

Oppgåva er inndelt i teori, metode, presentasjon av case A og dei andre bedriftene med diskusjon før konklusjonen kjem. Metoden som har blitt nytta i arbeidet med denne oppgåva og kategoriseringa av typen studie vert presentert i metodekapittelet. Hovuddelen av denne oppgåva er case-kapittelet, der case A og dei andre bedriftene vert presentert og forklart. I casekapittelet til bedrift A og i kapittelet om dei andre bedriftene kjem ei oversikt over korleis norske bedrifter opplever utfordringar i bedriftssamarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter. Her vert det diskutert om det er realistisk at desse opplevingane kan generaliserast til fleire bedrifter enn dei som vart intervjuet. Problemstillinga vert drøfta igjennom analysen, og svart på i konklusjonen til slutt, saman med forslag til vidare forskning kring temaet som har blitt belyst i oppgåva.

2.0 Teori

I dette teorikapittelet skal eg sjå på teoriar som kan nyttast til å sjå på utfordringar som norske bedrifter kan møte i Ukraina. Fyrst vil eg sjå på globaliseringslitteratur som forklarar bakgrunnen for at det er mogleg for bedrifter på tvers av desse landegrensene og geografiske avstandane å samarbeide. Så vert Hirschmans exit- voice- og loyalty- teori (1970) presentert. Eg vil så sjå på litteratur kring kultur, språk og korrupsjon for å sjå på spesifikke utfordringar bedrifter kan møte i samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter.

2.1 Globalisering – mogleggjering for samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter

Bedriftssamarbeid og globalisering heng saman når forretningsverksemd går på tvers av landegrenser, og varar og tenester flyt mellom land. Globalisering mogleggjer samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter.

2.1.1 Definisjon av globalisering

Bedriftssamarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter er eit resultat av ei globalisert verd. I ei verd der varar og tenester flyt imellom landegrensene, er tilhøva lagt til rette for at norske og ukrainske bedrifter kan samarbeide med kvarandre, på tross av kulturelle, språklege og geografiske avstandar.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011) definerer globalisering slik;

Globalization can be thought of as worldwide integration in virtually every sphere achieved principally through markets, a process whereby the world becomes more interconnected and the fates of those people and organizations in it become more intertwined. In business terms, globalization means business without frontiers, crossing national boundaries, and dealing with the world, not just the home base. (ibid. 2011:662)

Som ein kan sjå ifrå denne definisjonen, eksisterer Noreg og Ukraina i denne situasjonen der ulike sfærer er samanvevd. Globalisering mogleggjer samarbeid mellom landa, men som denne oppgåva vil vise er samarbeid på tvers av land ikkje uproblematisk.

2.1.2 Viktige område innanfor globalisering

Denne oppgåva fokuserer på handel mellom Ukraina og Noreg. Det kan argumenterast med at dette er ei form for internasjonalisering då det er snakk om handel mellom desse to spesifikke landa. Internasjonalisering er ein del av globaliseringa som skjer i verda; eg har difor vald å halde meg til globaliseringsbegrepet som ein forklaringsfaktor for bedriftssamarbeida.

Politikk, kultur og økonomi er tre viktige område for global samhandling som har blitt enklare etter utvikling av nye og billige former for transport, produksjon og kommunikasjon (Moses og Brigham 2007). Den teknologiske utviklinga er ei av hovudkreftene som skapar auka globalisering (ibid.). Denne teknologiske utviklinga har danna grobotn for nye marknader, som igjen gjer globaliseringa meir effektiv og utbredt (Moses og Brigham 2007:23). Norsk aktivitet i utlandet har auka mykje dei siste åra, og utanlandske bedrifter har òg fatta meir interesse i Noreg (ibid.).

Korleis bør ei bedrift handsame globaliseringa som skjer? Det vert argumentert at sidan vi lever i ei globalisert verd, må vi anta at alt kan vere linka til alt ein annan stad (Clegg, Kornberger og Pitsis 2011). Dette angår alt ifrå management, globalt handsama varer og tenester og regjeringar. Nasjonale regjeringar kan til dømes vere med på å formidle internasjonalt samarbeid igjennom dialog med andre regjeringar, eller ved å leggje til rette for handelsavtalar og lovbestemte vilkår for bedrifter. Ei bedrift bør difor vere obs på desse samanhengane, og nytte dei til sin fordel for å tene på globaliseringa.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011:576) tek inn *Scale and Scope* (Chandler og Hikino 1990) som gjev tre årsaker til at den globale evolusjonen blant bedrifter og industri utvikla seg. Desse er *economies of scale* i produksjon, *economies of scope* i distribusjon og marknadsføring, og *cost of resources*, som varierer mellom ulike land når det kjem til pris og tilgang.

Eg vil no ta for meg det siste punktet, *cost of resources*, omsett til norsk som ressurskostnader. Clegg, Kornberger og Pitsis antek at ressurskostnadr er ein viktig del av globaliseringa (2011:577). Dette kan ha ein innverknad på samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter. Clegg, Kornberger og Pitsis utdjupar at låge lønningar ikkje er ein god nok grunn i seg sjølv til å flytte produksjonen til eit anna land. Det er som oftast andre aspekt som var viktige i tillegg til lågt lønnsnivå, som marknadstilgang, teknologi, og andre ressursar. Desse 'andre ressursane' inkluderer blant anna menneskelege ressursar, då det kan vere viktigare med arbeidarar som har kompetansen som trengs for å utføre jobben, enn kva løn dei krev (ibid.).

Clegg, Carter, Kornberger og Schweitzer (2011:392) skriv om korleis The International Monetary Found definerer globalisering igjennom å fokusere på handel og finansielle straumar, samt flytting av teknologi og menneske på tvers av internasjonale grenser. Denne handelen på tvers av grenser går meir og meir over ifrå å omfatte fysiske ting og personar til meir "flytande" verdiar som kapital, nedlastingar og kultur. Dei finansielle straumane er av dei mest tydelege formane for globalisering, men globalisering er mykje meir enn berre økonomisk fridom.

2.1.3 Korleis velje globalt samarbeid

Clegg, Carter, Kornberger og Schweitzer (2011) skriv i "Strategy, Theory and Practice" om korleis ei bedrift bestemmer seg for kva for allianse dei vil ha med ei anna bedrift – det handlar om "to make, buy or ally". *To make*, eller å lage, vil seie at organisasjonen/bedrifta veks igjennom intern vekst. *To buy*, eller å kjøpe, vil seie at organisasjonen/bedrifta kjøper opp tilgang til marknadsplassen, for eksempel at ei norsk bedrift får innpass i ein ukrainsk marknad, gjennom å slå seg saman med eller overta ei anna bedrift. *To ally*, eller å alliere seg, vil seie at organisasjonen/bedrifta samarbeider med andre. Det er eit strategisk val kva for type samarbeid og organisering ein ynskjer mellom to bedrifter. Ved å sjå på kva type samarbeid ein har i dag, kan dette seie noko om korleis ei bedrift ser på framtida, eller kor mykje bedrifta har satsa på/ investert i at dette samarbeidet skal gå bra.

Clegg, Carter, Kornberger og Schweitzer (2011:336) seier at ei avgjersle om å samarbeide i ein internasjonal kontekst kan vere betydeleg. Det er eit stort mangfald i den globale marknaden, og ei bedrift har ei ulempe om ho ikkje har lokal kunnskap omkring

økonomiske, sosiale og politiske forhold i utanlandske marknader. Clegg, Carter, Kornberger og Schweitzer (2011:336) forklarar på denne måten at samarbeid mellom to bedrifter kan vere ein foretrukken måte å operere på i utlandet. Samarbeid mellom bedrifter kan kompensere for manglande kunnskap om kva ein burde satse på, og eit samarbeid kan på denne måten vere ein god inngang til ein ny marknad. Eit slikt samarbeid kan vere på ulike nivå, og kan variere ifrå lause forbindingar til sterke forpliktingar (ibid.).

2.1.4 Er verda så global som mange påstår?

Ghemawat seier at mange bedrifter feilbereknar kor ”universell” den globale verda er. Ghemawat ser på kultur, administrasjon, geografi og økonomi som dei fire dimensjonane som avgjer kva forretningsstrategi ein burde velje i ei verd som berre er ”semiglobalisert” (Ghemawat 2007). Det er usikkert om verda verkeleg er global, eller om det berre til ein viss grad er samarbeid mellom bedrifter. Dei kulturelle, administrative, geografiske og økonomiske avstandane mellom to land gjer at bedrifter kan velje ulike strategiar for å overvinne skilnadene.

Om ein samanliknar Ghemwat sitt syn på globalisering med Hirschmans exit, voice eller loyalty (1970), viser begge at bedriftssamarbeid kan ha ulik karakter. Begge ser på kva val to organisasjonar eller bedrifter kan ta for framtida, og for å få til eit samarbeid. Ghemwat ser på samarbeid mellom organisasjonar som eit fenomen mellom dei to spesifikke organisasjonane, og ikkje naudsynt som eit teikn på globalisering. Moglegheita til exit som Hirschman skriv om, kan vise at ein part som er unøgd med eit samarbeid kan forlate dette, noko som blant anna er mogleg på grunn av globalisering. Det finst situasjonar der exit er vanskeleg, og bedrifter/ organisasjonar vel å nytte seg av loyalty, som kan vise til at verda ikkje er så globalisert som ein kan tru, då det er band som knyt ein til eit samarbeid som det kan vere vanskeleg å forlate. Vidare skal eg forklare meir av Hirschmans teori om exit, voice og loyalty, og vise korleis denne teorien kan forklare bedriftssamarbeid mellom Noreg og Ukraina. På same måte som Hirschmans exit-alternativ, fortel Ghemwat korleis internasjonale selskap ikkje har lukkast med samarbeid på tvers av landegrenser.

2.2 *Exit, Voice eller Loyalty*

Hovudteorien som vert nytta i denne oppgåva er Hirschmans exit, voice eller loyalty (1970). Denne teorien tek for seg korleis to bedrifter/organisasjonar som samarbeider kan gjere eit av tre val når dei skal bestemme seg for kva dei skal gjere for framtida. Dei kan forlate samarbeidet (exit), bruke røysta si for å prøve å påverke motparten (voice), eller la ting ligge som dei er (loyalty) (Hirschman 1970). Dette er ein klassisk strategiteori.

Eg ynskjer å nytte exit, voice og loyalty, for å sjå på kva bedrift A ynskjer å få ut av samarbeidet med den ukrainske bedrifta. Vil bedrift A vere ein ”etisk overlegen” part som ynskjer å påverke sine samarbeidspartnarar igjennom voice (for eksempel i samband med dei skriftlege forpliktingane sine til antikorrupsjonsarbeid), eller vil dei ikkje vere interessert i noko slikt og heller gå direkte til exit om dei ikkje likar korleis samarbeidet fungerer?

Hirschman (1970:16) beskriv voice som det motsette av exit. Det å nytte seg av voice kan føre til alt ifrå lågmælte ytringar av misnøye til valdelege protestar. Å nytte seg av voice er ein direkte handling som inneberer at

(...) the direct way of expressing views is to express them! (Hirschman 1970:17)

I tilfeller der exit- alternativet ikkje er til stades, er voice den einaste måten ein kan uttrykke misnøye (Hirschman 1970:33). Ein har blant anna sett gjennom at menneske har ”røysta med føtene sine” og flytta ifrå land dei har vore unøgde med, og på denne måten nytta seg av exit, medan andre har blitt attende i land dei har vore misnøgde med, og uttrykka si misnøye blant anna gjennom å røyste eller engasjere seg politisk. Sidan ein har eit exit-alternativ i næringslivets marknader, er det mogleg å sjå på korleis ei bedrift vel mellom voice- og exit- alternativa (ibid.).

Exit- alternativet ’tek over rolla’ for voice, når ein vel å forlate samarbeidet utan å ytre si misnøye fyrst (Hirschman 1970:76). På same måte er det andre gonger der voice er det einaste alternativet når ein ikkje er nøgd, då ein ’må’ fortsetje samarbeidet (ibid.). I tilfeller der ein vel å nytte seg av loyalty, er exit-alternativet mindre aktuelt (Hirschman 1970:77).

Loyalty kan høyres ut som eit omgrep som vert nytta når noko er avgjort ein gong for alle, men dette er ikkje alltid tilfelle. Hirschman opnar opp for at det kan vere situasjonar der det er vanskeleg å nytte seg av exit eller voice-alternativa. I slike situasjonar kan bedrifter føle seg tvungne til å vere lojale, og på denne måten bli lengre i eit samarbeid enn ein ynskjer. Men sjølv om ei bedrift nyttar seg av loyalty over ein periode, er ikkje bedrifta forplikta til å fortsetje med det i all framtid. Ei bedrift som nyttar seg av loyalty kan omgjere dette til forhandlingsmakt i framtidige forhandlingar, igjennom å true med at ein vil nytte seg av voice eller exit om samarbeidspartnaren ikkje skjerpar seg.

Det faktum at ein kan velje å vere lojal, impliserar at ein kan velje det motsette; ein kan vere illojal, som inneberer at ein kan forlate samarbeidet. At ein kan velje å vere lojal, og at nokon vel det framfor å forlate eit samarbeid via exit med ein gong, betyr at det kan vere ein kostnad for parten som ynskjer å forlate eit samarbeid ved å gjennomføre ein exit (Hirschman 1970:82-83). At val av exit, voice eller loyalty kan koste noko for begge partar kan forklare kvifor fleire bedrifter ofte nyttar lang tid før dei vel langtidsstrategi for framtida, om kva for eit av dei tre alternativa dei vel til slutt.

Exit, Voice og Loyalty- teorien har blitt nytta i mange samanhengar, blant anna for å sjå på samhengane mellom korleis den internasjonale konteksten påverkar internasjonalt næringsliv (Buckley 2003). Buckley ser på korleis desse tilhøva påverkar multinasjonale selskap med omsyn til moralen i global kapitalisme, og strategiane til selskapa. Elles har Hirschman sin teori blitt nytta til å forklare alt ifrå den italienske mobilitetskulturen (Undheim 2001) til eigarstrukturen si betyding for norske avisbedrifter (Kristiansen og Ravnstad 1987).

Ein grunn til exit, voice og loyalty sin popularitet kan vere dei klassiske kvalitetane teorien har. Inndelinga er grei å stilla seg til, samstundes som ein kan gå djupt inn i stoffet og alt denne teorien inneheld.

2.3 Kulturutfordringar

Det er mykje litteratur som omhandlar kulturskilnader. Her har eg valt å fokusere på ein del av denne litteraturen (Lunheim 2010, Gesteland 2002, Moses og Brigham 2007) som ser på kulturskilnadar i bedriftssamanheng. Eg vil i denne delen av teorikapittelet sjå på

denne litteraturen i lys av tre hovudutfordringar som norske bedrifter kan støyte på i Ukraina. Desse fokusområda er kulturutfordringar, språkutfordringar og korrupsjonsutfordringar.

Globalisering kan komplisere bedriftssamarbeid, om ein kjem inn i ein setting med ein ukjend kultur der ein ikkje har kulturell kompetanse som gjer at ein kan samarbeide med på ein lett måte (Lunheim 2010:19). Dei fleste tenkjer ikkje over kulturen sin i dagleglivet, då ein går på ”autopilot” og kjenner til spelereglane i eigen kultur (Lunheim 2010:32). Det er difor viktig å gjere seg kjend med at i ei globalisert verd er det ikkje like rett fram å drive med businessrelatert åtferd utan ekstra kunnskap til kultur og kulturskilnader.

Det er kulturskilnader mellom ulike nasjonar, bedrifter, avdelingar osv. I ”Kulturforståelse for næringslivet” vert ulike kulturar og barrierar desse kan skape presentert (Lunheim 2010). Lunheim lyftar fram utfordringar kring globalisering der menneske, kapital og varar flyttar seg imellom meir enn land. Ein flyttar ikkje desse faktorane berre imellom land, men og mellom ulike kulturar. Kostnadar og uheldige resultat kan bli store som eit resultat av dårleg tverrkulturell leiing og manglande kulturforståing (Lunheim 2010:10).

2.3.1 Definisjon av kultur

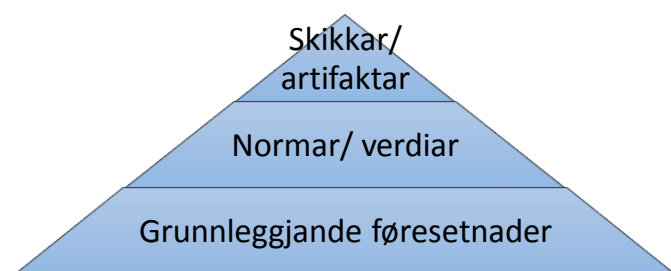
For at det skal vere fruktbart å sjå på kulturskilnader, må ein fyrst definere kva ”kultur”-omgrepet betyr og inneber. Ein definisjon av kultur vert gjeven av Lunheim;

Kultur er betegnelsen på mønstre av atferd og tenkning som mennesker i sosiale grupper skaper, lærer og deler. Kultur gir samfunn identitet og skiller en gruppe av mennesker fra andre grupper (Lunheim 2010:25)

Alle menneske har ein kultur, og denne kan bli sett på som ei ”mental programmering” (Lunheim 2010:27). Dei fleste menneske er medlem av etniske grupper, ein nasjon, ein sivilisasjon, samt ein familie heilt ifrå oppveksten. Ifrå fødselen avgjer gruppene vi er ein del av kva kultur og kulturell forståing vi får (Lunheim 2010:27). Om vi ser på kultur som eit operativsystem, kan vi forstå at det er vanskeleg å gå frå eit system til eit anna utan at nokon omkodar og tilpassar systema til kvarandre for å få dei til å jobbe saman (Lunheim 2010:28). På same måte som ulike datasystem treng eit program for å omsetje mellom systema, treng menneske å omsetje kvarandre sin kultur og kulturelle innsikt, forståing og

handlemåte. Då kan ein forstå meininga til kvarandre, og slik kan ein få til samarbeid mellom bedrifter som opererer i ulike land og på tvers av kulturar (ibid.).

2.3.2 Tre kulturnivå



Figur 1 Nivå av kultur

Basert på Lunheim sine nivå av kultur har eg laga figur 1 som ein pyramide-figur for å beskrive dei ulike nivåa av kultur som er viktig å forstå for bedriftssamarbeid (Lunheim 2010:45). Det er dei grunnleggjande føresetnadene som er i botn, desse som det kan vere vanskelegast å forstå. Basert på dette fundamentet kjem ein til normene og verdiane som kulturen er prega av, føre ein ser på skikkane/ artefaktane som kulturen vert prega av, og som ein lett kan sjå. Ved å forstå at kultur er bygd opp på denne måten, oppnår ein ei djupare forståing av korleis ulike land tenkjer, og at ein må gå heilt ned til dei grunnleggjande føresetnadane til befolkninga for å forstå dei synlege handlingane deira. Dei grunnleggjande føresetnadane i ein kultur kan ha samanheng med historia til kulturen, og kva opplevingar og erfaringar ein har. Sjølv om historia til Noreg og historia til Ukraina kryssar kvarandre, er dei ulike. Skilnadane i historie kombinert med den geografiske spreinga, gjer at det er sannsynleg at nokre av dei grunnleggjande føresetnadane som finst i Noreg og Ukraina, er ulike.

2.3.3 Historie

For å forstå korleis ein kultur og ein nasjon er som den er, er det ofte viktig å sjå på historia. Historia til eit land er ofte kompleks, og inneheld ofte samspel med andre kulturar og sivilisasjonar. (Lunheim 2010:100). For å kome til botn av dei grunnleggjande føresetnadane til ein kultur, må ein ofte sjå på dei historiske røtene for å forstå korleis ting heng saman og kvifor dei tenkjer som dei gjer i ein kultur (ibid.). Ukrainas historie er prega av mykje uro, og ulike herskarar. I nyare historie har Ukraina sitt medlemskap i

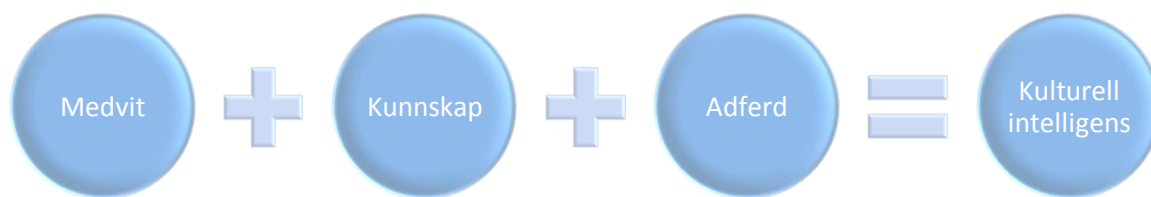
Sovjetunionen, og lausrivinga ifrå unionen, påverka landet og måten innbyggjarane har tenkt og levd. I dag lever Ukraina i spanande dagar når det kjem til historiske val mellom Europa og EU på den eine sida, og Russland og gamle Sovjetsamvelde på den andre sida. Om ein ser på historia til Ukraina, er det ikkje sjølvsagt kva for samarbeid dei vil vere best tent med i framtida, noko som gjev grobotn for konflikten og uroa ein ser i dag. Noreg si historie er på den andre sida prega av ei 200 år gamal grunnlov og ein lang demokratiseringsprosess. Demokratiet har vakse fram over lang tid, og blitt ein integrert del av den norske kulturen, som igjen påverkar korleis den generelle bedriftskulturen i Noreg fungerer, då kulturen til eit land påverkar bedriftskulturen (Lunheim 2010).

Ukraina og Noreg har felles historie tusen år tilbake i tid (The Norwegian Embassy in Kiev 2013). Det er funne bedriftsrelasjonar imellom Noreg og Kiev i Ukraina ifrå denne perioden (ibid.), og ein reknar med at handelen mellom landa fortsette heilt fram til moderne tid. I middelalderen var det òg politisk samarbeid mellom landa, då to av våre dronningar kom ifrå Kiev (ibid.).

2.3.4 Kulturell intelligens

Ulike organisasjonskulturar kan oppleve spenningar som kan undergrave moglegheitene for verdiskaping (Lunheim 2010:14). I turbulente tider seier Lunheim at det er mogleg for bedrifter å endre kulturen sin på ein omfattande måte for framtida (Lunheim 2010:14). Lunheim anbefalar å kartlegge kulturelle forhold (cultural due diligence) før ein kjøper opp eller slår saman bedrifter ifrå to ulike kulturar (Lunheim 2010:14).

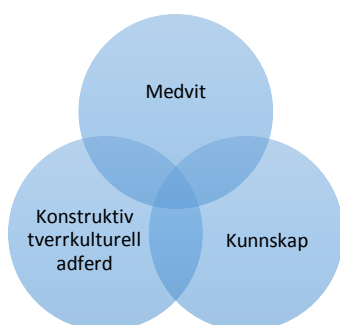
Det er ikkje nok med kunnskap om dei grunnleggande skikkane og tradisjonane til ein kultur, som er dei tydelege og visuelle skilnadane. Det er ofte normer og verdiar, ein del av kulturen som ein ikkje kan sjå direkte, som er meir avgjerande for at samarbeid mellom to land sine bedrifter kan fungere på ein god måte. For å få kunnskap om desse normene og verdiane er det viktig å observere over tid, eller eventuelt få lære dette av nokon med djupare kulturell innsikt (Lunheim 2010:28-29).



Figur 2 Kulturell intelligens I

Inspirasjon til figur 2 er Lunheim (2010:21) si oppsummering av kulturell intelligens. For å kunne samarbeide på tvers av kulturar er det viktig å bygge opp ei kulturell medvit kring kulturskilnader som er viktig for bedriftssamarbeid. Vidare er det avgjerande å få meir kunnskap på området, og ha ein tverrkulturell åtferd som gjer at ein lukkast med forretningsoppdraget (ibid.).

Ein kan sjå på dette som eit venn-diagram i staden for ein sum, då alle faktorane må vere til stades for å ha kulturell intelligens (Lunheim 2010:20). Den kulturelle intelligensen eksisterer difor der alle dei tre faktorane overlappar kvarandre, i midten av figur 3.



Figur 3 Kulturell intelligens II

Det er store skilnader imellom ulike kulturar når det kjem til kva verdiar ein ser på som viktigare enn andre. Individualisme kan bli sett på som ein god verdi i nokre kulturar, medan andre kulturar ser på dette som noko negativt. Sistnemnde type kultur løftar heller opp fellesskapsverdiane og verdien i, som individ, å underordne seg familie, næringssamfunnet og/eller samfunnet som heilskap som individ (Lunheim 2010:30). Dette er grunnleggjande ulikskapar som det er viktig å ha kunnskap om når ein går inn i eit nytt land med ny kultur. Ei bedrift må søke kunnskap kring kva verdiar som er viktigare enn andre for å kunne kommunisere på ein slik måte at mottakaren i den andre kulturen forstår ein.

Dei grunnleggjande føresetnadene i ein kultur kring eksistens og korleis ting fungerer i verda er noko av det vanskelegaste å oppdage i ein ny kultur. Men desse grunnleggjande føresetnadane er heilt avgjerande for korleis nesten alle sider ved tverrkulturell samhandling går føre seg. Medvit, konstruktiv kulturell åtferd og kunnskap om kulturen er heilt avgjerande ifølgje Lunheim (2010:31) for å lukkast med bedriftssamarbeid i ein ny kultur.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011:605) løfter fram at det er vanskeleg å finne rettar som gjeld globalt. Det som vert sett på som ein rett i eitt land og i èin kultur, er ikkje naudsynt ein rett i den nye marknaden ein går inn i.

Alt ifrå matkultur og problem med å få kontakt med lokalbefolkninga til språkbarrierar kan vere avgjerande for eit godt samarbeidsklima mellom to bedrifter (Lunheim 2010:36-37). Om ein har utstasjonerte folk i samarbeidsbedrifta inneber dette ofte ein stor kostnad, noko som kan gje press på å prestere utan omsyn til ein akklimatiseringsperiode som ofte må til for å få eit fruktbart samarbeid i det nye landet (ibid.). For å minske kostnaden for enkeltmennesket som reiser til ein ny kultur, og førebygge kultursjokk i den grad dette er mogleg, er det avgjerande at organisasjonar set språk, kulturell erfaring, læringsevne og kompetanse som kriterium for dei som skal reise. I tillegg til å tilsette dei rette medarbeidarane til å utføre oppgåvene utanlands, er det viktig at organisasjonar og bedrifter har system for å hjelpe dei tilsette å tilpasse seg kulturen dei skal til (ibid.). Kostnadane til å gjere dette nøye kan sjåast på som høge, men det ville vere mykje meir dramatisk om dei tilsette gjer store kulturtabbar (Lunheim 2010:37).

Kulturar kan endre seg, så kulturelt minne er ferskvare. Det kan difor vere vanskeleg for industrialiserte land å ta omsyn til korleis ikkje-industrialiserte land oppfører seg, utan å hugse korleis eins eigen kultur handterte dette før ein vart industrialisert.

Mange utviklingsland befinner seg fremdeles i dette overgangsdramaet fra jordbrukssamfunn til industrisamfunn. Vestlige selskaper med operasjoner i mindre utviklede regioner kan derfor lett frustreres over uregelmessighet, dårlig "disiplin" og tilsynelatende likegyldighet i forhold til helse, miljø og sikkerhet. (Lunheim 2010:41).

2.3.5 Måling av kultur

Ein kan ikkje måle kultur med tal. Det er difor viktig å leggje vekt på at kulturskilnader imellom land inneber at i ei normalfordeling av eit folk, vil dei fleste vere innanfor beskrivinga av denne kulturen. Det er difor mogleg at kulturskilnadane ikkje er så store imellom enkeltmenneske frå ulike land, men under eitt vil nasjonane ha ein større tendens til å ha dei ulike kulturelle syna (Lunheim 2010:39).

Nokon har likevel prøvd å få til å måle kultur opp mot forskjellige dimensjonar (Hofstede 1980). Hofstede definerte fire kulturdimensjonar for å beskrive ulike syn i forskjellige kulturar. Desse dimensjonane var innanfor maktdistanse, individualisme, maskulinitet (i betydning likestilling) og usikkerheitsunngåing. Her skal eg sjå nærare på dimensjonane maktdistanse og individualisme.

Maktdistansen inneberer i kor stor grad ein godtek at andre har makt over ein (Lunheim 2010). Maktdistansedimensjonen kan forklare ulikskapar imellom kulturar der ein i stor grad godtek at andre har makt over ein, og i kulturar der det er mindre akseptert at andre har makt over ein. Noreg er blant landa som i låg grad godtek maktskilnader (Lunheim 2010:50-51). Aust-Europeiske land som Russland og Romania er på den andre sida av skalaen; dei godtek i stor grad at andre har makt over ein (ibid.). Basert på dette kan det vere sannsynleg at Ukraina ligg på denne sida av skalaen saman med dei, fordi ifølgje Lunheim har dei sørlege og austlege delane av Europa har ein høgare tendens til å godta stor maktdistanse (Lunheim 2010:53).

Når det kjem til den individualistiske dimensjonen, fokuserer individualistar på uavhengigheit og enkeltmennesket sitt ansvar for eigen skjebne. Her kan små skilnadar i grad av individualisme føre til forretningsmessige gnissingar (Lunheim 2010:57). ”Den vestlege leiarstilen” er prega av stort fokus på individualisme igjennom bonusar, evalueringar, forfremming og individuelle resultat (Hofstede 1980, Lunheim 2010). Kulturar som fokuserer meir på det kollektive enn individuelle vil la arbeidsoppgåvene vere i andre rekkje, og heller fokusere på dei mellommenneskelege forhold, tillit og relasjonar (Hofstede 1980, Lunheim 2010).

Hofstede er kritisert for å prøve å gjere kultur til eksakt vitenskap, då scorane ikkje kan seie noko absolutt om eit samfunn eller ein kultur, og at statistikkane han nyttar kan vere misvisande (Lunheim 2010).

World Values Survey publiserer forskjellige kart og statistisk data over likskapar og ulikskapar i verdier i ulike land. Verdiane er ein del av ein kultur, som vist i figur 1 ”nivå av kultur”, eg vel difor å sjå på nokon av funna til World Values Survey her. Ukraina vert beskrive som eit samfunn der overlevingsverdier veg tungt, medan Noreg vert kategorisert som eit land der fokus er på sjølvrealiserande verdier (WorldValuesSurvey 2014). Der overlevingsverdiane fokuserer på økonomisk og fysisk sikkerheit, fokuserer dei sjølvrealiserande verdiane på toleranse, likestilling og krav om deltaking i vedtaksprosessar (ibid.). Tala ifrå WVS tyder på at Ukraina og Noreg har her eit tydeleg skilje i verdier og kultur.

2.3.6 Etnosentrisme vs metodisk kulturel relativisme

Etnosentrisme inneber å sjå på sin eigen kultur som overlegen og betre enn andre kulturar (Lunheim 2010:33). Etnosentrisme kan oppstå når ein ikkje tenkjer over korleis ein veks opp og blir forma i ein kultur, og ser på andre sin kultur, åtferd, skikkar og verdier som mindreverdige (Lunheim 2010:33). Dette er ein ’farleg’ veg å gå på om ein ynskjer eit godt bedriftssamarbeid i ein anna kultur, då det vert vanskeleg å møtast på halvvegen og forstå den andre parten om ein ser ned på vedkomande.

Lunheim (2010:34) foreslår at ein part i eit bedriftssamarbeid burde streve etter å oppnå eit metodisk kulturel relativistisk perspektiv for å unngå etnosentrisme. Eit kulturel relativistisk perspektiv inneber å forstå ein kultur på kulturen sine egne premiss.

Læring basert på kulturel relativisme forutsetter at en legger til side fordommer og nærmer seg en fremmed kultur med et åpent sinn, med det formål å forstå hvordan skikker, normer, verdier og atferd utgjør et sammenhengende hele innenfor det foreliggende kulturelle rammeverket. (Lunheim 2010:34, eiga understreking)

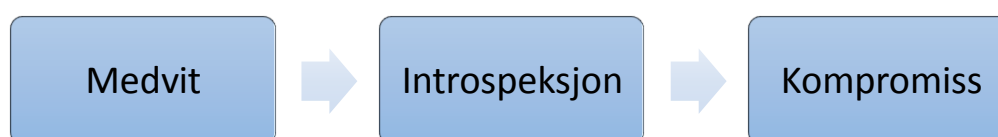
Om ein ser på ein kultur utanifrå igjennom auge som prøver å forstå den andre kulturen, vert det enklare å sjå dei gode aspekta innanfor kulturen. Det er likevel ein fare for å

hamne i ei anna grøft der 'alt er greitt så lenge det er kulturelt betinga', ein bør difor leggje til ordet "metodisk" framfor det kulturellevistiske perspektivet. Dette gjer at ein kan opne opp for ei pragmatisk tilnærming, der ein etter å ha sett på kulturen kan gå inn og sjå på dei moralske aspekta til kulturen etter å ha fått ein forståing for ein totalitet innanfor han (Lunheim 2010:34).

Fordelen med denne tilnærmingen [en metodisk kulturellevistisk holdning] er at den åpner sinnet for kulturell læring, gjør det mulig å være mer rimelig i egne vurderinger og forholde seg konstruktivt til forhold en måtte mislike i en annen kultur. En pragmatisk kulturellevistisk holdning er det første, avgjørende skrittet på veien mot å mestre tverrkulturell kommunikasjon og ledelse. (Lunheim 2010:35).

Om ein følar seg sviken eller lurt i ein annan kultur, eller følar seg misforstått, kan det opplevast som eit kultursjokk (Lunheim 2010:35). Eit kultursjokk inneber å vere desorientert og forvirra i møte med ein ny kultur, og kan leie til alt ifrå hjelpeløyse til depresjon. Om ein ikkje nyttar seg av ein metodisk kulturellevistisk haldning, vil dette kunne vare over lengre tid (ibid.).

Brubygging mellom kulturar er naudsynt for å få til konstruktive bedriftsrelasjonar mellom to kulturar (Lunheim 2010:78). Lunheim beskriv ein tretrinnsprosess i å leve med tverrkulturelle dilemma. Desse er 1. medvit, 2. introspeksjon og 3. kompromiss. I medvitsdelen må ein sjå på om ein aktuell situasjon kan skuldast kulturelle skilnadar, og i tilfelle kva dimensjon det er snakk om. I introspeksjonsdelen ser ein på om ein kunne tenkje på ein tilsvarande måte sjølv på eit teoretisk/hypotetisk eller faktisk nivå. Kompromissdelen inneber at ein formidlar forståing, respekt og brubygging igjennom å søke ein felles forståing eller pragmatiske løysingar (Lunheim 2010:78-79). Figur 4 prøvar å samanfatte denne brubygginga i ein tretrinnsprosess etter Lunheim (1010:78-79) sine idear.



Figur 4 Brubygging mellom kulturar

2.3.7 Relasjonar og tillit

Ifølgje Gesteland (2002) finnes det to såkalla ”viktige reglar” i internasjonal business;

1. *In International Business, the Seller is Expected to Adapt to the Buyer*
(Gesteland 2002)
2. *In International Business, the Visitor is Expected to Observe Local Customs*
(Gesteland 2002)

Desse reglane er generelle når det kjem til kven som er forventa å tilpasse seg den andre parten i bedriftssamarbeid. Nokre gonger kan desse interessene vere motstridande, og då kan det oppstå usikkerheit kring kven som bør tilpasse seg kven. Å bygge relasjonar kan vere nyttig i alle kulturar, i nokre meir enn andre, då nokre kulturar verdset relasjonsbygging meir enn andre, som til dømes Ukraina (Gesteland 2002).

Douma og Schreuder (2008:184) ser på kor viktig kultur er, at tillit kan auke eller minske over tid, og at å kjenne kvarandre ifrå før er hjelper veldig. Alle desse punkta fokuserer på kor viktig det er med tillit for at samarbeid skal fungere. Det at tilliten kan auke eller minske over tid, vil seie at ein må jobbe hardt for å oppnå tilliten som samarbeidet kan nytte godt av. Relasjonar og venskap er viktig. I nokre kulturar er venskap og knyting av band som er sterkare enn berre business avgjerande for å få igjennom businessavtalar.

Douma og Schreuder (2008:168) kategoriserar ulike dimensjonar av eigedomsspesifisitet. Transaksjonsspesifikke eigedommar er ein del av desse, og dette er eigedommar eller ressursar som må nyttast til eit spesifikt formål. Ein kan ikkje nytte transaksjonsspesifikke eigedommar til noko alternativt utan at dette reduserar verdien betrakteleg (Douma og Schreuder 2008). Denne typen ressursar kan både vere fysiske og menneskelege ressursar. Ein kontaktperson som fungerer som ”lim” mellom bedrifter når det kjem til, land, språk og kultur kan bli sett på som transaksjonsspesifikke, då dette er personar som det er vanskeleg å erstatte.

Douma og Schreuder (2008:222-225) beskriv tre kritiske dimensjonar av transaksjonar: eigedomsspesifisitet eller ressurs spesifisitet, uvisse/ kompleksitet, og frekvens. Om ein part har høg eigedomsspesifisitet og den andre parten har låg eigedomsspesifisitet, er parten med høg spesifisitet utsett for opportuniste ifrå den med låg spesifisitet. Her vil

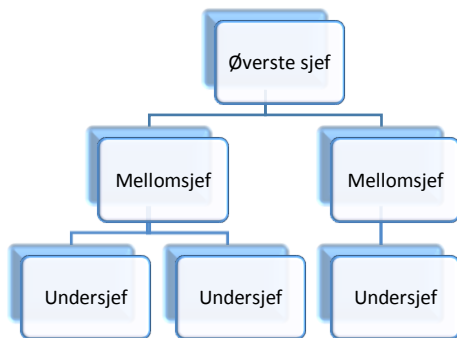
parten som er utsett for opportuniste sikre seg igjennom solide kontraktar om ein vil unngå å bli lurt. Om begge partane har stor grad av eigedomsspesifisitet, vil det lønne seg for begge partar å inngå ein langtidskontrakt. Det er difor viktig å ikkje berre sjå på tillit isolert, men og sjå på kor usikkert og komplekst området dei jobbar innanfor er. Kor mykje kan verda endre seg i framtida til samarbeidet? Partnerane må òg sjå på kor mykje ein må spesifikt investere for at dette samarbeidet kan fungere. Om ein må investere mykje som ikkje kan nyttast til andre formål i seinare tid, er det viktig å ha kontraktar som tek godt vare på desse investeringane, viss ikkje kan det vere freistande for den andre parten å utnytte situasjonen (ibid.).

Douma og Schreuder (2008:187) viser at økonomiske transaksjonar finn stad i eit miljø som er prega av både tillit, rasjonelle kalkulasjonar og opportuniste. Ei bedrift må tenkje på at i ei globalisert verd er risikoen for å møte på moglege samarbeidspartnarar med eit opportunistisk tankesett stor. Å bygge opp tillit er difor viktig, då dette er ein faktor som kan gjere transaksjonen enklare for begge partar. Om ein kan knyte sterkare band, og er villige til å vere fleksibel samstundes som ein ynskjer ha meir stabile forhold å stilla seg til, kan ein ved gjensidig tillit kan utforme avtalar som passar begge partar godt.

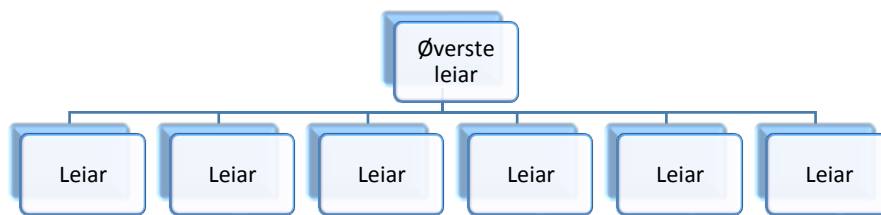
Douma og Schreuder (2008:185) konkluderer med at tillit er viktig i mange situasjonar, og kan bidra til at ein oppnår det beste kollektive resultatet. Tillit er skjørt, og det er lettare å øydelegge tillit enn å bygge han opp igjen. Partnerar og kollegaar som følar at dei blir stolt på av deira overordna, er meir villige til å handle i "god tru" enn om ein ikkje opplever denne tilliten (ibid.).

2.3.8 Organisasjonsform

Her vert to typiske organisasjonsformar presentert; den hierarkiske forma, og den flate strukturen. Der den hierarkiske forma er meir typisk i ukrainske bedrifter, er mange norske bedrifter prega av ein flatare struktur. Dette er ikkje tilfelle for alle organisasjonane og bedriftene i dei to landa, men ein generell beskriving av korleis hovudorganisasjonsforma er i dei to landa.



Figur 5 Eksempel på den øverste delen i eit ukrainsk hierarki



Figur 6 Eksempel på ein flat struktur i norsk organisasjon

Gesteland beskriv Noreg spesifikt som ein uformell kultur, medan Ukraina vert klassifisert som ein formell kultur (2002:45). I formelle kulturar har ein ofte eit stort fokus på hierarkisk organisering, der formelle måtar å venda seg til overordna sjefar og vise respekt til menneske med høgare status vert sett på som viktig (Gesteland 2002).

2.3.9 Organisasjonskultur

Ein organisasjonskultur vert vedlikehalden og skapt av leiaren (Lunheim 2010:109). Fleire har sett på kva prinsipp som ligg til grunn for ”framifrå” bedrifter, blant dei mest kjende er dei åtte prinsippa for framragande yting (Peters og Waterman 1982). Her seier dei at blant anna handlingsorientering, nærleik til kunden, autonomi og entreprenørskap, produktivitet igjennom menneske, praktisk og verdidriven leiingsfilosofi, samt enkel struktur er prinsipp som fremmar yting på høgt nivå. Peters og Waterman seier at ei bedrift som legg vekt på mjuke verdiar i leiinga, vil oppnå gode resultat.

Kultur er med og gjev orden i det kaoset som er i verda og inne i bedrifter (Lunheim 2010:110). Kulturen tolkar korleis ting fungerer i praksis, og gjer det lettare å handle. Organisasjonskulturen er difor viktig for å skape framgang og struktur i ein organisasjon.

Organisasjonskulturen viser verdien av arbeidet dei tilsette gjer, aktiviteten til bedrifta, og mål og oppgåver bedrifta gjennomfører (ibid.). Det er ikkje mogleg å erstatte kultur med reine reglar og kontroll, og dette ville i tilfelle bli dyrt å organisere. I ein bedriftskultur kan ein finne heltar, ofte i form av ein leiar fleire ser opp til, eller ein grunnleggjar av ei verksemd (ibid.). Det finnes ulike typar bedriftskulturar. Den mest utbredde i Vesten er hierarkisk og individorientert. Denne har fått ein flatare struktur i nyare tid jamfør figur 6, og fokuserar på alle dei tilsette sine mål og behov (Lunheim 2010:111). Uansett stilling i bedrifta skal arbeidarane bli lyttast til og respekterast, og det er rom for at den einskilde arbeidaren kan kome med eigne idear og utsegn utan frykt for represalier frå leiinga. I bedrifter med flat struktur vert den individuelle arbeidaren sitt initiativ snarare løfta fram som eit gode i staden for å bli sett ned på (ibid.).

Det kan vere vanskeleg å leie kulturarbeid imellom bedrifter, mykje på grunn av at ein ikkje tenkjer på kultur i kvardagen.

En sterk kultur er som olje i maskineriet – den er for det meste usynlig, men uunnværlig og effektiv. (...) Fra tid til annen er det imidlertid nødvendig å gjennomføre en planlagt og styrt kulturell transformasjon av mer dyptgripende art. (Lunheim 2010:119).

Når ulike bedrifter skal samarbeide, eller ein skal få oversikt over kulturen i eiga bedrift, er det naudsynt med ei kartlegging.

Lunheim (2010:124) presenterar ein framgangsmåte for kulturkartlegging i ei bedrift.



Figur 7 Kulturkartlegging i ei bedrift

For å få til den naudsynte kartlegginga av kultur i ei bedrift er god planlegging avgjerande ifølge Lunheim (2010). Om ein ikkje gjennomfører kartlegginga på ein ordentleg måte vil ein ikkje tene noko på arbeidet, som krev at bedrifta er villig til å sjå på korleis ting faktisk fungerer. Etter å ha lest og gjennomgått sekundærdata, samla inn eigne data, utarbeidd rapportar og presentert desse, er det heilt avgjerande at bedrifta òg gjennomfører det siste

punktet; at bedrifta gjennomfører ein integrasjon av det ein har kome fram til som ein god kultur som er ynskt i bedrifta.

Det er mange paradoks som kjem fram når bedrifter ser på kva type kultur ein ynskjer i ein organisasjon. ”Moderne” organisasjonar ynskjer at ein skal vere fleksibel, hyppig, omstillingsvenleg og innovativ, samstundes som ein ynskjer samanheng, kontinuitet og ein sterk kultur (Lunheim 2010:126). Dette representerer dilemma som oppstår ved moglege motstridande ynske til kultur.

Kulturar og verdiar kan endre seg, men dette skjer ofte i langsame prosessar (Lunheim 2010). Det som er viktig, er at bedrifta har fokus på at det er ulike verdiar og kulturar ulike stader, og at ein tenkjer aktivt på dette i samarbeid med bedrifter på tvers av landegrensar i vår globaliserte verd.

2.3.10 Kravspesifikasjon

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011:585) utdypar korleis det ikkje alltid er enkelt å handtere aktivitet på tvers av land, då aktiviteten går igjennom både fysiske grensar og mange institusjonelle system. Det er difor viktig for leiarar i bedrifter å innsjå at til dømes produksjon av ei vare ikkje naudsynt vil gå føre seg på same måte i to ulike land. Det er særleg vanskeleg å overføre kontekstspesifikke prosedyrar til ein annan stad. Det er òg varierende standardar når det kjem til kor store krav til spesifikasjonar ulike kulturar treng. Der nokon kulturar opnar opp for at den individuelle arbeidaren på ’golvet’ kan fatte eigne bestemmingar kring korleis ein kan løyse eit praktisk problem, krev andre kulturar stor grad av detaljstyring då arbeidarane ikkje kan, eller tør, å fatte eigne vurderingar. Dette er i sterk kontrast til ein flatare struktur med individfokus, som beskrive over.

2.3.11 Tid

Kva tid betyr varierar i ulike kulturar, og er ofte språkavhengig. Når ein er oppteken av bedriftssamarbeid, ligg det i bedrifter sin eigenart at tid er viktig (Lunheim 2010:93). Når ein jobbar på tvers av kulturar og land med bedriftssamarbeid er det dog ikkje berre dei faktiske tidssonene som avgjer korleis ein må forholde seg til tid, ein må og sjå på dei kulturelle og språklege tidssonene (ibid.). Kulturen ein er ein del av og språket ein snakkar, påverkar korleis ein stillar seg til tid i kvardagen. Usemje kring korleis ein skal stille seg til

tid og skilnadar innanfor dette området er ein vanleg orsak til at bedrifter hamnar i spenning mot kvarandre (Lunheim 2010:94). Bedrifter som jobbar tett saman, burde utvikle ei felles forståing kring korleis ein ser på tidsperspektiv, jamfør figur 4 ”brubygging mellom kulturar”.

Noreg og Ukraina er ulike kulturelt når det kjem til tid (Gesteland 2002). Der Noreg vert sett på som ein ”kalender-tilbedande” kultur, vert Ukraina sett på som ein mellomting mellom ein avslappa tidskultur og ein veldig streng tidskultur (ibid.).

2.4 Språkutfordringar

Språk kan bli sett på som ein del av kulturen; utan språk kan vi ikkje ha kultur (Lunheim 2010:26). Samstundes er språk eit så dominerande punkt når ein ser på samarbeid i bedrifter på tvers av land at det fortener eit særskild fokus. Det kan vere flytande overgongar mellom kva som kan kategoriserast som ”kultur” og kva som kan kategoriserast som ”språk”.

Språket vi snakkar, påverkar korleis vi ser verda. Ulike språk har ulik mengde ord å velje imellom når det kjem til forskjellige tema. Ulike språk har ulike måtar å snakke på, og det er ofte vanskeleg å oversetje ei tyding ifrå eit språk til eit anna. Språk og kultur heng tett saman, då ein innanfor ein kultur ofte snakkar det same språket. Språket er med på å danne kulturen og vice versa. Språkbarrierar ein møter i samband med bedriftssamarbeid kan vere til stort hinder. Samarbeid på tvers av ulike språk krev at ein enten skaffar ein tolk, eller lærer seg eit felles språk som ein kan kommunisere på. Dette er ikkje ei enkel oppgåve, men å snakke på same språk eller kunne uttrykke seg på ein måte som begge partar forstår, er heilt avgjerande for å få til å samarbeide (Lunheim 2010:89).

Kommunikasjon på tvers av språkbarrierer bør påkalle åvervåkenhet i forhold til sosial kontekst og verdensanskulelse (Lunheim 2010:89-90).

Den kulturelle konteksten seier mykje om korleis ein bør ordleggje seg språkleg, når det kjem til om ein skal snakke så tydeleg som mogleg for å unngå forvirringar, eller om ein burde kommunisere med litt meir ’opne rammar’ for å gje rom for ein meir indirekte kultur. I kulturar som føretrekker høgkontekst-kommunikasjon, føretrekker ein å snakke så

direkte som mogleg, medan i kulturar som føretrekker lågkontekst- kommunikasjon bør ein vere litt rundare i formuleringane sine då mykje av informasjonen kjem fram igjennom konteksten omkring samtalen (Lunheim 2010:90). I ein lågkontekstkultur kan eit ”ja” bety alt ifrå ”ja” til eit høfleg ”nei” (Lunheim 2010:91).

2.4.1 Språkleg kommunikasjon

Når ein kommuniserar har ein med ein avsendar og ein mottakar å gjere. Når det kjem til kommunikasjon mellom to bedrifter i to ulike kulturar kan det meste gå gale (Lunheim 2010:87). På tvers av ulike språk kan mange misforståingar oppstå (Lunheim 2010:88). Det kan oppstå mange kommunikasjonsutfordringar på tross av at ein snakkar same språk, eller igjennom tolking av budskapet som ein part prøvar å formidle til den andre parten (ibid.). Denne tolkinga kan vere igjennom ein fysisk tolk som misforstår, eller det kan vere igjennom å misforstå den andre parten sin hensikt.

Clegg, Carter, Kornberger og Schweitzer (2011:407) ser på kommunikasjonsstrømningar. Å ha kontroll over kommunikasjonen er heilt naudsynt for å oppnå gevinst. Det er difor veldig viktig for er bedrift å vite korleis kommunikasjonen går føre seg.

2.5 Korrupsjonsutfordringar

Korrupsjon er eit stort samfunnsproblem i Ukraina (Group GfK 2013). Etter lausrivinga ifrå Sovjetunionen er landet framleis i ein vanskeleg politisk¹ og sosial situasjon med blant anna høg arbeidslause (Ukrstat 2013, IndexMundi 2013) og stor alkoholisme (WHO 2013).

Oleksii Khmara, President i Transparency International’s kontaktgruppe i Ukraina (Creative Union TORO 2011) beskriv den omfattande korrupsjonen i Ukraina som eit av landets største problem;

Corruption remains one of the top problems threatening the democratic development of Ukraine. It can be characterised as a systemic phenomenon, which exists in all sections and all levels of the public administration. Furthermore, there

¹ Oransjerevolusjonen har døydd ut, og Julia Timosjenko sat fengsla inntil nyleg. Våren 2014 har den politiske situasjonen blitt tilspissa gjennom Russland si overtaking av Krim-halvøya, og våren er prega av kaotiske politiske og militære tilstandar aust i landet.

is a high tolerance for corrupt practices throughout the society. Ukraine for years has been ranked low in Transparency International's Corruption Perceptions Index, as well as in other indices and reports produced by international organisations. (ibid.)

Korrupsjon i Ukraina er eit samfunnsproblem som alle samfunnsborgarane er klar over. Samstundes er det blitt så stort, at det kan verke vanskeleg å byrje å endre alle organisasjonane og institusjonane som er vane med situasjonen som den er i dag. Det ser ut som om at det er etablert eit "common meaning system" i landet, som inneber at dei fleste borgarane har utvikla eit felles verdisystem som dominerast av at korrupsjon har blitt institusjonalisert og daglegdags å stilla seg til. Når ein har eit felles verdisystem, er ein i ein situasjon der alle kjenner til spelereglane kring korleis ein handterer ulike situasjonar som inneber korrupsjon og bestikkingar. Korrupsjon vert ein del av kvardagane til folk.

Søreide definerer korrupsjon som

Misbruk av posisjon og myndighet for personlig berikelse, bestikkelser for å oppnå noe man formelt sett ikke har rett til å få, eller utpressing for å la noen få noe de formelt sett ikke har krav på eller for å unngå ulempe (Søreide 2013).

Samfunnsansvar er ein viktig del av mange bedrifter sine verdiar. Samfunnsansvar kan innebere kulturelle utfordringar på mange nivå, kvar skal ein ha globale standardar, kvar skal ein opne opp for lokale tilpassingar osv (Lunheim 2010:17). Eit fokus på samfunnsansvar og verdiar kan førebyggje utfordringar som bedrifter kan møte i forbindelse med oppfordring til kommunikasjon og bestikkingar.

Å bygge relasjonar kan minimere problem ein kan kome opp i når det kjem til korrupsjon (Gesteland 2002:98).

2.5.1 Negative konsekvensar av å gå med på korrupsjon

Forskarar har sett på negative følger av å akseptere korrupsjon og bestikkingar. Gesteland si undersøking kring negative sider av å gå med på korrupsjon (2002:91-105) løfta fram fleire aspekt. Desse aspekta var blant anna etikk (som kan vere kulturelt avhengig), bedriftsetikk (bedrifter sine eigne antikorrupsjonsreguleringar/ verdiar osv.), kostnadar (det

er dyrt å betale bestikkingar), og lokale lover (sjølv i land som har utbreidd korrupsjon er dette ofte ulovleg) (Gesteland 2002).

Gesteland (2002) kjem med fem reglar som lettar arbeidet med å sleppe å gå med på korrupsjon. Desse er samanfatta under (Gesteland 2002:93-95, eiga oversetjing og samanfatting);

1. Aldri anta at du må betale ei bestikking uansett kor korrumpert samfunnet er, sjå på andre moglegheiter
2. *Just say no*, sei at bedrifta di forbyr å betale bestikkingar eller delta i korrupsjon
3. Om ein statstilsett ber eller gjev hint om ei bestikking, sjå godt etter andre lovlege og etiske vegar å møte vedkomande sitt behov på i staden
4. Sjø etter kreative måtar å oppnå måla dine på utan å gå med på korrupsjon
5. Lær kulturen til landet. Kulturen gjev uvurderleg innsikt til korleis ein kan unngå korrupsjonsfeller

Det er fleire forfattarar som har fokusert på negative sider av korrupsjon, og korleis ein kan unngå å bli ein del av eit korrumpert system (Comer og Stephens 2013). Om ein vel å delta i korrupsjon, er det stort sannsyn for at pengane går til organisert kriminalitet (Ruggiero og Gounev 2012). Det er mange gode grunnar til at bedrifter som ynskjer å unngå negative følgjer vil halde seg unna korrupsjon. Det er skrive om korleis bedrifter som ynskjer å drive forretningsverksemd i land med høg grad av korrupsjon utan å bli ein del av systemet sjølv (Svendal og Skytte 2012). For å unngå å bli ein del av eit korrumpert system kan det løne seg å fatte antikorrupsjonsvedtak eller ha andre skriftlege reglar mot korrupsjon internt i ei bedrift. Eit eksempel på ein antikorrupsjonsavtale som mange bedrifter signerer frivillig er FN sine 10 prinsipp for god forretningskikk, som ligg vedlagt denne oppgåva (UNGlobalCompact 2013).

2.5.2 Korrupsjon og kultur

Det som vert sett på som korrupsjon i eit land, er ikkje naudsynt sett på som eit korrupsjon i eit anna.

Vi finner stor kulturvariasjon i verdier og synspunkter på korrupsjon. Det som betraktes som ren korrupsjon i én kultur, kan være ansett som god skikk og lojal adferd i andre sammenhenger (Lunheim 2010:17).

Å jobbe med samfunnsansvar i bedrifter med interesser i ulike land og ulike kulturar, inneberer at ein må sjå på mangfaldet. Ein må leite etter gode løysingar for bedriftene i fellesskap, og eventuelt samarbeide med andre organisasjonar på utsida imot korrupsjon. Å få realisert eit samfunnsansvar ut ifrå ein idé er i realiteten ei øving i leiing og tverrkulturell kommunikasjon (Lunheim 2010:18).

Moderne organisasjonar har innsett at verdier er viktig. Ein verdibasert organisasjonsidentitet vert viktigare og viktigare ettersom storleiken og kompleksiteten i ei bedrift veks. Parallelt med at storleiken og kompleksiteten til ei bedrift aukar, vert det og vanskelegare å innarbeide og utvikle ein slik identitet (Lunheim 2010:19). Dette vil seie at det er viktig å byrje tidleg med å bygge verdiane i ei bedrift eller ein organisasjon.

Clegg, Kornberger og Pitsis (2011:403-442) ser på korleis bedrifter tek hand om sitt sosiale ansvar, og korleis etikken vert ivareteken av ulike bedrifter. I ei pluralistisk og globalisert verd der kulturar varierer, er det viktig å vere obs på sine verdier når ein går inn i ein ny kultur, då det ikkje er ei sjølvfølgje at alle har dei same verdiane som sitt eige selskap. Det er viktig å tenkje igjennom bedrifta si etikk, og ikkje minst kva verdier dei skal styrast etter (ibid.).

Aust-Europa er kjend for å vere spesielt utsett for korrupsjon (Kostadinova 2012), så bedrifter som jobbar i denne delen av verda bør vere obs på dette. Det har vore gjennomført fleire antikorrupsjonsreformar i Aust-Europa (OECD 2013a). Desse har vore bygd opp på ulike måtar, og forskjellige antikorrupsjonsinstitusjonar har opplevd varierende resultat (OECD 2013b). Problema Ukraina har opplevd med korrupsjon har ikkje forsvunne, sjølv om organisasjonar som OECD og Transparency International engasjerar seg i landet.

Det er utarbeida retningslinjer kring kva for gaver som er greitt å gje og motta i mange bedrifter for å unngå å støyte borti utfordringar med korrupsjon (Lunheim 2010:29). Desse interne retningslinjene må formidlast til samarbeidspartnarane på ein skånsam måte for å ikkje fornærme andre kulturar (ibid.).

Når det kjem til å unngå å måtte betale bestikkingar eller delta i korrupsjon, er det forskjellig frå kultur til kultur kor vanleg det er å ”måtte” delta i desse aktivitetane. Kulturar som er prega av høg grad av korrupsjon deler ein del særtrekk (Gesteland 2002). Ved å vere obs på nokre av desse særtrekka kan ein førebyggje mange problem. Gesteland (2002:95-96) seier at relasjons-fokuserte kulturar der personlege kontaktar er avgjerande, hierarkiske kulturar med store statusskilnader, og polykroniske samfunn der nokre grupper har eit meir avslappa forhold til tid enn andre, og planlegging er meir utsett for korrupsjonsfarar enn i nordiske land. Dette er kvalitetar som mange korrupte land deler, men det er ikkje ein automatikk i at land som har desse kjenneteikna er korrupte.

Noreg er eit land som er delvis relasjonsfokusert med ein flat struktur og streng tidsplanlegging. Ukraina er eit land som er relasjonsfokusert med ein hierarkisk struktur og ein litt lausare form for tidsplanlegging enn til dømes Noreg. Noreg og Ukraina er ulike på område som Gesteland (2002) ser på som viktige når det kjem til risiko for korrupsjon, noko som kan bety at det er ulik korrupsjonsrisiko i dei to landa.

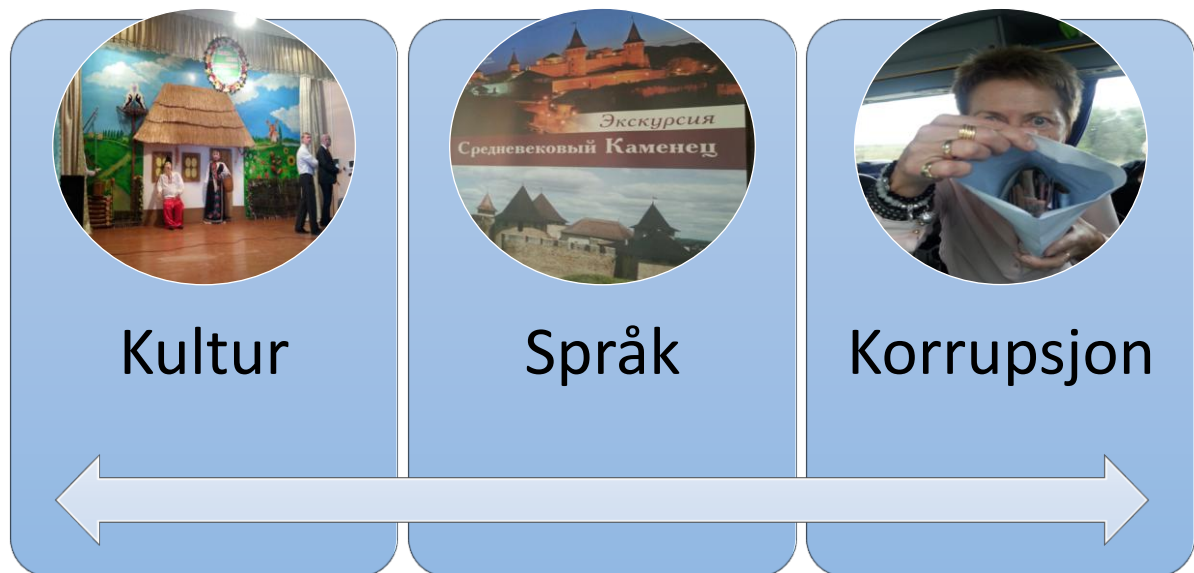
I hierarkiske kulturar vegrar ofte tilsette på lågare nivå seg frå å fatte avgjersler. Tilsette vil difor ofte sende folk vidare opp i systemet, slik at sjefane får ta avgjersla. (Gesteland 2002:100). For å unngå å måtte betale bestikkingar til tilsette, lønner det seg å gå til toppen av hierarkiet (ibid.). Dette kan i visse tilfelle innebere å måtte gå heilt opp til minister-nivået i politikken for ei bedrift som strevar med utfordringar i samfunnet elles (Gesteland 2002:103).

2.6 Problemstilling

Teorien som har blitt presentert, har gjeve innsikt i sentrale faktorar for at bedriftssamarbeid kan lukkast eller ikkje. For å finne ut kva norske bedrifter vel å gjere med dei samarbeida dei har med ukrainske bedrifter, har eg vald å fokusere på faktorane kultur, språk og korrupsjon. Problemstillingane som eg ynskjer svar på, er:

- Korleis opplever norske bedrifter kultur-, språk- og korrupsjonsbarrierar i samarbeidet med ukrainske bedrifter?
- Kva gjer norske bedrifter når dei møter slike utfordringar, vel dei *exit*, *voice* eller *loyalty*? Kva er avgjerande for dei vala som dei tek om vidare samarbeid?

Eg vil tru at desse delproblemstillingane heng saman på fleire måtar, og at kulturbarrierar, språkforvirringar og korrupsjonsutfordringar ikkje kan skiljast frå kvarandre, som illustrert i figur 8.



Figur 8 Samanhengen mellom utfordringar ein kan støyte på i Ukraina²

Modellen i figur 8 føreset at det er flytande overgangar imellom aspekta som skal belysast i denne oppgåva, noko ein må tenkje på under arbeidet med analysen av funna som kjem fram på bakgrunn av empirien. Noko av teorien som har blitt presentert støttar denne påstanden om at det kan vere flytande overgangar, og at det kan vere vanskeleg å skilje mellom til dømes kultur og språk, eller kultur og korrupsjon (Lunheim 2010, Gesteland 2002).

² Bileta som er nytta har eg fått løyve til å nytte ifrå personane på bileta.

3.0 Metode

I dette kapittelet tek eg for meg kva eg i utgangspunktet hadde tenkt å gjere i denne oppgåva, og kva eg endte opp med å få til. Eg fortel kvifor eg valde å nytte meg av semistrukturerte djupneintervju for å belyse problemstillingane, og skriv om kva denne metoden inneber. Korleis caset og dei andre bedriftene vart vald vert presentert, føre kapittelet avrundar med refleksjonar kring god etikk og forskarskikk i denne oppgåva.

3.1 Tema tilpassa endra rammevilkår

Oppgåvearbeidet byrja hausten 2013, då situasjonen var roleg i Ukraina, samanlikna med det som er situasjonen våren 2014. Hausten 2013 var det kjent at Ukraina skulle velje om dei ynskja å skrive under ein avtale og inngå eit samarbeid med EU. Dette samarbeidet ville i tilfelle få ein liknande karakter som Noreg har i sitt samarbeid med EU utan å vere EU-medlem. Blant anna på grunn av denne planlagde avtalen tenkte eg at det ville vere interessant å sjå på bedriftssamarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter, og korleis desse fungerer. Med fasiten i handa ser vi at det som var tenkt som signering av ein avtale som ville føre Ukraina nærare EU, i staden førte til opptøyar i Kiev, Russland si overtaking av Krim-halvøya, og uro aust i landet og i mange store byar. Og alt dette har skjedd under arbeidet med denne oppgåva. Denne uroa i Ukraina har påverka kva for metode som har blitt nytta i denne oppgåva, då eg måtte endre framgangsmåte undervegs som følge av dei politiske og militære hendingane i landet.

3.2 Kva eg ikkje kunne gjere – endring av empiriinnsamling grunna politisk uro

I tida som har gått ifrå arbeidet med denne oppgåva hausten 2013 byrja, til innleveringa våren 2014 har mykje endra seg i Ukraina. Intervjua som danna empirigrunnlaget til denne masteroppgåva vart utført over eit breitt tidsrom i løpet av våren 2014, noko ein må ta omsyn til når ein ser på svara som intervjuobjekta gav. I utgangspunktet ynskja eg å studere bedriftssamarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter ifrå begge sider, igjennom å få kontakt med personar ifrå den ukrainske bedrifta og få intervju personane der som er mest knytt opp til samarbeidet med casebedrift A i Noreg. Der ynskte eg å ta opp same tema som i intervjua med dei norske bedriftsrepresentantane omkring kommunikasjon,

kultur, språk, korrupsjon, exit, voice eller loyalty osv. På grunn av den urolige situasjonen i Ukraina kunne eg dessverre ikkje få gjort dette. Den ukrainske bedrifta som samarbeida med bedrift A var i utgangspunktet positive til å la seg intervju, noko som kom fram under e-postkontakt mellom ein representant ifrå den ukrainske bedrifta. Men det vart ikkje mogleg for dei å finne tid til å stille opp på grunn av den politiske uroa i landet, då særleg på Krim-halvøya, der dei same bedriftsrepresentantane ifrå Ukraina hadde næringsinteresser. Det var ikkje mogleg å gjennomføre intervju over e-post, då dette ville føre til tap av verdifull dialog og oppklaring undervegs, samt at det å sjå kvarandre under eit intervju er verdifullt for å kunne få med seg meir av konteksten og framføring av eit budskap. Denne verdien er høgast ved personleg oppmøte, eventuelt via videosamtalar som ein får igjennom Skype.

Norske myndigheiter åtvara nordmenn mot å reise til Ukraina om det ikkje var heilt naudsynt, så mitt planlagde besøk til Ukraina vart ikkje mogleg å gjennomføre. Det vart difor ikkje mogleg å gjennomføre eit intervju med samarbeidsbedrifta til bedrift A i Ukraina.

3.3 Kva eg gjorde

Utan å ha moglegheit til å få intervju ifrå ukrainsk side, vart det naudsynt å få fleire bedrifter å intervju ifrå norsk side, slik at eg fekk eit betre bilete over korleis norske bedrifter opplever bedriftssamarbeid fungerer mellom landa. Seinare gjennomførte eg djupneintervju med representantar ifrå bedrift B, C, D, E og F, samt NUCC for å samanlikne svara eg fekk ifrå representantane til bedrift A med andre norske bedrifter som har samarbeid med bedrifter i Ukraina. I forkant av intervju har det vore ein del e-postar fram og tilbake mellom ulike informantar. Eg har òg delteke i uformelle samtalar som har gjeve innsikt inn i korleis eg kunne jobbe med denne oppgåva, både med tanke på informantar, bedrifter som er involvert i bedriftssamarbeid, og relevant litteratur.

Kjeldene i den empiriske delen av denne oppgåva har vore semistrukturerte djupneintervju med fleire tilsette i hovudcasebedrift A, samt intervju med fleire andre bedriftsrepresentantar i bedrift B, C, D, E, F, samt NUCC. Hovudcaset sine intervju vart foretekne over ein lang dag ved bedrifta sitt hovudkontor. Dei andre bedriftene som vart

intervjua var igjennom personleg oppmøte, Skypeintervju og telefonintervju, som vist i tabellen under.

Tabell 1 Oversikt over type intervju

| Kva type intervju | Tal på respondentar |
|---|---------------------|
| Hovudcasebedrift, personleg møte på hovudkontoret | 5 |
| Andre bedrifter, personleg møte | 1 |
| Andre bedrifter, Skypeintervju | 3 |
| Andre bedrifter, telefonintervju | 1 |
| SUM | 10 |

Til saman vart det føreteke ti intervju. Alle intervjua var individuelle semistrukturerte djupneintervju der berre bedriftsrepresentanten som vart intervjuet og eg som intervjuar var til stades, eller hadde moglegheit til å lytte til intervjuet. Den same hovudintervjuguiden vart fylgd i alle intervjua, men det varierte litt kva for spørsmål som vart vektlagt avhengig av kven som vart intervjuet, og kva for medium som vart nytta for å kommunisere. Intervjuguiden ligg vedlagt.

3.4 Val av case – norsk bedrift A

Case-bedrifta som er hovudcaset i denne oppgåva, vert vist til som bedrift A. Denne bedrifta er ei stor bedrift innan *Industri, bygg/ anlegg, handverk og verkstadsarbeid*-kategorien. I bedrift A vart fem personar intervjuet, desse vert kalla A1, A2, A3, A4 og A5. Bakgrunnen til desse personane var variert når det kom til erfaring, alder, kjønn, arbeidsområde osv. Intervjua som vart utført hjå bedrift A var dei fyrste som vart gjennomført. Alle vart gjort i løpet av ein dag. Eg vart ynskt velkomen til bedrifta, og det var avsett ein og ein halv time til kvart intervju. Dette var god tid, og det var varierende kor mykje dei som var intervjuet ynskte å snakke om, og kor mykje dei hadde på hjartet i forhold til bedrift A sitt bedriftssamarbeid med den ukrainske bedrifta. Intervjua hjå bedrift A varte ifrå ein halv time til godt over ein time.

Ein representant i leiinga til bedrift A kom og heldt eit foredrag for masterstudentane ved Høgskulen i Molde våren 2013, noko som gjorde det mogleg å få knytt kontaktar og nytte denne bedrifta som case. Det var mykje kommunikasjon med denne enkeltpersonen om

korleis eg kunne få intervju representantar ifrå bedrifta til vedkomande utover hausten 2013, både på telefon og e-post. Det hadde truleg vore vanskelegare å få kontakt med rett person og få løyve til å kome til bedrifta og få nytte bedrifta som case til denne oppgåva, om eg ikkje hadde hatt dette møtepunktet med samtale i etterkant av forelesinga.

Tilgangen til empiri hjå hovudcasebedrifta var difor mykje takka vere Høgskulen i Molde sitt samarbeid med representantar ifrå næringslivet. Det tok fleire månadar ifrå fyrste kontakt tidleg hausten 2013, før det vart endeleg bestemt kva for representantar som vart informantane i denne oppgåva, og tid for intervju vart bestemt.

For å undersøke temaet om bedriftssamarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter på ein formålsteneleg måte, nytta eg bedrift A sitt samarbeid med ei ukrainsk bedrift som hovudcase. Sidan dette er eit case der eg undersøker i djupet blant spørsmål omkring korrupsjon, etikk, kommunikasjon og samarbeid mellom bedrifter i ulike land, såg eg det som mest formålsteneleg å nytte meg av kvalitativ metode. Eg gjennomførte fem djupneintervju med tilsette som har og har hatt mest kontakt med Ukraina ifrå bedrift A.

3.5 Val av informantar ifrå bedrift B, C, D, E, F og NUCC

Då det ikkje vart mogleg å dra til den ukrainske bedrifta og samanlikne bedrift A si oppleving av samarbeidet med den ukrainske bedrifta si oppleving av samarbeidet, var det naudsynt å finne andre norske bedrifter å intervju. For å undersøke om bedrift A sine opplevingar var representativt for andre bedrifter som samarbeider i Ukraina, vart bedrift A samanlikna med andre bedrifter. I den forbindelse fekk eg kontakt med fem andre bedrifter, inkludert ein representant ifrå NUCC, som snakka om korleis bedriftssamarbeid fungerer for norske bedrifter som arbeider i Ukraina.

Den norske ambassaden i Kiev, Ukraina har på side heimesider ei liste over norske bedrifter som opererer i Ukraina, men dei har ikkje ei fullstendig oversikt. Nokre av bedriftene som er intervju i denne oppgåva er på denne lista (Kiev 2013). I skrivande stund (10.03.2014) står det 39 bedrifter i denne oversikta.

Det finnes ingen fullstendig oversikt over kor mange norske bedrifter som har eit bedriftssamarbeid i Ukraina. NUCC, the Norwegian-Ukrainian Chamber of Commerce har mange medlemmer ifrå både norsk og ukrainsk side. Denne organisasjonen representerer

handelsmoglegheiter i Ukraina, og fungerer òg som ein stad for nettverksbygging for bedrifter og organisasjonar i Noreg og Ukraina som ynskjer handel og samarbeid mellom landa. NUCC har møter jamleg, og har omkring 50 medlemmar. Medlemmane er organisasjonar og bedrifter som har bedriftsinteresser i dei ulike landa. Eg fekk delta på møtet deira den 12. februar 2014, der både den norske ambassadøren i Ukraina og den ukrainske ambassadøren i Noreg deltok, samt mange andre. Det var ein interessant diskusjon om dei politiske forholda i landet ifrå talarstolen og panelet, der fleire belyste situasjonen ifrå ulike ståstader. På dette møtet fekk eg eit utvida nettverk som kom godt med i intervju-fasen av masteroppgåva.

I denne oppgåva er det ikkje berre medlemmer av NUCC eller bedrifter som er oppført på bedriftslista til den norske ambassaden i Ukraina som er representert, noko som kan sjåast på som ei styrke, då utvalet har brei bakgrunn.

Bedrifter som arbeider i Ukraina og har samarbeid med ukrainske bedrifter kjenner i noko grad til kvarandre, og på denne måten fekk eg moglegheit til å snakke med bedrifter dei kjente til. Eg fann bedriftene som eg samanliknar bedrift A med igjennom listene som skissert over, og igjennom kontakt med ulike bedrifter.

Bedrift B er ei bedrift som arbeider innan *Jord-/ skogbruk, fiske og matproduksjon*-kategorien. Dette er ei lita/ mellomstor bedrift, og representanten ifrå denne bedrifta vert kalla B1 vidare i oppgåva. Intervjuet med B1 vart utført med personleg oppmøte, noko som gjorde det enkelt å følge opp spørsmål, og kommunikasjonen mellom intervjuaren og intervjuobjektet fungerte godt.

Bedrift C er ei bedrift som arbeider innan *Jord-/ skogbruk, fiske og matproduksjon*-kategorien. Dette er ei større bedrift innanfor sitt felt. Representanten ifrå denne bedrifta vert vist til som C1 vidare i denne oppgåva. Intervjuet med bedrift C vart utført gjennom Skype, og dette fungerte godt. Eg hadde tidlegare helst på C1 ved eit anna høve, noko som gjorde det enkelt å ta kontakt igjen for å snakke om temaa som har med problemstillingane å gjere.

Bedrift D er ei bedrift som arbeider innanfor *Transport, logistikk, kommunikasjon og IT*-kategorien. Dette er ei lita/ mellomstor bedrift. Representanten ifrå denne bedrifta vert vist

til som D1 vidare i denne oppgåva. Intervjuet med D1 vart gjennomført som eit Skypeintervju. Dette fungerte godt, sjølv om eg aldri hadde snakka med vedkomande personleg før. Eg fekk kontakt med ein person i leiinga i bedrift D igjennom vener, og på denne måten enda eg opp med å få intervju D1.

Bedrift E er ei bedrift som arbeider innanfor *Jord-/ skogbruk, fiske og matproduksjon*-kategorien. Denne bedrifta er mellomstor/ stor innanfor sitt område, og representanten deira som stilte til intervju i forbindelse med denne oppgåva vert heretter vist til som E1. Intervjuet med E1 vart gjennomført som Skypeintervju, noko som fungerte godt.

Bedrift F er ei bedrift som arbeider innanfor *Transport, logistikk, kommunikasjon og IT*-kategorien. Dette er ei stor bedrift innanfor sitt område. Representanten ifrå denne bedrifta vert vist til som F1 vidare i denne oppgåva. Intervjuet med F1 var planlagt gjennomført på Skype, men av tekniske orsakar vart det i staden gjennomført eit telefonintervju. Dette fungerte som ei god erstatning for Skype når internettilkoplinga ikkje fungerte optimalt.

Ein av bedriftsrepresentantane representerte òg NUCC, og vert vist til som NUCC1 når vedkomande svarte spesifikt på vegne av NUCC i intervjuet. NUCC er forkortinga for Norwegian-Ukrainian chamber of commerce, og er ein organisasjon som jobbar som eit handelskammer og er ein nettverksorganisasjon for bedrifter som ynskjer å jobbe med handel mellom desse landa. Under intervjuet med NUCC sin representant var det spesifisert om informanten svarte på vegne av NUCC eller den bedrifta informanten var ifrå i dei ulike spørsmåla. Fleire av bedriftene som vart intervjua er medlemmar av NUCC, men berre informant NUCC1 snakka på vegne av NUCC.

3.6 Semistrukturerte djupneintervju

Semistrukturerte djupneintervju er ein del av kvalitativ metode, der ein går djupt inn i nokon område, og studerer desse. Hovudmetoden som eg har nytta meg av i arbeidet med empirien til denne masteroppgåva, er semistrukturerte djupneintervju. Denne intervjuforma vart nytta i alle dei ti intervjua som vart utført i samband med denne oppgåva.

Ved hjelp av semistrukturerte djupneintervju fekk informasjon ifrå representantar ifrå ulike bedrifter som samarbeider i Ukraina, der dei belyste ulike delar av samarbeida, og forklarte kva som fungerer og ikkje fungerer i samarbeida. Målet med intervjuet var å sjå på kva potensiale og kva utfordringar ei bedrift som vel å gå inn i Ukraina kan møte på, og korleis dei kan handtere dette, med særleg fokus på problemstillingane kring språk, kultur og korrupsjon. Igjennom intervjuet fekk eg svar på om bedriftene vurderte exit, voice eller loyalty i framtida til samarbeida.

Eit djupneintervju har ganske opne rammer som gjev rom for intervjuinformanten til å gje informasjon òg utanfor akkurat den aktuelle problemstillinga, og det er rom for å gå i djupleiken på dei aktuelle spørsmåla som intervjuaren ynskjer å få svar på. Intervjuobjektet sine kjensler, erfaringar og tankar er viktige, og det handlar om at informantene skal få rom til å forklare sitt syn på ei sak på ein best mogleg måte. Det er ein relativt fri samtale med hovudfokus på tema som er avgjort på førehand, i dette tilfellet med konkrete spørsmål til kvart tema (Repstad 2007). I denne oppgåva var intervjuguiden nytta som ei støtte, men ikkje som ein mal eller eit krav til korleis intervjuet skulle gå framover. Det var nyttig å definere nokre spørsmål på førehand, men nokre av spørsmåla vart svart på av informantene før dei vart stilt, og andre gonger var det meir nyttig å følge opp informasjonen informantene kom med ved hjelp av andre spørsmål enn dei som var skrive ned på førehand. At slike intervju opnar opp for fleire moment og informasjon utanfor spørsmåla som var skrive ned på førehand er ein stor fordel med denne typen metode, då intervjuaren kan få nyttig informasjon som ikkje ville ha kome fram i til dømes eit spørjeskjema.

Intervjuguiden var eit nyttig verktøy for å få nokolunde same form på alle intervjuet slik at det vart mogleg å samanlikne kva dei ulike informantane i dei forskjellige bedriftene svarte på same type spørsmål, og kva dei enkelte vekta som særst viktig. Den grove strukturen vart ivareteken gjennom intervjuguiden, samstundes som at den opna for at informantar med mykje på hjartet fekk rom til å kome med det. Intervjuguiden som vart nytta i alle intervjuet ligg vedlagt.

Eg valde å nytte meg av semistrukturerte djupneintervju då det var føremålsteneleg for å få svar på problemstillingane til oppgåva, og fordi eg håpte på at informantane kunne vere opne og ærlege omkring det dei erfarar i samarbeid med ukrainske bedrifter. Samstundes er individuelle semistrukturerte djupneintervju fleksibelt, då ein stillar seg til ein

informant om gongen. Den som vart intervjuet i tillegg å tenkje på kva andre kunne forventast at ein skulle seie i individuelle intervju. Samstundes kan det vere vanskeleg å skilje mellom kva som eventuelt er særskilde private oppfatningar og kva som er bedrifta si generelle haldning omkring ulike tema i slike intervju. I tilfella der berre ein person vart intervjuet ifrå ei bedrift er det ein risiko for at sentrale element som burde ha kome fram ikkje vert belyst. Dette moglege problemet har eg prøvd å minimere i denne oppgåva igjennom at eg gav ifrå meg kontaktinformasjon til alle som vart intervjuet med oppmoding om å ta kontakt med meg om dei kom på andre aspekt eller moment som ikkje kom fram i sjølve hovudintervjuet. Dei som vart intervjuet sette pris på denne informasjonen, men ingen har nytta seg av moglegheita til å ta kontakt med ekstra informasjon i ettertid utover det som kom fram i djupneintervjuet.

Kvalitativ metode er tidkrevjande når djupneintervju vert nytta med éin og éin representant, då slike intervju gjev gom for at informantane kan utdjupe kva dei meiner med sine fråsegner, som resulterer i djup kjennskap til dei temaa som vert teke opp. Dette gjer at kvalitativ metode førar til mindre utval enn når kvantitativ metode vert nytta, der statistikk ofte nyttast for å trekke generell kunnskap ut ifrå data med store utval (Repstad 2007). I denne oppgåva var det mest hensiktsmessig å velje kvalitativ metode, då det var erfaringane til bedrifter som samarbeider i Ukraina som var viktig å framheve. Erfaringane ville vanskeleg ha kome like godt fram i same grad om metoden bestod av ei generell spørjeundersøking. I ei skriftleg spørjeundersøking vil det vere mogleg å ha opne felt der bedriftene kunne skrive inn særskild om eigne erfaringar, men dette vart ikkje sett på som ei god løysing til denne oppgåva. Til denne oppgåva vart det laga ei spørjeundersøking som var tenkt delt ut under NUCC-møtet som vart besøkt under datainnsamlinga. Då eg kom dit ,såg eg ikkje på dette som ein god måte å få informasjon på, då talet som ville svare på ei slik spørjeundersøking, var for lågt til at det hadde ei hensikt å samle inn kvantitative data. Det løyste seg slik at eg fekk gjennomføre djupneintervju med fleire av bedriftene og organisasjonane i staden for ei spørjeundersøking, noko som gav betre innsikt i samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter. Dette opna opp for at eg kunne analysere endå meir i djupet på problemstillingane igjennom å samanlikne svar på tvers av bedrifter, noko som vart fruktbart og godt for mitt innsyn i feltet.

3.6.1 Kategorisering og samanfating av intervju

Eg handsama svara informantane kom med igjennom å lytte til intervjuopptaka fleire gonger, transkribere intervju og lese over intervjunotatane ifrå kvart intervju.

Informantane sine svar på vegne av si bedrift vart så kategorisert i ein tabell per bedrift.

Tabellane 2-8 er ei oversikt over dei ulike svara til bedriftsrepresentantane når det kjem til informantane sine opplevingar av utfordringar, og deira oppfatning av korleis utfordringane kan handterast når det kjem til kultur, språk og korrupsjon. Tabellane inneheld oversiktlege samanfatingar av moment som kom fram under intervju til desse temaa.

3.7 Casestudie

Når ein nyttar case-studium som forskingsmetode inneber dette at ein studerar nøye kva som skjer i eit enkelt case (Bryman 2008). Ein ser på kva som gjer dette caset unikt, samstundes som ein ser på korleis dette kan gje nyttig informasjon til andre liknande case, i dette tilfellet andre norske bedrifter som arbeidar i Ukraina. Å nytte case som metode krev at ein organiserer dette godt og tek seg god tid. For å greie å hente ut dei data som trengs, er det viktig å finne tidspunkt som passar for alle partar (Yin 2009). Dette viste seg å ikkje vere enkelt å få til i praksis, då hovudcaset i denne oppgåva var ei stor bedrift med eit byråkrati som måtte planleggje og leggje tilrette for å greie å avtale eit passande tidspunkt for gjennomføring av intervju.

Ved nytting av casestudie kan det vere vanskeleg å generalisere funna. I denne oppgåva er ikkje målet å generalisere på vegne av alle norske bedrifter som samarbeider i Ukraina, men oppgåva forsøker å løfte fram viktige aspekt i bedriftssamarbeid mellom landa. Det at eg i denne oppgåva fekk intervju fleire andre bedrifter i tillegg til hovudbedrifta i case-studiet, ser eg på som positivt. Det gjer det mogleg å sjå på om det er fellestrekk i det som bedriftene opplevde, sjølv om dei representerte ulike storleiker, fartstid og bransjar i Ukraina. Om bedriftene opplevde noko på same måte, vil det difor vere mogleg til ein viss grad å seie at dette kan ha ein tendens til å skje i bedriftssamarbeid i Ukraina, då mange ulike bedriftsperspektiv ifrå norsk side vert samanlikna.

Under arbeidet i ettertid av intervju kan det vere ei utfordring å skilje mellom innsamling av data og analyse av desse dataa. I visse tilfelle kunne analysedelen av oppgåva byrje

allereie under intervjuet. Sjølve analysen som er nytta i denne oppgåva, vart til i ein prosess som har held på sidan intervjuar starta og i lang tid etterpå.

Case-studie sine funn vert ofte kritisert for å ikkje kunne generaliserast. Bryman (2008) tek opp at den eksterne validiteten ofte ikkje har sterk nok samanheng til at det kan generaliserast utanom caset. Forskarens evne til å hente inn og tolke informasjon ifrå caset er heilt avgjerande i denne type forskning. Yin (2009) fokuserer på at forskaren si evne til å hugse kva som vert sagt og stille gode spørsmål er viktig under djupneintervju. For å hugse kva som vert sagt er det nyttig å få tillating til å ta opp samtalane. Intervjuar vart transkribert og anonymisert. Eg fekk løyve til å ta opp intervjuar under arbeidet med denne oppgåva, under føresetnaden at eg lova full anonymitet, og at opptaka skulle slettast etter at oppgåva er ferdigskrive. Desse opptaka er no sletta.

3.8 Etiske retningslinjer

Det var fleire omsyn eg som forskar måtte tenkje på i møte med informantane når det kom til etikk. Omsynet til anonymitet og mi rolle som forskar ifrå utsida som fekk innpass i bedriftene var viktig å vere bevisst på. Eg måtte ikkje involvere meg for mykje, og ikkje legge ord i munnen på informantane, men halde ein sunn distanse til det eg forska på, jamfør problemstillingane som vert teke opp i ”Mellom nærhet og distanse” (Repstad 2007).

3.8.1 Anonymitet

Føre alle intervjuar, vart dei som skulle bli intervjuar informert om at dei kunne få vere anonyme om dei ynskja det, i samsvar med god etisk forskarskikk. Dei som ynskja det fekk sjå intervjuguiden på førehand. Her vart det òg informert om anonymitetsmoglegheitene. Under arbeidet med denne oppgåva ynskja alle bedriftene å vere anonyme. Nokre sette dette som eit krav for å late seg intervjuet. Andre ynskja dette etter at dei spurte kva dei andre bedriftene og organisasjonane valde, då dei ikkje ville vere ein av få som stod fram med namn på bedrifta. Desse ynskja vart etterfylgd. På bakgrunn av dette, har alle bedriftene fått kvar sin bokstav som kode, slik at dei kan skiljast ifrå kvarandre.

Bedrift A er hovudcasen, der informantane har fått koden A1, A2, A3, A4 og A5, slik at ein kan skilje kven som har sagt kva i intervjuet utan å nytte namn. Dei andre bedriftene fekk namn etter rekkefølga intervjuet vart gjennomført på, bedrift B var den andre bedrifta til å bli intervjuet, og informanten til bedrift B fekk namnet B1, så har vi bedrift C og intervju med C1, bedrift D med intervju av D1, osv. Grunna eit relativt lite tal bedrifter som er med i bedriftssamarbeid i Ukraina i dag, fann eg det naudsynt å berre beskrive bedriftene med kategorisering av næring, for å ivareta ynska om anonymitet. Når det kjem til dei enkelte som vart intervjuet, har det og blitt lagt vinn på å la dei få vere så anonyme som mogleg, igjennom denne kodifiseringa. Vidare har eg vald å ikkje fortelje detaljar om personane ifrå kvar bedrift, men begge kjønn og eit stort aldersspenn samt variasjon i arbeidsområde har blitt teke hand om under val av informantar. Med arbeidet som har blitt gjort som er beskrive her, ser eg med dette på anonymiseringa så godt ivareteke som praktisk mogleg, slik at denne oppgåva kan få ein karakter der andre kan få relevant informasjon, utan å vite kven som har blitt intervjuet. Kodinga som vert nytta gjer det oversiktleg å sjå kva for bedrift som til ein kvar tid vert referert til, samstundes som anonymiseringa vert ivareteke på ein praktisk god måte.

3.8.2 Forskarinvolvering

Eg som intervjuar er ansvarleg for å følge etiske retningslinjer under intervjuet som vart gjennomført. Nokre av dei viktigaste momenta i denne samanhengen er samtykke, personvern og korrekt behandling av informasjonen som kjem fram. I praksis vil dette seie at intervjuaren er særansvarleg for å ta vare på intervjunotat og opptak på ein god måte. Vidare er det viktig å behandle informasjon og sitat eg har fått under intervjuet på ein korrekt måte. Det er viktig å ikkje ta sitat ut av kontekst, men ivareta intervjuobjektet sin intensjon når eg nyttar sitat ifrå intervjuet i oppgåva. Kva bedrift den einskilde informanten har representert, vert sortert igjennom koding, slik at lesaren kan sjå om det er hovudcasebedrifta sine representantar eller representantar ifrå ein av dei andre bedriftene som er sitert. Dette er nyttig informasjon for å danne seg eit bilete av kvar representantane ifrå hovudcasebedrifta er ueinige og einige med kvarandre, og samanlikna med representantane ifrå dei andre bedriftene.

Under alle intervjuet vart det fokusert på at det var frivillig å svare på alle spørsmål, det var mogleg for informantane å stille spørsmål tilbake om noko var uklart, anonymiteten vart

ivareteke for dei som ynskja det, og alle opptak av intervjuet vart sletta etter at oppgåva var ferdig skriven. Alle godtok desse vilkåra, og nokre uttrykte særleg glede over å få god informasjon om sine rettar. Alle som ynskja det fekk tilsendt intervjuguiden på førehand, slik at dei kunne førebu seg på spørsmåla. Denne måten å jobbe på er produktiv både for den som vert intervjuet og intervjuaren, då ein ved å tenkje over spørsmåla på førehand kan kome opp med mange moment som er relevante for spørsmåla som ein kanskje ikkje kunne kome opp med om ein fekk spørsmåla for fyrste gong under intervjuet, med avgrensa tid til å kome med eit svar. Dette vert difor betre både for intervjuaren, som får meir informasjon, og den som vert intervjuet, som følar at ein får presentert heilskapen på ein god måte, og minskar på denne måten sannsynet for å bli misforstått eller fokusere for mykje på ein liten del av heilheita. Ulempene med ei slik form for informasjonsinnhenting er at det kan vere store sprik mellom bedriftsrepresentanten sitt syn og synet til organisasjonen under eitt. Dette problemet har eg forsøkt å minimert igjennom å intervjuer fem forskjellige representantar i bedrift A og samanlikne svara til representantane for å danne eit betre bilete av kva bedrift A si oppleving av samarbeidet har vore under eitt. I dei andre bedriftene fekk eg ikkje den same moglegheita til å gjere dette, men igjennom å intervjuer forskjellige bedrifter som jobbar i ulike sektorar i Ukraina, kan eg kanskje sjå kva som er norma for norske bedrifter som arbeider i Ukraina igjennom å samanlikne likskapar på tvers av bedriftene.

Intervjuaren må alltid forsøke å forstå synet til folk ut ifrå ein kontekst, og gjere sitt yttarste for å få fram meininga som informanten prøver å formidle. Det er umogleg å vere 100% objektiv som forskar i studie av samfunnsaktuelle tema og problemstillingar, men forskaren må gjere sitt yttarste for å vere så objektiv som mogleg. På denne måten kan intervjunotatane og dei opptekne intervjuet bli nytta til å sjå på forskinga ifrå utsida og inn, og behandle data på ein måte som ein objektiv person ville gjere. Det er lett at forskaren kan kome i fare for å påverke kjeldane sine (Yin 2009). Intervjuaren må difor vere varsam på at ein ikkje må leggje ord i munnen på informantane. Dette forsøkte eg å vere obs på under intervjuet, igjennom å omformulere spørsmål undervegs i forskjellige intervju og spørje om eg hadde forstått intensjonen til dei som vart intervjuet.

3.8.3 Truverd og pålitelegheit

Det er mange moment og aspekt ein må ta omsyn til for at forskning skal ha truverd. Funna må bli behandla på ein god måte, igjennom å setje seg inn i informantane si verd og forstå kva dei forsøker å formidle med sine svar under intervju. Leiinga i bedrift A gav grønt lys for at eg fekk kome og intervju fleire medarbeidarar hjå dei. Det er uvisst om dei same medarbeidarane ville tatt kontakt med eit ynskje om å bli intervju om det hadde vore påmelding ifrå den einskilde medarbeidaren, eller om dei følte at dei måtte stille opp mot si eiga vilje. Det vart gjeve informasjonen om at det var frivillig deltaking føre intervju starta ved kvart intervju. Denne informasjonen gjorde det mogleg å forlate intervjuet om informanten ynskja det. Ingen av informantane valde å gå ifrå intervjusituasjonen etter å ha blitt gjeve informasjon om at dette var mogleg, så basert på dette kan ein seie at deltakarane i intervju var der av eiga fri vilje. Inntrykket var at dei som lét seg intervju svarte på spørsmåla på ein ærleg måte, nokre nytta seg av moglegheita til å ikkje svare på alle spørsmåla som vart stilt. Dette tyder på at informantane fekk god informasjon om løyvet til å la vere å svare på det dei ikkje ynskja. Intervju kan difor sjåast på som truverdige.

Pålitelegheita til eit studie kjem fram når ein set saman empiriske funn med teori og analyse. Analysen kjem fram basert på teori, noko som gjer det mogleg å sjå på funna i lys av teorien som finnes på området. Det er ikkje mange norske bedrifter som opererer i Ukraina no. Gjennom valet av kvalitativ metode i staden for kvantitativ, fekk eg fram mange synspunkt som det elles ville ha vore vanskeleg å få fram, då informantane igjennom kvalitative intervju får moglegheit til å framheve det dei synes er viktig. Så alt i alt har eg i denne oppgåva fått gjennomført djupneintervju med ein god del av dei norske bedriftene som samarbeider i Ukraina.

Om fleire informantar uttalar seg på ein lik måte, styrkjer dette pålitelegheita. Om personar med ulik bakgrunn og med ulike stillingar i ulike bedrifter uttalar seg på ein lik måte, gjer dette at samanhengar som vanskeleg kan sjåast på som tilfeldige kan oppdagast. Slike samanhengar kan vere representative for samarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter.

Tida og samfunnet rundt Ukraina er i stor endring for augneblinken, og det er uvisst kva som vil halde seg stabilt i framtida og ikkje. Det kunne difor vore nyttig at nokon tek opp

dette arbeidet på nytt om nokon år, for å sjå om dei får same svar som eg fekk i denne oppgåva, og korleis bedriftssamarbeid mellom Noreg og Ukraina utviklar seg over tid.

Sjølv om utvalet i denne oppgåva er avgrensa, kan pålitelege og truverdige slutningar om dei ulike bedriftene og kjeldene når dei uttalar seg likt kome fram. Det er fleire sektorar som er representert i denne forskinga, men det kan òg vere interessant å sjå på heilt andre sektorar som samarbeider på tvers av desse landegrensene i vidare forskning. Det finnest bedriftssamarbeid på så å seie alle område i verda, så det vil vere interessant å sjå på alle typar organisasjonar som samarbeider på tvers av landa Noreg og Ukraina, og korleis dette samarbeidet kan variere på tvers av sektorar. Dette vert til ein viss grad belyst i denne oppgåva, men det hadde vore ein fordel med endå fleire representert. Eg har nytta teorien som er presentert i teorikapittelet til å forankre og forklare dei empiriske funna som er gjort i dette studiet.

Problemstillingane vart utforma over tid, for å spisse det eg ynskte å få fram i denne oppgåva. Å sjå på bedriftssamarbeid i seg sjølv er alt for ope, så det var viktig å få avgrensa oppgåva med forskbare problemstillingar. For å kunne svare på ei problemstilling må problemstillinga formulerast på ein måte som gjer at det er mogleg å kome med eit svar. Problemstillingane i denne oppgåva vart belyst blant anna ved hjelp av exit, voice og loyalty-teorien, men funna vil nødvendigvis vere avgrensa då det her dreier seg om ei masteroppgåve som ikkje har moglegheit til å ta for seg alle norske bedrifter og deira samarbeid med Ukrainske bedrifter. I ei større oppgåve med meir tid og ressursar tilgjengeleg vil ein kvantitativ spørjeundersøking til alle bedrifter som arbeider i Ukraina, for eksempel basert på lista til Den norske ambassaden i Kiev (Kiev 2013) kunne gje eit større overblikk over korleis det er å vere ein norsk aktør i Ukraina. Då eit slikt kvantitativt studium ikkje var mogleg på grunn av at det var naudsynt å avgrense dette med omsyn til tid og omfang, vart det ei kvantitativ analyse med ti respondentar ifrå 7 ulike bedrifter og organisasjonar.

4.0 Case bedrift A

I dette kapitlet vil eg presentere funn frå intervju med tilsette i bedrift A. Eg skal òg sjå på om bedrift A ynskjer å nytte seg av exit, voice eller loyalty. Førre eg kjem fram til det informantane ser på som mest realistisk av desse alternativa, ser eg på bakgrunnen for at bedrift A valde å gå inn i samarbeidet i det heile. Eg ser på svara dei gjev kring korleis samarbeidet har fungert kommunikasjonsmessig når det kjem til språk, kultur og korrupsjonsutfordringane som finnes i Ukraina, jamfør problemstillingane eg søker å få svar på i denne oppgåva. Etter at case A er representert, vil eg i neste kapittel sjå på kva svar bedriftene B, C, D, E og F, samt NUCC har på dei same utfordringane, og kva desse har konkludert med når det kjem til exit, voice eller loyalty for framtida.

Eg vil no sjå på svara til informantane A1, A2, A3, A4 og A5, og studere kva dei la vekt på i sine svar om kvifor bedrift valde å gå inn i eit samarbeid med den ukrainske bedrifta i det heile, korleis samarbeidet har fungert i praksis og eventuelt endra seg over tid, og korleis dei ser på framtida til samarbeidet. På grunn av at eg fekk intervju fem informantar ifrå bedrift A gjer dette det mogleg å samanlikne svara deira, og sjå på samstemtheita imellom tilsette på ulike nivå i bedrifta. Bedrift A er ei stor bedrift, og av den grunn kan det vere logisk at det kan vere avstand mellom ulike roller i organisasjonen som denne bedrifta er ein del av. Dette vert teke omsyn til når svara vert samanlikna.

Eg vil dele inn svara i dei tre hovuddelane kultur, språk og korrupsjon i underkategoriar, jamfør problemstillingane og det eg fann i teorien som kunne vere ekstra utfordrande for bedriftsamarbeid mellom desse to kulturane.

4.1 Kvifor valde de å samarbeide i Ukraina?

Grunnen til at bedrift A valde å gå inn i eit samarbeid i Ukraina i det heile er naudsynt bakgrunnsinformasjon, då eg kan samanlikne grunnane som informantane meiner var avgjerande for å velje akkurat Ukraina, med korleis dei faktisk opplevde samarbeidet. Om forventningane til bedrift A vart innfridd eller ikkje i Ukraina kan vere med å avgjere om dei ynskjer eit fortsett samarbeid. Samarbeidet imellom desse landa er eit eksempel på internasjonalt samarbeid og globalisering i arbeidslivet, jamfør (Buckley 2003, Ghemawat 2007, Moses og Brigham 2007).

På spørsmål om kvifor dei gjekk inn i Ukraina i fyrste omgang, vert fordelane med å samarbeide med Ukraina belyst. Det er når fordelane er større enn ulempene ein ynskjer å gå inn i ein ny marknad, og eg byrjar difor med å sjå på kva det var som avgjorde at Ukraina vart vald. Det var ulike aspekt som representantane ifrå bedrift A fokuserte på, men alle hadde nokon likskapar.

Prisnivå, god kapasitet, og der og då fungerte nok samarbeidet (A1)

A1 si uttaling om prisnivå og ledig kapasitet til produksjon gjekk igjen hjå alle fem som vart intervjuet som viktig for å velje Ukraina. Eg kan difor konkludere med at pris var ein viktig faktor for bedrift A når bedrifta skulle velje samarbeidsland. Det er kjent at det er lågare prisnivå i Ukraina enn Noreg, noko som i stor grad skuldast lågare lønningar samt generelt lågare produksjonskostnader. Andre grunnar som vart nemnd av nokre i tillegg til pris, var at bedrift A ville å prøve ut ein ny marknad etter avviking av det gamle samarbeidet. Dette kan ein sjå på i forhold til ressurskostnader (Clegg, Kornberger og Pitsis 2011). Nokon av representantane ifrå bedrift A snakka om at ein grunn til at dei valde eit samarbeid med Ukraina, var fordi dei forlét eit samarbeid i Polen grunna høgare prisar og ikkje tilfredsstillande produksjon der. Ein valde Ukraina då dette var ein ny moglegheit til å gå inn i ein marknad der bedrift A såg eit potensiale, og då ein trengte ein ny samarbeidspartnar med ledig produksjonskapasitet då produksjonen i Polen tok slutt.

4.2 Kulturutfordringar

Informant A1 forklarte kulturbarrierane og skilnadane mellom den norske og ukrainske bedrifta på sin måte:

Det er eit spesielt folkeslag der nede, dei tenkjer ikkje på same måten som oss. (A1)

Utspel som dette kan bli sett på ifrå ulike perspektiv. Eit medvittperspektiv vil seie at ein er medviten til kulturskilnadar igjennom eit slikt utspel, medan andre perspektiv kan sjå på dette som etnosentrisk. Det var ulike oppfatningar om korleis kulturen i Ukraina og bedriftskulturen til samarbeidsbedrifta påverka arbeidet til bedrift A. Nokon av informantane var negative og følte seg lurt i samarbeidet, andre opplevde at dei ikkje fekk til å kommunisere på grunn av kulturelle barrierar. Dette medverka til at bedriftene og menneska som jobba i bedriftene ikkje forstod kvarandre sin kultur på eit nivå som gjorde at samarbeidet kunne fungere best mogleg:

Vi opplevde det [å bli lurt] i prosjekta våre. Dei seier at dei skal gjere ting på produkta våre, vi vert einige og går der ifrå, og kjem tilbake ei veke seinare, og så har ingen ting skjedd. Og i tilfelle dei har gjort noko, har dei ikkje gjort det slik som dei skulle. (...) Det er jo egentleg ein del av kommunikasjonsutfordringa i samarbeidet, det kjem litt under det.(A1)

Det er tydeleg at kommunikasjonen lir under kulturskilnadane, og at det var usemje bedriftene imellom kring kva som egentleg er bestemt. Dette kan ha samband med Lunheim (2010:35) si beskriving av kultursjokk, når ein kan føle seg sviken, lurt eller misforstått i ein anna kultur.

Måten dei to bedriftene kommuniserte med kvarandre forandra seg. Informant A2 sa til dømes at det vart mindre skilnader i korleis dei kommuniserte og samarbeida over tid. Dette skjedde blant anna ved at den ukrainske bedrifta byrja å kommunisere litt meir som i den norske bedrifta, med ein litt meir direkte tone og ikkje så mykje høflegheit i den skriftlege kommunikasjonen.

Det var ein annan tone, over tid vart det ikkje så høfleg, dei bytta meir over til norsk kommunikasjon (...) den ekstra høflegheita forsvann. (A2)

Oppsummert var det mange som meinte det same som A2 omkring at den ukrainske bedrifta stilte krav om mykje informasjon som var unødvendig å krevje. Dette gjekk ut over kommunikasjonsklimaet, då dei kulturelle skilnadane førte til irritasjon ifrå begge sider. Ifrå norsk side, måtte dei nytte tid til å gje ifrå seg det dei såg på som unødvendig informasjon. Ifrå ukrainsk side måtte dei heile tida pushe på for å få informasjon som dei synes var naudsynt for å utføre oppgåvene sine på ein måte som ville tilfredsstille dei norske krava og ynska.

Eg sa ifrå til [den ukrainske bedrifta] om at det er ulike reglar, ikkje vits i å vere så streng [på krava sine]. Forskjellig stil og kultur. (...) Eg veit ikkje om dei lytta. (A2)

[Den ukrainske bedrifta] krev for mykje, unødvendig (A2)

Dette var ein gjengangar hjå mange av informantane, som meinte at ukrainsk side var for kravstor med omsyn til kravspesifisering. Dette kjem meir fram i underkapittelet om kravspesifisering.

4.2.1 Kulturell intelligens

Som presentert i teorikapittelet i figur 2 og figur 3, er det nyttig å ha kulturell intelligens når ein er til stades og skal arbeide og samarbeide i ein anna kultur. Nokre av dei som vart intervjuja ifrå bedrift A løfta opp viktigheita av å vere førebudd på kulturen ein møter når ein jobbar i andre land, men ikkje alle. Eg merka meg at det var ikkje alle som såg på kulturoplæring som eit sjølvstendig viktig punkt for å få til eit godt samarbeidsmiljø som kan oppnå gode resultat. Andre igjen la stor vekt på dette punktet, som blant anna A4:

Det vil vere nyttig for dei som skal til andre land å vere førebudd på den kulturen dei skal til og jobbe i. Der har [bedrift A] ikkje vore flinke nok. Når ein reiser ut etterlet ein eit nettverk heime, kanskje familie, vener, det vert eit heilt anna tilvere. Det er ein mental utfordring. Å kome ut og byrje og skulle finne ut av ting, korleis ting fungerer, kulturen. Det er mange bra ting ute, men det er og mange dårlege. Det å vete ein del av dette føre ein reiser ut trur eg vil gjere det lettare for dei som skal jobbe ute. Då har dei ein viss kjennskap til det, og må ikkje naudsynt finne ut av alt sjølv. (A4)

Vi er tross alt ute i utlandet her, og det er vel vi som gjester som burde tilpasse oss deira kultur om ein ser stort på det. Det forventar vi jo av dei som kjem til Noreg. (A5)

A5 fokuserte på at det er ein prosess å bli kjent med ein ny kultur, og at bedrift A var på besøk i dette tilfellet, jamfør ”businessregel nr 2” (Gesteland 2002), som inneber at det er den som er på besøk i ein kultur burde tilpasse seg.

Det er ein læringsprosess, vi må samspele på deira premiss i deira kultur (A5)

Av spesifikke tilfelle der kulturane kolliderte såg A5 på ei hending som kunne ha blitt takla på ein betre måte ifrå bedrift A si side om ein hadde hatt litt høgare kulturell intelligens:

Det var eit tilfelle (...) der dei [den ukrainske bedrifta] hadde skrive eit svært brev, eg hugsar ikkje om akkurat kva, men det og det og det var forsinka ifrå vår side, og det var ei heil side. (...) Det var ei forseggjort argumentasjonsrekke med kvifor ting var som dei var, om å få utsetjing. Og så svarar vi med berre ei setning; 'We can not accept this.' Då er vi ikkje på same nivå. (...) Vi må spele på same nivå. (...) Dette hugar eg det vart litt støy om. Eg hadde og vore sint om eg sendte ein slik mail og fekk eit slikt svar. Dette går litt på samhandling, det var slik vi utvikla oss [i negativ retning]. (A5)

Dette pekar på at bedrift A ikkje lukkast med å oppnå høg kulturell intelligens, i alle fall ikkje i alle nivå av samarbeidet til den ukrainske bedrifta. Det er vanskeleg å kommunisere på tvers av bedriftene når ein ikkje har verktøyet for å få til dette på ein god måte, som kulturell intelligens kan bidra til. Figur 2 og figur 3 viser korleis kulturell intelligens skaffast gjennom ein kombinasjon av å ha medvit, kunnskap og konstruktiv tverrkulturell åtferd. Det ser ut til at bedrift A strever litt på alle desse områda. Bedrift A ser ut til å ha avgrensa medvit, igjennom å ikkje setje seg inn i den ukrainske tankegangen, og dei har heller ikkje klart skaffe seg nok kunnskap til å kunne lære opp sine tilsette til å kunne opptre på ein kulturell akseptabel måte. Det ser på denne måten ut til at bedrift A har svikta litt på alle områda som til saman dannar kulturell intelligens. Dette seier at ved å fokusere meir på medvit, kunnskap og konstruktiv tverrkulturell åtferd, kunne bedrift A kanskje ha nådd lengre i samarbeidet med den ukrainske bedrifta.

4.2.2 Etnosentrisme vs metodisk kulturel relativisme

Etnosentrisme og metodisk kulturel relativisme er to motpolar til korleis ein kan stilla seg til ein anna kultur jamfør det som vart presentert i teorikapittelet (Lunheim 2010). Ein person sitt syn på ein anna kultur kan sjåast igjennom kva for tilnærming ein har. Om ein ser på eigen kultur som best, i dette tilfellet den norske, vil det vere enkelt å kritisere ulikskapar imellom den norske og den ukrainske kulturen, og stemple den ukrainske måten å gjere ting på som dårlegare enn den norske. Om ein derimot har ein metodisk kulturel relativistisk tankegang, prøver ein å setje seg inn i den andre sin kultur og sjå på korleis dei tenker og kvifor ukrainarane gjer som dei gjer.

Dei to reglane i business (Gesteland 2002) seier at seljaren skal tilpasse seg den som kjøper ei vare, og at det er landet ein er i som bestemmer kva ein skal tilpasse seg etter (Gesteland 2002). Desse to reglane verkar motstridande i bedrift A sitt samarbeid med den ukrainske bedrifta. Det er den norske bedrifta som er kjøparen, og på denne måten kan ein sjå på dette som at den ukrainske bedrifta burde tilpasse seg den norske. Men samstundes så finn produksjonen stad i Ukraina, og den andre regelen i business seier at ein burde rette seg etter dei lokale skikkane der ein er. Denne spenninga mellom dei to ”reglane” kan vere ein av grunnane til at dei ulike informantane ifrå bedrift A såg ulikt på samarbeidet, og hadde ulike på kven som burde tilpasse seg kven.

Klarar dei å lure oss, så gjer dei det. No seier eg sikkert mykje rart, men. Det gjer dei, det er slik verkelegheita er faktisk. (A1)

Det er teamet der som skal samarbeide, det er viktig å vere på same bøljelengd, dei er veldig formelle, skriv brev, dei kan spy ut mykje papir, når vi ikkje har folk på det nivået [som dei har i Ukraina] kan ein ikkje berre sitje i telefonen (...) heile tida, ein må møte dei på deira nivå, det er vi som er gjestane i landet. Etter mi vurdering så flausa vi oss ut litt der då. (A5)

Her ser vi at A1 og A5 har heilt ulikt syn på korleis dei to bedriftene samarbeida, og korleis ein skulle handtere ting i praksis. Medan A1 følar seg lurt, peker A5 på at ein må møte ukrainarane på deira nivå, og te seg som ein gjest.

4.2.3 Historie/ politikk

Sidan desse intervjuet vart føretekte i ein periode med politisk usikkerheit i Ukraina, vart dette eit tema som fleire av informantane tok opp. Alle saman nemnde det politiske som skjer i Ukraina, og informantane ifrå bedrift A uttrykte ’letting’ over at bedrift A ikkje er mykje til stades i Ukraina lengre.

Og slik som landet ser ut i dag, kan vi vere sjeleglad for at vi ikkje er der. Det var i grevens tid vi kom oss der ifrå. (A1)

A1 si uttaling var ei meining som alle informantane ifrå bedrift A var einige om, dei var glade for at bedrift A ikkje aktivt er i Ukraina akkurat no.

Den politiske situasjonen i Ukraina er ikkje den beste. Den har vore ustabil sidan den fyrste gongen eg var der. I Kiev så var det jo demonstrasjonstog lengre enn augo kunne sjå. Det gjer at ein tenkjer litt, for å seie det slik. (A3)

A3 seier at den politiske uroa våren 2014 får ein til å tenkje. Men det var ikkje berre den politiske situasjonen som gjorde at informantane uttrykte glede over å ikkje vere aktivt tilstades i landet.

4.2.4 Relasjonar og tillit

Ukraina er eit land som set relasjonar og tillit høgt (Gesteland 2002). Dette er ein føresetnad for å kunne gjennomføre businessamarbeid på ein god måte, då avtalar vert forma igjennom at ein dannar relasjonar og venskap. Dei personlege relasjonane er viktig i bedriftssamarbeid mellom norske og ukrainske bedrifter. Korleis enkeltmenneske kommuniserar og relaterar til kvarandre, kan vere heilt avgjerande for korleis bedriftene kunne samarbeide, og dette var noko som alle informantane ifrå bedrift A lyfta fram på kvar sin måte.

Du må ha gode relasjonar der [i Ukraina] (A2)

A2 sitt utsegn om viktigheita av gode relasjonar tok fleire opp. For å bli teken seriøst, var det viktig å lage system som gjorde at enkeltpersonane som sat i leiinga, følte seg sett og ivareteke. Informantane snakka om at systemet måtte vere retta mot personane for at det kunne bli brukt på ein konstruktiv måte.

Det var sjølvsagt problem heile vegen med ulike ting, men samarbeidet endra karakter til det betre når vi vart betre kjende med kvarandre. Vi kunne vere mykje meir opne, vi stolte meir på kvarandre, og vi gjorde vårt yttarste for å oppfylle avtalen. (A4)

Det vart òg nemnd ifrå nokre av dei som vart intervjuja, at personlege kontaktar og vener kunne vere med og demme opp for problem og utfordringar ein kunne møte på i samband med ting som pengeproblem, endring av kontraktar osv. Når ein er i Ukraina er det viktig å ha medvit omkring dette fokuset på relasjonar. Der ein i norsk kultur startar med business og kan knyte relasjonar undervegs, er det vanleg i ukrainsk tradisjon å danne personlege band føre ein set seg ned for å danne avtalar (Gesteland 2002).

Ukrainsk businesskultur er at dei ynskjer meir pengar, og kan forandre kontraktar og vilkår undervegs. (...) Treng meir merksemd juridisk; papir og dokument. (...) Alt som ikkje står skriftleg kan nyttast imot deg. (...) Personlege relasjonar vert verdset, ein kan gjere mykje om ein har gode vener. (A2)

Personane som representerte bedrift A i Ukraina vart sett på som viktige for bedrifta, då desse enkeltpersonane sitt tette samarbeid med den ukrainske bedrifta sette tonen for det overordna bedriftssamarbeidet. Fleire av informantane nemnde at personalet som jobba tett opp mot den ukrainske leiinga vart bytta ut, og at dette hadde ein uheldig effekt på samarbeidet mellom bedriftene.

Den gamle leiaren som helt til i Ukraina slutta av ulike grunnar. Då kom det ein ny leiar og eit nytt team, og dei var ikkje like flinke til å takle kulturskilnadene og samarbeidet med personane der. Vårt bidrag oppi dette vart og dårlegare der i Ukraina [etter kvart]. (A5)

Samarbeidet var personbetont, det spørst kva person som er der. Så samarbeidet vart vel litt dårlegare etter kvart (...) Nøkkelpersonar forsvann. (A3)

Den menneskelege faktoren, enkeltmenneska som jobba ifrå Ukraina på vegne av bedrift A i Noreg vart sett på som heilt avgjerande for at samarbeidet kunne fungere. Dette stemmer overeins med kulturen, og viser kor viktig valet av medarbeidarar og leiarar er når ein jobbar i Ukraina som fokuserer på relasjonar. Informantane ifrå bedrift A opplevde skilnadane tydeleg når dei personlege relasjonane blant nokon få forsvann då nøkkelpersonar slutta å jobbe i bedrift A.

Dei fleste personane eg intervjuar var veldig opptekne av enkeltmenneske dei hadde "on site" i Ukraina. Desse var ofte kyndige i russisk og/eller ukrainsk, og hadde òg ei anna kulturell forståing enn dei fleste tilsette i Noreg.

(...) som folkeslag er dei veldig oppteken av relasjonar, og at dei som ligg i toppleiinga viser interesse, tek seg ein tur bortover, ikkje naudsynt for å diskutere all verda, men for å setje seg ned å snakke litt både uformelt og formelt om dei tinga som er i samarbeidet. (...) Dei set veldig pris på å vise interesse, at det er ein god kommunikasjon mellom leiingane er veldig viktig. (A4)

Desse arbeidarane ifrå bedrift A fungerte som bindeledd imellom organisasjonen heime i Noreg og organisasjonen i Ukraina, og vart sett på som heilt avgjerande for suksessen. Ikkje berre kunne dei oversetje språket og gjere kommunikasjonen enklare på den måten, dei kunne og forklare og ”oversetje” kulturelle meiningar og skikkar. Dei andre bedriftene eg snakka med hadde ikkje mange slike menneske, dei fleste berre ein, så det forklarar kor sårbart eit samarbeid er mellom to bedrifter, når det ofte er ein person som sit i Ukraina som har hovudoversikta over samarbeidet og korleis ting fungerer i praksis mellom ledda. Dette vert utdjupa meir i kapittel 5. Kulturell intelligens, metodisk kulturel relativisme og enkeltmennesket sine relasjonar og tillit heng på denne måten saman.

4.2.5 Organisasjonsform

Den hierarkiske organisasjonsforma i Ukraina vart sett på som ei tydeleg utfordring ifrå fleire informantar; ein måtte gå heilt opp til toppen for å få igjennom noko. A4 opplevde skilnaden mellom den flate norske strukturen og det ukrainske hierarkiet tydeleg.

(...) når det gjeld i samarbeid med bedrifta, var kulturskilnaden vi nok såg mest, systemet der borte. Her i Noreg er organisasjonar rimeleg flate. I Ukraina er den hierarkisk, og det medfører ein del unaudsyste problem i samarbeidet. Men det som eg vil seie, han eg hadde mest kontakt med (...) han hadde stor tyngde inn i toppleiinga. Så mykje vart i grunn avtalt mellom oss før det gjekk vidare når det var slik (A4)

Organisasjonsforma kan påverke kulturen, då strukturane i organisasjonen seier korleis ulike oppgåver skal utførast, kva som er firmaet sin policy og korleis ein kommuniserer oppover og nedover i organisasjonen.

4.2.6 Organisasjonskultur

Kulturmessig er mykje avhengig av kulturen til omgjevande som ein organisasjon er i. Kulturen ifrå landet ein er i påverkar organisasjonskulturen. Dei to samarbeidsbedriftene bedrift A og den ukrainske bedrifta kjem med to ulike organisasjonskulturar når dei skal samarbeide. Utfordringa ligg i å prøve å danne ein felles kultur, ei felles forståing for korleis ting skal gjerast i samarbeidet.

Dei seier ja til alt, men det er ikkje sikkert at dei veit kva dei seier ja til av og til. (A5)

Informant A5 snakka om at den ukrainske bedrifta var mykje meir formell enn bedrift A.

Det var mange formelle brev, du må svare på dette, skrive ekstra, dei var ikkje alltid gode å ha med å gjere. (A5)

A1 ser negativt på korleis det bedrift A ser på som ein avtale, ikkje alltid vert oppfatta slik av begge partar. Dette kan tyde på at kommunikasjonen mellom bedriftskulturane ikkje er optimal, då ein berre ser på at dette er den ukrainske bedrifta sin måte å gjere det på, utan å kome til botnar i kvifor det er slik.

Når du har møte og du er einig om ein ting, med det same du har lagt på røyret eller går ifrå eit møte så gjer dei ikkje det du har sagt. Det er deira måte å vere på slik som eg ser det. (A1)

I ettertid har A1 med fleire ifrå bedrift A hatt møter med den ukrainske bedrifta, der dei prøvde å forstå kvifor samarbeidet var som det var. Her fekk ein snakke litt om dei ulike kulturane. A1 peker og på bedriftsspesifikke problem i den ukrainske bedrifta, og påstår at det var ting med organisasjonen som bidrog til at samarbeidet ikkje fungerte optimalt.

Vi har hatt fleire møter med [den ukrainske bedrifta] i ettertid, og dei har sjølv sagt etterspurt kva som har vore, kvifor ting er som dei er, og det er klart at eg såg at dei, arbeidarane der rømde [i betydning slutta], så det må ha vore noko gale i organisasjonen der òg. (A1)

Organisasjonskultur og norsk leiarstil

Ifølgje informantar ifrå bedrift A var fleire i den ukrainske bedrifta som såg på den vestlege leiingsstilen som interessant:

Når det gjeld ei god oppleving i samarbeidet, synes eg det er verd å nemne at leiinga i [den ukrainske bedrifta], i alle fall dei eg hadde med å gjere, dei var veldig vestleg orienterte og dei var òg genuint interesserte og opptekne av å få formalisert eit nærare samarbeid med [bedrift A]. I den samanheng opna dei òg for å føreta ein del investeringar for å modernisere og oppgradere, og foreta ein del endringar i organisasjonen for å imøtekomme behovet for ein meir strømlinje og effektiv produksjon, og meir kapasitet. (A4)

Nokre tok òg opp kva organisasjonskultur bedrift A fokuserte på å ha. Det er viktig å vere bevisst på kva for kultur ein organisasjon ynskjer. Bedrifta må jobbe målbevisst mot dette, jamfør figur 7, som fortel om kulturkartlegging i ei bedrift (Lunheim 2010).

[Bedrift A] har lagt vekt på verdiane, aktivt ute på dei, prøver å gå fram som rollemodell. Vil vere best i klassen. (...) Då er kulturen der, og du slepp det papiret [antikorrupsjonsavtalar]. (A5)

Kulturane imellom bedrift A og den ukrainske samarbeidskulturen vart aldri til ein felles kultur. Bedrift A prøvde å få til eit samarbeid med fokus på egne verdiar. Den norske leiarstilen vart løfta fram som noko den ukrainske bedrifta likte.

4.2.7 Kravspesifikasjon

Det var høge krav til dokumentasjon og spesifikke beskrivingar av alt av arbeid som skulle bli utført i den ukrainske samarbeidsbedrifta til bedrift A. Når det kjem til organisasjonskulturen som dominerer i Ukraina generelt, er ein av dei mest kjende trekka spesifisitet. Spesifisitet inneber kravspesifisering, at instruksjonar og arbeidsoppgåver skal vere skriftleg, helst ned til minste detalj, og alt skal gå igjennom formelle kanalar og mange menneske gjennom hierarkiet (Gesteland 2002). Dette er i kontrast til den norske organisasjonskulturen der det er mykje munnleg, der ein arbeidar i større grad tør å ytre seg, og til ein viss grad kome med egne innspel og forslag til nye løysingar og meir effektive måtar å gjere ting på. Norske tilsette som var vand til denne kulturen opplevde til ein viss grad eit kultursjokk i møte med den ukrainske bedrifta, som i mykje høgare grad var prega av byråkrati der mange avgjersler som i Noreg ville blitt tekne av ein arbeidar, måtte oppover i systemet for å bli godkjend av ein høgtstående sjef. Dette førte til mykje irritasjon ifrå den norske sida som ikkje var vand til denne typen kultur.

I Ukraina er ingen ting munnleg. (A2)

Den overstående kommentaren til A2 oppsummerer mykje av den ukrainske bedriftskulturen i éi setning. Om eit vedtak ikkje går igjennom alle dei offisielle kanalane heilt opp til leiinga og vert bekrefta av dei, vert det ikkje noko av. Alt må protokollerast, og vere sikra med skriftleg dokumentasjon der det vert stadfest i detalj kva som skal gjerast. Dette førte til irritasjon hjå bedrift A, då dei måtte vere mykje meir spesifikke i

sine bestillingar til den ukrainske bedrifta, enn kva ein ville ha vore om ein skulle gje ei liknande oppgåve til tilsette i bedrift A.

Det var mykje masing, har vore ein del. Veldig mykje mailing. I den fyrste tida med mailkorrespondanse med spørsmål, i løpet av den tida hadde vi sikkert tusenvis av mailar. Det kom heile tida, urgent, urgent, urgent. Det er klart at det er forståing for deira del og, det er eigentleg forståeleg når det ikkje var andre som kunne svare på spørsmåla. Det var mange detaljerte spørsmål. (A3)

Fleire andre støtta synet om misnøya til korleis den ukrainske bedrifta kravde spesifisitet.

Eg hørde misnøye ifrå folk ifrå her [bedrift A], at det vart meir arbeid for dei å måtte skrive ned alt, og at dei trengte meir tid for å få det til. Av og til ville folk her ikkje ta ansvar, føler eg. (A2)

Ingen klarar å ta nokon som helst avgjersle på noko som helst [i Ukraina]. Eg har sett korleis teikningane ser ut etterpå, dei var utarbeida til minste detalj. (A3)

Her [i Noreg] må ein tenkje litt sjølv, medan der kanskje får du ikkje lov til å tenkje sjølv. Om du gjer ein liten feil risikerer du å få sparken i morgon. Det er ingen som gjer det då. (A3)

Du ventar på å få beskjed, få stempel før du gjer noko, då vert det tungt. (A3)

Den høge graden av krav til spesifisering var til irritasjon for arbeidarar i bedrift A som var vand til ein anna organisasjonskultur. Denne høge graden av krav til spesifikke skildringar og bestillingar kan vere eit resultat av organisasjonsforma, då vedtaka var flytta høgt opp i systemet. Ein av informantane ifrå bedrift A nemnde svake arbeidarrettar som ei mogleg forklaring til at bedrifta i Ukraina sine arbeidarar heile tida måtte sikre seg oppover i systemet, i frykt for å miste arbeidet om ein tok privat initiativ som seinare kunne vise seg å ikkje vere heilt korrekt.

4.2.8 Tid

Korleis eit land oppfattar tidsperspektivet er avhengig av kultur, historie og språk.

Informantane gav ulikt inntrykk av i kor stor grad den ukrainske bedrifta leverte til avtalt

tid. Nokre nemnde at dei var gode til å levere til avtalt tid, og at dei i byrjinga til og med var klar til å levere før tida, og før bedrift A var klart til å ta imot produktet i Noreg. Men det motsette kom og fram; at etter kvart som samarbeidet hadde vart nokre år, vart leveransane mindre punktlege, og kanskje endå viktigare; det vart mykje slett arbeid som måtte rettast opp i ettertid, noko som ikkje var populært i Noreg. Ein av informantane kom med sitt syn på kvifor tidsfristane sklei ut etter kvart, og det var ei historisk grunngjeving der det vart argumentert at Ukraina si fortid som Sovjet-stat påverkar korleis arbeidarane og organisasjonane fungerer den dag i dag.

Planlegging har det aldri vore skikkeleg fokus på, i tidlegare tider var dei ikkje vane med å stilla seg til spesifikke leveringsdatoar. Dei byrja på ein ting, og så vart han jo ferdig når han vart ferdig. (A4)

Nokre av informantane ifrå bedrift A sa at den ukrainske samarbeidsbedrifta var god på tid i byrjinga, medan andre nemnde faktorar som at alt måtte omsetjast til russisk eller ukrainsk som forsinkande for samarbeidet. Det vil seie at språkbarrierane påverka tidsbruken.

Kultur har mykje å seie for korleis bedriftssamarbeidet mellom bedrift A og den ukrainske bedrifta fungerte. Det var særleg fokus på spesifisitet og kor viktig det var med enkeltmenneska i organisasjonen. Eit av dei store irritasjonsmomenta til bedrift A var at den ukrainske bedrifta hadde høg grad av krav til spesifisitet. Irritasjonen over dette kombinert med at organisasjonen tapte viktige enkeltmenneske som var brubyggjarar mellom bedriftene, har mest sannsynleg bidrege til bedrift A sitt negative syn på bedriftssamarbeidet.

I tillegg til dei kulturelle utfordringane, var språklege utfordringar hyppig framme i moment som kunne vore betre i bedriftssamarbeidet.

4.3 Språkbarrierar

Når ein er i eit land med eit anna språk enn sitt eige, er det viktig å vere obs på dei språklege skilnadane i tillegg til dei kulturelle. Det var mange tilfelle der informantane snakka om korleis språk og kultur heng tett saman.

Både språk og kultur var utfordrande. Tenkemåten, tankegangen var forskjellig. Om du sender ei endring eller noko, skulle 100 mann, i alle fall 7 signere på den før den kom ut i produksjon. Alle skal dekke seg sjølv. Det vart tungvint. Ingen kunne gjere noko personleg utan å sikre seg oppover i alle ledd, det trur eg var problemet. (A3)

Eg har ikkje vore oppi språkbarrieren personleg; eg har sett det ifrå sidelinja, men det verkar som om dei [arbeidarane i bedrift A som er tilstades i Ukraina] taklar det. Spesielt dei som var der fyrst, dei hadde god erfaring. Leiaren var då ein dørøpnar inn der, og vi fekk ein veldig fin start der nede. (...) Vi fekk ein fribillett eigentleg der då, han hadde relasjonar der, vi slapp å opparbeide alt ifrå botn av (A5)

Det var lite effektive møte, etter kvart når vi fekk redusere talet på møtedeltakarar kom dette seg veldig mykje. Men det var i administrasjonen vi stort sett måtte jobbe med nokre få av dei. Det at mellomleiarnivå, produksjonsansvarleg osv ikkje kunne engelsk, gjorde jobben til dei norske arbeidarane der utfordrande og vanskeleg. (A4)

4.3.1 Språkleg kommunikasjon

Språk var viktig for mange av informantane, og fleire uttrykte misnøye over at ikkje alle i den ukrainske samarbeidsbedrifta var i stand til å kommunisere språkleg på engelsk.

Kontakta med [den ukrainske bedrifta] har gått føre seg på engelsk, (...) kontraktane som har vore tosidige (...) eine sida på engelsk og eine sida på russisk. (A1)

Yttarst få i [den ukrainske bedrifta] var i stand til å kunne kommunisere på engelsk, det var eit mindretal som vi kunne snakke med og føle at vi forstod kvarandre. (A4)

Det var ikkje alle som var einige i at det var språkforståinga som var problemet:

Dei [ukrainarane] hadde ikkje problem med språk, men dei var kanskje litt arrogante. (A3)

Fleire snakka om opplevingane av språk under møta dei to bedriftene hadde med kvarandre.

Du kan oppleve å sitje i eit møte der nede med fullt bord, og kanskje berre 2-3 stykke kan snakke engelsk, så skal dei sjølvsagt ha sine interne diskusjonar før dei kan svare, så sit du der og bykser over bordet nesten. Det er slik det går føre seg, berre nokon få [som kan engelsk]. (A5)

Ein slik møteform er problematisk då det opnar opp for 'kaos', misforståingar og det vart som om ein kasta vekk tida til møtedeltakarane. Å kunne kommunisere på ein god måte både språkleg og kulturelt under møter er avgjerande for eit godt bedriftssamarbeid, då det er i desse fora ein vedtek kva bedriftene skal gjere saman. Å ha møter som ikkje fungerer kan føre til at eit potensielt godt samarbeid stoppar heilt opp. Nokon informantar nemnde at denne møtesituasjonen vart forbetra etter ei stund i samarbeidet, at noko betra seg over tid. Etter ei stund vart det færre møtedeltakarar og meir struktur, då møta i større grad vart på engelsk etter kvart. Dette måtte til for å få til eit samarbeid igjennom møter som fungerte.

Informant A1 er ueinig i at partane ikkje forstår kvarandre godt:

Eg veit ikkje heilt korleis eg skal forklare det, men det er ingen språkbarriere, for vi forstår kvarandre veldig godt. Begge partar snakkar godt engelsk. Men det er heilt klart ein kulturkollisjon. (A1)

Det var altså ikkje eit eintydig bilete som viser at språkbarrieren er utelukkande problematisk. Det er sannsynleg at språk er ein faktor som kan forårsake utfordringar og opptre som ei barriere, men det er lite sannsynleg at språket åleine er ein einskild faktor som skapar problem. Om det var tilfelle, kunne alt bli løyst av ein dyktig tolk.

Informant A3 meinte at ukrainarane burde tilpasse seg til bedrift A, der alle kan kommunisere på engelsk:

Dei kunne ha lært seg engelsk. Dei måtte oversetje alt til russisk. Det er tungvint, det seier seg sjølv. Verdifull tid gjekk tapt her i Noreg pga. det. (A3)

Bedrift A tilsette folk som kunne russisk/ukrainsk, for å lette problemet med språkbyrda som fungerte som ei barriere for samarbeidet. Igjennom å ha eigne ressursar som snakkar

språket, slepp ein å stilla seg til om andre si tolking eller omsetjing er korrekt, og ein slepp å vente på at andre skal få tid til å omsetje det som bedrifta treng. Språket er ein ekstern faktor som er lett å få auge på, men det er ikkje alltid like enkelt å kome over denne barrieren. Språket er ein integrert del av kulturen, då ein ikkje kan ha kultur utan språk, noko som kan gjere språkutfordringar om til eit hinder for bedriftssamarbeid (Lunheim 2010:26).

Ein av informantane løfta fram korleis bedrift A hadde jobba med å minimere språkutfordringane dei møtte i den ukrainske bedrifta:

Det er klart det er språkbarrierar der nede. (...) Det har vore lokale folk tilsett av oss som kan språket (A5)

For å handtere språkbarrierar er det viktig å vere medviten omkring at språk og kultur heng saman, jamfør det informantane ifrå bedrift A fortel om. Igjennom dialog omkring korleis samarbeidsbedriftene kunne få meir effektive møte, og igjennom bedrift A si tilsetjing av folk som kunne det lokale språket og kulturen, arbeida bedrift A for å redusere denne barrieren.

4.4 Korrupsjonsbarrierar

Alle som vart intervjuva ifrå bedrift A svarte ”nei” då dei vart spurt om dei i løpet av sin yrkeskarriere hadde opplevd korrupsjon eller hatt mistanke om korrupsjon.

Eg trur ikkje vi har vore der [involvert i korrupsjon], det er for meg ukjent. (A5)

Men nokon nemnde at bedrift A hadde opplevd eit problem med korrupsjon på grensa til Kviterussland med ein lastebil som ikkje fekk passere.

Vi hadde ei sending med ein trailer til Ukraina som måtte om Kviterussland. Den vart stoppa i tolla med nokre mindre feil i papira sine. Vi sette jo agentane våre på den lasta, for å få henne igjennom, for å få rett dokumentasjon og slike ting. Og den lasta den stod vel i Kviterussland ifrå september til januar. Der var det vel nemnt i ei bisetjing ifrå desse russarane at om ein betalte den og den summen kunne dei ordne forskjellen. Men policyen til [bedrift A] er rimeleg klar, det skal ikkje skje. Så det vi gjorde den gongen var å bestille nye varar og sende ei anna rute. (A1)

Denne historia som vart fortald under intervjuet viser at import/ eksport kan vere problematisk. Som dei fem reglane kring korleis ein bør takle korrupsjon seier (Gesteland 2002), er det dyrt å betale for korrupsjon. Sjølv om det var dyrt å bestille ein ny last for bedrift A, ville det bli dyrare over til å gje etter og betale for korrupsjon. A2 fortel om at røynsle innan antikorrupsjonsarbeid.

(...) eg har gjort ein del arbeid og rapportar om korrupsjon, blant anna i Ukraina.

(...) [Bedrift A] var interessert i kva som skjedde her. (A2)

Sjølv om informantane i bedrift A ikkje hadde stor kjennskap til spesifikk informasjon om korrupsjon, er det viktig at dei tilsette får informasjon om korrupsjonsfarar, slik at dei kan vere medviten om at Ukraina er eit utsett land for korrupsjon (Group GfK 2013).

4.4.1 Informasjon om antikorrupsjonsarbeidet til bedrift A

Det var store sprik i kva informantane rapporterte å ha lært om farane vad korrupsjon og antikorrupsjonsarbeid, særleg når det kom til offisielle møter og seminar. Dei var òg ujamt informerte om kva skriftleg policy bedrift A har på området. Dette kan ha å gjere med at bedrift A er ein stor organisasjon, så det kan vere vanskeleg at alle har same informasjon. Men samstundes er dette problematisk. Når det kom til informasjonen dei tilsette hadde om bedrift A sin antikorrupsjonspolicy varierte kunnskapen på området.

Vi har vore på seminar dei siste åra der korrupsjon og òg Ukraina har vore nemnt som eit av dei verste landa. (A1)

Personleg har eg aldri direkte eller indirekte fått hint om at ok, om eg får blablabla, så skal vi løyse dette, aldri (...) Det har vore policyen; vi skal ikkje innlate oss på å diskutere slikt (...) det er ikkje vår business. (A4)

Aldri snakka om antikorrupsjonsarbeid i, ikkje hatt behov for det. (A3)

Nei, aldri [høyrd om bedrift A sitt antikorrupsjonsarbeid]. Det er ikkje-eksisterande (...) ikkje naudsynt [å høyre om antikorrupsjonsarbeid] (A2).

Uttalingane på dette området spriker i mange retningar. Både A2 og A3 uttalar at det er ”ikkje naudsynt” å snakke om antikorrupsjonsarbeid i bedrift A. Dette tyder på at dei stolar på ein sterk organisasjonskultur som gjer at ein ikkje har behov for eit slikt fokus. A2 dreg det så langt at informanten antek at bedrift A ikkje har eit antikorrupsjonsarbeid, og det ifrå informanten med antikorrupsjonskompetanse. Det kan tyde på at det er bekymringsfullt med så ulik kunnskap for menneska i organisasjonen omkring kva som er bedrift A sin offisielle policy på området.

Det har vore tidvis omsnakka, men meir i lause former her. I alle dei år der eg har hatt stillingar der eg har vore i ein risikoposisjon, hadde det kome til meg om det var aktuelt [med korrupsjon], og det har ikkje skjedd, men det har vore diskutert innanfor veggane her gjennom åra. Eg vil seie det at leiinga har vore veldig strikt på at vi ikkje skal ta eit steg til sida i nokon samanheng, og det skal vi vere obs på. (A4)

I alle åra eg var ute, var det ikkje opplegg, anna enn at vi snakka med kvarandre og var obs på det [korrupsjon]. Det var jo av eigeninteressa for oss i teamet. Eg for min del har vore skåna ifrå slike ting, heldigvis. (A5)

Det er verd å merke seg den ulike informasjonen informantane hadde på området. Det høyrer med til dette at bedrift A har signert ein tydeleg antikorrupsjonsavtale. Å informere alle tilsette om denne avtalen kunne styrke den einskilde tilsette sin kunnskap om kva bedrifta står på offisielt, så ein ikkje berre har ein uoffisiell kultur å stilla seg til.

4.4.2 Negative konsekvensar av å gå med på korrupsjon

Just say no- punktet kring korrupsjon, som presentert i teorikapittelet (Gesteland 2002) var eit punkt dei tilsette såg ut til å fokusere på i praksis, uavhengig av deira kunnskap om skriftleg antikorrupsjonsarbeid.

Eg trur at [bedrift A]har vore flinke til å fremme at det ikkje har vore aktuelt [å vere med på bestikkingar og korrupsjon]. (A1)

Eg har eit inntrykk at visst du fyrst begynner på det derre derre [korrupsjon] så er du bunden fast [sit i saksa]. (A5)

Etikken i bedriftskulturen verkar høg, og alle var tydelege på at bedrift A var imot korrupsjon, uansett om dei visste om den skriftlege antikorrupsjonsavtalen til bedrifta eller ikkje.

4.4.3 Korrupsjon og kultur

Blant dei som vart intervjua ifrå bedrift A var det nokre som tok fram kulturaspektet når det kjem til korrupsjon. Jamfør teorien som vart presentert i teorikapittelet, er det forskjellig i ulike land og kulturar kva som vert sett på som korrupsjon (Lunheim 2010, Gesteland 2002).

Nei, det vil eg ikkje seie at eg har opplevd sånn direkte. Det spørers jo sjølvsagt kvar ein legg lista, kva ein vurderer som bestikkingar og kor ein definerar dette, men eg trur eg vil seie nei. (A5)

Her er folk veldig spent om snakk om korrupsjon (...) vin eller gåver, er det korrupsjon? Der borte tenkjer dei ikkje på noko spesielt om dei mottek gåver. (...) Her kan det oppstå misforståingar om korrupsjon” (A2)

Informantane reflekterer over kva som eigentleg er korrupsjon, og det verkar som det er litt uvisse omkring kvar grensa går. Det kunne ha vore nyttig for bedrift A å ha skriftlege retningslinjer for kvar grensa går, og fortelje alle tilsette kvar dei kan finne desse retningslinjene. Då ville det blitt mindre opp til kvar enkelt arbeidar å resonnerer seg fram til dette.

Informantane ifrå bedrift A seier at dei har vore skåna ifrå korrupsjon, og at bedrift A er imot korrupsjon. Men sjølv definisjonen kring kva som vert sett på som korrupsjon, eller om bedrift A hadde skriftlege antikorrupsjonsavtalar, var det uvisse omkring. Dette kan tyde på at bedrift A kunne ha tent på å gje god informasjon om sitt antikorrupsjonsarbeid til alle sine tilsette. Dette kan bli sett på som spesielt då det er ei høgare korrupsjonsfare i Ukraina enn i Noreg, og dette burde dei tilsette vere førebudd på.

4.5 Konklusjon bedrift A; exit, voice eller loyalty i samarbeid med ukrainske bedrifter?

Bedrift A valde å nytte seg av exit. Her kjem nokre av grunnane til dette valet. Fyrst vert dei ulike meiningane som kom fram under intervjuet beskrivne, då desse gjev innsikt i korleis samarbeidet utvikla seg over tid, og kvifor bedrift A enda opp med det valet dei gjorde.

4.5.1 Loyalty

For å finne ut om medarbeidarane nytta seg av loyalty, vart dei spurt om dei sa ifrå om usemjer, eller om det var usemje mellom partane. Om ein ikkje seier ifrå, kan dette tyde på at ein vel å følge loyalty-linja. Men som beskrive i teorikapittelet, treng ein ikkje å fortsetje å nytte seg av loyalty i all framtid sjølv om ein vel å nytte det i dag.

Jaja, 'alle' visste at det var slik (...) i ein kvardag er det mykje utfordringar, ein tek det [opp] i linja, rette vegen, så tek personen med ansvaret det vidare. Så det er ikkje å grine om du har eit problem, for det er det heile tida". (A3)

Det er heilt sikkert noko [eg ikkje har sagt ifrå om], ein kan jo ikkje gå og gremme seg over alt. (A5)

Dette var linja dei fleste informantane la seg på, dei sa ikkje alltid ifrå om kvar minste detalj om det var noko ein var ueinige i, då det ville vere uhensiktsmessig.

4.5.2 Voice

Dei same spørjemåla som kunne måle korleis dei tilsette som vart intervjuet eventuelt har stilt seg til loyalty, kunne svare på om dei nytta seg av voice-alternativet; å ytre seg på ulike nivå, ifrå 'golvet' til leiinga på både ukrainsk og norsk side. Alle representantane for bedrift A som vart intervjuet rapporterte at dei hadde nytta seg av voice.

Vi var i møte med leiinga i bedrift A og leiinga i den ukrainske bedrifta her på huset, då ytra eg mine ting om korleis ting var, og korleis ting skal vere og ikkje skal vere, og korleis det er i lag med [den ukrainske bedrifta]. Der fekk eg gehør for det. (A1)

Ein har diskutert det mykje på kammerset, kvart prosjekt har evaluering, temaet kjem opp [om samarbeid]. Det er allment kjent her korleis forholda har vore internt der, men eg vil ikkje seie at det har vore kritikkverdig. Vi utvikla oss i kvar vår retning (...) der [den ukrainske bedrifta] var den formelle. (A5)

Alle informantane ifrå bedrift A tok opp at dei sa ifrå ved store usemjer. Dette kan ha ført til at ein fekk ut misnøye, og fekk moglegheit til å korrigere ting ein var ueinige i undervegs. På den måten kunne ein byggje eit betre forhold, og vite kvar ein hadde kvarandre. Å nytte seg av voice undervegs gjorde at ein slapp å spekulere i kva den andre parten meinte, då partane snakka saman.

4.5.3 Exit

Det var fleire utsegn som forklarte at bedrift A vel å nytte seg av exit i samarbeidet.

Eg fekk eit spørsmål her i fjor i forbindelse med dette om kva eg trur om Ukraina. Eg sa at eg ikkje vil vurdere Ukraina som aktuelt i det heile tatt på grunn av [den politiske] situasjonen, men [den ukrainske bedrifta] har jo ambisjonar om å vere på topp innan sitt felt i Ukraina, og det har vel ikkje noko med vårt samarbeid å gjere på ein måte, men når det kom til eit visst punkt i fjor der ein kunne konstatere at det ikkje ville bli eit meir forpliktande samarbeid med ein avtale, det resulterte og i at [den ukrainske bedrifta] vart kontakta av andre norske interessentar. (A4)

Eg vil seie at det samarbeidet for augneblinken er avslutta. (A3)

Eg trur ikkje det kjem meir, i alle fall ikkje no. (...) Ein kan aldri seie nei, men mest sannsynleg ikkje. (A2)

Alle som vart intervjuva var klar på at bedrift A ynskjer å forlate samarbeidet, og ikkje jobba aktivt med selskapet i dag. Det var òg ei generell dårleg stemning kring å eventuelt fortsetje samarbeidet, sjølv om nokon opna opp for ei mikroskopisk/ teoretisk moglegheit til å fortsetje samarbeidet.

Eg tvilar på at døra opnar seg (...) ein skal aldri seie aldri, det er så mykje som skjer. Eg trur at [den ukrainske bedrifta] ville ha sagt ja til oss om vi ville

produsere, men om det hadde vore så lurt å gjere det hadde eg vore meir usikker på. (A5)

Det var tydeleg at bedrift A valde å nytte seg av exit, noko som kjem til uttrykk i sitata over. Informantane ifrå bedrift A synes å vere nøgd med dette valet.

4.5.4 Kva er bestemmande for kva dei vel?

Det var ulike oppfatningar kring kvifor bedrift A valde å forlate samarbeidet med den ukrainske bedrifta. Men det var tydeleg at det var mange kommunikasjons- og kulturmessige barrierar som hadde oppstått, som måtte ordnast på etter at det hadde skapt grobotn for usemje og dårleg samarbeid.

Frå mi side var eg veldig tydeleg på kva som var utfordringane våre om vi skulle fortsetje der. (...) Diskuterte den typen organisering dei hadde av produksjonen, mangelfull oppfølging av kvalitetsprosedyrar, det var for dårleg planlegging av produksjon, og kanskje ikkje minst manglande kunnskap i produksjons- og prosjektorganisasjonen deira til å kommunisere på engelsk. Alt vert så mykje tyngre [å] stilla seg til. (A4)

A4 løftar her fram kva som må endrast på for at Ukraina i teorien kan bli interessant igjen i si uttaling om kva som ikkje fungerte. A1 nemner fleire punkt som måtte endrast på for at den ukrainske bedrifta igjen skal kunne gå inn i eit samarbeid med bedrift A. Den norske bedrifta meiner at for at det skal vere aktuelt med framtidig samarbeid med den ukrainske bedrifta, må dei kunne vise til konkrete resultat

[om] dei kunne kome til oss og seie 'sjå her, vi har fått det til' (...) til rett tid, til rett pris, til rett kvalitet. Då fyrst kunne vi gå inn og sett på om det var mogleg å starte opp igjen samarbeidet. (A1)

Her nemner A1 spesifikke problem med samarbeidsbedrifta som må rettast opp for at dei teoretisk skal kunne samarbeide attende.

Det tek lang tid å få frakta produktet tilbake til Noreg, problem med toll, innførsel, utførsel, bilar som stod fast på grensa, logistikkproblem. (A3)

Berre det å ta varane inn i landet er veldig tungvindt, papirmølle, visumproblematikk for våre tilsette har og vore ei sak der enkelte har fått bøter på grensa for for lang tid i Ukraina (...) ein kan ikkje opphalde seg meir enn 180 dagar i landet på eit år. Det har vore ei problemstilling for oss som driv og har folk der nede i team som skal jobbe. (A1)

A3 og A1 nemner over eksterne faktorar omkring Ukraina generelt som ei orsak til å forlate samarbeidet og velje exit. Dette er tilhøve som ligg utanfor den ukrainske bedrifta si kontroll. Bedrift A sine representantar var ikkje einige kring alle spørsmål, men det var noko som gjekk igjen hjå alle. Når det kjem til exit, voice eller loyalty, uttrykte alle at dei hadde nytta seg av voice, enten ved å seie ifrå til overordna, eller igjennom å ta kontakt sjølv med bedrift A og/ eller den ukrainske samarbeidsbedrifta.

Det var og tydeleg at bedrift A valde exit- alternativet ovanfor den ukrainske bedrifta. Grunnane til dette var mange, blant anna kommunikasjonsproblem og ikkje ynskja kvalitet på dei mottekne varane.

Når det kom til kommunikasjonen og korleis denne fungerte på tvers av språk og kultur, fokuserte mange av informantane med tilknytning til bedrift A på viktigheita av at personane som var til stades i Ukraina fekk gode relasjonar med leiinga i den ukrainske bedrifta.

Av hovudutfordringar var temaet ”alt må vere skriftleg” hyppig oppe i intervjuet. Det vart ein plagsam situasjon til tilsette i bedrift A å heile tida måtte vere frampå med veldig detaljerte instruksar kring korleis ei oppgåve skulle utførast føre den ukrainske bedrifta gjennomførte dette. Av positive innslag når det kjem til hovudfordelane var pris ein av dei viktigaste orsakane til at bedrift A valde å gå inn i Ukraina i utgangspunktet.

Når det kjem til antikorrupsjonsarbeidet til bedrift A kom det fram at dette ikkje vart sett på på same måte blant dei tilsette hjå bedrift A, men at ulike informantar hadde ulik informasjon omkring kva policy bedrifta hadde. Alle sa at bedrift A var heilt imot korrupsjon, men ikkje alle hadde fått direkte beskjed om dette igjennom kurs eller skriftleg informasjon. Nokon hadde ikkje ein gong informasjon om at slike kurs hadde funne stad, eller at slike dokument eksisterte. Dette tyder på at sjølv om dei tilsette ved bedrift A

hadde i ”ryggmergen” at dei var med i eit selskap som var totalt imot korrupsjon, så var det litt lite informasjon som fortalde om dette ut til alle tilsette.

Ifølgje Lunheim (2010) er det nyttig å gje alle i ei bedrift informasjon om bedrifta sine reglar og antikorrupsjonsretningslinjer. Ifølgje Lunheim (2010) kan difor bedrift A gjere ein jobb ved å informere tilsette på ein lik måte, slik at dei er betre rusta med kunnskap om den skriftlege antikorrupsjonspolicyen som bedrifta har, og ikkje berre den munnlege kulturen dei har utarbeida (ibid.). Dette kan òg vere ein fornuftig ting å gjere då det er snakk om ei stor bedrift, og ved å spreie skriftleg informasjon om antikorrupsjonsarbeidet kan ein lettare rette opp i eventuelle misforståingar, ved å definere kva bedrifta ser på som sitt syn (ibid.).

Det er vanskeleg å overføre veldig kontekstspesifikke prosedyrar til ein annan stad. Dette kan vere ein av grunnane til at bedrifter som flytta produksjon ifrå Noreg til Ukraina opplevde store utfordringar, blant anna ved at arbeidarane kravde eit anna nivå av spesifisitet i teikningar og eit anna kontrollregime. Då lønna det seg ikkje naudsynt å flytte produksjonen til Ukraina, då tilsette i Noreg måtte detaljregulere alt på eit slik nivå at arbeidet gjekk treigare. Det er difor viktig å gå inn i samarbeid på tvers av nasjonalgrenser, språk og kulturar med opne auge kring kva utfordringane kan vere (Gesteland 2002).

Samanfatning av funn bedrift A

Respondentane i bedrift A sine opplevingar av utfordringar og deira oppfatning av korleis utfordringane kan handterast

Tabell 2 Bedrift A

| | |
|---|---|
| Oppleving av kultur: | Opplevde å føle seg lurt Usemje omkring kva dei var einige om Mista viktige relasjonar når enkeltpersonar slutta Spesifisitet, alt måtte vere skriftleg, skapte irritasjon ifrå norsk side |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Forslag om å lære opp tilsette betre i kulturen dei jobba i/med Den norske sida burde tilpasse seg meir den ukrainske, ikkje berre den andre vegen Innsjå at arbeidarrettane er dårlegare der, forklaring på spesifisitet |
| Oppleving av språk: | Språkbarrierar var til stades, dette var tungvint Litt usemje kring kor kritisk denne barrieren var Mindre høgtideleg over tid |
| Handtering av språklege utfordringar: | Tilpasse kommunikasjonen med folka Mange meinte at ukrainarane burde gå meir inn for å lære engelsk Tilsette folk i bedrift A som kunne russisk/ukrainsk, det lokale språket |
| Oppleving av korrupsjon: | Ingen svarte ja på å ha opplevd korrupsjon direkte Ei last igjennom Kviterussland vart stoppa, nemnt av nokre Nokre har fått informasjon om antikorrupsjonsarbeid, andre ikkje |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Nokre hadde vore på seminar om antikorrupsjonsarbeid Personalhandbok Ikkje byrje med korrupsjon – policy (jamfør ”just say no”) |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Nytta seg av voice undervegs, igjennom å uttrykke misnøye Exit er den framtidige strategien, ynskjer å avslutte arbeidet, har ikkje aktivt arbeid i Ukraina i dag |
| Kvifor? | Usemje om kvalitet på arbeidet Usemje om pengeoppgjær etter produksjon Vanskeleg kommunikasjon, ein viktig kontaktperson gjekk ut, samarbeidet vart skadelidande av dette |

5.0 Andre bedrifter

Eg har gått igjennom intervjuet ifrå representantane ifrå bedrift B, C, D, E, F og NUCC på same måte som eg gjorde frå bedrift A, for å sjå på korleis dei andre bedriftene hadde det i forhold til problemstillingane som er stilt i denne oppgåva. På same måte som for bedrift A, har eg samanfatta utfordringane som bedrift B, C, D, E, F og NUCC har opplevd i samarbeid i Ukraina, og korleis dei har løyst dette.

Samanfatning av funn hjå dei andre bedriftene

Respondentane i bedrift B-F og NUCC sine opplevingar av utfordringar og deira oppfatning av korleis utfordringane kan handterast

Tabell 3 Bedrift B

| | |
|---|--|
| Oppleving av kultur: | Spesifisitet, lite rom for individet nede på "golvet" i Ukraina Skepsis til å prøve nye ting Samarbeidet endra seg over tid, fokus på å prøve å forstå den andre sida sine synspunkt Ynskjer å gjere ukrainarane meir uavhengige framover |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Norsk leiarstil med fokus på enkeltmennesket, uansett rang i bedrifta (jamfør den ukrainske hierarkiske leiarstilen) Trenge eit team ein kan stole på, avhengig av enkeltpersonar Viktig å vere til stades og forklare kvifor ting er som dei er Den norske leiaren vert sett på som ein "gud" |
| Oppleving av språk: | God tolk som er ein viktig ressurs, då ho oversetjar meininga, og ikkje berre ord for ord Snakkar mykje saman B1 snakkar russisk |
| Handtering av språklege utfordringar: | Veldig avhengig av enkeltpersonar, kan bli sårbart Fleire jobbar ifrå norsk side som kan snakke russisk for å kommunisere på best mogleg måte |
| Oppleving av korrupsjon: | Ikkje opplevd direkte korrupsjon/ bestikkingar Det er ulike kulturar for kva som vert sett på som korrupsjon |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Antikorrupsjonspolicy i bedr. B er ein del av kulturen, vedtekter: følge lova Vel leverandørar med omhug, relasjonsbygging for å unngå utfordringar Å bygge haldningar i Ukraina vert sett som viktigare enn å berre ha skriftlege lover, då det ikkje hjelper at det berre er skriftlege retningslinjer i Ukraina, ein må vise det i praksis at det er mogleg å drive ei bedrift utan å nytte seg av korrupsjon |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Voice – aldri latt vere å seie ifrå om usemjer Ynskjer å snakke endå meir saman Ynskjer å fortsetje å satse i Ukraina framover |

| | |
|----------------|---|
| Kvifor? | Ynskjer å gjere bedrifta mindre avhengig av den norske leiaren Ser positivt på framtida, samarbeidet fungerer godt |
|----------------|---|

Tabell 4 Bedrift C

| | |
|---|---|
| Oppleving av kultur: | Spent på den politiske situasjonen i landet no Bedrift C fungerer som eit bindeledd mellom norske og ukrainske bedrifter, men har og eigne marknadsføringskampanjar Det er ulike oppfatningar mellom bedriftene om kva som er effektivt Folk i landet er gjestfrie |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Måtte avlyse aktivitetar pga. politisk uro Er optimistisk med tanke på framtida Deler opplevingar inne i bedrifta om korleis ting fungerer |
| Oppleving av språk: | Litt språkforvirring, men ikkje meir enn det vanlege Av og til vanskeleg å vite kva ein skal seie Folk er opne og pratsame Litt vanskeleg å kommunisere på engelsk til tider |
| Handtering av språklege utfordringar: | C1 snakkar russisk Russiske tolkar ved omsetjingsbehov er tilgjengeleg for bedrift C Delar opplevingar og erfaringar inne i bedrift C om kommunikasjonen |
| Oppleving av korrupsjon: | Ikkje opplevd korrupsjon direkte Har ofte høyrd ifrå andre norske eksportørar korleis dei må takle korrupsjon |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Snakkar om korrupsjonsutfordringar i lukka møte med til dømes eksportørar Regningslinjer mot korrupsjon og kva korrupsjon er; 100% uakseptabelt Alle nye tilsette lærer desse retningslinjane |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Voice - vi tek det opp når vi er misnøgde Loyalty til tider der og då, men ikkje over tid Ikkje fleire nye bedrifter, men heller ingen som har trukke seg |
| Kvifor? | Ser potensialet i marknaden Ukraina er ein stort og godt marknad for bedrift C sine produkt |

Tabell 5 Bedrift D

| | |
|---|--|
| Oppleving av kultur: | Den ukrainske bedrifta er for dårleg til å teste produkta dei lagar før dei sender dei ifrå seg For lite kvalitetssikring |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Har opplevd moderate forbetringar etter å ha sagt ifrå Kontaktpersonen er nøkkelen til suksess i samarbeidet Ganske uproblematisk samarbeid |
| Oppleving av språk: | Dårlege engelskkunnskapar, stor svakheit når kommunikasjonen føregår remote Det tek lang tid til å chatte då dei kløner med engelsken Språk er problematisk, særleg fordi samarbeidet er remote, utfordrande |
| Handtering av språklege utfordringar: | Kontaktpersonen snakkar godt engelsk, er sørvisinnstilt og flink Planlegg å møtast personleg med kontaktpersonen Kontrakt på russisk og engelsk Kommuniserar berre på engelsk, ingen i bedrift D kan russisk/ukrainsk |
| Oppleving av korrupsjon: | Nei, ingen opplevingar av korrupsjon |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Forstår ikkje korleis ein kunne oppleve dette i denne bedrifta, med registrering av timar, og god kontroll over kva som vert gjort når Aldri nytta ordet "antikorrupsjon" i bedrifta, men alle partnarane er opptekne av etikk og å følge lovverket Ryddige fakturaar kvar månad Verdigrunnlaget til bedrift D er ein naturleg del når dei tilset nye ressursar, tilset folk dei kjenner og stolar på |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Har nytta seg av voice gjentekne gonger Exit – vel å nytte seg av exit i framtida |
| Kvifor? | Bedrift D går over til ei anna teknologiplattform Ville uansett ha vald å nytte seg av exit, då det er problem med privacyreglane, lagring av data utanfor EU er problematisk Manglar lovverk og vern i Ukraina for lagring av persondata |

Tabell 6 Bedrift E

| | |
|---|--|
| Oppleveling av kultur: | Ynskje om å bli meir vestleg i Ukraina, Organgerevolusjonen Ulik kultur, ting vert gjort annleis, tilvenningsprosess Ukraina er ikkje Russland, ein del aha-opplevingar undervegs Gjestfri kultur |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Enkelpersonar er viktige, utvikle relasjonar Eig majoriteten av bedrifta i Ukraina, viktig for bedrift E å ha rett til å gjere det dei tykkjer er naudsynt Internkontroll, besøke kundar og sjekke opp avtalar viktig Tillit og kjennskap til kulturen og folket gjer arbeidet enklare Viktig å forstå kulturen og setje seg inn i Ukraina, få djupare forståing Ikkje tru at alt er korrekt i Noreg Vel sine kampar, fokuser på kjerneverdiane |
| Oppleveling av språk: | Vanskeleg med kommunikasjon i byrjinga |
| Handtering av språklege utfordringar: | Gått igjennom fleire fasar, betre kommunikasjon no E1 kan russisk, dette lettar kommunikasjonen Kommuniserer på mange måtar, samtalar, mail, Skype osv. |
| Oppleveling av korrupsjon: | Institusjonalisert korrupsjon ifrå Janukovitsj Sjokk å oppleve at korrupsjonen var så ille I byrjinga var alle negative, og sa at det var umogleg å vinne over korrupsjonen og systemet den var ein del av, men vi fekk det til |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Viktig med fokus på antikorrupsjonsarbeid, informere og protestere Ha kontakt med NUCC og andre organisasjonar i Noreg og Ukraina Ta kontakt med norske & ukrainske myndigheiter, ambassadørar osv. Utgangspunktet er å nekte å betale bestikkingar, leggje press på dei God oppleving at det nyttar å kjempe mot korrupsjon "Mitt inntrykk er at andre på ein måte tilpassar seg systemet, medan vi kjempa mot det" Selskapspolicy om å ikkje vere med på korrupsjon er i dag munnleg, men var under utforming i skriftleg versjon under intervjuet |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Har i stor grad nytta seg av voice Vel å fortsetje samarbeidet i framtida |
| Kvifor? | "Eg trur eg har opplevd dei prøvelsane som det er mogleg å få, så eg ser ikkje noko grunn til at det skal endrast. Eg trur som sagt at om Ukraina får den rette utviklinga, så kan det bli betre" Tru på framtida til Ukraina Følte at dei stod åleine i byrjinga, men no fungerer samarbeidet godt |

Tabell 7 Bedrift F

| | |
|---|--|
| Oppleveling av kultur: | Felles kulturell historie tusen år tilbake i tid Mange er proaktive og åpne i Ukraina |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Det er ulike anbefalingar om innreise til Ukraina no, fortset som før Ukrainarar kjem tilbake med produkt som er betre enn spesifikasjonane Vi i IKT jobbar med den intellektuelle eliten, kontrast til hest & kjerre Ukrainarane vi jobbar med likar den skandinaviske leiarkulturen og openheita Ver open for endring Forstå kvifor det er skilnader Vi er flate, transparente, peer-to-peer Brukte lang tid på å bli kjent med kvarandre |
| Oppleveling av språk: | 95% på engelsk, men snakkar det lokalt hensiktsmessige språket Kommuniserer på Skype, videokonferansar, mykje på mail |
| Handtering av språklege utfordringar: | Veldig bra samarbeid, enkelt å kommunisere Har nokon som er fysisk til stades i Ukraina Kommunikasjonen er støtta av at dei som kultur er veldig open og ynskjer involvering Ukrainarar tek på seg større ansvar for å lære språk enn skandinavar Krav om at alle må snakke engelsk i samarbeidsselskapet |
| Oppleveling av korrupsjon: | Ikkje opplevd mykje korrupsjon i bedrift F IKT-sektoren ikkje veldig utsett, transparent, fleksibelt, enkelt å flytte, god flyt mellom landegrensar |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Totalt imot korrupsjon – haldning |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Voice – ytrar seg ved eventuelle usemjer Loyalty – stor tru på framtida og menneska dei har tilsett for å halde orden i den ukrainske bedrifta |
| Kvifor? | Veldig bra samarbeid Stor tru på framtida, og stor vekst i Ukraina Vere open og audmjuk, ha auga opne og lære, gå i dialog for å finne løysingar, behandle folk med respekt er veldig viktig |

Tabell 8 NUCC

| | |
|---|---|
| Oppleveling av kultur: | Ynskjer å bygge handel mellom Noreg og Ukraina Ynskjer forbetring av standandar og rammer for verksemdene der borte, skatt, datasikkerheit osv. Større grad av hierarki, sjefen skal følgjast Tek tid til å bli kjent med leiingsfilosofien |
| Handtering av kulturelle utfordringar: | Konflikt med Russland; Ukraina må bli meir uavhengig av energi Bygger nettverk, delar erfaringar Ukrainarar likar den norske leiarstilen |
| Oppleveling av språk: | Ikkje høyrtd at kommunikasjon er eit vesentleg problem |
| Handtering av språklege utfordringar: | Mange kan engelsk; i NUCC er det mange som kan russisk, nettverksbygging gjer ein eventuell språkterskel lågare |
| Oppleveling av korrupsjon: | Faren for korrupsjon er ei utfordring Generelt sett hovudutfordringa for verksemdar |
| Handtering av utfordringar kring korrupsjon: | Tek kontakt med myndigheiter på begge sider, ambassadørar, fagdepartement, statsbesøk osv. vert nytta for å fremme antikorrupsjon Viktig å nytte handelskammeret og ha vener for å unngå problem Vedtekter med nulltoleranse for korrupsjon, heilt uakseptabelt |
| Exit, Voice eller Loyalty? | Voice – NUCC tek opp problem både på norsk og ukrainsk side Nyleg hatt seminar "Windows of Opportunity" – det er når det er går verst dei beste investeringane kan gjerast om ein satsar |
| Kvifor? | Har stor tru på marknaden og ei framtid i Ukraina Ynskjer å tidoble handelen mellom landa Satsar særleg på utvikling innan fisk, IKT, skipsbygging og energi Utfordre mediabiletet om at det er "krig i heile landet", det er berre problem i enkelte område [intervju fann stad i byrjinga av april då dette synet vart fronta] |

5.1 Kvifor valde de å samarbeide i Ukraina?

For å sjå på kva fordelar bedrift B, C, D, E, F, samt NUCC såg på som viktige for å gå inn i Ukraina og drive forretningsverksemd der, kan eg få kunnskap om dette igjennom å sjå på grunnane til at dei gjekk inn i fyrste omgang. På spørsmål om kvifor bedriftene valde akkurat Ukraina var det mange forskjellige svar. Mange fokuserte på økonomi og prisnivå, men andre faktorar som naturressursar og utdanningsnivå spelte òg inn. Dessutan kan òg idealistiske motiv om å skape arbeidsplassar i eit land med stor arbeidsløyse spele inn:

Kvifor Ukraina i det heile tatt, det veit eg faktisk ikkje, kvifor dei valde å hjelpe folket i akkurat Ukraina og ikkje andre land, det veit dei ikkje, men det var der det starta. Sjølvstøtt er Ukraina veldig rikt på naturressursar i form av jord, så det er naturleg å ha den type produksjon på ein måte. (B1)

Ukraina er slik vi ser det ein viktig marknad [for vårt produkt]. (C1)

På norsk side er det fleire aktørar vi knyt saman (...) vi marknadsfører [vårt produkt] i Ukraina. På ukrainsk side har vi kontakt med importorganisasjonar, og få men store organisasjonar. Så vi har vel til ei kvar tid samarbeid med fem store aktørar trur eg".(C1)

Vi valde dei basert på to kriterium; kompetanse på verktøya som ligg i botn for vårt system (...) og det andre kriteriet var pris (...) dei ligg vesentleg under Vest-Europeiske og Amerikanske timeratar. (D1)

Når det gjeld Ukraina, er det eit viktig marknad [for vårt produkt]. Vi starta jo opp der i 2009, og det var jo ikkje så lenge etter, det hadde vore ein revolusjon der, Orangerevolusjonen, og eit ynskje om å bli meir vestleg. Meir transparent forretningsklima. Og det er jo eit av Europas største land i utstrekning, pluss at dei har ei stor befolkning med høg utdanning. Så alt legg til rette for å bli betre for [bedrift E] å bli meir involvert i Ukraina. (E1)

Ukraina er den mest attraktive destinasjonen for utsetjing av IT-oppgåver i Aust-Europa. Dei har ein veldig stor og høg kompetanse, det er jo landet som representerer den tidlegare forskinga og utviklinga i Sovjetunionen som hadde

romfartsindustrien osv. som vart utvikla i Ukraina. Så der er det mykje smart og høg kompetanse, som er eit av dei viktigaste kriteria. (F1)

Det å drive med IKT er veldig uavhengig av plassen. Du kan òg sitje heime og jobbe, det er ikkje ein fabrikk, (...) ein kan lett flytte på seg. (F1)

F1 sin påstand om at ein kan drive med IKT- verksemd ifrå kvar som helst i verda så lenge ein har rett utstyr og internett-tilkopling stemmer ikkje heilt, då D1 som får IKT- tenestar ifrå Ukraina strevar med ulike lovverk imellom landa, noko eg kjem tilbake til seinare.

Grunnane til at dei norske bedriftene gjekk inn i Ukraina var alt ifrå å bidra til gode prosjekt i landet for innbyggjarane sin del (bedrift B), til generelle vilkår som lågt prisnivå på varar og tenester, noko mange av bedriftene såg på som viktig. Andre snakka om moglegheita for remote utført arbeid, eller at Ukraina var ein viktig marknad for deira produkt.

NUCC er ein organisasjon som driv målretta arbeid for auka handel mellom Noreg og Ukraina. Det er ein nettverksorganisasjon, og ein representant snakkar om kvifor NUCC er i Ukraina:

Mandatet til NUCC er å auke handelen mellom Noreg og Ukraina. Så vi har medlemmar på begge sider som ynskjer auka samverke. (...) hovudoppgåva er å få denne handelen til å vekse (...) det kan vere alt ifrå å finne ein motpart som kan passe inn til å finne ei etablering av ny verksemd. Det er hovuddelen, og så er delmål nr to at ein og kan kome opp i ulike problemstillingar som gjer at ein treng støtte ifrå myndigheitene. Så vi har og kontakt med myndigheitene på begge sider som då vil trekkjast inn for å finne løysingar på ulike problemstillingar. Det kan vere skattemessige ting, eller det kan vere andre ting, datasikkerheit (...) forbetring av standardar og rammevilkår for verksemdene som er der borte. Og i tillegg er vi ein nettverksorganisasjon der vi òg deler erfaring, slik at dei som har vore i Ukraina eller er i Ukraina deler si erfaring med andre som ynskjer å gå inn eller andre som er der. Det er og eit nettverk som gjer at vi frå norsk og ukrainsk side har mykje kompetanse på korleis landet utviklar seg. (NUCC1)

Ein av dei store fordelane ved å arbeide i Ukraina, er at landet geografisk ikkje er langt unna, fleire og fleire lærer seg engelsk, det er store naturressursar som ikkje vert utnytta til det fulle i dag, samt at lønnsnivået er mykje lågare enn det norske.

Alle personane eg intervjuar som jobba i dei ulike bedriftene, trakk fram kostnadsnivået på arbeidskraft som eit avgjerande punkt for at dei valde å gå inn i Ukraina i det heile. Bedriftene sitt ynske om låge kostnader er samanfallande med ein av dei hovudsaklege grunnane til at bedrift A gjekk inn i eit samarbeid med ei ukrainsk bedrift. Men som Clegg, Kornberger og Pitsis utdjuar, er ikkje låge lønningar ein god nok grunn i seg sjølv til å flytte produksjonen til eit anna land. Det er som oftast andre aspekt som var viktige i tillegg til lågt lønnsnivå, og dei eg fekk intervjuer argumenterte med alt ifrå låge prisar på andre varer til produksjon, eit stort og veksande marknad med ein større middelklasse som har råd til å kjøpe fleire produkt osv. Ukraina vert difor sett på som eit spanande land i Europeisk kontekst av norske bedrifter, då landet er stort i både areal og innbyggjarar, det har mange fantastiske naturressursar, særleg når det kjem til jordbruk - og det er billig å tilsetje folk.

5.2 Kulturutfordringar

Når det kjem til kulturskilnader, var dette eit viktig punkt for alle informantane i dei forskjellige bedriftene. Nokre fokuserte på kulturell intelligens; korleis ein må sjå på andre kulturar med eit ynske om å forstå handlingane deira (Lunheim 2010). Denne kulturelle intelligensen heng saman med metodisk kulturel relativisme (ibid.), då ein person eller ei bedrift med høg kulturell intelligens vil prøve ein metodisk kulturel relativistisk tilnærming til nye og framande kulturar. På same måte kan fråvær av kulturell intelligens føre til etnosentrisme, der ein ser på sin eigen kultur som overlegen, og ikkje ynskjer å forstå kulturen til landet eller den konkrete bedriftskulturen som dei samarbeider med. Ifølgje dei som var intervjuar var det fokus på å prøve å forstå den andre parten for å få til eit fruktbart samarbeid. Å forstå den andre parten i samarbeidet var eit syn som mange av bedriftsrepresentantane delte, inkludert enkelte av informantane ifrå bedrift A.

5.2.1 Kulturell intelligens

Kulturell intelligens er viktig å ha når ei bedrift går inn i ein ny kultur.

Vi har ein ganske god tolk der. Og ho er både tolk og marknadsansvarleg osv. Men ho er ein veldig viktig ressurs, ein god tolk er ikkje berre den som omset ord for ord, men den som er villig til å forstå kva ein eigentleg ynskjer å seie (...) og omset det på ein måte som gjer at det vert forståeleg for den andre part. Og vi har akkurat ein slik person i NN, ho er kjempeflink, og ho bryr seg, og ho prøvar verkeleg å forstå budskapet ifrå den norske sida og overføre det på den riktige måten til den ukrainske parten. (B1)

Enkelpersonen til B1 var avgjerande for å få til eit godt samarbeid, og tolken orienterte òg om faktorar som gjorde at bedrift B fekk danne seg kulturell intelligens.

Eg vil understreke det at eg trur at om ein som norsk selskap vel å gå inn i Ukraina så bør ein sette av litt tid til å få ein djupare forståing av kva Ukraina er. Det med språk, det er mange som snakkar engelsk, men det er ein stor fordel å ha kjennskap til språket, det er det. Og forholda er veldig forskjellige frå Noreg, så det er viktig å ikkje tru at ein er i Noreg, ein er i Ukraina, det er noko heilt anna. (E1)

E1 kom og med eit poeng kring at Russland og Ukraina er to ulike land. I dag er den politiske situasjonen imellom landa ustabil, men på generell basis har det vore ulikskapar mellom landa på fleire område.

Eg har litt erfaring ifrå Russland, så eg følte at det var mange likskapar, men på ei anna side så er ikkje Ukraina Russland heller, så eg har fått ein del aha-opplevingar. (E1)

Det er ikkje berre for ei norsk bedrift å gå inn i Ukraina og tru at alt går på skinner. Bedrifta må ha medvit, opparbeide seg kunnskap igjennom å lese, besøke landet og snakke med folket, samt ha ei kulturelt klok tilnærming til korleis ein oppfører seg. Dette er punkta som skal til for å til saman ha kulturell intelligens (Lunheim 2010). Viktigheita av kulturell intelligens vart løfta opp frå fleire av bedriftsrepresentantane ifrå bedrift B-F, samt NUCC. Hjø bedrift A var det òg nokre av representantane som tok opp dette under intervjuet.

5.2.2 Etnosentrisme vs metodisk kulturel relativisme

Korleis samarbeida utvikla seg over tid hadde ein del med etnosentrisme og metodisk kulturel relativisme å gjere, då ein over tid vert meir kjend med kvarandre, og kan velje å enten sjå på sin eigen måte å gjere ting på som best, eller ein kan velje å prøve å setje seg inn i den andre parten sin situasjon og syn på verda. Bedriftene hadde ulike syn på dette.

Samarbeidet har endra seg veldig mykje (...) det tok tid før dei som jobba i det ukrainske selskapet forstod kva dei norske eigarane ynskte. (B1)

Ein må gje og ta litt, ein kan ikkje berre kome til Ukraina og tru at vi gjer alt korrekt i Noreg. (E1)

Kultur og organisasjon er veldig viktig, å forstå at det er forskjellige kulturar, ikkje ta ting forgitt i den forstand at ikkje alt er slik som vi trur, vere open og audmjuk og ha øyra opne og lære, gå i dialog for å finne løysingar, behandle folk med respekt er veldig viktig. (F1)

E1 og F1 reflekterer her omkring metodisk kulturel relativisme, og korleis dette er vegen å gå for å få eit godt samarbeid mellom bedriftene. B1 fokuserer på at det er viktig at begge sider forstår kvarandre, og forstår *kvifor* den eine parten gjer som ein gjer. Igjennom å berre tilpasse seg eller reint lytte til ordre, har ingen av bedriftene i samarbeidet utvikla seg. Men igjennom å fokusere på *kvifor* ein gjer spesielle ting, så opnar det seg moglegheiter for å lære av kvarandre og bli meir integrert i kulturen ein er i, samstundes som det talar for betre vilkår for framtidig samarbeid.

Det einaste eg kan tenkje på akkurat no er å snakke endå meir med dei i Ukraina, slik at dei og får ein betre forståing av den norske sida. Når norske eigarar seier at dei ynskjer det og det, så er det viktig at dei på den Ukrainske sida òg forstår kvifor det er sånn. For no er vi i ein fase der dei har såpass høg respekt at dei på ein måte svarer 'yes, sir', dei trur på at om den norske daglege leiaren seier det, så er det det beste for selskapet. Men eg trur det kunne ha vore endå betre om dei og på den ukrainske sida har ein meir grundig forståing av kvifor den norske sida ynskjer det. Då vert organisasjonen sterkare, så det ikkje berre vert lytting og gjennomføring, men at dei kan vere med i utformingsprosessen. Då vil sjølve selskapet vere endå sterkare til det beste for begge partane. (B1)

E1 seier òg at ”det er ikkje sikkert at det hjelper” om E1 hadde fått igjennom si vilje på ulike punkt i samarbeidet med den ukrainske bedrifta dei jobbar saman med. Dette er eit innblikk som viser til metodisk kulturrelativisme, når ein innser at sin eigen måte å gjere ting på ikkje sikkert er betre enn andre sin måte å handtere den same situasjonen eller oppgåva.

Ein vil jo alltid personleg håpe å få si eiga vilje på alt, men det er ikkje sikkert at det hjelper på resultatet heller, så generelt sett håpar eg at forholda i Ukraina kan bli til det betre, og at vi får eit lovleg rammeverk på alle måtar at ein får ei betring i rammevilkåra til forretningar i Ukraina. Det vil redusere ein del av utfordringane vi har. (E1)

Bedriftene hadde fokus på å forklare sine samarbeidsbedrifter i Ukraina kva dei meinte og kvifor dei meinte det, men var òg opne for at det ikkje var sikkert at dei som norsk bedrift veit best. Bedriftsrepresentantane ifrå bedrift A tok ikkje opp under intervjuet at dei hadde fokus på å forklare grunnen til alle bestemmingane dei tok. Representantar ifrå bedrift A tok på den andre sida opp at når bedrift A gjorde avtalar med si ukrainske samarbeidsbedrift, vart ikkje avtalane alltid sett likt på for begge partar. Dette resulterte i både misforståingar og misnøye. Nokre representantar ifrå bedrift A tok opp at bedrift A burde oppføre seg som gjest i Ukraina.

5.2.3 Historie/ politikk

For å forstå eit samfunn og det som skjer i dag, er det viktig å kunne sjå på dei historiske trekka som land og kultur har blitt forma av. F1 fokuserer på at Noreg og Ukraina har ei felles historie for ca 1000 år bak i tid, noko som gjer at ein den dag i dag deler litt av den kulturelle arva og historia, sjølv om kulturane ser ulike ut i dag.

Det er enkelt å reise ned, det er 2,5 timar med fly. Norwegian har direkteflight ifrå Oslo. Og så har dei eit kostnadsnivå som er 1/3 maks av det vi har i Noreg, så du får òg ein kostnadsfordel. Og så har vi ein kulturell likskap i betydninga av at ukrainarar er som finnar rett og slett, med ei nordisk tilnærming på mange måtar. Vi har ein historie tilbake til år tusen der vikingane gjekk ned og etablerte byen. Det ligg og ein kulturell arv og ein historie her som gjer at skilnadene i dag heller ikkje er så store. (F1)

Nokre nemner nyare historie i form av ringverknadane av politikken som har blitt ført dei siste åra.

Det har vore ei fullstendig tapping av alt. Ukraina er eit land som har 4000 BNP per innbyggjar, sosiale, sjukehus og alt slikt er underfinansiert, så han [Janukovitsj] undergrov heile strukturen ganske mykje eigentleg. (...) Det vart lurt unna mykje på all slags verksemd. Det er nesten perverst vil eg seie. Til sjuande og sist undergrev det stabilitet og sikkerheit, så Ukraina kan kollapse rett og slett. (E1)

Dei siste månedane si politiske uro vart og teke opp som eit viktig moment for bedriftene.

Så klart endra ting seg etter at den politiske situasjonen har blitt veldig vanskeleg i Ukraina. (...) Vi har vore nøydd til å avlyse ein del aktivitetar som vi har planlagt der som har innebore å besøke Ukraina frå norske aktørar osv. (C1)

Den politiske uroa pregar bedrifter som driv med import og eksport, og som risikerer å miste fortjenesta si grunna store og brå svingingar i valutaen.

Spesielt valutasituasjonen er kritisk; det er vanskeleg å planlegge. (E1)

Det har vore mykje av hovudutfordringa vår, det etterlatne inntrykket er at 'her er det krig i heile landet; her brenn heile landet'. Faktum er at det berre har vore enkelte område, sett vekk ifrå det siste når dei gjekk inn i Krim. Elles har det vore som om at det brenn på Karl Johan, eller Maidan-plassen, ein del demonstrasjonar med tragiske utfall, men 200 meter unna var det business as usual. Så når du reiser ned dit vert du veldig forundra over at alt er så roleg, då media har beskrive det som at alt brenn. (...). (NUCCI, intervju i byrjinga av april 2014)

Eg er optimist. Hadde du spurt meg før desember, hadde eg snakka om at Ukraina hadde ein viktig og veksande marknad for norske produkt, auka middelklasse, auka etterspurnad etter vår type produkt. Eg har stor tru på framtida, og eg trur personleg at det som skjer no kjem til å gå over snart eller kjem til å ordne seg, og at den politiske situasjonen i Ukraina vil roe seg og at den økonomiske situasjonen kjem til å betras. Det ser veldig svart ut, så viser jo historia (...) at Ukraina har

kome seg merknadsverdig fort. (...) Så her held me fingrar og tær kryssa for at det skal gå like bra no. (C1)

Vi hadde eit seminar i går på handelskammeret som heite "Windows of Opportunity", det er når det er verst at dei beste investeringane kan gjerast. Det er når frykta er stor blant andre som ikkje går og undersøker, og handelskammeret som ein organisasjon som kan hjelpe deg å få fram nyansane, er det nokre av dei beste investeringane no. For no er alle prisane låge, løningane låge, bustadane låge, selskapa låge, så dette er eigentleg den beste timinga ein kan gå inn i landet på. (NUCCI)

Den politiske uroa vart, kanskje ikkje overraskande, sett mest positivt på ifrå NUCC si side. Elles var andre bedrifter òg positive, men spent på kva framtida vil bringe i Ukraina og dess politiske situasjon. Dette var i kontrast til informantane ifrå bedrift A, som alle uttrykte glede over å ikkje aktivt ha eit samarbeid i Ukraina under den vanskelege politiske situasjonen.

Politisk var det fleire tema som kjeldene snakka om; alt ifrå arbeidarane dått dårlege vern imot å bli oppsagt om ein gjorde små feil eller tok privat initiativ, til den politiske uroa i landet. Ved å leggje til rette for betre sosiale vilkår og rettar for arbeidarane, kan problemet med tilsette som ikkje tør å gjere noko utan at det går heilt opp til toppleinga bli litt redusert. "Litt" kan godt understrekast, då dette òg er ein veldig kulturelt bestemt måte å arbeide på, som mest sannsynleg ikkje kjem til å endre seg over natta.

Når det kjem til den politiske uroa i Ukraina i dag, har denne blitt sterkare og sterkare sidan hausten 2013, i byrjinga av arbeidet med denne oppgåva. Spenninga som er mellom Ukraina og Russland i dag gjer at fleire kan vere nervøse for å inngå samarbeid i eit land der til og med landegrensene og eigedomsretten står for fall.

5.2.4 Relasjonar og tillit

Relasjonar og tillitsforhold vert av bedriftene B, C, D, E, F og NUCC sett på som viktig for å få gjennomslag i Ukraina. For å få til ein avtale, for å kommunisere på ein god måte, og for å byggje opp og ivareta eit godt samarbeid i Ukraina seier dei at det er det naudsynt å ta vare på dei menneskelege relasjonane, og då med særleg fokus på leiingane.

Kommunikasjonen fungerer bra no. (...) Det var ein periode dei fyrste åra der det var vanskeleg, fordi det å forstå kven ein på ein måte kan stole på, det tek tid å finne ut kven som er ven og kven som er kva. Men no fungerer kommunikasjonen bra. (...) Vi har eit team vi jobbar med og som vi stolar på. (B1)

B1 seier det same som mange andre når informanten tek fram tidsperspektivet i å få gode relasjonar. Det tek tid å danne relasjonar, men det er veldig nyttig å ta seg den tida dette tek, då det er nyttig for å kunne ha eit godt samarbeid.

Mykje handla om tillit og god undersøking. Eg trur det òg er viktig å ikkje vere for oppteken av at 'slik er det i Noreg, slik skal vi ha det', ein må gløyme alt du har lært her og tenkje heilt nytt der borte og vere open for einkvar type endring av det du har vore van med, og forstå at slik er logikken, og nesten som eit barn gå inn og lære ting på nytt. (F1)

Her ser F1 på samanhengen mellom metodisk kulturrelativisme og tillit i relasjonar mellom menneske i bedriftene som samarbeider mellom Noreg og Ukraina.

Eg har veldig mange [gode opplevingar i samarbeidet]. (...) Det som alltid slår meg når eg har vore i Ukraina, er kor gjestfrie folk er (...) og at folk er veldig opne og pratsame. Eg vil seie at folk i Ukraina samanlikna med russarar (...) på generell basis er meir opne, nyfikne, og synes at det er morosamt at eg kjem og snakkar russisk. (C1)

At C1 ser på ukrainarane vedkomande har vore i kontakt med som gjestfrie og pratsame, kan vere eit teikn på at det "inviterast" til å danne relasjonar i Ukraina. Ukrainarar ynskjer å danne relasjonar, så det er mogleg å få dei relasjonane ein ynskjer om ein som norsk bedrift tek imot invitasjonen til å bli betre kjend.

(...) han [kontaktpersonen] er nøkkelen til suksess i det samarbeidet. (D1)

D1 og B1 deler fokuset på kring kor viktig einskilde personar vert i samarbeida. Sidan kulturen i Ukraina er orientert rundt relasjonar i større grad enn i Noreg, kan det lett skje at samarbeidet vert skjørt og avhengig av einskilde personar, sjølv om det måtte vere ei stor bedrift som tilset folk for å representere seg.

No er vi veldig avhengig av den norske daglege leiaren. Det er bra at vi har ein slik ressurs, men ting skjer jo i livet, og det er alltid betre om sjølve organisasjonen er sterk nok i seg sjølv. (B1)

B1 seier at nokre i den ukrainske bedrifta ser stort opp til den norske daglege leiaren.

(...) dei forstår at det er til deira beste å ha ein norsk investor, så den norske daglege leiaren vert nesten sett på som ein gud, dei høyrer på kvart ord som han seier, og har veldig stor respekt for hans kunnskap (...). (B1)

E1 er meir restriktiv når det kjem til kor avgjerande det er med enkeltmennesket og dei personlege relasjonane, men òg E1 seier at kontinuitet er viktig, og at det kan vere vanskeleg å erstatte personar som fell ut som bindeledd mellom bedriftene i samarbeidet.

Det vil ta tid å opparbeide seg den erfaringa [som E1 har] slik at ting kan gå meir smertefritt. Så sjølv sagt er det viktig med kontinuitet og kompetanse. Men det er ingen som er uerstattelege, heller ikkje i Ukraina. (...) Men det er sjølv sagt ein fordel å ha innsikt. (E1)

Ja, det har vore veldig bra [samarbeidet], eg trur det er noko av det beste som finst når det gjeld slike verksemder som skapar ein ny lokasjon ein anna stad i ein anna kultur som har ei utvikling som ligg mange år tilbake i tid i forhold til det vi driv med der vi lever. Noko av det viktigaste vi gjorde var å gjere ei viktig og god rekruttering av vår leiar der borte. I frå fyrste dag inkluderte eg han i mi leiargruppe her. Han var ikkje noko b-lag, men han var i a-laget som alle andre. Vi har aldri sett på Ukraina og Norden som ulike lag, men som eit lag i [bedrift F] og gjort det heilt saumlaust. Det trur eg har vore ein del av vår differensiator når vi rekrutterer folk. (F1)

Her tek F1 opp mange punkt, blant anna differensieringa av det ukrainske samfunnet, og korleis dei inkluderte sin ukrainske leiar ifrå dag éin etter å ha gjennomført ein grundig prosess for å finne vedkomande.

Eg trur det [samarbeidet] vert sterkare, ikkje kommunikasjonen i seg sjølv, men at ein kan utvikle relasjonane, og gjere det betre. (E1)

Alle bedriftene ser at relasjonar er viktige for eit godt bedriftssamarbeid i Ukraina, og jobbar med desse relasjonane. Bedrift A opplevde kor viktig relasjonar var i Ukraina då dei mista ein viktig nøkkelperson, som førte til eit dårlegare bedriftssamarbeid.

5.2.5 Organisasjonsform

I intervjuet nemnte fleire skilnadane mellom den norske flatare organisasjonsmodellen og samanlikna den med den typiske hierarkiske ukrainske organisasjonsforma. Blant anna F1 tok opp dette;

Eg vil seie at dei ukrainarane som vi jobbar med likar den skandinaviske leiarkulturen og openheita. Så dei synes at det er veldig kjekt å jobbe saman direkte i organisasjonen i staden for å gå igjennom ein hierarkisk organisasjon (...). Så kommunikasjonen er òg støtta av at dei som kultur er veldig opne og ynskjer involvering. (F1)

Den reelle skilnaden mellom ein hierarkisk organisasjon og ein organisasjon med flatare struktur pregar kva for organisasjonskultur ei bedrift kan ha. Organisasjonsforma pregar organisasjonskulturen med tanke på verdiar, korleis informasjon vert formidla, kvar bestemmingane vert utforma osv.

5.2.6 Organisasjonskultur

Kulturskilnadene var mange opptekne av, både imellom landa og imellom organisasjonane. Korleis ein tilpassa seg endringar i den ukrainske bedrifta vart blant anna teke opp av B1.

Det var nokre dårlege opplevingar med at (...) dei norske investorane ynskjer at produksjonen skal drivast så effektivt som mogleg, blant anna med nye maskiner. Det var vanskeleg å få dei lokale til å køyre nye maskiner, det var noko dei ikkje

var vant til. Dei føretekte heller å køyre dei gamle maskinane, då dei meinte at dette var enkelt og her er det noko dei kan, så kvifor skal dei i det heile tatt nytte tid til å lære noko nytt som er veldig annleis? Dette var negativt i byrjinga, men denne historia vart snudd til noko positivt då det vart vist korleis dei kan køyre dei nye maskinene, og at det faktisk vart meir effektivt, og sidan lønna deira er avhengig av kor mykje dei produserer, er det òg positivt for dei då dei kan tene betre og gjere jobben sin raskare. (B1)

Igjennom å gje incentiv, som løn basert på produksjon, og gjennom å forklare kvifor ein ynskte ei endring, lukkast bedrift B med å få si ukrainske samarbeidsbedrift med på å prøve ut nye ting.

Det er meir underliggande i alt vi gjer. Eg merkar det med reklamebyrået vi jobbar med, at vi har for eksempel ulike oppfatningar om kva som vil vere effektive kanalar, det kan vere ulike oppfatningar knytte til næringsverdi og fordelar og ulemper knytt til [vårt produkt], slike ting. (C1)

Kulturen kan forme synet på kva som er effektivt, og kva som er eit greitt produkt å sende ifrå seg, noko både C1 og D1 merka seg.

Eg synst at sånn reint fagleg så gjer dei for lite kvalitetssikring av det arbeidet dei leverer, og det har eg pusha på dei fleire gonger. (...) Eg synes dei er alt for raske å sende ifrå seg det dei har gjort utan å teste det. (D1)

F1 tek igjen opp dei store skilnadane inne i Ukraina.

Eg vil seie at vi som jobbar med IKT jobbar med den intellektuelle eliten i landet. Du har ein stor bredde av folk som driv med jordbruk som ein gjorde for 50 år sidan med hest og kjerre kan du seie, sett på spissen. Og dei som er akademisk utdanna innanfor IKT som er ein global industri og som jobbar med akkurat dei same faga som andre stadar i resten av verda, dei forstår vestlege ting, og har større forståing for at det er dialog osv. (F1)

Ein må velje sine kamper (...) om det ikkje er alvorleg må ein sjå litt mellom fingrane og vere litt fleksibel, spesielt i eit land som Ukraina der det er veldig

vanskeleg å sjå framtida, og der alt kan skje. Så ein må vere litt fleksibel. Men ein har ein del kjerneverdier som er viktige. (E1)

E1 lyfter fram at ein må fokusere på det som er viktigast, og heller gje seg på område som ikkje er viktige for verdiane sine i samarbeid med Ukraina.

Eg trur eg har opplevd dei prøvelsane som det er mogleg å få, så eg ser ikkje noko grunn til at det skal endrast. Eg trur som sagt at om Ukraina får den rette utviklinga, så kan det bli betre. (E1)

Fleire av bedriftene oppfatta organisasjonskulturen i Ukraina som utfordrande, og hadde ulike måtar å løyse dette på, alt ifrå å tilpasse seg den ukrainske kulturen, til å lyfte fram sin eigen norske leiarstil. Bedriftsrepresentantane ifrå bedrift A snakka òg om korleis dei nytta den norske leiarstilen i samarbeidet.

Organisasjonskultur og norsk leiarstil

Bedriftene som vart intervjuja hadde stor tru på at den norske leiarstilen var godt likt i bedriftene dei samarbeider med i Ukraina. Mange av bedriftsrepresentantane løfta dette fram som eit viktig punkt under intervju.

Når dei føler at det kjem ein dagleg leiar ifrå Noreg som visar respekt for deg som du er uansett kor høg eller låg stilling du har i selskapet [den norske leiarstilen], då betyr det veldig mykje for dei. (B1)

B1 illustrerer korleis den norske leiarstilen vart teke imot i Ukraina med følgjande historie:

Vi var ein gong på sjølve garden der og det var nokre ukrainske kvinner som jobbar der som kom til kantina. Og så var det ein mekanikar, ein ung kar, 18-20 år, som hadde eit spørsmål til ein av disse damene. Dei var kanskje 50 meter ifrå kvarandre, han var ved verkstaden, og byrja å rope til dei 'hei du, kan du ikkje fortelje meg det eine og det andre'. Saman med dei ukrainske damene var styret og fleire nordmenn, blant anna den norske daglege leiaren. Han sa 'hm, dette likar eg ikkje, eg må snakke med den guten der'. Og så sa han til tolken, 'kan du hjelpe meg å oversette?' Så gjekk den norske leiaren ned til guten og sa 'du, eg vil gjerne snakke med deg', og så sa han at om ein ynskjer å snakke med nokon her, kan du vere så snill å kome opp til den aktuelle personen og snakke på ein høfleg måte og ikkje rope (...) Det høyrer veldig uhøfleg ut og slikt. Utan å vere for streng, men på

ein veldig god, streng, vanleg måte. Tolken var skeptisk fyrst, det var ikkje ein barnehage, og det ville ikkje hjelpe. Men guten var veldig overraska, over at sjølvaste generaldirektøren kom ned til han, og snakka (...) veldig roleg utan å gje han kjeft eller noko slik (...) på ein høfleg måte. Så han vart på ein måte imponert (...) Han svarte i alle fall 'ok, eg forstår, eg skal skjerpe meg' på ein måte. Så det var veldig imponerende å vise (...) om ein viser respekt til 'vanlege menneske', vanlege arbeidarar, set dei pris på det, å ha eit godt og positivt miljø. (B1)

Eg har ikkje høyrd at kommunikasjon er noko vesentleg problem, det har eg ikkje. Eg har fått sett at det tek litt tid før ukrainarar vert kjend med vår leiingsfilosofi, på leiingssida inkluderer dei ikkje den nordiske leiaren, men etter kvart som ein vert kjend og får relasjonen på plass opnar dei seg opp. (...) Det er ein større grad av hierarki der, der det sjefen seiar skal følgjast. (NUCCI)

Vi er flate, vi er opne, vi er transparente, og det gjeld òg innflytelse på vår verksemd frå leiarane der borte. Det er likeverd, peer-to-peer heile vegen. (F1)

Den norske leiarstilen med flatare struktur prøver norske bedrifter å ta med seg til Ukraina, og det ser ut til at dei til dels lukkast med dette. Bedrift A lukkast ikkje med å danne ein felles kultur, men nokre av informantane ifrå bedrift A hevda at deira ukrainske samarbeidsbedrift likte den norske leiarstilen.

5.2.7 Kravspesifikasjon

Det var direkte motstridande beskrivingar kring kor spesifisert beskjedane ein gjev til Ukrainske samarbeidspartnarar må vere. Nokre tok opp spesifisitet som eit problem;

Om ein ser tilbake til Sovjettida og den kulturen er den veldig deskriptiv, alt skal konkretiserast så detaljert som mogleg. I Noreg er det ofte generelle og breie guidelines, men ein nyttar sin eigen fornuft til å bestemme kva ein kan gjere i [ulike situasjonar]. Men i Ukraina er det ofte veldig nøyaktig beskrive. Det gjev veldig lite rom til kvar enkelt om å bestemme for seg sjølv. Ein er ikkje vand til å bestemme for seg sjølv. (B1)

Andre såg på ukrainske bedrifter som flinke i forhold til å yte meir enn spesifisiteten tilsa;

Eg synes det er veldig enkelt [å kommunisere med Ukraina]. Ukrainarar er veldig flinke og veldig aktive, sender du over ein spesifisering gjer dei ikkje berre det som står i spesifikasjonen, men dei kjem tilbake med ein spesifisering som er endå betre. (...) Og dei bygger alltid noko som er forankra på det vi ber om, og vi er i dialog og finn ut av ting. Så dei er veldig flinke og til å kommunisere proaktivt.
(F1)

Denne ulikskapen kan skuldast ulike bransjar osv. I nokre bransjar kan det vere meir standardiserte ordningar for kva som skal gjerast, som til dømes korleis ein kan programmere med hjelp av eit programmeringssystem, som er den typen produkt bedrift F får ifrå Ukraina. Personane eg snakka med ifrå dei ulike bedriftene snakka om at det var omfattande å skrive kontraktar med ukrainske bedrifter, men desto viktigare at alt var dekt av kontrakten. Alle kontraktane er skrive både på engelsk og russisk/ukrainsk, noko som gjer omsetjingsarbeidet veldig viktig. Desse kontraktane var òg større og meir omfattande enn intervjuobjekta var vane med ifrå Noreg, då dei måtte dekkje endå fleire eventualitetar. Dette kjente særleg bedrift A seg igjen i, der alle informantane fokuserte på at det var tungvint med eit bedriftssamarbeid der den ukrainske parten kravde detaljerte planar for å få utført arbeidet, til irritasjon for arbeidstakarane som måtte jobbe meir enn vanleg for å tilfredsstille den ukrainske bedrifta sine krav til spesifisitet.

5.2.8 Tid

Når det kjem til tidsperspektivet, var det nokre som lyfta fram dette, men det vart ikkje sett på som ein avgjerande del av samarbeida for bedrift B, C, D, E og F, då det ikkje vart lyfta fram som ein faktor for det dei jobba med under intervjuet. Dette var i kontrast til bedrift A, som opplevde tidsspørsmålet pressande for samarbeidet.

Når det kjem til kulturutfordringane er desse mange, og det er uvisse kring kva som kjem til å hende på kulturfronten i Ukraina framover, og om denne kjem til å endre seg eller bli meir lik den norske kulturen.

5.3 Språkbarrierar

Språket er viktig for bedriftene for å kommunisere. Språk er meir enn orda ein bruker åleine, intensjonen bak er like viktig å få med seg som ei direkte omsetjing ord for ord. Språk kan difor bli ei barriere om ein ikkje greier å få med seg kva den andre parten prøvar å kommunisere.

5.3.1 Språkleg kommunikasjon

Språkskilnadene imellom landa vart teke opp som eit viktig punkt.

Det kan vere litt småproblem å kommunisere på engelsk då det ikkje er alle vi samarbeidar med som er stødig på engelsk, men om det er spørsmål om oversetjing er det alltid nokon som kan russisk som kan ta det heile. (C1)

Eg kan kome med nokre kommentarar på dei andre i firmaet, og eg vil seie at dei andre har dårlegare engelskkunnskapar (...) det vil eg seie er ein svakheit der, då kommunikasjon skal gå føre seg remote, og veldig mykje går på chat og Skype (...) men eg har aldri hatt voice eller videocall med andre enn han russiske. Å chatte med dei andre tek veldig lang tid, då eg trur dei nyttar mykje tid til å kløne med engelsken. (D1)

D1 ser på språkkunnskapane til dei ukrainske arbeidarane utanom leiaren som alt for dårleg til å kunne ha god kommunikasjon. Ingen i bedrift D kan russisk, og det ser ut til å kunne spele ei rolle.

Det har gått på mail, det har vore samtalar, og alle moglege kanalar. Det er ikkje problem å kommunisere i dagens samfunn, vi har Skype og alt mogleg rart. (E1)

Det har ikkje berre med kvalifikasjonar å gjere, det krev gode engelskkunnskapar, men det er ikkje berre det, det er personlege eigenskapar som å forstå, og å stille spørsmål om ein ikkje forstår. (B1)

Det var fleire av dei som vart intervjuva ifrå dei ulike bedriftene som beherska russisk og/eller ukrainsk, då dette er ein stor fordel i samarbeid med bedriftene i Ukraina.

Min fordel er at eg kan russisk og kan kommunisere med dei lokale, og dei fleste snakkar russisk i Ukraina, så det er ein stor fordel å ha kjennskap til landet og kva for mentalitet dei har. Så eg vil seie det er ganske viktig. (E1)

95% er på engelsk. Vi har enkelte medarbeidarar som og kan russisk og ukrainsk., og så er det nokre ukrainarar som har lært seg norsk. Ukrainarar tek på seg eit større ansvar for å lære seg språket som kundane deira nyttar, medan vi som Norden i stor grad set ikkje det same kravet til oss sjølv til å imøtekome språket dei har i Ukraina. (...) Det er eit krav å snakke engelsk (...) sjølv om vi snakkar det språket som lokalt er mest hensiktsmessig. (F1)

Her kjem F1 med påstand om at ukrainarar er gode til å lære seg språk som trengs for å gjere ein jobb, i kontrast til andre som D1 som opplever at dei ikkje gjer dette. Språkutfordringane er til stades, men mange i Ukraina kan engelsk. Ved å tilsetje nokon som kan russisk, som alle i Ukraina kan snakke, eller ukrainsk, vil utfordringane med språk og kommunikasjon kunne reduserast.

Av utfordringar, var det mange som nemnde språk som ein veldig viktig faktor. Alle bedriftene hadde erfaringar med at ikkje alle i samarbeidsbedriftene eller den ukrainske avdelinga snakka tilstrekkeleg godt engelsk til å greie å kommunisere på ein tilfredsstillande måte. Dette gjer at det er vanskeleg å kunne kommunisere sine behov, og å spreie informasjon på ein god måte i organisasjonen utan tolk. Dette fører til ei komplisering av arbeidet, og kan ta tid. For å førebyggje dette hadde mange av dei norske bedriftene tilsette som kan det lokale språket.

Ei felles problemstilling som så å seie alle som vart intervjuet tok opp, ifrå bedrift A til F, var språkutfordringane og barrierane som kjem opp på grunn av at ein ikkje greier å kommunisere problemfritt reint språkmessig. Når engelskopplæringa vert betre i Ukraina, kjem dette problemet til å bli mindre. Fram til 1990-talet var Ukraina medlem av Sovjetunionen, der ingen lærte engelsk. Dei fleste i Ukraina kan av den grunn den dag i dag ikkje engelsk, då verken lærarar kunne engelsk, eller nokre lærte språket på skulen. Dette har i dag endra seg, så komande generasjonar, og allereie yngre folk i dag, beherskar språket på ein god måte. Dette gjer at mogleighetene i Ukraina kan bli større i framtida

med bakgrunn i språkkunnskapar som vert plukka opp av mange fleire no enn det har vore tidlegare.

Å ha kontroll over kommunikasjonen er heilt naudsynt for å oppnå gevinst iføljje Clegg, Carter, Kornberger og Schweitzer (2011:407). Det er difor viktig for dei norske bedriftene korleis kommunikasjonen går føre seg, herunder kultur og språk. For å ha eit nyttig samarbeid med Ukraina, er det heilt naudsynt med god kommunikasjon.

Om ei norsk bedrift mistar sin kontaktperson som fungerer som ”limet” eller ”bindemiddelet” imellom dei to bedriftene, landa, språka og kulturane, er dette personar som er veldig vanskeleg å erstatte. Bedrift A opplevde å miste sin kontaktperson, og samarbeidet vart ikkje like godt etter at ein ny kontaktperson vart sett inn. Slike kontaktpersonar er spesialtilpassa arbeidsoppgåvene, og det er viktig å verdsetje desse, slik at dei kan fortsetje med jobben sin på området. Det at tillit kan auke eller minske over tid, tyder at ein må jobbe hardt for å oppnå tilliten som samarbeidet kan nytte godt av. Alle personane som vart intervjuja fokuserte på tillit, og kor viktig det var å bli kjent med kvarandre. Ukraina har ein varmare kultur enn kva mange er vant til ifrå den norske, noko som inneber at relasjonar og venskap tel endå meir der. Det er difor viktig å knyte venskap, bli kjent med kvarandre, og knytte band som er sterkare enn berre igjennom business. Dette viktige aspektet må vere med, ein må danne venskap, og ikkje berre omgåast kjenningar og la det vere med det, når ein skal drive business i Ukraina. Det er god grunn til å tru at to partar i to land som stoler på kvarandre vil kunne inngå avtalar og samarbeid som kan vere til gunst og fordel for begge to på best mogleg måte. Dette understrekar igjen viktigheita av å ha kontaktpersonar som har desse banda og denne tilliten til leiinga i den ukrainske organisasjonen, då dei verdset personleg kontakt og venskap i større grad enn norske leiarar i to bedrifter som samarbeider.

5.4 Korrupsjonsbarrierar

Særleg E1 snakka ein del om korrupsjonsutfordringane bedrift E og andre bedrifter opplever når dei arbeidar i Ukraina. Dei forskjellige bedriftene fortel korleis nokre av dei har opplevd forsøk på korrupsjon på kroppen, medan andre ikkje har erfart dette.

Det var eit sjokk å oppleve den korrupsjonen, det må eg seie, at den var så ille.

(E1)

*Det har vore veldig gode opplevingar at det faktisk nyttar å sloss mot korrupsjon.
(E1)*

*Dei som ikkje har opplevd det [mistanke om korrupsjon], det trur eg ikkje er sant.
(E1)*

Noreg har jo ein handelsavtale med Ukraina. Men et godt spørsmål i mitt hovud er 'kva gjer Noreg for å leggja til rette for auka handel?' og det med forståinga av korrupsjonen i landet. Der meiner eg at norske myndigheiter har vore slappe. Det har vore litt for vanskeleg, føler eg, å få gehør for dei problema vi har hatt. Det er mange som har hjelpt oss som enkeltpersonar, men som system følar eg at det er litt sånn 'det du ikkje veit om vil du ikkje vete'. (E1)

C1 fortel òg om korleis deira norske samarbeidsbedrifter kan oppleve korrupsjonsutfordringar i samarbeidet med ukrainske bedrifter.

Eg har høyrd ifrå andre at av og til er det ganske tydeleg at det som skal til er pengar under bordet, det er ei problemstilling som mange av våre samarbeidspartnarar må taka stilling seg til. (C1)

Vi har hatt mange utfordringar som vi har slite med. Så har vi gått vår veg stegvis. Så hadde du ringt meg for to år sida hadde eg kanskje hatt eit anna syn på det (...) Det byrja med Janukovitsj som la fullt press på alle som dreiv næringsverksemd i Ukraina. Det var rein korrupsjon. Det vart på ein måte eit heilt nytt system der korrupsjonen nærast vart institusjonalisert der dei kravde faste bestikkingar på volum importert. Så det vart jo, vi jobba ganske lang tid mot det, det kosta oss pengar, men så fekk vi nokre løysingar på det etter kvart. (E1)

Dei var ganske direkte; det var standardiserte tariffar på bestikkingar som vart innført med Janukovitsj. Måten dei gjorde det på var jo ved å manipulere meirverdiavgifta. Så dei kravde XXX\$ per eining i cash. (...) Om du godtok det, fekk du ein lågare innfortollingspris enn kva du elles ville ha fått. (E1)

NUCC ser at korrupsjon kan vere ei utfordring når ei norsk bedrift prøver å samarbeide i Ukraina, både i møte med andre bedrifter, og i møte med den ukrainske staten.

Utfordringar som ein kan oppleve, er jo faren for korrupsjon. Det er vel det som generelt sett er hovudutfordringa for verksemder (...) for dei som driv handel lokalt i Ukraina. (...) Det kan vere fortolling, eller knytt til veterinærmyndigheiter som set strenge krav. I slike saker tek vi kontakt med myndigheiter på begge sider (...) handelsdepartement, ambassaden vert ofte fyrst knytt inn, som eigentleg er UD sin operative hovudkontakt i eit land. Og nokoer gonger, vi hadde ei hending der statsministeren i Ukraina var på besøk i Noreg, då fekk vi og eit momentum til å få løyst opp nokre av dei. Statsministeren ynskjer ikkje å ha problem liggjande der (...). Ofte er det frå ambassaden til fagdepartement. Når det er statsbesøk på eit nivå nyttar vi desse høva slik at byråkratiet vert pressa til å ha mest mogleg reint bord når dei skal setje seg ned for å gjere meir mellom landa. (NUCCI)

Det vart og uttalt at det ikkje berre var det ukrainske byråkratiet som går treigt når ein prøver å få ein dialog og svar på spørjemåla sine i det norske byråkratiet:

Det er eit stort byråkrati [i Noreg], det går treigt, eg er ikkje imponert for å seie det slik. Det er mange som ikkje har ansvar, som viser til kvarandre. (E1)

NUCC viser til seg sjølv som ein god måte å unngå korrupsjon på i samarbeid med bedrifter i Ukraina, mykje på grunn av nettverket sitt. Fleire av bedriftene snakka om at det var viktig å ha handelskammeret (NUCC) som partner for å stå imot korrupsjon og bekjempe denne, så det verkar difor truverdige at NUCC anbefaler seg sjølv som ei hjelp i bekjempinga av korrupsjon når andre gjer det same.

Eg synes at det aller viktigaste i slike land er å bruke handelskammeret, for då veit ein at ein har vener. Ein skaper ikkje auka handel når det er problem. Ukraina er oppteken av at dei skal ha ein attraktivitet til vesten. Når ein har norske bedrifter som er misnøgd med det og det eskalerer og vert synleg, så vert det større press der borte til å bli kvitt problema. Det aller viktigaste er å nytte handelskammeret og få eskalert problemstillinga slik at ein ser at andre ser, og dermed ikkje kan skyve det under teppet. Der gjer handelskammeret definitivt ein viktig jobb. (NUCCI)

NUCC snakkar òg om at dei har prosjekt på gong med statleg støtte.

Vi har fått eit prosjekt ifrå UD (...) for å styrke corporate governance og entreprenørskap og for å bidra til demokratiseringsprosessen i Ukraina. Det omhandlar òg at ein skal lære ukrainske verksemder til å bidra med transparens,

haldning til antikorrupsjon, og lære seg korleis vesten er bygd opp rett og slett, våre forretningsetiske standardar. Så vi har det på agendaen, (...) og bidreg til at landet vert fritt for korrupsjon, så det som Maidanfolka sa veldig tydeleg, var at dei ikkje ville ha korrupsjon. (NUCCI)

Fleire av bedriftene opplever problem med korrupsjon, og gjer ulike ting for å unngå å bli korrupte. NUCC er ein organisasjon som kan hjelpe til med å forhindre problem, eller vere ein støttepartnar for å hjelpe til med å ordne opp om ei bedrift opplever problem. Bedrift A sine informantar snakka om at dei ikkje opplevde problem med korrupsjon i samarbeidet, med unntak av ein lastebillast. Det var store variasjonar mellom bedriftene kring kva dei snakka om av korrupsjonsutfordringar i Ukraina.

5.4.1 Informasjon om antikorrupsjonsarbeidet i bedriftene

Det var ulik informasjon i bedriftene om offisielle antikorrupsjons-policyane deira. I bedrift A var det store variasjonar når det kom til kva informasjon alle tilsette hadde om bedrifta sitt antikorrupsjonsarbeid, ifrå dei som var godt kursa på området til tilsette som ikkje visste om at bedrift A hadde ein skriftleg antikorrupsjonsavtale. Dei andre bedriftene hadde òg ulikskapar kring kva form for antikorrupsjonsarbeid bedrifta deira hadde.

Ukraina er veldig utsett for det [korrupsjon]. Det er sjølvsagt ein policy i selskapet at det ikkje skal vere korrupsjon. Så det er det som den norske sida står på ganske fast. Men det er nesten umogleg å seie 100% at ting ikkje skjer, men korrupsjon er òg eit veldig breitt begreip. (B1)

Ein set kanskje ekstra markørar på der det kan vere fare for korrupsjon, det kan vere enkle ting som for eksempel at ein leverer varane, og at dei skal vegast, og vekta kan vere veldig ulik hjå oss og hjå leverandøren. Det er relasjonsbygging kring kven ein skal jobbe med (...) ein vel ein anna leverandør. (B1)

Bedrift C var den einaste bedrifta som snakka om at dei ikkje berre hadde skriftlege retningslinjer når det kom til antikorrupsjonsarbeid, men dei har og eit opplæringsopplegg kring dette for alle nytilsette, slik at alle vert oppdatert på kva for policy og retningslinjer dei har å rette seg etter.

Vi har retningslinjene omkring korleis vi rettar oss til korrupsjon og kva korrupsjon inneber og at det er 100% uakseptabelt (...) Desse retningslinjene er ein del av standardpakka når ein byrjar å jobbe her, det er noko alle må igjennom. (C1)

D1 seier at ingen i bedrift D har snakka om antikorrupsjon direkte, men at dei har eit tydeleg verdigrunnlag som dei baserer drifta si på.

Eg trur vi aldri har nytta ordet 'antikorrupsjon'. Men vi er jo ei bedrift som er veldig oppteken av å følge alt av lover og reglar, og at vi aldri skal ta shortcuts i forhold til det. Alle partnarane har det veldig sterkt med seg, så det er opplagt ein del av kulturen vår. (D1)

Representanten i bedrift E snakka om korleis bedrifta gjekk ifrå å snakke om antikorrupsjonsarbeid, til å formulere og vere i ferd med å vedta skriftlege antikorrupsjonsavtalar no.

Vi hadde vel ikkje noko skriftleg når eg byrja, men det var munnleg formulert [om antikorrupsjonsarbeid], (...) men no som vi vert større innførerar vi eit skriftleg reglement. (E1)

Vi har i våre vedtekter, der står det tydeleg at vi har nulltoleranse for korrupsjon, så ingen verksemder i vårt system skal drive med korrupsjon, det er noko vi fighter veldig igjennom. Vår haldning er at det er heilt uakseptabelt. (NUCC1)

NUCC har tydelege vedtekter når det kjem til deira haldning mot korrupsjon, noko som er eit godt førebilete for bedrifter som ynskjer å samarbeide i Ukraina. Alle bedriftsrepresentantane snakkar om at deira bedrift er i mot korrupsjon, men ikkje alle har skriftlege vedtak på dette.

5.4.2 Negative konsekvensar av å gå med på korrupsjon

Denne oppgåva har presentert negative sider av å gå med på korrupsjon i teorikapittelet (Gesteland 2002). Dei praktiske måtane å unngå å bli ein del av eit system der korrupsjon er norma er viktig å fokusere på. Her vil eg presentere kva dei ulike bedriftene sa at dei gjorde for å halde avstand til korrupsjon.

Vi har selskapspolitikk der vi ikkje skal vere med på korrupsjon og at alt skal skje i følge lova, så det er greitt å ha med seg til Ukraina, elles kan ein lett kome ut på viddane. (E1)

Just say no- policyen vart gjennomført i praksis av bedrift E, som var den bedrifta som uttrykte seg mest om kampen mot korrupsjon i Ukraina for norske bedrifter.

Vi var involvert i handelskammeret [NUCC], vi var involvert i lokale bedriftsorganisasjonar i Ukraina, ein fekk kontakt med norske myndigheiter, ambassadør, og så ukrainske myndigheiter. Vi har hatt møter både med tollsjef [og andre], og forskjellige ministrar og i Ukraina. Så det er utgangspunktet at ein nektar å betale bestikkingar, og legg press på dei. (E1)

I byrjinga var alle negative, det var umogleg, det var berre å gje opp, og det eine og det andre, så på ein måte byrjar ein å jobbe systematisk med det, så viser det seg at vi har fått det til. Så det har vore veldig positivt, for det har vore veldig tungt, fram til ein kjem fram til løysinga er det motsett, så då vert det jo desto betre. (E1)

Mitt inntrykk er at andre på ein måte tilpassar seg systemet, medan vi kjempa imot det. (E1)

Påstanden til E1 er at mange norske bedrifter tilpassar seg systemet, då det i fyrste omgang kan verke enklare enn å kjempa imot det. Dei andre intervjuja støtta ikkje denne påstanden.

5.4.3 Korrupsjon og kultur

Dei andre bedriftene hadde ei forståing av at det som vert sett på som korrupsjon i Noreg ikkje naudsynt vart sett på som korrupsjon i Ukraina. Det vart snakka om at det er nesten umogleg å samanlikne korleis ein i Vest-Europa og Aust-Europa tolkar kva som er korrupsjon.

For eksempel når dei gjev ei gåve ifrå 'mitt djupaste hjarte' til dei, meiner dei ikkje at dette kan bli betrakta som korrupsjon ikkje sant, så her går det og litt på kulturskilnad. (B1)

B1 snakka om korleis bedrift B sin kultur påverkar den ukrainske bedrifta.

Eg har ikkje sett eit dedikert møte eller føreløsing eller noko slikt med ukrainske medarbeidarar, men det er kulturen som [bedrift B] nyttar i Ukraina som er ein veldig viktig del. (...) Eg trur meir på å bygge haldningane som dei vestlege eigarane kjem med til Ukraina. Så dei som ser på dette veit at ein ikkje skal gjere slikt.(B1)

Vi har ikkje eit møte der det [verdigrunnlaget vårt] har blitt presentert og held fram, men eg trur at det er ein integrert del når vi tilsett ressursar at det er heilt naturleg for oss å søke ressursar som vi enten kjenner eller stoler på. (D1)

Korrupsjonen undergraver jo samfunnsforholda og kapitalismen for å seie det på den måten. På meg verkar det for eksempel som USA har meir fokus på å kjempe imot korrupsjon, og at dei forstår meir den trusselen som korrupsjon er i forhold til heile systemet. I Noreg er vi kanskje meir slik at vi stolar på kvarandre, og vi ser ikkje heilt den trusselen då. Men etter mine opplevingar i Ukraina kan ein seie at ein får auga opp for kor skadeleg korrupsjon kan vere. Slik systematisert nivå som det har vore i Ukraina. (E1)

Bedriftene ser på korrupsjon som eit problem som det er viktig å forstå i lys av kultur for å få til eit godt samarbeid med sine ukrainske samarbeidsbedrifter.

Det var semje hjå alle respondentane ifrå bedrift A til F om at korrupsjonsutfordringane ein møter i Ukraina må takast seriøst og alvorleg for å unngå å kome oppi problem. Men som intervjuar viser, er det veldig få som faktisk har opplevd problem med sjølve korrupsjonen der, og nokre har store sigrar når det kjem til å heve seg over dette problemet i landet. Slike historier, og erfaringsutveksling i fora som for eksempel igjennom den norske ambassaden i Kiev, Ukraina, eller NUCC, gjer at framtidige bedrifter som ynskjer å etablere seg i Ukraina men som er skeptisk til dette på grunn av utfordringar med korrupsjon, kan møte andre bedrifter som har greidd å kome seg igjennom dette på ein god måte. Som fleire kjelder seier; Om ein står på verdiane sine og held ein klar og tydeleg profil heile vegen, er det fullt mogleg å operere i Ukraina utan å kome borti store korrupsjonsutfordringar. Det krev at organisasjonen i Ukraina står på verdiane sine, men

historiene om korleis norske bedrifter har klart å løyse dette på ein god måte viser at det ikkje er umogleg å få til eit godt samarbeid i landet.

5.5 Konklusjon bedrift B, C, D, E, F og NUCC; exit, voice eller loyalty i samarbeid med ukrainske bedrifter?

No skal eg sjå på kva bedriftene vel å gjere i framtida, og grunnen for vala deira. C1 reflekterte rundt interessa med å vere i business i Ukraina, og sa at talet på norske aktørar som dei kjente til ikkje hadde endra seg, sjølv under dei siste månadene med politisk og delvis militær uro. Dette tydar på at aktørane som C1 var i kontakt med truleg ser på samarbeid i Ukraina i eit langt tidsperspektiv.

På noverande tidspunkt har det ikkje kome fleire [som vil inn på marknaden i Ukraina], men det er heller ingen som har trekt seg. (C1)

5.5.1 Loyalty

På same måte som eg såg i bedrift A, var det få som nytta seg av loyalty, og om dei gjorde det, så var det berre for ei kort tid.

Nei [eg har aldri latt vere å seie ifrå om usemjer]. (B1)

Kanskje der og då, men ikkje over tid [latt vere å seie ifrå om problem]. (C1)

Dette kan ein sjå på i lys av teorien, då ein kan nytte seg av loyalty ei stund føre ein vel å nytte seg av voice eller exit.

5.5.2 Voice

Voice var viktig for bedriftene, for å formidle kva dei opplevde i samarbeidet. Igjennom at samarbeidspartnarane kan vere opne med kvarandre, kan dei potensielt kome fram til løysingar undervegs som kan førebyggje moglege framtidige krisar i samarbeidet.

Det har vore misforståingar, av og til må ein presse på litt, og seie at det er slik vi ynskjer det, og forklare kvifor. For her er det ofte slik at det kan vere ulike utgangspunkt. For eksempel har dei norske eigarane gjeve eit lån til det ukrainske selskapet. Dei ynskjer at rentene skal vere så høye då dei er private investorar og treng pengar. Men i Ukraina seier dei nei, det går ikkje, for det er regelverk som

forbyr dette, så då snakkar vi saman og ser kva lova egentleg seier, forstå kva for rammer det er snakk om, ting vi må endre for å få det til. Vi fann ei løysing til slutt, men det fyrste svaret vi fekk var 'nei, det går ikkje'. Men då fortset vi å snakke med folk, kvifor går det ikkje, kva kan vi gjere for at det skal fungere osb. (B1)

Alle informantane snakka om korleis dei nytta seg av voice på ulike nivå, både imellom egne avdelingar, og mellom si eiga bedrift og ukrainske bedrifter dei samarbeidar med.

Vi er på generell basis innstilt på å dele opplevingar og erfaringar mellom dei ulike avdelingane. Vi snakkar veldig mykje om det vi gjer, og i tillegg sidan vi har så mykje kontakt med PR-byrået vårt i Ukraina vil det alltid dukke opp problem, og det er naturleg å diskutere med kollegaar. (C1)

Det er ein open og grei dialog. (D1)

Alle ser jo kva ein har vore misfornøgd med i forhold til toll og eksterne utfordringar, så det har det ikkje vore noko problem å kommunisere. Så eg føler at det har vore grei forståing i Noreg i forhold til kva som måtte gjerast. Sjølvstilt vil det alltid vere litt utfordrande det og, men stort sett har det gått greitt. (E1)

Det verkar som om bedriftene synes at det går bra å kommunisere med sine samarbeidsbedrifter, og at det er ein utbreidd bruk av voice mellom samarbeidspartnarane ifrå alle bedriftene som vart intervjuet, frå A til F og NUCC.

5.5.3 Exit

Bedrift D var open kring at dei ynskte å nytte seg av exit-alternativet når det kom til samarbeidet med den ukrainske bedrifta. Dette då dei ikkje følte seg sikker på datasikkerheita sidan Ukraina ikkje er medlem av EU, og slik sett er bedrift D mindre verna mot eventuelle hendingar eller persondata som er lagra i datasystema som eventuelt kan kome på avvege.

Vi lagar system som skal lagre data, og om nokon utanfor EU skal ha tilgang til desse data (...) tolkar datatilsynet dette veldig strengt, med ein gong ein ifrå Ukraina har logga seg på systemet så har ein i praksis lasta ned dataa til Ukraina. Det er sjølvstilt ikkje slik det fungerer, men det er slik dei vel å tolke lovverket. Og

ettersom Ukraina ikkje har det same lovverket og vernet, betyr det at om data kjem på avvege veit vi ikkje kva juridiske moglegheiter vi har for å forfølge [bedrifta og dei tilsette der]. (D1)

Det er enklare i forhold til våre kundar når våre leverandørar held til i EU. Då er det som om dei er norske ressursar.(D1)

Det er altså ikkje heilt uavhengig kvar IT- tenestene kjem ifrå, på grunn av ulike lovverk i forskjellige land. Dette hindrar fri globalisering, når ein må leite etter samarbeidspartnarar innanfor EU.

Nokre utelukkar at dei ser på exit som aktuelt, då samarbeidet fungerer godt i dag etter arbeid med å forme det til å bli bra:

No har vi på ein måte løyst mange av utfordringane vi har hatt, så det ville vore rart å gå no. (E1)

Av alle bedriftene som vart intervjuet, var det bedrift A og bedrift D som ynskte å nytte seg av exit. Men ingen av dei har formelt avslutta arbeidet sitt i skrivande stund (15.05.2014). Dei andre bedriftene verkar nøgde med sine samarbeid, og ynskjer å fortsetje i Ukraina då dei har ein god samarbeidstone på grunn av nytting av voice.

5.6 Kva er bestemmande for kva dei vel?

Eg har no presentert kva for bedrifter som vel exit, voice og loyalty i sine samarbeid med Ukraina. Det er i samband med dette interessant å sjå på grunnane for at dei valde det dei gjorde.

(...) vi [NUCC] ynskjer å tidoble handelen mellom landa. Vi har ein kraftig visjon og ambisjon, men vi meiner at det er mogleg. Vi har ulike sektorar som vi meiner kan vere med og bidra til dette i tillegg til fisk, IKT, skipsbygging og energi. Noko av det som står på agendaen i konflikten til Russland er at dei er avhengig av energi. Så mykje handlar om å gjere Ukraina uavhengig av energi i større grad, og der har vi mykje kompetanse og teknologi både på olje og gass, men og på energiøkonomisering og effektivisering av landet generelt. Så det er eit av dei områda, om vi kjem i gong med noko slikt vert det fort store beløp. (NUCC1)

B1 og C1 snakkar om korleis dei føler at samarbeida dei har i Ukraina har kome meir under kontroll i løpet av at samarbeidet har blitt betre og tida har gått. Det gjer at dei ikkje ser ein grunn til å avslutte samarbeidet no. I tillegg kan det nemnast at bedrift B har gjennomført store spesifikke investeringar i den ukrainske bedrifta som ikkje enkelt kan flyttast til andre stadar, og at bedrift C har ein viktig marknad i Ukraina, som kan forklare meir av kvifor dei ynskjer å bli verande i samarbeidet.

Det er ikkje eit problem, men selskapet utviklar seg, så det tok fleire år føre vi fekk kontroll på ting. Og no er vi i ein fase der dei norske eigarane har kontroll, dei forstår korleis ting fungerer, vi har folk som vi kan stole på, vi har kontroll. (B1)

Ja det er eit stort spørsmål, men ja, eg trur (...) at samarbeidet fungerer slik som eg ynskjer. (C1)

Dette er bedrifter som har vore nokre år i Ukraina, og som no verkar tilfredse med samarbeida som dei er ein del av, og ynskjer å fortsetje med desse. Når eg samanliknar svara til representantane ifrå bedrift B, C, D, E og F, samt NUCC, ser eg nokre likskapar mellom desse og bedrift A, men det er òg varierende kva bedriftene såg på som viktig å fokusere på. Bedriftene B, C, D, E og F, samt NUCC sine representantar fokuserte for eksempel lite på at bedrifter i Ukraina krev mykje detaljplanlegging for å utføre sine arbeidsoppgåver. Her var responsen på grensa til motsett; ein snakka om meir initiativ hjå dei ukrainske arbeidarane.

Det var variert mellom bedriftene om dei hadde skriftlege antikorrupsjonspolicyar, men som hjå bedrift A så hadde alle uttalte antikorrupsjonsverdiar som dei fremma i sine selskap. Eg får inntrykk av at bedrifter trur at det er ”typisk norsk å vere mot korrupsjon”, då alle som vart intervjuva var kjappe med å fremme sin avstand mot korrupsjon.

Deltakarane i intervjuva har mange slags bakgrunnar, ifrå store og internasjonale bedrifter til små bedrifter heilt i oppstartsfasen. Bedriftene har òg ulike interesser i landet og ulike handelsområde. Det har vore interessant å sjå på korleis dei ulike bedriftene, på tvers av sektor og storleik, har til dels like erfaringar ifrå å samarbeide med bedrifter i Ukraina. Den største enkeltfaktoren som bedriftene har løfta fram, er viktigheita av enkeltmennesket. For å drive business i Ukraina er dei avhengige av å ha lokalkjente

enkeltmenneske som ein stoler på. Både kulturen, språket og dei geografiske avstandane gjer det heilt avgjerande å ha ein kontaktperson som ein kan kontakte og forstå godt. Fleire kunne fortelje om korleis tapet av ein slik kontaktperson i bedrifta førte til at arbeidsforholda vart veldig mykje vanskelegare.

No som utfordringane er kome fram, var det òg mange med veldig gode opplevingar av samarbeidet. Alle som var intervjuja kunne fortelje om gode opplevingar i samarbeidet, nokre i større grad enn andre.

6.0 Samanfating og konklusjon

Problemstillingane som denne oppgåva forsøker å svare på er

- Korleis opplever norske bedrifter kultur-, språk- og korrupsjonsbarrierar i samarbeidet med ukrainske bedrifter?
- Kva gjer norske bedrifter når dei møter slike utfordringar, vel dei *exit*, *voice* eller *loyalty*? Kva er avgjerande for dei vala som dei tek om vidare samarbeid?

I denne oppgåva har eg teke for meg bedrift A sitt samarbeid med ei ukrainsk bedrift. Eg har så samanlikna opplevingane til bedrift B, C, D, E, F med bedrift A sine opplevingar. Kva er likt og kva skil bedrift A sitt syn og samarbeid med dei andre norske bedriftene som jobbar i Ukraina?

Respondentane ifrå bedrift A, B, C, D, E, F og NUCC sine intervjusvar er samanfatta i tabell 2-8. Den fyrste problemstillinga vert svart på igjennom desse tabellane. Her kjem respondentane sine opplevingar av kulturelle, språklege og korrupsjonsbarrierar fram, og korleis dei meiner at desse utfordringane har vore, eller burde bli, handtert.

Figur 8 viser utfordringar ein kan støyte på i Ukraina, og ein mogleg samanheng mellom desse. Kulturulikskapar, språkforvirring og korrupsjonsutfordringar er i utgangspunktet tre uavhengige forklaringsvariablar. Tanken bak figur 8 er at det er viktig å forstå samanhengen mellom desse faktorane; ein må ikkje berre omsetje ordrett det som vert kommunisert, men sjå dette i lys av kulturen, kva som vert sett på som korrupsjon varierer imellom ulike kulturar, og kulturen kan vere eit resultat av kven ein deler språk med osb.

Kjeldene ifrå alle bedriftene strevde til tider med å skilje imellom kva som gjekk på språk, kva som gjekk på korrupsjon og kva som gjekk på kultur i møte og samarbeid med deira ukrainske samarbeidsbedrifter. Dette viser at ein må sjå på alle tre faktorane som ein del av ein einskap. Funna som kom fram under intervjuet i denne oppgåva støttar påstanden om at det er vanskeleg å skilje kultur, språk og korrupsjon ifrå kvarandre som uavhengige variablar, og støtta dermed figur 8. Litteraturen er òg samd om at ein vanskeleg kan skilje korrupsjon, språk og kultur heilt ifrå kvarandre (Lunheim 2010, Gesteland 2002, Hofstede 1980).

Hovudcase A sine informantar opplevde eit samarbeid som endra karakter over tid. Byrjinga var prega av god kvalitet på det som vart produsert i Ukraina som eit resultat av kommunikasjon som fungerte, og bygging av relasjonar. Bedrift A sitt samarbeid med sin ukrainske samarbeidspartnar var prega av høg grad av spesifisitet, misforståingar, språkbarrierar osv. Det var fleire forklaringar ifrå informantane si side om grunnen til det dårlege samarbeidet, alt ifrå at nøkkelpersonar forsvann i samarbeidet, til ein for ulik bedriftskultur med for stort fokus på spesifisitet, men ikkje stort nok fokus på kvalitet og leveringsfristar.

Kva er likt og korleis skil A seg frå måten respondentane i dei andre bedriftene opplever samarbeid med ukrainske bedrifter? Det var fleire like oppfatningar mellom alle bedriftene når det kom til korleis bedriftssamarbeid fungerer i Ukraina. Men det var òg ulikskapar. Bedrift A var meir negative til samarbeid med Ukraina enn dei andre bedriftene, som i stor grad kan skuldast at samarbeidet vart dårlegare ettersom tida gjekk. Der alle informantane til bedrift A uttrykte glede over å ikkje vere i Ukraina i ei tid med politisk uro, var informantane ifrå dei andre bedriftene ikkje like uroa, og vurderte ikkje å forlate samarbeidet på grunn av denne uroa.

Analysen viser at alle bedriftene som vart intervjuja i empirien til denne oppgåva opplevde utfordringar når det kom til alle dei tre områda kultur, språk og korrupsjon. I kor grad dei fokuserte på dei ulike områda varierte, og bedriftene møtte desse på ulike måtar. Ein fellesnemnar var at personlege forhold, tillit og relasjonsbygging var særskilt viktig i møte med ukrainske bedrifter og toppleiingar. Igjennom slike relasjonar kan ein forstå kvarandre på ein djupare måte og på denne måten minimere kulturkollisjonane, ein får kommunisert godt med kvarandre og forstår kvarandre på tvers av språk, og relasjonar kan òg hjelpe ein med å unngå korrupsjonsbarrierar, då ein kan få hjelp til å kjempe mot dette.

Er kulturskilnadene mellom norsk og ukrainsk bedriftskultur så stor at den kan forklare alle kommunikasjonsbarrierar? Denne oppgåva kan ikkje konkludere med at det er kulturskilnadene mellom norske og ukrainske bedrifter som avgjer korleis bedriftssamarbeida fungerer. I litteraturen, som referert til i teorikapittelet, er ikkje alle bedrifter og enkeltpersonar innan ein kultur like, men det er meir som ei normalfordeling (Lunheim 2010:39). Når det kjem til bedrift A og dei andre bedriftene i denne oppgåva er det difor ikkje sikkert om det er enkeltbedriftene sin kultur, eller den generelle

bedriftskulturen i Ukraina og Noreg som gjorde at samarbeidet vart som det vart. Bedriftsrepresentantane fortalde òg ulike historier i funna i denne oppgåva, noko som gjer at ein ikkje kan konkludere med ein generell kultur for landa. Det har vore stort fokus på kor viktig enkeltmennesket og nøkkelpersonar har vore i samarbeida mellom dei norske bedriftene som har blitt intervjuet og dei ukrainske samarbeidspartnarane deira. Det er ikkje sikkert om desse ulike enkeltmenneska som var viktige for samarbeida representerte éin felles kultur, eller om det var stor variasjon kring korleis desse opptredde og samarbeidde i dei ulike bedriftene. Opplevingane som bedrifter møter i utlandet kan skuldast enkeltmenneska dei møter, og representerar ikkje naudsynt den generelle bedriftskulturen i landet ein går inn i (Lunheim 2010, Gesteland 2002). Dei norske bedriftene sine opplevingar i Ukraina kan difor ha å gjere med enkeltmenneska dei møtte på, og ikkje naudsynt ha noko med ein typisk ukrainsk bedriftskultur å gjere. Dette kan bli støtta av mine funn, då det varierte korleis bedriftene oppfatta kulturen i Ukraina, til dømes når det kjem til spesifisitet, då til dømes bedrift A og F såg veldig ulikt på denne faktoren. Det kan ha å gjere med ulike menneske i organisasjonane dei samarbeida med, heller enn den generelle ukrainske kulturen.

Ukraina og Noreg har ulike normer når det kjem til kva den mest nytta organisasjonsstrukturen er, og korleis dei legg opp organisasjonskulturen og leiarstilen sin. Legg merke til at tittelen ”sjef” vert nytta i den typiske ukrainske modellen i figur 5, medan ”leiar” vert nytta i den typiske norske modellen i figur 6, då dette reflekterer korleis dei ulike kulturane ser på autoritetsfigurar.

Den andre problemstillinga set lys på kva bedriftene vel av exit, voice eller loyalty. Drøfting og konklusjon kring dette valet er skriva i kapittel 5.5 og 5.6. Her ser eg litt nærare på kven som vel exit, og kven som fortset samarbeidet. Det var få av bedriftene som nytta seg av loyalty, og då var det berre for korte periodar. Det var derimot to bedrifter som ynskje å nytte seg av exit i nær framtid. Bedrift A og bedrift D ynskjer å nytte seg av exit. Bedrift A ynskjer å nytte seg av exit då dei er misnøgd med samarbeidet slik det enda opp, med dårleg kommunikasjon, forsinka leveringar og for dårleg kvalitet. Bedrift A sine informantar irriterte seg over graden av spesifisitet den ukrainske bedrifta kravde for produksjonen. Bedrift A sine respondentar snakka òg om at etter at nøkkelpersonar slutta i bedrifta, gjekk samarbeidet dårlegare. Bedrift D sin representant snakka òg om til tider dårleg kvalitet på arbeidet som vart levert, men at dette vart retta

opp når ein sa ifrå. Bedrift D har ein kontaktperson som fungerer som bindeledd for samarbeidet. Bedrift D ynskjer å forlate bedriftssamarbeidet hovudsakleg på grunn av privacyreglar innanfor IT. Sidan Ukraina ikkje er EU-medlem, er det problematisk å få utvikla programvare der, då ein ikkje er verna på same måte som ein hadde vore i EU. Bedrift D ser det difor som enklare å forlate samarbeidet til fordel for eit anna lågkostland i EU som kan tilby liknande tenester. Det er i denne samanheng interessant å sjå korleis ei anna IT-bedrift, bedrift F, vel å fortsetje samarbeidet då dei er veldig nøgd med korleis samarbeidet fungerer, jamfør F1.

Om ein skal samarbeide med ei bedrift i Ukraina ser det ut til at ein igjennom å danne relasjonar, kan minimere risikoen for at utfordringane bedrifta kan møte i form av kultur, språk eller korrupsjon førar til at ein vel exit-alternativet og skrinlegg samarbeidet. Dette er likevel ikkje ein automatisk samanheng, og det var individuelle grunnar til at bedriftene valde exit, voice eller loyalty. Dette viser til dømes bedrift D, som vel å avslutte samarbeidet på grunn av Ukrainas lover, sjølv om dei handterte andre utfordringar i samarbeidet.

Dei andre bedriftene valde å bli verande i samarbeidet. Alle bedriftene sa at dei nytta seg av voice når det oppstod usemjer. Grunnen til at bedriftene vel å fortsetje samarbeida er at det er større fordelar med å fortsetje enn ulemper. Det vil seie at desse bedriftene har kome over eventuelle barrierar når det kjem til kultur, språk og korrupsjon, og funne ein måte å handtere desse utfordringane på.

Når det kom til korleis bedriftssamarbeida fungerte for dei ulike bedriftene, var det viktig å sjå på korleis dei samarbeida på tvers av utfordringar når det kom til språk, kultur og korrupsjon. Sjølv om desse faktorane var viktige, var det ikkje berre å kome over desse utfordringane som var avgjerande for bedrifta sitt val av exit, voice eller loyalty. Som til dømes bedrift D sitt val av exit på grunn av Ukraina sitt policy-regelverk, ein faktor som ligg utanfor kultur, språk og korrupsjon, og som er utanfor det den spesifikke samarbeidsbedrifta kan styre.

Denne oppgåva har vist korleis bedrift A-F ser på sine bedriftssamarbeid med ukrainske bedrifter, og kva dei opplevde av utfordringar kring kultur, språk og korrupsjon. Så har oppgåva presentert bedriftene sitt val av exit, voice eller loyalty for framtida.

6.1 Vidare forskning

Ukraina er meir framme i mediabiletet i dag enn det var i byrjinga av hausten 2013. Dette gjer at det er fleire som kan få opna augo for kva for moglegheiter og utfordringar ein kan finne i landet. Bedriftssamarbeid er ein viktig måte å knyte kontaktar imellom land på, og både politisk og militært er uroa mellom Ukraina og Russland aktuell. Dette kan opne for større utfordringar for bedrifter som er til stades, men det kan òg opne opp for stor profitt.

Aktuelle problemstillingar til seinare som kan gje fleire svar på korleis bedriftsrelasjonar mellom Noreg og Ukraina kan fungere i framtida, kan vere:

- Korleis ser den ukrainske sida på bedriftssamarbeid med norske bedrifter?
- Korleis ser ukrainske bedrifter på bedriftssamarbeid med norske bedrifter? Vel dei exit, voice eller loyalty i framtida til samarbeidet?

Som spørsmåla over viser, ville eg ha besøkt Ukraina og høyrd på deira sitt syn på samarbeidet med dei norske bedriftene om eg hadde hatt tid, ressursar og moglegheit. Ei anna interessant oppgåve kan vere å gjere eit liknande studium i framtida av det som er gjort i denne oppgåva, for å sjå om forholda for norske bedrifter i Ukraina har endra seg;

- Korleis opplever norske bedrifter i Ukraina utfordringar med kultur, språk og korrupsjon? Korleis påverkar dette om dei vel exit, voice eller loyalty?
- Kva for exit-moglegheiter er det bedrift A egentleg har, sett i lys av kva alternative stadar dei kan få dei same fordelane ut av eit liknande samarbeid utanfor Ukraina? Kva førar organisasjonar til dei ulike vala?

Ukraina er eit folkerikt land med stort areal og naturressursar som ikkje vert utnytta til det fulle i dag. Norske bedrifter har mykje dei kan bidra med i landet om dei ynskjer å byggje opp bedriftsrelasjonar og tør å satse på ein nytt marknad for sine produkt. Det vert spanande å sjå på samarbeida mellom bedrifter i Noreg og Ukraina i åra framover, for å sjå om potensialet er reelt, og om dette i tilfelle vert utnytta.

Referansar

- Bryman, Alan. 2008. *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, Peter J. 2003. *The changing global context of international business*. New York: Palgrave.
- Chandler, Alfred D. og Takashi Hikino. 1990. *Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism*. Cambridge, Mass.: Belknap Press.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger og Tyrone Pitsis. 2011. *Managing & organizations: an introduction to theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Comer, Michael J. og Timothy E. Stephens. 2013. *Bribery and corruption: how to be an impeccable and profitable corporate citizen*. Farnham: Ashgate.
- Creative Union TORO, Transparency International in Ukraine. 2011. *National Integrity System Assessment*. <http://socialcapitalreview.org/wp-content/uploads/2011/09/TI-CPI-2010-Ukraine.pdf> (Lest 12.12.2013)
- Douma, Sytse og Hein Schreuder. 2008. *Economic approaches to organizations*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Gesteland, Richard R. 2002. *Cross-cultural business behavior: marketing, negotiating, sourcing and managing across cultures*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Ghemawat, Pankaj. 2007. *Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Group GfK. 2013. *Corruption climate in the Central and Eastern European countries*. <http://www.10iacc.org/content.phtml?documents=602&art=303> (Lest 01.02.2014)

- Hirschman, Albert O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Hofstede, Geert. 1980. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- IndexMundi. 2013. *Ukraine Unemployment rate*.
http://www.indexmundi.com/ukraine/unemployment_rate.html (Lest 10.03.2014)
- Kiev, Den Norske Ambassaden i. 2013. *Norwegian companies in Ukraine*.
www.norway.com.ua/Norsk/Handel-og-investering/companies/#.UmUJiBDINP7
(Lest 10.03.2014)
- Kostadinova, Tatiana. 2012. *Political corruption in Eastern Europe: politics after communism*. Boulder, Colo.: Lynne Rienner Publ.
- Kristiansen, Geir og Ola Sundt Ravnstad. 1987. *Eierstrukturens betydning for norske avisbedrifter: en analyse basert på exit, voice and loyalty modellen*. Bekkestua: BI.
- Lunheim, Rolf. 2010. *Kulturforståelse for næringslivet*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Moses, Jonathon W. og Anne Margrethe Brigham. 2007. *Globalisering i Norge: politisk, kulturell og økonomisk suverenitet i endring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- OECD. 2013a. *Anti-corruption reforms in Eastern Europe and Central Asia: progress and challenges, 2009-2013*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. 2013b. *Specialised anti-corruption institutions: review of models: second edition*. Paris: OECD Publishing.
- Peters, Tom og Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.

- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse: kvalitative metoder i samfunnsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Ruggiero, Vincenzo og Philip Gounev. 2012. *Corruption and organized crime in Europe: illegal partnerships*. Abingdon: Routledge.
- Svendal, Stian og Hans Marius Fondal Skytte. 2012. *Hvordan kan norske selskaper lykkes med forretninger i korrupte land, uten å bidra til korrupsjon?* Oslo: S. Svendal.
- Søreide, Tina. 2013. *Korrupsjon: mekanismer og mottiltak*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- The Norwegian Embassy in Kiev. 2013. *History*.
http://www.norway.com.ua/News_and_events1/History/#.U3R_Aii5CMI (Lest 15.05.2014)
- Ukrstat. 2013. *Arbeidsledighet*. <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Lest 03.10.2014)
- Undheim, Trond Arne. 2001. *Exit, voice or loyalty in the Italian culture of mobility: electric transport as a vehicle of public space-making in Rome*. Vol. 6/01. Trondheim: STS.
- UNGlobalCompact. 2013. *The Ten Principles*
<http://www.unglobalcompact.org/AboutTheGC/TheTenPrinciples/index.html> (Lest 01.02.2014)
- WHO. 2013. *Levels of Consumption: Total adult per capita consumption by country*.
<http://apps.who.int/gho/data/node.main-euro.A1032?lang=en> (Lest 02.02.2014)
- WorldValuesSurvey. 2014. *Findings and Insights*.
<http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp> (Lest 30.04.2014)
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Vedlegg

Intervjuguide

Dette er den generelle intervjuguiden som vart nytta i intervju med representantar ifrå ulike bedrifter i Noreg som har bedriftssamarbeid med Ukraina. Alle intervjuar var semistrukturerte, så det var individuelle oppfølgingsspørsmål i dei ulike intervjuar.

Spørsmål om bedriftssamarbeid mellom Noreg og Ukraina

Generell informasjon

Anonyme svar, intervjuet vert teke opp og opptaket vert sletta etter at oppgåva er skriven, frivillig deltaking, du kan velje å ikkje svare på spørsmål.

Bakgrunnsinformasjon; namn, stilling, ansiennitet, bakgrunn

1. Bedriftssamarbeidet din arbeidsstad har med Ukraina

- Kvifor trur du at din arbeidsstad valde å samarbeide/arbeide i Ukraina?
- Kva oppgåve/rolle/posisjon har du i samarbeidet?

2. Dine opplevingar av samarbeid og kommunikasjon i Ukraina

- Kan du beskrive ditt førre møte, eller sist du var i kontakt med nokon i Ukraina?
- Har du opplevd ei utvikling i samarbeidet/har det endra karakter?
- Har du/din arbeidsstad opplevd kommunikasjonsutfordringar i samarbeidet? Om ja, kva trur du det skuldast? *Språkbarrierar? Kulturskilnader? Anna?*
- Kan du fortelje om ei god oppleving i samarbeidet?
- Kan du fortelje om ei dårleg oppleving i samarbeidet?
- Har du sagt ifrå til arbeidsstaden i Noreg at du har vore fornøgd/unøgd med samhandlinga med Ukraina?
- Har du sagt ifrå til Ukraina at du er fornøgd/unøgd med samhandlinga?
- Har du latt vere å seie ifrå i Noreg og/eller Ukraina om utfordringar i samarbeidet? *Kvifor?*
- Fungerar samarbeidet slik som du ynskjer? *Om nei, kva ville du endre?*
- Planlegg arbeidsstaden din å investere i Ukraina i 2014?
- Korleis ser du på framtida til samarbeidet? Trur du det vert sterkare/svakare, eller vurderer arbeidsstaden din eventuelt å trekke seg ut? *Kvifor, trur du?*

3. Antikorrupsjonsarbeid

- Har du sjølv i din yrkeskarriere opplevd forsøk på korrupsjon?
- Har du hatt mistanke om forsøk på korrupsjon i samarbeidet med Ukraina?
- Kva type antikorrupsjonsarbeid har din arbeidsstad?
- Er de medlem av UN global compact?
- Korleis vert dei tilsette informert om bedrifta sitt antikorrupsjonsarbeid?

Til slutt

Er det noko eg har gløymd å spørje om? Noko meir eg burde ta med i oppgåva?

The UN Global Compact's ten principles

Dette er eit eksempel på ein kjend antikorrupsjonsavtale, sjå prinsipp 10. Mange bedrifter verda over skriv under på denne frivillige avtalen, og rapporterer jamleg korleis arbeidet med avtalen går.

The UN Global Compact's ten principles

Human Rights

Principle 1: Businesses should support and respect the protection of internationally proclaimed human rights; and

Principle 2: make sure that they are not complicit in human rights abuses.

Labour

Principle 3: Businesses should uphold the freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining;

Principle 4: the elimination of all forms of forced and compulsory labour;

Principle 5: the effective abolition of child labour; and

Principle 6: the elimination of discrimination in respect of employment and occupation.

Environment

Principle 7: Businesses should support a precautionary approach to environmental challenges;

Principle 8: undertake initiatives to promote greater environmental responsibility;

and

Principle 9: encourage the development and diffusion of environmentally friendly technologies.

Anti-Corruption

Principle 10: Businesses should work against corruption in all its forms, including extortion and bribery. (UNGlobalCompact 2013)