

Bachelor i Markedsføring og Internasjonalisering

Ufordringer i møte med Indisk forretningskultur

2011

En studie av norske bedrifters erfaringer
med interkulturell kommunikasjon i Bangalore, India

06.06.11

90120605
36026115
36021479

Markedshøyskolen Campus Kristiania

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Bacheloroppgaven du nå holder i hånden er skrevet som en del av utdanningen innen Markedsføring og internasjonalisering ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. For tre unge og ambisiøse jenter har dette vært en svært lærerik, spennende og inspirerende avslutning på vårt bachelorstudium, som frister til både videre forskning og karriere innenfor fagfeltet internasjonal markedsføring. Dette dokumentet er et resultat av fem måneder intensiv jobbing og enorm læring. Vi har gjennom arbeidet med denne oppgaven utviklet oss både som studenter og som mennesker, og tilegnet oss svært nyttig kunnskap om både oppgaveskriving, pensum, arbeidslivet, vårt valgte tema og problemstilling, og ikke minst om prosjektplanlegging og samarbeid. I tillegg har vi på en interessant måte fått anvendt kunnskapen vi har tilegnet oss gjennom vårt treårige studie i praksis.

Vi vil gi en spesielt stor takk til vår veileder, Ola Loennechen. Du har gitt oss mange gode råd og fortalt interessante historier om tverrkulturelle møter, som har vært til stor hjelp i arbeidet med bacheloravhandlingen, og som vi også vil ta med oss på veien videre.

Vi vil også takke alle våre informanter som tok seg tid til å dele sine erfaringer med oss. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre oppgaven uten dere.

Oslo 5. juni 2011

Studentene: 90120605, 36026115, 36021479

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING.....	8
1.1 Bakgrunn og formål.....	8
1.2 Problemstilling og avgrensninger.....	10
2.0 INTERKULTURELL KOMMUNIKASJON.....	11
2.1 Å forstå seg selv og sin egen kultur.....	12
2.2 Etnosentrisme og kulturrelativisme	12
2.3 Stereotypi og fordommer.....	13
2.4 Kulturelle kontekster.....	14
2.5 Hofstedes kulturdimensjoner.....	15
2.5.1 Maktavstand.....	16
2.5.2 Individualisme og kollektivism.....	16
2.5.3 Usikkerhetsnivå.....	17
2.5.4 Maskulinitet og femininitet.....	18
2.5.5 Kritik til Hofstedes kulturdimensjoner.....	18
2.6 Sosio-relasjonell kontekst.....	19
2.6.1 Kilder til status og autoritet.....	19
2.6.2 Ære og skam.....	20
2.6.3 Religion.....	20
2.6.4 Tidsoverretning.....	21
2.7 Høykontekst – og lavkontekstkommunikasjon.....	21
2.8 Verbal – og ikke-verbal kommunikasjon.....	23
2.9 Oppsummering– Interkulturell kommunikasjon.....	24
3.0 UTFORDRINGER I MØTE MED INDISK FORRETNINGSKULTUR.....	26
3.1 India i dag.....	26
3.2 Bangalore – Indias ”Silicon Valley”.....	27
3.3 Kulturdimensjonene.....	29
3.4 Sosio-relasjonell kontekst.....	30
3.4.1 Kilder til status - deterministisk hierarki og personlige relasjoner... ..	30
3.4.2 Frykten for å tape ansikt.....	33
3.4.3 Religiøs mangfold.....	33
3.4.4 ”Indian stretchable time”.....	34
3.5 Indirekte kommunikasjonsform – en motsetning til norsk kultur.....	35
3.6 Språklig mangfold – ulikt tankesett.....	36
3.7 Oppsummering – utfordringer i møte med indisk forretningskultur.....	36
4.0 METODE.....	38
4.1 Forskningsdesign.....	38
4.2 Forsknings spørsmål.....	39
4.3 Teoretiske antagelser.....	39

4.4	Analyseenheter.....	40
4.4.1	Strategisk utvelgning av informanter.....	41
4.4.2	Utvalgsstørrelse.....	41
4.4.3	Rekruttering av informanter.....	42
4.5	Den logiske sammenhengen mellom data og antakelser.....	43
4.5.1	Utarbeidelse av intervjuguide.....	43
4.5.2	Gjennomføring av dybdeintervjuer.....	43
4.5.3	Datareduksjon.....	44
4.5.4	Analysemetode.....	44
4.6	Kriterier for å tolke funnene.....	45
4.6.1	Kvalitetssikring.....	45
4.6.2	Troverdighet.....	46
4.6.3	Pålitelighet.....	47
4.6.4	Overførbarhet.....	47
4.6.5	Bekreftbarhet.....	47
5.0	ANALYSE.....	49
5.1	Bedriftenes virksomhet i Bangalore.....	49
5.2	Kulturelle forskjeller som fører til kommunikasjonsutfordringer.....	50
5.2.1	Sier ja når de mener nei.....	51
5.2.2	Kilder til status.....	51
5.2.3	Familie kontra jobb.....	53
5.2.4	”Indian stretchable time?”.....	54
5.2.5	Suksessfaktorer.....	54
5.3	Konklusjon.....	55
6.0	TOLKNING.....	58
6.1	Anbefalinger.....	62
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	68

Antall ord i rapporten: 16 187

Figurer

2.1 Kontekstuell modell.....	14
2.2 Kontekstbasert kommunikasjon.....	22
3.1 Kart over India.....	28
3.2 Hierarkisk – og egalitær kultur.....	32
3.3 Høykontekst- og lavkontekstkulturer.....	35

Tabeller

3.1: Indias plassering i Hofstedes indekser for kulturdimensjonene.....	30
---	----

Sammen drag

Vi har i denne oppgaven tatt for oss fagfeltet interkulturell kommunikasjon, da vi ønsket å vurdere og beskrive de utfordringer som kan oppstå for en norsk bedrift i møtet med indisk forretningskultur. Vi valgte å ta for oss forretningskulturen i byen Bangalore i den sørlige delen av India. Vi utarbeidet følgende problemstilling:

”Hvordan kan kulturelle – og sosiorelasjonelle ulikheter skape kommunikasjonsproblemer for en norsk bedrift som skal gjøre forretninger i Bangalore? Hvordan kan disse best mulig løses?”

For å svare på problemstillingen foretok vi først en grundig litteraturgjennomgang om sentrale emner innenfor interkulturell kommunikasjon. De viktigste begrepene som er beskrevet er Hofstedes kulturdimensjoner, sosiorelasjonelle forhold, som kilder til status, ære og skam og religion, og Halls skille mellom høykontekst – og lavkontekstkommunikasjon. Videre ble denne teorien drøftet i forhold til utfordringer ved indisk forretningskultur.

Vi valgte å benytte kvalitativ metode og casedesign som forskningsmetode da vi ønsket å samle mye og detaljert informasjon om et avgrenset case. Vi benyttet oss av Yins fem komponenter for casedesign, hvor vi ut i fra teorien utarbeidet teoretiske antakelser. Vi valgte å operere med én analyseenhet og fler-case-design. Det ble utført dybdeintervjuer med informanter fra ulike bedrifter som har erfaring fra forretninger i India. Etter datainnsamlingen satt vi igjen med en mengde informasjon som ble redusert ved hjelp av tverrsnittsbasert – og kategorisk inndeling av data. Deretter ble materialet analysert og tolket opp mot de teoretiske antakelsene ved hjelp av mønstermatching.

På bakgrunn av analysen kom vi frem til hvilke kulturelle forskjeller som fører til kommunikasjonsutfordringer.

- Den viktigste kulturelle forskjellen er indernes tendens til å svare ja til spørsmål som de egentlig burde svart nei til, og deres vanskeligheter med å svare direkte på et spørsmål.

- Din posisjon i hierarkiet og relasjoner bidrar til å gi status. Relasjonsbygging er svært viktig, og helt avgjørende for å skape tillit i indisk forretningsliv.
- Det er en tydelig kollektivistisk kultur, som gjør at de ikke føler det individuelle ansvaret som er typisk i Norge og Vesten, som igjen leder til store kommunikasjonsutfordringer.
- Det er viktig å være klar over at det er et tydelig skille mellom store bedrifter som har adoptert en vestlig væremåte og mindre familieeide bedrifter med tanke på hvor fremtredende kulturforskjellene er.

Den første og viktigste suksessfaktoren vi identifiserte ut i fra dataene er ydmykhet.

I tillegg er et av de viktigste hjelpemiddel for suksess i Bangalore en god kontakt som kjenner den lokale forretningskulturen.

1.0 Innledning

I denne bacheloravhandlingen har vi undersøkt hvilke kommunikasjonsproblemer som kan oppstå når en norsk bedrift skal gjøre forretninger i Bangalore i India. Rapporten tar først for seg bakgrunnen for valg av tema, formål og problemstilling. Deretter presenteres generell teori innenfor interkulturell kommunikasjon, etterfulgt av et teorigapittel om utfordringer i møte med indisk forretningskultur, hvor den foregående teorien er anvendt i praksis. Videre følger et metodekapittel som omhandler valg av forskningsdesign, rekruttering av informanter og gjennomføring av datainnsamling. Til slutt i oppgaven har vi presentert funn i kapittelet om analyse med tilhørende konklusjon, etterfulgt av tolkning mot teoretiske antakelser og anbefalinger.

1.1 Bakgrunn og formål

I en verden preget av globalisering og internasjonal handel er det viktig med kunnskap innen interkulturell kommunikasjon og kulturforståelse. En slik kunnskap kan være avgjørende for om man lykkes med etablering i et internasjonalt marked eller ikke. Dette gjelder spesielt i all interaksjon med personer fra kulturer som er svært ulik vår egen, da kulturen setter stor preg på landets forretningskikk (Neuliep 2009). Vi ønsket derfor å vurdere og beskrive de utfordringer som kan oppstå for en norsk bedrift i møtet med indisk kultur. Årsaken til at vi valgte India var flere:

- Vi har tidligere skrevet en mindre oppgave om hvilke kommunikasjonsutfordringer en norsk bedrift kan møte på i samhandling med bedrifter i Beijing i faget interkulturell kommunikasjon og kulturforståelse. Selv om dette var en liten oppgave med store avgrensninger, syntes vi dette var et spennende tema som vi ønsket å lære mer om, men da i forhold til en annen forretningskultur.
- India anses å bli den nye fremtidige økonomiske stormakten. Mye av årsaken til dette er den voksende middelklassen. I tillegg har landet et høyt utdanningsnivå og hele 600 millioner innbyggere under 35 år, som tilsvarer halvparten av befolkningen (Haugnes 2011).

- Vi hadde et ønske om å motivere norske bedrifter til å satse på utvikling og/eller salg i India. Den indiske middelklassen er svært stor med over 300 millioner mennesker, som alle har en kjøpekraft på europeisk nivå (Grihault 2008:17). Dette tilsier at det indiske markedet er enormt stort.

Videre valgte vi å fokusere oppgaven rundt en spesifikk by i India for å innhente mest mulig troverdige opplysninger som med større sikkerhet kan gjelde for det valgte området. Vi skal senere i oppgaven drøfte Hofstedes kulturdimensjoner, og hvordan forskningen hans baserer seg på homogene nasjonale kulturer som er felles for alle i det spesifikke landet. Ifølge Singh m.fl. (2008:249) kan ikke slike teorier om nasjonale kulturer gjøres gjeldene for et land som India med store forskjeller i språk, religion, etnisitet, geografi, bransjer og økonomi. Med dette som bakgrunn valgte vi ut byen Bangalore sør i landet, som regnes som sentrumet for IT-drift i India. Årsaken var i hovedsak fordi vi fikk delta på et foredrag med temaet, kulturtrening om India med fokus på Bangalore, i regi av EDB Ergogroup. Det var utrolig interessant og lærerikt, og fungerte for oss som en motivasjon for videre arbeid. Vi fant ut at det er relativt store forskjeller mellom nord og sør, og ønsket å ta for oss området i den sørlige delen. Oppfatningen vår var at det eksisterer lite konkret teori om forretningskulturen i Bangalore. Teorien som finnes om for eksempel finanshovedstaden Mumbai i den nordlige delen av landet, kan lettere generaliseres til å gjelde for andre byer i nord, som for eksempel New Dehli og Chennai. Det er derimot mindre sannsynlig at den samme teorien kan gjøres gjeldende i den sørlige delen.

Formålet med denne avhandlingen er å identifisere de viktigste kommunikasjonsutfordringer som en bedrift støter på i møte med indisk forretningskultur i Bangalore, og å komme opp med løsninger på hvordan man best mulig kan imøtekomme denne utfordringen for å lykkes. Vi ønsker at resultatet skal kunne brukes som en forberedelse for andre bedrifter som skal etablere seg i det valgte landet eller byen, og/eller skal i forhandlinger med representanter fra denne kulturen – som et hjelpemiddel for suksess.

1.2 Problemstilling og avgrensninger

Ut fra bakgrunnen for valg av tema, og formålet med oppgaven, har vi kommet fram til følgende problemstilling:

”Hvordan kan kulturelle – og sosiorelasjonelle ulikheter skape kommunikasjonsproblemer for en norsk bedrift som skal gjøre forretninger i Bangalore? Hvordan kan disse best mulig løses?”

Med problemstillingen som utgangspunkt har vi foretatt enkelte avgrensninger som vi gjennom avhandlingen har holdt oss innenfor. Bakgrunnen for dette er at kulturbegrepet er enormt vidt, komplisert og unyansert, slik at grenser må settes for hvilke temaer som ønskes å utforskes ut fra den tiden vi har til rådighet. Vi har gjort følgende avgrensninger:

- Da India er et enormt land med verdens nest største befolkning, syv forskjellige store religioner og en av verdens eldste og mest avanserte sivilisasjoner (Grihault 2008:11,16), var vi nødt til å konsentrere oss om forretningskulturen i ett enkelt område av landet. Valget falt på Bangalore.
- Ved valg av Bangalore som by, kom den neste avgrensningen naturlig: Bransjen vi ønsker å undersøke er teknologibedrifter som driver med utvikling, salg og/eller drift i den indiske byen.
- Temaet interkulturell kommunikasjon er svært vidt og omfatter utallige begreper i en mengde ulike kontekster. Vi har valgt å fokusere på den sosiorelasjonelle konteksten, og de mest sentrale temaene som faller innunder denne kategorien, da vi mener dette er mest relevant for kommunikasjonssituasjonen. I tillegg har vi valgt å fokusere på Hofstedes kulturdimensjoner, som er en del av den overordnede kulturelle konteksten, fordi vi ser på det som avgjørende å forstå disse som en bakgrunn for all samhandling.

2.0 Interkulturell kommunikasjon

Alt man gjør innenfor forretningsvirksomhet: forhandling, avgjørelser, utveksling av informasjon, delegering av oppgaver og lederskap avhenger av at man lykkes med kommunikasjon mellom leder og ansatt. Kommunikasjon består av å sende både verbale og ikke-verbale beskjeder (Adler og Gundersen 2008:69). Det største og mest typiske problemet man må løse i møte med andre kulturer er nettopp i forhold til både verbal – og ikke-verbal kommunikasjon (Cushner og Brislin 1996: 40).

I interkulturell kommunikasjon, det vil si i kommunikasjon på tvers av kulturer, vil det som regel oppstå et skille mellom den sendte og mottatte beskjeden. Dermed vil det lett kunne oppstå kommunikasjonssvikt. For å unngå dette, må senderen gjøre budskapet om til en form som mottakeren vil gjenkjenne i form av ord og atferd. Utfordringen er at man ikke kan gjøre dette uten å kjenne til den kulturen man skal kommunisere med. Det kreves en innsats av både sender og mottaker av budskapet:

- Avsenderen må kode budskapet så det passer mottakerens kulturelle bakgrunn.
- Mottaker må dekode budskapet med hensyn til senderens kulturelle bakgrunn.

Kulturell kommunikasjonssvikt oppstår når det egentlige budskapet kodes annerledes av mottakeren enn det var ment (Adler og Gundersen 2008:70).

I de følgende kapitlene har vi startet med å beskrive generelle kulturelle begreper som man bør være bevisst før interaksjon med fremmede kulturer, som etnosentrisme, kulturel relativisme, stereotypier og fordommer. Videre har vi tatt for oss de ulike kulturelle kontekstene, Hofstedes kulturdimensjoner og emner innenfor den sosiorelasjonelle konteksten. Til slutt har vi fokusert på mulige ulikheter ved verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Alle er de faktorer som kan medføre kulturell kommunikasjonssvikt dersom man ikke kjenner til den fremmede kulturens syn på dem.

2.1 Å forstå seg selv og sin egen kultur

Når man skal gjøre forretninger på tvers av landegrenser, er det svært nyttig, og ofte avgjørende å ha kunnskap innen interkulturell kommunikasjon. Avgjørende for å få gode ferdigheter innenfor dette feltet er å forstå seg selv og sin egen kultur. Ifølge Samovar, Porter og McDaniel (2009: 387) er det første steget mot å forstå seg selv nettopp å forstå sin egen kultur, og hvor man kommer fra. Alle er vi et produkt av vår kulturelle bakgrunn, etnisitet, kjønn, alder, familie, religion, utdanning og yrke. Vi ser verden gjennom briller som representerer den kulturen vi kommer fra. Det handler om å bli bevisst på hvilke verdier, holdninger og persepsjoner som preger vår kultur.

Det neste steget blir å forstå seg selv gjennom å reflektere over sin egen personlighet. Det handler om å identifisere hvilke stereotypiseringer man ofte gjør, hvilke fordommer man har, og hvilke meninger som preger en som person. Denne bevisstheten vil være til hjelp i enhver kommunikasjonssituasjon, ved at man lettere kan identifisere om eget tanke sett påvirker kommunikasjonen. På samme måte bør man være bevisst på hvordan man oppfattes av andre. Store kommunikasjonsproblemer kan oppstå dersom man tror man oppfattes på én måte, mens man i virkeligheten oppfattes på en annen. Det er derfor viktig med god selvinnsikt, og å bevisst bestemme seg for hvordan man ønsker å oppfattes gjennom verbal – og ikke-verbal kommunikasjon (Samovar, Porter og McDaniel 2009: 286-388).

Dersom man skaffer seg god innsikt i egen kultur og lærer seg å bli bevisst på egne personlige egenskaper, meninger og kommunikasjonsstil, har man et godt grunnlag for å lykkes med interkulturell kommunikasjon.

2.2 Etnosentrisme og kulturrelativisme

Etnosentrisme innebærer å se verden rundt seg med sin egen kultur i sentrum. Dette resulterer ofte i at ting som strider med det vi er vant til, ser vi på som uvanlig, dumt eller negativt. Dette kan ofte foregå ubevisst og behøver ikke å være negativt ment. Derfor bør man være bevisst på hvordan man kommuniserer i møte med fremmede

kulturer, for å ikke utstråle etnosentrisme (Bøhn og Dypedahl 2009:23-25). Ifølge Gudykunst (2004:130-133) er alle til en viss grad etnosentriske nettopp fordi vi fra fødselen av har lært å gjøre ting på en bestemt måte, som vi dermed anser som den rette måten å gjøre det på. Han påpeker også at mennesker med høy grad av etnosentrisme ofte kvier seg for å kommunisere med mennesker fra fremmede kulturer, fordi de verken kan forklare eller forutsi personens atferd.

Det motsatte av den subjektive holdningen som er fremtredende hos en etnosentriker, er kulturrelativismen. Bøhn og Dypedahl (2009:29) beskriver kulturrelativisme som at alle verdier, normer og handlinger er akseptable så lenge de er det innenfor en bestemt kultur. Dersom man har høy grad av kulturrelativisme, har man evnen til å prøve og forstå den andres atferd gjennom den kulturelle konteksten han/hun er en del av. Det handler om å forstå atferden gjennom den andres perspektiv (Gudykunst 2004:130-133). Det er ofte avgjørende å se mennesket i deres kulturelle sammenheng for å forstå deres atferd (Fife 2002:162).

2.3 Stereotypi og fordommer

Stereotypi er en generalisering av en gruppe mennesker. Det er en forenklet beskrivelse av virkeligheten hvor man ”drar alle over en kam” (Bøhn og Dypedahl 2009:36). Typisk for stereotypisering er at personer fra én gruppe tilegner personer fra andre grupper overforenklete og misvisende karakteristikk som plasserer de i en kategori. Stereotypiene baserer seg ofte på kjønn, alder, religion, etnisitet, nasjonalitet, yrke, utdanning og språk. Alle gjør stereotypiseringer og kategoriseringer av mennesker, og mange mener det er et nyttig informasjonsverktøy i et tverrkulturelt samfunn. Vi kategoriserer ofte for å redusere usikkerhet ved å for eksempel se på det som er felles for en gruppe, slik at vi er forberedt til å møte denne gruppen. Ulempen er når stereotypiene er negative eller generaliseringen gjelder for svært få i gruppen, det vil si en overgeneralisering av en gruppe mennesker (Neuliep 2009:163-164). Det er praktisk talt umulig å unngå stereotypier i beskrivelsen av kulturer. I forberedelsene til møte med fremmede kulturer bør man derfor finne en balanse mellom å tilpasse seg kulturen og skikkene etter det litteratur og erfaringer sier, og

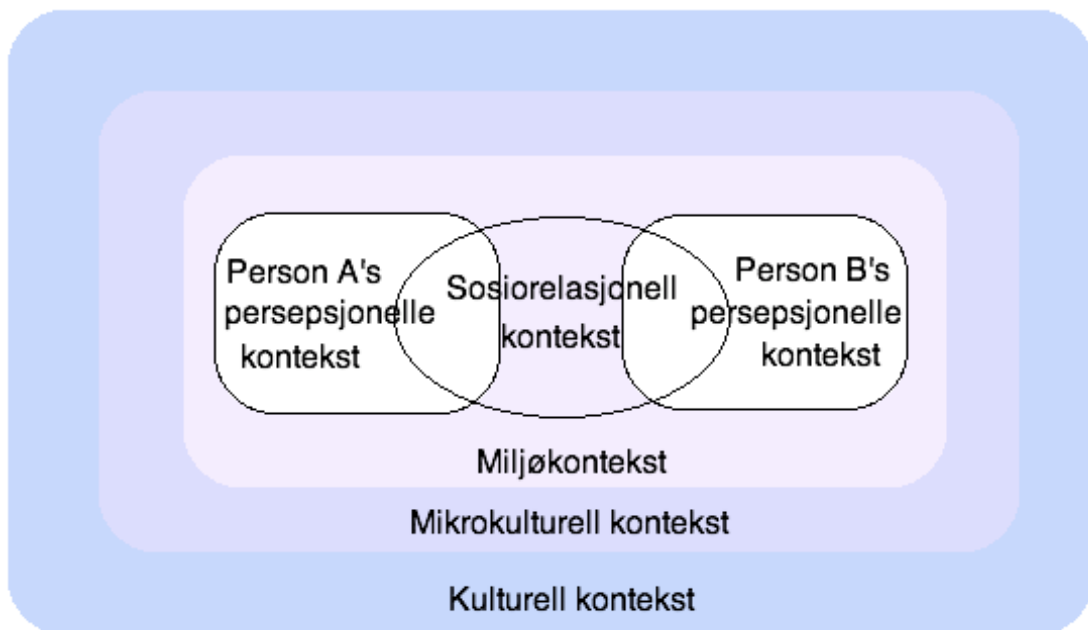
samtidig være kritisk til stereotypiene. Det eksisterer alltid individuelle forskjeller innad i grupper.

Negative stereotyper kan i verste fall lede til etnosentrisme (se kapittel 2.2) og fordommer. Fordommer går dypere enn stereotyper og kan også involvere sterke følelser. Negative fordommer kan være en stor hindring i kommunikasjon, da man tror sterkt at beskrivelsen av stereotypien er riktig. Det er svært vanskelig å endre slike holdninger (Gudykunst 2004:134-142).

2.4 Kulturelle kontekster

Neuliep (2009:21-26) fokuserer på at interkulturell kommunikasjon er kontekstbasert. Det vil si at interaktivitet skjer i ulike settinger, miljøer og situasjoner, og kommunikasjonen må tilpasses deretter. Interkulturell kommunikasjon er definert av gjensidig avhengighet mellom de ulike kontekstene, som presenteres i en kontekstuell modell.

Figur 2.1: Kontekstuell modell (Neuliep 2009:22)



Som vist i modellen over er den kulturelle konteksten størst. Det er den dominerende kulturen i samfunnet som gjennomtrenger alle aspekter av kommunikasjon mellom mennesker. Mikrokulturell kontekst er grupper basert på for eksempel etnisitet, nasjonalitet, rase eller språk, men kan også omfatte gruppetilhørighet som alder, kjønn og religion. Miljøkonteksten er det fysiske geografiske stedet for kommunikasjonen. Enhver kultur har ulike uskrevne regler for hva som er rett oppførsel i forskjellige settinger. Hvordan opptrer man for eksempel på hjemmebesøk i forhold til hvordan man opptrer på jobb?

Den sosiorelasjonelle konteksten er forholdet mellom de som kommuniserer. Hvilken rolle man har i interaksjonen avhenger mange steder av status, alder og autoritet, og påvirker videre hvordan man snakker. Den perseptuelle konteksten er en del av den sosiorelasjonelle, og referer til individuelle trekk hos deltakerne i samtalen. Begrepene kulturel relativisme, etnosentrisme og stereotypi (se kapittel 2.2 og 2.3) er eksempler på perseptuelle trekk som vil ha stor innvirkning på forholdet mellom kommunikasjonsdeltakerne (Neuliep 2009:21-26).

Videre i dette teorikapitlet har vi valgt å fokusere på interkulturell kommunikasjon i forhold til en sosiorelasjonell kontekst med bakgrunn i Hofstedes kulturdimensjoner.

2.5 Hofstedes kulturdimensjoner

Gert Hofstede studerte en undersøkelse om kulturelt betingede verdier til mennesker i over 50 land som endte i de fire dimensjonene; maktdistanse, individualisme kontra kollektivism, usikkerhetsunnavikelse og maskulinitet kontra femininitet. Dette var en undersøkelse som var utført blant vanlige medarbeidere i det multinasjonale konsernet IBM. Det ble brukt statistiske metoder for å avdekke svar på spørsmål om de ansattes verdier innenfor de fire områdene (Hofstede 1993: 27). Ut i fra svarene er det angitt et poengttall for hvert av landene innen de forskjellige dimensjonene, som viser at de fleste landene i virkeligheten ligger et sted mellom de fremstilte ytterpunktene (Hofstede 1993: 29). Vi vil i de neste kapitlene beskrive de fire dimensjonene som ble resultatet av undersøkelsen.

2.5.1 Maktdistanse

Hofstede (1993:41) definerer maktdistanse som hvorvidt de svake medlemmene av organisasjoner i et land forventer og godtar at makten er skjevt fordelt. Land med lav maktdistanse verdsetter likhet i status, og at man må arbeide hardt for å klatre oppover rangstigen. I slike kulturer er veien til prestisje gjennom kompetanse. Land preget av høy maktdistanse verdsetter derimot ulikhet i status og er såkalte hierarkiske kulturer. Lederen fremstår som svært autoritær, og makt og status baserer seg som regel på alder, kjønn, ansiennitet, familietilhørighet og tittel (Neuliep 2009:67).

I land med høy maktdistanse kan det være tilfeller av stor følelsesmessig avstand mellom underordnede og leder, og det er lite sannsynlig at underordnede tar opp noe direkte med sin leder eller motsier han/henne. I land med lav maktdistanse, som for eksempel i de vest-europeiske landene, betraktes de ansatte som uredde, og det foretrekkes en rådførende lederstil. Disse landene verdsetter derfor et gjensidig avhengighetsforhold mellom sjef og underordnet (Hofstede 1993:40-41).

2.5.2 Individualisme og kollektivism

Kollektivistiske samfunn brukes om kulturer der menneskene bryr seg mer om gruppen enn individet. Kollektivism hersker i samfunn hvor mennesker blir født inn i sterke egengrupper med stort samhold, som utgjør ens trygge omgivelser gjennom hele livet. Fra man er født er man svært lojal overfor denne gruppen, og man fortsetter med å beskytte sine medlemmer så lenge man lever. Man utvikler et gjensidig avhengighetsforhold til sine gruppe-medlemmer. Flertallet av verdens befolkning lever i slike samfunn (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010:90-91).

Et mindretall av verdens befolkning lever i samfunn hvor individet anses som viktigere enn gruppen – såkalte individualistiske samfunn. Her er båndene mellom enkeltmenneskene løse. Barn blir som regel ikke født inn i storfamilier, men vokser opp i en familie bestående av én eller to foreldre og kanskje søsken. Barnet vokser opp med fokus på ”jeg”, og at man har en personlig identitet som er forskjellig fra alle andre. Det forventes at man flytter hjemmefra når man er myndig og klarer å stå på

egne ben. I individualistiske samfunn blir det ikke ansett som heldig å være avhengig av en gruppe slik tilfellet er i kollektivistiske kulturer (Hofstede, Hofstede og Minkov 2010:91).

Neuliep (2009:48) snakker om fire varianter av individualisme og kollektivism:

- Horisontal individualisme: Selvet er svært høyt verdsatt, men alle i samfunnet har like høy status og er like mye verdt.
- Vertikal individualisme: Selvet er svært høyt verdsatt og er sett på som ulikt fra andre.
- Horisontal kollektivism: Individet anses som en integrert del av hele gruppen, og alle gruppemedlemmene er like hverandre.
- Vertikal kollektivism: Individet anses som en integrert del av hele gruppen, men gruppemedlemmene har ulik status.

Det er viktig å påpeke at ingen land eller samfunn er rent kollektivistiske eller individualistiske. Hofstede omtaler en mer eller mindre tilnærming mot en av de to dimensjonene sett i forhold til andre kulturer.

2.5.3 Usikkerhetsunnvikelse

Neuliep (2009:74) omtaler usikkerhetsunnvikelse som i hvilken grad medlemmene av en kultur føler seg truet av ukjente eller usikre situasjoner. Mennesker i land med svak usikkerhetsunnvikelse ser på usikkerhet som en del av livet, og preges ikke mer av dette enn at de "tar det som det kommer". Samfunn med høy usikkerhetsunnvikelse har lav toleranse for usikkerhet og det ukjente generelt. Det vil si at de prøver å unngå situasjoner som kan medføre ubehag, blant annet ved å ha mange lover og regler i landet.

Grad av usikkerhetsunnvikelse kan variere fra samfunn til samfunn og mellom yrker. Dersom vi ser på landene med sterk usikkerhetsunnvikelse virker innbyggerne der travle, rastløse, følelsesladet, aggressive og aktive. Land med svak usikkerhetsunnvikelse gir derimot inntrykk av å være rolige, avslappede, trege og

beherskede. I disse landene er det akseptabelt å ikke være stresset, men å heller bruke den tiden man har (Hofstede 1993:130).

2.5.4 Maskulinitet og femininitet

Maskulinitetsindeksen er blitt regnet ut både for land, og for menn og kvinner i hvert av disse landene. Den forklarer hvorvidt et samfunn har klart forskjellige sosiale kjønnsroller, eller i hvilken grad disse overlapper hverandre. Land med høy grad av maskulinitet verdsetter inntekt, anerkjennelse og avansement. Her er de sosiale rollene mellom menn og kvinner svært forskjellig. I de tilnærmet feminine kulturene gir både menn og kvinner uttrykk for at de setter de myke omsorgsverdiene høyt. Et typisk kjennetegn for disse landene er dermed at de sosiale rollene overlapper hverandre (Hofstede 1993:97-98). Menneskene verdsetter i større grad livskvalitet, personlige relasjoner og omsorg for svake grupper. De kjønnsrelaterte forskjellene blir ubevisst programmert i oss i tidlig alder (Hofstede 1993:103).

2.5.5 Kritikk av Hofstedes kulturdimensjoner

En rekke aspekter ved Hofstedes undersøkelser har av andre forskere blitt ansett som kritikkverdige. McSweeney (2002) kritiserer flere forhold av hans undersøkelse som endte opp i de fire kulturdimensjonene. Først og fremst mener han at Hofstedes beskrivelse av kulturer som nasjonale er kritikkverdig. Hofstede mener at det er den nasjonale kulturen som differensierer medlemmene av en populasjon fra medlemmene av en annen. Selv om medlemmene individuelt kan skille seg fra hverandre på flere ulike måter, mener han at medlemmene innenfor et land uansett deler én felles og unik kultur. Han omtaler altså et land for en kultur.

Videre kritiseres han for gjennomføringen av undersøkelsene. Hofstede ønsket å samle inn nasjonale data, mens undersøkelsene ble utført mot én bedrift, nemlig IBM. Hans teorier er altså basert på svarene fra ansatte innenfor én spesifikk bransje – markedsføring og salg. Selv om Hofstede selv mener at dette ikke har noen innvirkning på resultatet, kan man på en annen side se at det kan ha hatt en viss

påvirkning. De ansatte i IBM kan, selv på tvers av landegrensler, for eksempel dele en felles organisasjonskultur som er tillært gjennom selskapet.

En annen side ved datainnsamlingsmetoden kan også anses som kritikkverdig. I undersøkelsene var gjennomsnittstallet på respondenter per land svært lavt. I tillegg ble kun data fra 50 av de totalt 66 landene i forskningen brukt til å karakterisere nasjonale kulturer. I seks av disse landene var antallet respondenter over 1000, mens i 15 av landene var antallet mindre enn 400. I Pakistan var det for eksempel bare 37 respondenter i Hofstedes første undersøkelse. På en annen side kan vi påpeke at å bruke mange respondenter ikke nødvendigvis gir et representativt resultat, men det er fortsatt grunn til å stille spørsmålsteget ved gyldigheten av resultatet med et så ujevnt antall informanter fra hvert land (McSweeney 2002:89-118). Som en konklusjon kan vi si at det er viktig å ikke stole blindt på resultatet av undersøkelsen, men å ha i bakhodet at det kan være store variasjoner også innenfor et land eller en nasjonal kultur.

2.7 Sosiorelasjonell kontekst

Den sosiorelasjonelle konteksten er, som beskrevet i kapittel 2.4, forholdet mellom de som kommuniserer. Forskjellige oppfatninger av hvordan dette forholdet skal være kan forårsake store kommunikasjonsutfordringer, og dermed være en flaskehals for suksess. I de følgende kapitlene går vi gjennom en rekke temaer innenfor den sosiorelasjonelle konteksten som man bør ta stilling til i interkulturell kommunikasjon.

2.7.1 Kilder til status og autoritet

Status er den posisjonen et menneske oppnår i et samfunn. Med utgangspunkt i at det er ulike kilder til status i forskjellige kulturer, ser man at dette kan forårsake konflikter i internasjonal samhandling. Det er derfor helt avgjørende å være bevisst på hvilke utfordringer som kan oppstå om man ikke kjenner til hva som gir status og dermed autoritet i et land. Sammen med autoritet, alder og familie er status med på å styre atferd i typiske kollektivistiske samfunn. I slike kulturer kan det for eksempel

være avgjørende å vite om betydningen av familie og relasjoner, eller hvilke forventninger som er knyttet til ulike roller. På den måten kan man sørge for å knytte gode relasjoner før man skal i møter og forhandlinger, vite hvem som skal innta ulike roller, og vite hvordan man skal forholde seg til autoritetspersoner man møter i den fremmede kulturen. Dersom man ikke er klar over disse sosiorelasjonelle forskjellene, kan det føre til store kommunikasjonsutfordringer og i verste fall svikt i kommunikasjonen (Neuliep 2009:184-198).

2.7.2 Ære og skam

Ære er et direkte uttrykk for status. Det er en verdi vi ser i alle kulturer og religioner, bare i større eller mindre grad (Fife 2005:145).

I typiske tilnærmede kollektivistiske samfunn, som Østen, Midtøsten, Afrika og Latin-Amerika, kommer ære til uttrykk gjennom anerkjennelse fra fellesskapet, og det er ofte kvinnen som bærer familiens ære. Det er også her skam, i form av frykt for å tape ansikt, er et utbredt fenomen. Å miste ansikt vil si å bli ydmyket, fornærmet eller kritisert på noen måte som gjør at den enkelte føler skam. Tap av ansikt fører derfor til at man taper ære. I tillegg til at man ikke ønsker å miste ære selv, må man heller ikke forårsake at andre mister ansikt. Frykten for at dette skal skje er årsaken til at kritikk nærmest ikke eksisterer i flere av disse landene (Neuliep 2009).

2.7.3 Religion

Det er helt avgjørende å forstå kulturers verdensbilde og religion dersom man skal forsøke å forstå tankegang og atferd i den spesifikke kulturen. Hvor sterk troen på egen religion er, varierer i stor grad ut fra hvor i verden man bor. Det er i det sosiale liv at troen spiller en sentral rolle. Vi kan derfor se den som en parallell til kultur. Religionens rolle er avhengig av de samme faktorene som skaper de kulturelle mønstrene. Ved å forstå en gruppe menneskers verdier og tankemåte, kan vi dermed forstå deres tro. På samme måte kan vi ved å forstå en folkegruppes religion, også forstå deres verdier, tankegang og atferd – altså deres kultur (Fife 2005:45-49).

2.7.4 Tidsorientering

Hall (1976, etter Neuliep 2009:140-142) skiller mellom monokron og polykron tidsorientering for å forstå ulike kulturers forhold til tid i en arbeidssituasjon. Han bruker betegnelsen monokron tidsforståelse om kulturer hvor det er vanlig å fokusere på én oppgave av gangen. Hvilken oppgave man gjør først kommer an på viktigheten av de ulike oppgavene som skal gjøres. Kulturer med en monokron tidsorientering kjennetegnes ved at:

- Tidsplaner dominerer
- Gjør én oppgave av gangen prioritert etter viktighet
- Punktlighet er viktig
- Tiden er lineær
- Dagen er nøye planlagt – ingen uforutsette hendelser ønskes

Typisk for den polykrone tidsforståelsen er at flere oppgaver foregår parallelt. Oppgavene prioriteres ikke etter viktighet fordi relasjoner og involvering av folk er viktigere enn å følge tidsplaner. Kulturer med en polykron tidsorientering kjennetegnes ved at:

- Tidsplaner er lite viktig – relasjoner er viktigere
- Flere oppgaver foregår med flere mennesker samtidig
- Punktlighet er lite viktig
- Avbrytelser og uforutsette hendelser er sett på som naturlig

2.6 Høykontekst – og lavkontekstkommunikasjon

Hvorvidt en kultur er preget av høykontekst- eller lavkontekstkommunikasjon kan påvirke hvordan menneskene innenfor denne kulturen oppfatter sanseinntrykk. Konseptet høykontekst – og lavkontekstkommunikasjon ble popularisert av kommunikasjonsteoretikeren, Edward T. Hall i 1976, og handler om betydningen av konteksten i kommunikasjonssituasjonen. Konteksten influerer måten vi kommuniserer på. I en lavkontekstkultur kommer man vanligvis fort frem til saken kommunikasjonen gjelder. I en høykontekstkultur tar det vanligvis mye lengre tid å komme frem til selve saken, fordi meningen ligger like mye i det som ikke er blitt

sagt som i det som er blitt sagt (Dahl 2001:77). I kulturer preget av høykontekstkommunikasjon er den ikke-verbale kommunikasjonen svært fremtredende. Lite trenger å bli sagt, da en stor del av budskapet formidles implisitt. Det vil si at atferd, sosial status og det fysiske miljøet kan være eksempler på kontekstuelle elementer som har stor betydning for kommunikasjonen. Kulturer preget av høykontekstkommunikasjon finner vi som oftest i tilnærmet kollektivistiske samfunn.

Det motsatte er kulturer preget av lavkontekstkommunikasjon. I ordet ligger det at lite av meningen i kommunikasjonssituasjonen er bestemt av konteksten. Årsaken til dette er at budskapet uttrykkes i den eksplisitte koden, altså verbalt via direkte kommunikasjon (Hall 1976, etter Neuliep 2009:51-54). Samtaler hvor deltakerne kommer fra lavkontekstkulturer vil derfor være mindre preget av ikke-verbal kode. Denne tilnærmingen finner vi i mer individualistiske kulturer (Jandt 2007:61-64).

Figur 2.2: Kontekstbasert kommunikasjon (Neuliep 2009:52).



Figur 2.2 viser de kontekstuelle trekkene i en samtale, og hvordan de påvirker kommunikasjonsbeslutningen, som igjen bestemmer hvordan man formidler budskapet. Til hvilken grad man fokuserer på de enkelte kontekstene i kommunikasjonssituasjonen vil, ut i fra hva som ble beskrevet over, variere fra kultur til kultur. I høykontekstkulturer vil færre ord være nødvendig og vi får en indirekte kommunikasjonsform med vekt på ikke-verbal kommunikasjon. I lavkontekstkulturer uttrykkes budskapet verbalt med liten vekt på ikke-verbale faktorer og elementer, slik at samtalen er preget av direkte kommunikasjon (Neuliep 2009:52). Når man opplever variasjoner i de to kommunikasjonsformene i samme samtale kan det i verste fall oppstå kommunikasjonssvikt.

2.8 Verbal – og ikke-verbal kommunikasjon

I dette kapitlet vil vi først se på forholdet mellom språk og kultur gjennom Sapir-Whorf-hypotesen. Deretter vil vi definere ikke-verbal-kommunikasjon og i hvilke former dette kan komme til uttrykk.

Sapir-Whorf-hypotesen er en hypotese om de språklige forskjellene på tvers av kulturer utviklet av akademikerne Benjamin L. Whorf og Edward Sapir i 1930-årene (Jandt 2007:125-126). Hypotesen baserer seg på to prinsipper:

1. Lingvistisk determinisme: I ordet ligger det at dette er en deterministisk tenkemåte, som går ut på at *språket bestemmer hva du tenker*.
2. Lingvistisk relativisme: Dette andre prinsippet går ut på at *hver enkelt kulturs ulike verdensbilde må bli reflektert i språkene deres*.

Med dette mener forskerne at vi i utgangspunktet tenker forskjellig, og at disse tankene ikke kan forstås av en som snakker et annet språk. Årsaken til dette er, som hypotesen indirekte sier, at tankesettet påvirkes av den enkeltes morsmål. Dette leder videre til at språket setter rammer for vår virkelighetsoppfatning, slik at språket i seg selv kan være en barriere i interkulturell kommunikasjon. Det kan blant annet komme til syne i ulikheter i den språklige uttryksmåten.

Ikke-verbal kommunikasjon er budskap som sendes til en mottaker uten bruk av ord. Det er viktig å skille mellom ikke-verbal atferd og ikke-verbal kommunikasjon.

”Kommunikasjon oppstår først når vi bevisst benytter symboler, enten det er i form av ord eller ikke-verbale symboler, for å skape en mening for andre” (Jandt 2007:97).

Hele 50-90% av kommunikasjonen skjer ikke-verbalt, og den oppstår ofte sammen med den verbale kommunikasjonen. Det er spesielt viktig å merke seg at dette ordløse språket *ikke* er internasjonalt. Det er også vanlig at høykontekstkulturer i større grad benytter seg av ikke-verbal kommunikasjon i tillegg til at de er mer sensitive overfor denne kommunikasjonsformen. I lavkontekstkulturer er det derimot den verbale kommunikasjonen som er flittigst brukt for å overføre informasjon. Det skiller mellom ulike typer av ikke-verbal kommunikasjon, hvor vi her har nevnt de viktigste:

- Kinetikk: All kroppsspråk og rørelse som hilsning, hånd – og armbevegelser, poengtering med kroppsbevegelser, øyekontakt og nikking.
- Haptikk: All kroppskontakt som for eksempel klemming, håndhilsning og annen berøring i hilseritualer.
- Proksemikk: Ulike kulturers syn på bruk av avstand og rom. Hvor går grensen for vår personlige intimitetssfære?
- Paraspråk: Stemmebruk som for eksempel rytme, tempo, tonefall, intensitet og stillhet. Hvordan en ting sies kan mange steder være det som faktisk sies.

(Neuliep 2009: 247-248)

2.9 Oppsummering - Interkulturell kommunikasjon

I dette teorikapittelet har vi beskrevet hvordan kommunikasjon består av to deler, verbal og ikke-verbal kommunikasjon. Verbal kommunikasjon er budskap som sendes til mottaker med bruk av ord, mens ikke-verbal kommunikasjon er budskap som sendes til en mottaker uten bruk av ord. Utfordringen i interkulturell kommunikasjon er å få avviket mellom sendt beskjed og mottatt beskjed fra en kultur til en annen til å bli så liten som mulig. Jo bedre man kjenner sin egen og den andres kultur, desto færre kommunikasjonsproblemer vil man oppleve. Det å møte nye kulturer med et åpent sinn er ekstremt viktig for å lykkes med tverrkulturell samhandling.

Videre har vi drøftet interkulturell kommunikasjon som kontekstbasert, hvor den dominerende kulturen i samfunnet gjennomtrenger alle aspekter av interaksjon mellom personer. Andre kontekster som påvirker samtalen er den mikrokulturelle, sosiorelasjonelle og miljøet. Evnen til å tilpasse seg forskjellige settinger, miljøer og situasjoner er viktig for å lykkes med kommunikasjon på tvers av kulturer.

Betydningen av konteksten i kommunikasjonssituasjonen kan defineres som høykontekst eller lavkontekst. Høykontekstkulturer kjennetegnes av indirekte – og ikke-verbal kommunikasjon, mens det typiske for lavkontekstkulturer er høy grad av direkte – og verbal kommunikasjon. Hofstede's kulturdimensjoner, maktavstand, individualisme kontra kollektivism, usikkerhetsunnavikelse og maskulinitet kontra

femininitet, anses som en del av den kulturelle konteksten og vil derfor påvirke all interkulturell kommunikasjon. Forholdet mellom de som kommuniserer, som er den sosiorelasjonelle konteksten, kan påvirkes av status, autoritet, frykten for å tape ansikt, religion og tidsforståelse.

3.0 *Utfordringer i møte med indisk forretningskultur*

I de følgende kapitlene vil vi først fortelle kort om den økonomiske situasjonen i India i dag, for deretter å presentere den valgte byen, Bangalore. Videre ønsker vi å beskrive hvilke utfordringer eksisterende teori mener man kan støte på som vestlig bedrift som skal gjøre forretninger i Bangalore. I løpet av litteraturgjennomgangen har vi funnet ut at teorien sier lite om kulturen i utvalgte områder og kulturforskjellene innad i landet. Forskningen som er gjort baserer seg i stor grad på India som en nasjonal kultur. Vår teori vil derfor også være preget av dette, mens resultatet vil vise hvorvidt dataene stemmer overens med våre teoretiske antagelser.

Vi har tatt utgangspunkt i hva som er typisk for den indiske forretningskulturen, men kommenterer også hvordan den norske kulturen skiller seg fra dette. Teorien i dette kapitlet er skrevet med bakgrunn i litteraturen om interkulturell kommunikasjon, som var beskrevet i de foregående kapitlene, slik at utfordringene som drøftes er basert på nettopp disse fenomenene. Vi vil påpeke at dette blir en stereotypisk framstilling. Det vil si at selv om teksten er forankret i teori, behøver den ikke å være gjeldende i alle tilfeller. Det finnes store individuelle forskjeller innenfor en kultur, som det er viktig å ha i bakhodet når man leser denne avhandlingen, jfr. innledende kapitler om etnosentrisme, kulturel relativisme og stereotyper (kapittel 2.2 og 2.3).

3.1 *India i dag*

India har verdens nest største befolkning med nærmere 1,2 milliarder mennesker. Med en sterkt økende befolkningsvekst, hvor det fødes ett barn i sekundet, antas det at landet vil ha verdens høyeste folketall innen 2050 (Grihault 2008:17).

India er et land med svært store kontraster. I tillegg til at landet regnes som en av verdens økonomiske stormakter, er det også et av verdens fattigste land ut fra bruttonasjonalprodukt per innbygger (Store Norske leksikon 2009). Halvparten av

befolkningen lever under fattigdomsgrensen, 300 millioner mennesker tilhører den kjøpekraftige middelklassen, mens en liten andel tilhører adelsklassen, som er svært rike (Grihault 2008:17-18).

Landet har hatt en solid økonomisk vekst siden slutten av 1990- tallet med en årlig rate på 6,2% i en ti-års periode fra 1994-2005 (Pangariya 2011:1-2). Dette har resultert i at India i 2005 kunne regnes som verdens tiende største økonomi (Store Norske leksikon 2009). Pangariya (2011:2) indikerer at India vil bli den tredje eller fjerde største økonomiske stormakten innen år 2025.

Landet er i dag på god vei mot en åpen markedsøkonomi. Årsakene til fremgangen i India har blant annet vært den sterke veksten i produksjonsindustrien, en enorm oppsving i IT-sektoren, en relativt liberal økonomisk politikk, og en sterk økning i utenlandske investeringer. Hele 60 % av arbeidsstyrken kommer fra jordbruket. Dette utgjorde 17% av bruttonasjonalproduktet i 2008. Selv om arbeidsstyrken ligger i landbruket, er det tjenestene som er den største bidragsyteren til den økonomiske veksten i landet. Tjenestene står for mer enn halvparten av Indias produksjon, men utgjør bare en tredjedel av sysselsettingen.

Indere har høy fokus på utdanning, og i takt med deres økonomiske vekst har de “fostret” opp store deler av befolkningen sin til å bli eksportører av IT-tjenester og medarbeidere med programvareekspertise. I dag er eksport og handel en av Indias viktigste økonomiske bidragsyttere, med Kina, USA, Japan og Storbritannia som deres viktigste handelspartnere (Store Norske Leksikon 2009). Selv om India har gjort store økonomiske progresser, har de fortsatt langt igjen å gå når det gjelder å bekjempe fattigdommen i landet. (Pangariya 2011:3)

3.2 Bangalore – Indias ”Silicon Valley”

Bangalore, også kalt Bengaluru, er hovedstaden i den indiske delstaten, Karnataka, og har cirka 6 500 000 millioner innbyggere. Byen ligger ca. 1000 meter over havet og har fått tilnavnet ”the garden city”, delvis fordi den er kjent som den reneste byen i India. I tillegg ligger Bangalore i et tropisk savanneklima med en klar deling i

årstidene mellom regntid og tørketid, og et gjennomsnittlig moderat klima på grunn av den høye beliggenheten (Siskin 2009). Kartet over India viser at Bangalore ligger helt sør i landet, langt unna de andre store byene, som Mumbai og New Dehli.

Figur 3.1: Kart over India (World guides)



Siden kolonitiden har Bangalore vært sentrum for vitenskap og teknologi og er Indias softwareindustri, med hele 242 etablerte software-bedrifter. Bangalore har mange anerkjente skoler og forskningsinstitusjoner, samt mye tungindustri. Etter at India ble selvstendig fra England i 1947, utviklet Bangalore seg til et industrielt sentrum med våpenproduksjon, flyfabrikker og romfart. Etterhvert som økonomien i landet har blitt liberalisert, har Bangalore også blitt senter for kunnskapsindustri og er kjent som Indias «Silicon Valley». Byen er ledende innenfor IT ved at den utgjør hele 40% av Indias totale IT-eksport. Multinasjonale selskaper er godt representert i byen, og det er stadig flere amerikanere og europeere som kommer hit for å gjøre forretninger og/eller arbeide for IT-selskaper med hovedkontorer her. Bangalore er i dag ranket som en av de 10 beste "IT nerve sentre" i verden. Som et resultat av dette har Bangalore blitt knutepunktet mellom økonomi og kultur i India, og er helt klart den mest voksende byen i landet (Siskin 2009).

3.3 Kulturdimensjonene

Hofstedes usikkerhetsunnvikelsesindeks viser at India er et land med svak usikkerhetsunnvikelse. Troen på at suksess og fiasko avhenger av karma, og at en mulighet som glapp i dag kan dukke opp senere, er en kontrast til de vestlige landene som ofte tror på dette med «å gripe dagen» og å utnytte enhver mulighet når den byr seg (Grihault 2003:142). Denne troen på karma og livets hjul fører blant annet til et avslappet forhold til tid, som tilsier at det er viktig å gjøre avtaler i god tid og regne med å måtte være fleksibel når man gjør forretninger med indere. (Grihault 2003:148).

India er en tilnærmet kollektivistisk kultur preget av store familier og tette familiesystemer. Det streves med å utvide familiebandene, der også venner blir en del av nettverket (Ulven 2007:184). Det brukes «vi» istedenfor «jeg» i de fleste sammenhenger, som illustrerer deres fokus på gruppen framfor individet. Det er derfor vanlig å føle et ansvar overfor de gruppene man er medlem av framfor et individuelt ansvar, som er vanlig i Norge (Grihault 2003:150).

India er på 10/11 plass på maktdistanseindeksen, noe som tilsier at indere i høy grad aksepterer at makten er ulikt fordelt. Store deler av bedriftene og foretakene er enten eid eller kontrollert av familier (Grihault 2003:145). Som beskrevet i kapittel 3.3.2, er det ofte de eldre som har de høyeste posisjonene i bedrifter, og det er her alle beslutninger tas. Respekt for autoritetspersoner er svært viktig, og som ansatt tar du imot ordre fra personene over deg i hierarkiet (Grihault 2003:148).

En inder vil tidlig i oppveksten lære å skille mellom maskuline og feminine aktiviteter. Det mannlige kjønn blir sett på som overlegen, og allerede i ung alder vil gutter ha mer frihet og muligheter til å uttrykke seg enn jenter. Dette viser seg også senere i livet med menn som beslutningstakeren i familien, og det er også bare menn som arver i sin familie (Samovar, Porter og Stefani 1998: 107). Man vil kunne møte på kvinner med høye posisjoner i det indiske næringslivet i India. Likevel vil det for en inder være vanskelig å forholde seg til kvinner med autoritet, da dette ikke er vanlig i landet (Grihault 2003:147-148).

Tabellen under viser Indias plassering i forhold til andre land i hver av indeksene i Hofstedes undersøkelser. Indekstallet viser indeksverdier, der ytterpunktene er 0 og 100.

Tabell 3.1: Indias plassering i Hofstedes indekser for kulturdimensjonene.

	Plassering	Indekstall
Maktdistanseindeks	10/11	77
Individualismeindeks	21	48
Usikkerhetsunnvikelse-indeks	45	40
Maskulinitetindeks	20/21	56

3.4 Sosiorelasjonell kontekst

Med bakgrunn i teorien om sosiorelasjonell kontekst i kapittel 2.7 vil vi nå, med forankring i teori, drøfte hvilke sosiorelasjonelle utfordringer en norsk bedrift kan støte på i møte med den indiske kulturen: Hva er kulturens kilder til status, og hva gir autoritet? Hvordan kan deres syn på ære og skam føre til kommunikasjonsproblemer? Hvilken religion praktiserer størsteparten av kulturen, og hvilken innvirkning kan denne ha på kommunikasjonen?

3.4.1 Kilder til status – deterministisk hierarki og personlige relasjoner

Vi ser grunn til å anta at nordmenns vei til status og autoritet er gjennom god utdannelse, hard jobbing og en høy stilling; altså gjennom det Neuliep (2009:185) definerer som frivillig gruppetilhørighet. Det vil si grupper som man bevisst har valgt tilhørighet til. I de fleste asiatiske land er det derimot de ufrivillige gruppene som avgjør status og autoritet. Med ufrivillige grupper menes grupper som man ikke har valgt tilhørighet til. Hvilken familie man kommer fra, etnisitet, kjønn og alder er alle

styrende for hvilken posisjon man har i et tilnærmet kollektivistisk samfunn som India. Både Gesteland (2005:130) og Ulven og Thorn (1999:188) påpeker sammenhengen mellom alder og autoritet i indisk kultur. De yngre har stor respekt overfor de eldre, som fremstår som autoritetspersoner. Med bakgrunn i dette, er det grunn til å anta at prestisjetunge posisjoner og høy grad av autoritet i de fleste tilfeller henger sammen med alder. Som et resultat av dette er det vanlig å se eldre menn som sjefer i indiske bedrifter, selv om de ikke nødvendigvis besitter den rette eller beste kompetansen. Da det er sjefene som nesten alltid er eneste beslutningstaker i en bedrift, kan det føre til kommunikasjonsutfordringer hvis man ber om råd fra en vanlig ansatt, slik man er vant til å kunne gjøre i vestlige land (Samovar, Porter og Stefani 1998: 245).

Teoretikerne viser videre stor enighet om at den viktigste kilden til status er relasjoner. Den indiske kulturen er i høy grad basert på mellommenneskelige forhold. Dette kommer tydelig fram i forretningslivet, hvor suksess avhenger av evnen til å skape en god relasjon til kunden eller samarbeidspartneren. Den relasjonsorienterte forretningskulturen gjenspeiler det mer eller mindre kollektivistiske samfunnet, der familie og venner er det absolutt viktigste i livet. Konsekvensene av dette er at ens status som forretningspartner henger tett sammen med ens kontaktnettverk. Selv om de fleste indere anses å sette stor pris på vestlig kompetanse og ekspertise, er viktigheten av relasjoner og kontaktnett mye større (Grihault 2008:142). Også Ulven og Thorn (1999:189) omtaler viktigheten av personlige relasjoner for at inngåelse av avtaler og kontrakter i det hele tatt skal være mulig. Gesteland (2005:130) anbefaler at man tar seg tid til å bli kjent og knytte bånd på forhånd med de man skal i forhandlinger med. Det handler i bunn og grunn om å kjenne til de rette personene for å heve sin egen status og posisjon.

En tredje og avgjørende kilde til status i India er hierarkiet som gjennomsyrrer kulturen. 80% av alle indere er hinduer, som er en religion sterkt preget av et hierarkisk kastesystem. Dette kastesystemet tilsier at de ikke kan klatre høyere i hierarkiet enn innenfor den kasten de er født (Gesteland 2005:130). Det sterke hierarkiske systemet kommer også til syne i kulturens forventninger til de enkeltes roller. En rolle kan defineres som den posisjonen man har innenfor en gruppe, og det er som regel sterke forventninger knyttet til hver rolle. Dette kan igjen knyttes opp

mot organisasjonsstruktur i India, som Gesteland (2010: 41-42) omtaler som ekstremt hierarkisk strukturerte bedrifter og samfunn. Samfunnet blir styrt av forholdet mellom mennesket og hierarkiet, og hver enkelt må utfylle sin rolle etter forventningene. På bakgrunn av dette kan det igjen være grunn til å tro at deres status styres av ufrivillig gruppetilhørighet. Man inntreer automatisk en rolle et bestemt sted i hierarkiet ettersom hvilken familie og kaste man er født inn i, hvilket kjønn man er, og hvor gammel man er.

De fleste norske bedrifter har et uformelt forhold til den hierarkiske organiseringen av bedriften og andre forventninger til rollene i en organisasjon. Det er grunn til å tro at de fleste kan gi tilbakemeldinger og komme med innspill til sin leder. Mange organisasjoner har til og med gått bort fra den hierarkiske inndelingen og valgt en flatere organisasjonsstruktur uten bestemte arbeidsområder og rapporteringslinjer (Kaufmann og Kaufmann 2003). I India kan vi finne den totale motsetning. Deres bedriftskultur vil i mange tilfeller være preget av hierarki som kjennetegnes av tydelige definerte roller og rapporteringslinjer. Man har generelt stor respekt for autoritetspersoner og ser på det som en selvfølge og underkaste seg denne personen (Grihault 2008:143). Figur 3.2 illustrerer det store gapet mellom det sterke hierarkiet i India og den egalitære kulturen man finner i Norden. Andre utvalgte land er tatt med for sammenligning, og for å se det hele i perspektiv.

Figur 3.2: Hierarkisk – og egalitær kultur (Gesteland og Gesteland 2010: 41)



3.4.2 Frykten for å tape ansikt

Indere både misliker og er redde for å tape ansikt. Det er derfor spesielt viktig å unngå personlig kritikk. I tillegg er de fleste opptatt av å oppleve respekt for sin kultur, slik at respektløshet også kan være en kilde til skam og tap av ansikt (Grihault 2008:50). Videre kan man spørre seg hva man gjør hvis en inder gjør feil dersom kritikk kan føre til tap av ansikt. Grihault (2008:39) beskriver at et flertall av indere tror på karma. Altså begrunner de sitt arbeid med god eller dårlig karma framfor personlig suksess eller nederlag. Derfor er det i de fleste tilfeller rom for å feile.

Samtidig som de ikke ønsker å få kritikk, ønsker de heller ikke å kritisere andre. Indere har, som beskrevet i kapittelet over, stor respekt for autoriteter. De vil derfor ikke si imot eller korrigere en person med høyere posisjon enn seg selv, selv om man for eksempel vet at personen tar feil. Dette er i frykt for at den høyt respekterte personen skal miste ansikt foran sine undersåtter (Tomalin og Nicks 2007:180). Det anses som svært viktig å ivareta andres personlige rykte. En inder vil derfor kunne lyve i enkelte situasjoner dersom sannheten risikerer at den andre taper ansikt. Dersom man for eksempel ønsker en jobb gjort av en inder, må man være nøye med å spesifisere hva man ønsker skal bli gjort, og hvilken informasjon man er på jakt etter for å få et ærlig svar. En inder kan i verste fall si ja til en oppgave han vet at han ikke kan utføre i frykt for å miste ansikt (Grihault 2008:144). De fleste vil være høflige og sier som regel det de tror du vil høre framfor å være ærlige (Gesteland 2005:130).

I vestlige, mer individualistiske samfunn, finnes ikke den samme formen for ære og skam. Skam vises heller i en form for skyldfølelse. Det er individets samvittighet som er i fokus og ikke offentlig skam eller brudd med gruppens verdier (Neuliep 2009:329).

3.4.3 Religiøst mangfold

India har 7 store religioner hvorav hinduismen er den største med en oppslutning på 82% blant befolkningen. De andre religionene er fordelt på islam, buddhismen, sikh, parseeism, jainism og kristendommen (Tomalin og Nicks 2007: 178). Dette sterkt

religiøse samfunnet har stor respekt for alder, tradisjoner og hellige symboler. Den viktigste betydningen religionen har i dagliglivet, skjer gjennom ulikheten som pålegges gjennom kastesystemet, og den tilhørende troen på karma eller skjebnen. De hinduistiske levereglene er nedfelt i en over 2000 år gammel kilde, som poengterer den gamle, nedarvede kulturen til det indiske folket. Selv om kastevesenet ble forbudt i 1950, har det fortsatt en sosial verdi. I praksis eksisterer det 5 ulike kaster; *brahminere* (presteskapet), *ksatriyaene* (krigere og herskere), *vaishyane* (handelsmenn og bønder), *shudraene* (tjenere) og *kasteløse* (slaktere, renholdsvesen, garvere, likbrennere etc.). Man regner med at 30-40 % av dagens befolkning i landet er såkalte kasteløse (Fife 2005:48-49; Tomalin og Nicks 2007:179). Kastesystemet betyr at man godtar sin posisjon i samfunnet, selv om det for eksempel innebærer å bo på gaten. Dette forklarer hvorfor man godtar å ha en så stor tiggerklasse som er tilfelle i India (Grihault 2008:48).

Troen på at ingenting er tilfeldig og at universet og livet baserer seg på en fundamental ordning er svært utbredt. Det vil si at de tror på karma - at skjebnen er formet av handlingene i et tidligere liv (Tomalin og Nicks 2007:180). Denne troen på livets hjul og karma preger også forretningslivet. Virksomheter styres for eksempel ikke av hinduismen eller noen av de andre seks religionene. De er isteden berørt av overtro. Vedtak til å signere kontrakter blir derfor ofte tatt på typiske lykkebringende dager (Tomalin og Nicks 2007:33).

3.4.4 "Indian stretchable time"

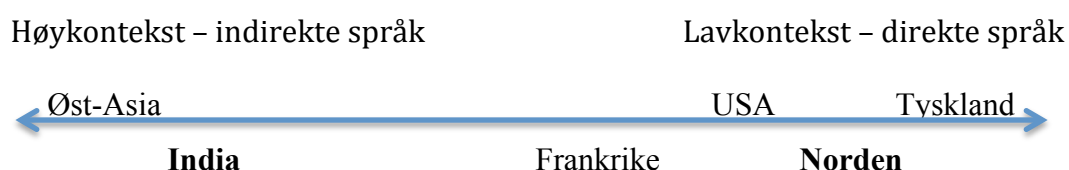
Typisk for indisk kultur er den polykrone tidsforståelsen. Deres forhold til tid i en arbeidssituasjon er veldig avslappet, og det brukes god tid på planleggingen rundt en oppgave eller et prosjekt. Derimot vil gjennomføringen av oppgaven eller prosjektet skje relativt kjapt. Det er ikke nøye om tidsplaner overholdes, og en «deadline» vil for en inder være fleksibel. Ved fravær kan andre ha blitt satt til å gjøre dine oppgaver, eller du kan ha blitt overført til andre deler av et prosjekt. Avbrytelser er vanlig, og forandringer i planer og ansvarsinndeling skjer fort (Tomalin og Nicks 2007:183-184). Folk fra vestlige land kan ha problemer med å forstå dette flytende tidsbegrepet, og Indian standard time blir derfor ofte, som en spøk, omtalt som "Indian stretchable time" (Grihault 2008:157).

3.5 Indirekte kommunikasjonsform – en motsetning til norsk kultur

Hvorvidt den indiske kulturen er preget av høykontekst – eller lavkontekstkommunikasjon henger nøye sammen med det om ble beskrevet i kapittel 3.4.2. Der ble den sterke motviljen mot å meddele noe negativt eller gi kritikk beskrevet gjennom deres frykt for å tape ansikt. Dette tilsier at India er en høykontekstkultur. Budskapet ligger implisitt og overføres derfor sjelden via direkte kommunikasjon. At den indiske kulturen er preget av en tilnærmet høykontekstkultur tilsier at den ikke-verbale kommunikasjonen også er svært fremtredende, som igjen betyr at det er den indirekte kommunikasjonsformen som råder.

Figur 3.3 viser hvor India befinner seg i forhold til høykontekst – og lavkontekstkommunikasjon sammenlignet med nordiske land. Figuren viser også ytterpunktene med Tyskland som de mest direkte og Øst-Asia som de mest indirekte, samt noen holdepunkter på linjen for sammenligning med andre lands kulturer. Figuren illustrerer også at høykontekstkulturer er preget av indirekte språk, mens lavkontekstkulturer er preget av en direkte uttrykksmåte.

Figur 3.3: Høykontekst- og lavkontekstkulturer (Gesteland og Gesteland 2010: 65)



Gesteland og Gesteland (2010:65) beskriver årsaken til at man ofte ikke får direkte svar på enkelte spørsmål med at vestlige blir sett på som del av en høyere rang enn dem selv. Indiske ansatte snakker og skriver mer indirekte fordi kommunikasjonsmottakeren har en høyere status enn seg selv og er høyere oppe i hierarkiet.

3.6 Språklig mangfold - ulikt tankesett

De fleste indere som har gått på skole snakker engelsk. Det kan likevel være vanskelig å forstå og bli forstått, da engelsken deres har en spesiell uttale, en slags indisk aksent. Deres morsmål varierer i stor grad med religion og i hvilket område man bor. Det er hele 15 forskjellige offisielle språk i India, der engelsk er en av dem. I tillegg finnes det mer enn 1400 dialekter (Moran, Harris og Moran 2007:427). Med utgangspunkt i Sapir-Whorf-hypotesen i kapittel 2.8 om at språket styrer tankesettet, er det naturlig at det kan oppstå kommunikasjonsproblemer på tvers av landegrenser på grunn av ulikt morsmål, når det bare innenfor samme land eksisterer så enorme variasjoner.

3.7 Oppsummering – utfordringer i møte med indisk forretningskultur

India har verdens nest største befolkning med nærmere 1,2 milliarder mennesker, og er i løpet av 2025 antatt til å bli den tredje eller fjerde største økonomiske stormakten i verden. Det er et land hvor kulturforskjellen med Norge er enorm. India har en tilnærmet kollektivistisk kultur, hvor store familier og tette familiesystemer preger kulturen. Mange av foretakene i India er enten eid eller kontrollert av familier. Det er vanlig at de eldste i India har høyest autoritet og posisjon i bedrifter, selv om de ikke nødvendigvis besitter den rette eller beste kompetansen.

India er preget av høy maktavstand. Respekt verdsettes høyt, og som ansatt må du respektere de som er over deg på rangstigen. De vil derfor ikke si imot eller korrigere en person med høyere posisjon enn seg selv, selv om man for eksempel vet at personen tar feil. Dette er i frykt for å tape ansikt eller få den andre til å tape ansikt, som er en slags offentlig skam.

Suksess i India avhenger i stor grad av evnen til å skape en god relasjon til kunden eller samarbeidspartneren. Den relasjonsorienterte forretningskulturen gjenspeiler det kollektivistiske samfunnet, der familie og venner er det absolutt viktigste. Den kanskje mest avgjørende kilden til status i India er hierarkiet. Deres forretningskultur

er preget av hierarki som kjennetegnes av tydelige definerte roller og rapporteringslinjer. 80 % av alle indere er hinduer, en religion sterkt preget av et hierarkisk kastesystem, som tilsier at man ikke kan klatre høyere i hierarkiet enn innenfor den kasten man er født. På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at deres status styres av ufrivillig gruppetilhørighet.

Høykontekstkommunikasjon er typisk for indisk kultur, noe som også tilsier at det er den indirekte kommunikasjonsformen som er mest fremtredende.

4.0 Metode

Forskningsprosessen følger i hovedtrekk de fire fasene forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008:37). I forberedelsen må det tas en beslutning om undersøkelsen skal følge en kvantitativ eller kvalitativ forskningsmetode. Ifølge Berg (2007:2) vil kvalitativ forskningsmetode ofte fremme en dypere og mer innholdsrik beskrivelse og forståelse enn hva kvantitative undersøkelser gjør. Vi har derfor valgt å utføre en kvalitativ forskningsoppgave. Vi ønsket å skaffe så mye dybdekunnskap som mulig framfor breddekunnskap, slik at vi fikk en inngående beskrivelse av fenomenet. Dermed ville vi med større troverdighet kunne besvare problemstillingen.

I det følgende kapittelet har vi beskrevet vår valgte metode for planlegging, gjennomføring og analysering av data.

4.1 Forskningsdesign

Vi har valgt casedesign som forskningsstrategi i denne avhandlingen. Casedesign er ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010:86) å samle mye og detaljert informasjon om et avgrenset case. Ved valg av forskningsstrategi var det derfor naturlig å velge casedesign, fordi vi ville ha mest mulig informasjon om et avgrenset fenomen; norske bedrifters erfaringer med indisk bedriftskultur i Bangalore. I tillegg ønsket vi en mest mulig inngående beskrivelse og forståelse av dette fenomenet. Ut fra formålet med oppgaven er også casedesign den mest hensiktsmessige forskningsstrategien. Vi ønsket å ende opp med en *beskrivelse og forståelse* av kulturelle forskjeller som fører til kommunikasjonsutfordringer.

Det kan benyttes ulike datakilder i casedesign, men alle er nødt til å være tid – og steds avhengige. Med det menes det at fenomenet studeres i en bestemt setting (Yin 2007, etter Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:86). Dette var også tilfelle i denne forskningsoppgaven, og vi anså derfor casedesign som det mest hensiktsmessige forskningsdesignet ut fra vår problemstilling.

Berg (2007:327) skiller mellom tre ulike design for casestudier:

- Undersøkende casedesign
- Forklarende casedesign
- Deskriptivt casedesign

Vi har valgt å benytte oss av et deskriptiv casedesign, da vi ønsker å beskrive bedrifters erfaringer med fenomenet vi undersøker.

Ved gjennomføringen av caseundersøkelsen har vi valgt å følge Yins metode for casedesign, da vi anser dette som en strukturert metode for innhenting, organisering og analysering av data opp mot teoretiske antakelser. Yins metode består av de 5 komponentene; forskningsspørsmål, teoretiske antakelser, analyseenheter, den logiske sammenhengen mellom data og antakelser og kriterier for å tolke funn (Yin 2007, etter Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010: 86-87).

4.2 Forskningsspørsmål

Vårt forskningsspørsmål lyder som følgende:

”Hvordan kan kulturelle – og sosiorelasjonelle ulikheter skape kommunikasjonsproblemer for en norsk bedrift som skal gjøre forretninger i Bangalore? Hvordan kan disse best mulig løses?”

4.3 Teoretiske antagelser

Undersøkelsens teoretiske antagelser er utformet på bakgrunn av litteraturgjennomgangen i de foregående kapitlene. Ifølge Yin (2007, etter Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010) er det disse antagelsene som ligger til grunn for den videre undersøkelsen. Vi har utarbeidet følgende teoretiske antagelser:

- Kulturelle ulikheter mellom norske og indiske bedrifter er en kilde til kommunikasjonsutfordringer.

- Hofstede's undersøkelse av kulturdimensjonene stemmer overens med kulturen i Bangalore og ligger til grunn for kommunikasjonsutfordringer som kan oppstå.
- Relasjoner, alder og rang i hierarkiet er de viktigste kildene til status og autoritet, og dermed noe av det viktigste å være klar over for å motvirke kommunikasjonsproblemer.
- Frykt for å tape ansikt og den indirekte kommunikasjonsformen leder til noen av de største kommunikasjonsutfordringene på et sosiorelasjonelt nivå.
- Den indiske kulturen i Bangalore er preget av en polykronisk tidsforståelse som gjør at det lett oppstår konflikter med hensyn til blant annet punktlighet.

4.4 Analyseenheter

Analyseenheten(e) kan være studiet av et individ, en gruppe, en organisasjon, et samfunn, et land eller et fenomen (Berg 2007). Vi valgte å undersøke én analyseenhet. Analyseenheten er fenomenet utfordringene norske bedrifter støter på i møte med indisk forretningskultur. Videre hadde vi valget mellom enkelt-case-design og fler-case-design. Vi valgte da fler-case-design, som kan være et studie av *flere* ulike organisasjoner, individer, samfunn eller lignende (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010: 87-88). Vi ønsket å utføre dybdeintervjuer med flere uavhengige organisasjoner, men som alle har erfaring med fenomenet vi studerer. På denne måten ville vi få fram forskjeller og likheter ved å sammenligne deres erfaringer. Dette vil i større grad føre til resultater som kan overføres til bedrifter som skal i lignende forretninger med kulturen, enn om vi kun hadde tatt for oss ett enkelt case i form av én organisasjon og deres erfaringer.

Ved valg av én analyseenhet og fler-case-design fikk vi et studie av flere av samme type organisasjoner, men på tvers av tid og rom.

4.4.1 Strategisk utvelging av informanter

I kvalitative undersøkelser er ikke tilfeldig utvalg av informanter det mest hensiktsmessige slik det er i kvantitative studier. Årsaken til dette er at vi ønsker å få mer kunnskap om et fenomen som kan overføres til å gjelde for andre lignende tilfeller. Man benytter seg derfor av en strategisk utvelging av informanter, som betyr at forskeren bestemmer seg for hvilken målgruppe man skal hente inn data fra. (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008:109).

Det finnes en mengde metoder man kan benytte som utvalgsstrategi, og det er forskningsspørsmålet som avgjør hva som er mest hensiktsmessig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008:109). Vi har valgt å segmentere etter en kriteriebasert utvelging. Ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2008:112) er dette en strategi hvor forskeren setter visse kriterier som informantene må oppfylle for å være innenfor målgruppen. Våre informanter måtte oppfylle følgende kriterier:

- Informanten skal være én eller flere representanter fra en organisasjon
- Organisasjonen må ha erfaring fra virksomhet i Bangalore og/eller ha erfaring fra forretningsforbindelser med bedrifter i Bangalore.
- Erfaringen må ha vært gjort nylig; dvs. i løpet av de siste to årene.
- Organisasjonens virksomhet i Bangalore må være såkalt ”business to business” forretninger, altså rettet mot bedriftsmarkedet.
- Informant(e) må selv ha erfaring fra organisasjonens virksomhet og/eller forretningsforbindelser med Bangalore, og aller helst være kontaktpersonen med hele eller deler av virksomheten i landet.

4.4.2 Utvalgsstørrelse

Hensikten med kvalitative undersøkelser er å skaffe innsikt og forståelse av et fenomen og å komme nært innpå informantene. Man ønsker derfor å få så mye informasjon som mulig ut av et lite utvalg (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008:105-106). Hvor stort utvalget bør være avhenger derimot med datainnsamlingsmetoden vi har valgt. Vi valgte dybdeintervjuer hvor det er vanlig å rekruttere 10-15 informanter. Dersom man har begrenset tid kan 5-10 intervjuer være

tilstrekkelig (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008: 106). Utgangspunktet vårt var å gjennomføre 5-7 dybdeintervjuer. Årsaken var at prosjektet hadde begrenset tid, men vi anså det heller ikke som nødvendig å utføre flere intervjuer. Informantene var profesjonelle og satt av tid i sin arbeidstid til å gjennomføre intervjuet. Vi forutsatte derfor at deres svar var grundige, troverdige og pålitelig, og kunne betegnes som ekspertintervjuer. I tillegg ville vi derfor følge en grenseverdi. Det vil si at vi gjennomførte intervjuer til vi ikke lenger fikk noen ny informasjon (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008:106). Da vi hadde utført fem intervjuer følte vi at grenseverdien var nådd, og at vi ikke lenger fikk noen ny og relevant informasjon. Dermed ble det utført til sammen fem dybdeintervjuer i denne undersøkelsen.

4.4.3 Rekruttering av informanter

Vi valgte å rekruttere informanter via e-post. Informantene fant vi delvis ved hjelp av Innovasjon Norge, som har oversikt over bedrifter i ulike bransjer som er representert i India, og delvis ved å kontakte bedrifter vi visste hadde virksomhet i India, for å finne ut om de oppfylte våre kriterier.

Vi fikk en grundig oversikt over kontaktpersoner og ulike bedrifters lokalisering i India av vår kontaktperson i Innovasjon Norge. Dermed fikk vi sendt ut informasjon og forespørsel om dybdeintervjuer til bedriftene som så ut til å oppfylle våre kriterier. Det var avgjørende å komme i kontakt med de bedrifter og ansatte som oppfylte de egenskapene som var aktuelle på bakgrunn av vår utvalgsstrategi, som igjen var bestemt ut i fra vårt forskningsspørsmål. Dette skulle også sørge for å gjøre risikoen for å få en skjev fordeling av informanter betydelig mindre (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008:118).

Det var flere årsaker til at vi valgte å rekruttere informanter via e-post. Metoden er lite tidkrevende og gjorde at vi raskt fikk utsendt den nødvendige informasjonen til informantene. Det ga oss også muligheten til å sende ut informasjon til flere av gangen, da en av ulempene ved rekruttering via mail er risikoen ved å ikke å få svar (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2008: 118).

Avtale om tidspunkt for gjennomføring av intervjuet ble gjort mellom intervjuer og informant. Hvert intervju varte i anslagsvis 45-60 minutter.

4.5 Den logiske sammenhengen mellom data og antagelser

4.5.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Vi valgte å arbeide med en semi-strukturert intervjuguide utarbeidet på bakgrunn av de teoretiske antagelsene. Denne strukturen skulle bidra til at informanten delte alle sine erfaringer, og ikke kun svarte på konkrete spørsmål. Det var derfor avgjørende at vi presenterte temaer og emner og fulgte opp med spørsmål der det var nødvendig eller interessant for å få frem mer relevant informasjon. Vi ville også unngå konkrete, utarbeidede spørsmål, for å få frem likheter og ulikheter ved deres erfaringer uten at de var ledet av intervjueren. Intervjuguiden finnes som vedlegg 1.

4.5.2 Gjennomføring av dybdeintervjuer

Vi avtalte møter direkte med informanten i hver av bedriftene. Intervjuene foregikk på informantens arbeidsplass. Alle virkemidler som trengtes for å gjennomføre intervjuet ble medbrakt av forskerne. Vi benyttet oss av en lydopptaker, som tok opp alt som ble sagt under intervjuet. På denne måten kunne vi konsentrere oss om intervjuets emne og dynamikk, mens vi i ettertid kunne høre på opptaket og få med oss tonefall og pauser som vi i intervjuet ikke la merke til. I tillegg valgte vi å skrive notater under intervjuene. Notatene skal ifølge Thagaard (1998) representere et utvalg av det forskeren har observert og opplevd. Vi så det derfor som hensiktsmessig å gjøre notater for å registrere opplevelser under intervjuene som det var vanskelig eller umulig å høre på et lydopptak. Ved å registrere intervjuet med både lydopptaker og notater kunne vi mer nøyaktig gjengi informantene sine opplevelser og erfaringer og få en helhetlig forståelse av casene.

Vi var tre forskere som var med på intervjuet. Forsker 1 var intervjuleder og gjennomførte selve intervjuet og førte samtalen med informanten. Forsker 2 var ”sekretær” og skrev ned alt som ble sagt både av intervjueren og informanten. Forsker

3 hadde ansvar for lydopptakeren, passet på at alt ble tatt opp, og at man til enhver tid kunne høre hva som ble sagt under intervjuet på lydopptaket. Forsker 3 var også deltakende under intervjuet og kom med innspill og oppfølgingsspørsmål ved behov.

4.5.3 Datareduksjon

Etter datainnsamlingen sitter man igjen med en mengde informasjon som må organiseres før man kan analysere innholdet. Man kan kombinere ulike metoder for datareduksjon, men ifølge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2004: 154) benyttes i hovedsak tre måter å redusere datamaterialet på:

- Tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

Vi valgte å benytte oss av en kombinasjon av tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data og bruk av diagrammer og tabeller. Ved tverrsnittsbasert og kategorisk inndeling av data identifiserer vi temaer og emner på tvers av datamaterialet og finner en meningsfull inndeling som ender i en kategorisering (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2004:156). Dataene vi satt igjen med etter bruk av denne metoden sorterte vi i en tabell, for å få en mer oversiktlig presentasjon av dataene til bruk i analysen.

4.5.4 Analysemetode

Når dataene er redusert og organisert, skal meningsinnholdet analyseres.

Yin (2003) operer med to analysestrategier for datamaterialet:

- Teoristyrte analysestrategi
- Beskrivende casestudium

Teoristyrte analysestrategi er analyse basert på de teoretiske antagelsene. Beskrivende case er kun å anbefale dersom man ikke har noen teoretisk antagelse på forhånd (Yin 2003). Vi har utformet en rekke teoretiske antakelser og benyttet oss derfor av en teoristyrte analysestrategi.

Analysemetoden vi benyttet var meningsgenerering gjennom ad hoc metoder. Ifølge Kvale (2009) er dette en form for analyse uten noen standardmetode. Man benytter ulike teknikker ettersom hva som passer. Vi var klar over at dette kanskje er den svakeste formen for analyse, men det var den best egnede metoden i vårt tilfelle. Vi ønsket å se etter like og ulike mønstre og temaer i det reduserte materialet, og sammenligne informantenes svar basert på deres erfaringer.

4.6 Kriterier for å tolke funnene

For å tolke funnene opp mot de teoretiske antagelsene, kan vi benytte oss av tre ulike metoder etter Yin (2003):

- Mønstermatching
- Forklaringskjeder
- Tidsanalyser

Vi tolket funnene ved hjelp av mønstermatching, som handler om å finne mønstre i datamaterialet og de teoretiske antagelsene som passer sammen (Yin 2003). På denne måten kunne vi også indikere om forskningen oppfyller kravet om intern validitet ved å se på om mønsteret i de empiriske dataene matcher teoretiske antagelser og begreper. Da vi allerede hadde sortert dataene i kategorier i en tabell i datareduksjonen, anså vi mønstermatching som den best egnede og hensiktsmessige tolkningsmetoden.

4.7 Kvalitetssikring

Ifølge Guba og Lincoln (1985, 1989; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:229) bør kvalitative undersøkelser vurderes annerledes enn kvantitative undersøkelser.

Likevel mener flere at man kan benytte reliabilitet og ulike validitetsformer, slik som man gjør i kvantitativ forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:229). I denne undersøkelsen har vi ansett det som fordelaktig å bruke begrepene troverdighet, pålitelighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvaliteten i forskningen.

4.7.1 Troverdighet (intern validitet)

Troverdigheten i undersøkelsen er i følge Johannessen, Tufte og Kristoffersen (2008) i hvilken grad våre funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. For å øke sannsynligheten for at vår forskning vil gi troverdige resultater er det spesielt to teknikker etter Guba og Lincoln (1985; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:230) som kan benyttes:

- Vedvarende observasjon
- Metodetriangulering

I vårt tilfelle vil ingen av de overstående teknikkene benyttes, da dette ikke passer vårt forskningsdesign og metode for datainnsamling. For å kompensere for dette, har datamaterialet blitt analysert av samtlige tre forskere, for å forsikre oss om at vi kom fram til samme funn og fortolkninger. I tillegg hadde vi i intervjuguiden spørsmål som framstod forskjellig, men som hadde til hensikt å måle samme tema. Vi stilte også bekreftende spørsmål underveis i intervjuene for å sørge for at vi hadde forstått informantens mening rett. Dersom vi ser på resultatet fra tolkningen av funnene opp mot teoretiske antakelser, ser vi at det er en gjennomsnittlig høy grad av mønstermatching. Vi kan derfor, med bakgrunn i høy grad av mønstermatching, si at den interne validiteten er god (se kapittel 4.7).

Det kan anses som en svakhet at utvalgsstørrelsen er såpass liten, med bare fem informanter. Årsaken til det lave antallet informanter var at vi følte at vi hadde nådd en grenseverdi. Likevel er vi på bakgrunn av dette kritiske til hvorvidt undersøkelsen representerer virkeligheten.

4.7.2 Pålitelighet

Pålitelighet kan sammenlignes med reliabilitet, som benyttes i kvantitative undersøkelser. I slike undersøkelser knytter reliabilitet seg til hvordan data samles inn, bearbeides og hvilke data som brukes. Å bruke reliabilitet som mål på kvaliteten i kvalitativ forskning har ingen hensikt, da dataene ikke samles inn på en strukturert måte slik som i kvantitativ forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:230). Vi har derfor valgt å styrke påliteligheten på andre måter. Vi har vært nøye med å beskrive framgangsmåten for innhenting og bearbeiding av data, og forsøkt å gi leseren en god beskrivelse av fenomenet. Hva som har blitt gjort og hvordan vi har gjort det, kommer detaljert fram i metodekapittelet (kap. 4), noe som skal bidra til å styrke undersøkelsens pålitelighet.

4.7.3 Overførbarhet (ekstern validitet)

Forskningens grad av overførbarhet omhandler spørsmålet om resultatet kan overføres til å gjelde for liknende fenomener (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2008). Bakgrunnen og formålet med denne undersøkelsen er å identifisere de viktigste kommunikasjonsutfordringene norske bedrifter møter i Bangalore og hvordan man best mulig kan møte disse utfordringen. Hensikten er at andre norske bedrifter skal kunne benytte seg av resultatet. Dersom kunnskapen i denne avhandlingen skulle kunne overføres til å gjelde for andre bedrifter, bransjer eller steder i India, burde undersøkelsen vært mer generell. Resultatene kan for eksempel ikke med sikkerhet overføres til å gjelde for en svensk bedrift som skal etablere seg i Bangalore eller en norsk bedrift som skal etablere seg i Mumbai, da det er en sannsynlighet for at de kulturelle ulikhetene kan være annerledes.

4.7.4 Bekreftbarhet

Det er svært viktig at funnene i en kvalitativ undersøkelse er et resultat av forskningen, og ikke av forskernes egne meninger og holdninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:232). Vi har gjennom hele forskningsprosessen vært bevisst på å ha en objektiv holdning til studie. Vi ser ingen grunn til at vi ikke har klart dette,

da vi ikke har noen interesse av å påvirke forskningsresultatet i en spesiell retning. Alle forskerne har derimot en norsk bakgrunn, slik at datamaterialet er analysert og tolket fra en norsk kulturs ståsted. Vi ser likevel ingen grunn til at dette skal svekke kvaliteten på forskningen, snarere tvert om, da resultatene er tenkt å skulle kunne overføres til norske bedrifter med samme kulturelle ståsted som oss selv.

5.0 Analyse

I følgende kapittel har vi drøftet og analysert funnene vi har gjort i datamaterialet etter Yins (2007) analysestrategi basert på teoretiske antakelser.

Etter gjennomføringen av intervjuene ble datamaterialet først transkribert, for deretter å bli redusert ved hjelp av tverrsnittsbasert – og kategorisk inndeling av data. De reduserte dataene ble organisert i en tabell, slik at det ble lettere å identifisere felles emner og like og ulike erfaringer blant informantene. Dataene ble stykket opp og sortert i kategoriene; *Sier ja når de mener nei*, *Kilder til status (Sjefen er veldig sjef og Relasjonsbygging skaper tillit)*, *Familie kontra jobb* og *”Indian stretchable time?”*, da dette var de mest signifikante og framtrepende funnene med størst relevans for vårt forskningsspørsmål. Vi har startet med å presentere bedriftenes virksomhet i Bangalore, for å få en forståelse av bakgrunnen for de funnene som er blitt gjort hos informantene.

5.1 Bedriftenes virksomhet i Bangalore

Bedriftene var bevisst rekruttert fra noen lunde samme bransje. Alle driver de med ingeniør – og/eller teknologivirksomhet. På det innledende spørsmålet i intervjuguiden om deres virksomhet og aktiviteter i Bangalore svarte samtlige informanter at de driver med utvikling. To av informantene driver i tillegg med salg mot bedriftsmarkedet, mens en tredje informant forklarte at bedriften driver med både utvikling og drift av virksomhet i byen. Denne informanten påpekte også at forskjellen mellom de to aktivitetene var stor ved at utvikling gikk forholdsvis greit, mens drift var svært vanskelig med tanke på de kulturelle forskjellene.

Samtlige informanter jobbet med et kontaktledd i India ved all forretning som ble gjort mot landet. To av bedriftene, blant annet bedriften som har drift som en av sine aktiviteter, er selv partner i en indisk virksomhet i Bangalore. Flertallet av de intervjuede bedriftene har en lokal distributør. Selv om enigheten var stor om at en

lokal partner er nødvendig, var meningene om bruken av denne partneren delt. En av informantene sa følgende;

”...strategien internasjonalt har hele tiden vært å gjøre det samme alle stedene og ikke lage noen spesialvarianter fordi man tror at alle andre markeder er så kjempeforskjellige. Det som er forskjellig er ”the final touch of doing business”. Den siste delen vil jeg si er avgjørende at er lokal.”

I denne bedriften har de altså en overordnet strategi som brukes i alle land, mens den siste forretningsdelen gjøres av en lokal representant som kjenner forretningsskikken i landet. En annen informant sa derimot;

”All kommunikasjon og business vi gjør i India er via distributør. Vi gjør ingen direkte business. Det er klart at det er betydelig mindre risiko å gjøre en avtale med de som allerede er i markedet. Det er den første og viktigste beslutningen som tas.”

Denne bedriften har altså en lokal distributør som er involvert i all forretningsvirksomhet som gjøres i Bangalore. Begge de norske bedriftene har hatt suksess i India, og det er derfor vanskelig å trekke noen konklusjoner ut fra dette. Det er avgjørende å ha en lokal kontakt som kan bistå i kommunikasjon og forretningsvirksomhet i landet.

5.2 Kulturforskjeller som fører til kommunikasjonsutfordringer

På spørsmålet om å beskrive hva som fremstår som de største kulturelle forskjellene, var svarene i stor grad i samsvar med hva som fører til kommunikasjonsutfordringer. I de følgende kapitlene vil vi derfor analysere hvilke kulturelle forskjeller som i størst grad leder til kommunikasjonsutfordringer, for til slutt å drøfte hva dataene sier om hvordan disse utfordringene best bør imøtekommes og løses.

5.2.1 Sier ja når de mener nei

Alle informantene oppgav indernes typiske indirekte kommunikasjonsform som en av de største kildene til kommunikasjonsutfordringer, og denne faktoren kan dermed anslås som den største kulturelle forskjellen. Utfordringene kan oppstå på flere måter, men deres vanskeligheter for å si nei er det mest signifikante funnet vi gjorde. Sitatet under er fra en av informantene og viser det som var gjennomgående i datamaterialet.

”Indere har vanskeligheter med å si nei. De vet ikke hvordan de skal si det. De sier ja til alt enten de kan utføre oppgaven eller ikke. Deretter prøver de finne en måte å gjøre det på.”

Det vil si at frykten for å tape ansikt er en signifikant forskjell som skaper store problemer for de norske bedriftene. Det kommer også tydelig fram fra datamaterialet at man ikke må kritisere en inder i påsyn av andre, da dette også bidrar til tap av ansikt og virker hemmende for kommunikasjons situasjonen. Videre var både deres tendens til å snakke rundt grøten, og å ikke svare på spørsmål fra de norske kollegaene typiske problemer. Dette kan vise tydelige preg av at det er en høykontekstkultur, hvor indirekte kommunikasjon er fremtredende, og at den er preget av høy maktdistanse. De ansatte er ikke vant til å snakke med sjefen og bli spurt om bedrifts – og oppgaverelevante forhold, men kun vant til å motta ordre. Dette gjenspeiler også det strenge hierarkiet, som det er stor enighet om at er en av de største kulturelle forskjellene.

5.2.2 Kilder til status

Sjefen er veldig sjef

Det tydelige hierarkiet i India var gjennomgående i datamaterialet, og et signifikant funn i forhold til kulturelle forskjeller som byr på kommunikasjonsutfordringer.

”Sjefen er alltid veldig sjef”, altså har den indiske bedriftslederen svært høy autoritet og status, og de ansatte tar i mot ordre fra denne sjefen. Dette anses også som den rake motsetning til norske bedrifter, hvor samtlige er av den oppfatning at en flat organisasjonsstruktur er vanlig. Sitatet under illustrerer respekten de ansatte har for

autoritetspersoner. Denne respekten og det store skillet mellom leder og ansatte gjenspeiler en høy maktdistanse.

”I Norge har vi flat struktur på alt, vi sier du til alle, og den eneste vi gidder å tenke på å være høflig mot er Kongen. I India er det sir ditt og sir datt, og kommer en senior manager inn døra spretter alle opp på beina.”

Et annet interessant funn som ble gjort er at man som vestlig automatisk stiller i en høy kaste, og dermed har tilegnet seg en viss status. Dersom man kommer til landet i den hensikt å gjøre business, har man allerede en bestemt posisjon høyt opp i hierarkiet. Følgende faktorer fører til at man stiller i øverste kaste i forretningsforbindelse i Bangalore:

- Du bør være mann
- Du bør ha god kompetanse, men dette er forventet når du kommer helt til India for å gjøre business
- Du bør ha kontakter
- Du bør ha en tittel som tilsier at du har beslutningsdyktighet
- Alder har ingen signifikant betydning, men eldre får automatisk mer respekt

Det er ikke nødvendig å oppfylle alle disse kriteriene. I de fleste tilfeller stiller man som vestlig forretningsmann svært høyt i hierarkiet, og får prate med indiske bedriftsledere og/eller beslutningstakere.

”I og med at vi har kommet helt fra Europa for å snakke med dem, vet de at vi har kommet fordi vi kan noe og har en posisjon. Da blir det som regel ikke noe problem. Da vet de at du er beslutningsdyktig.”

Relasjonsbygging skaper tillit

Relasjoner anses av samtlige som en av de viktigste kildene til status. Alt er relasjonsbasert og man er avhengig av kontakter for å få avtalt møter. Et svært interessant funn var derimot at relasjoner anses som like viktig i all business i hele verden. Dermed var ikke dette en signifikant kulturforskjell som kan prege norske og indiske virksomheter. Det er likevel viktig å være klar over viktigheten av

relasjonsbygging i India. Det er helt avgjørende å skape personlige relasjoner for å bygge tillit:

”Kontakter og relasjoner skaper tillit”.

”De vil gjerne bygge en personlig relasjon, og det er utrolig viktig for å bygge en tillitsplattform”.

Videre viser datamaterialet at det er et skille mellom de store indiske selskapene, som kanskje har et internasjonalt marked og de mindre familieeide bedriftene. De store bedriftene har adoptert en mer vestlig væremåte i forretninger, slik at kommunikasjonsutfordringene vil være færre i slike bedrifter. Her vil for eksempel kompetanse være en viktigere kilde til status enn kjønn og alder, mens det i familieeide bedrifter vil kunne være motsatt.

”Jo høyere opp i systemet du kommer og det er snakk om ”business to business” relasjoner, og vi snakker med sjefen i et annet selskap, så er det jo et veldig godt nivå på kommunikasjon. Da er det respekt, og da er utfordringene færre.”

Et siste funn som ble gjort på kilder til status er kompetanse. Man kommer langt dersom man er best på det man driver med eller om man kan tilføre den indiske bedriften bedre kunnskap. Likevel overgår relasjoner i de fleste sammenheng kompetanse som kilde til status. Gode kontakter vil nesten alltid hjelpe deg til å få en jobb, et møte eller en kontrakt framfor hva god kunnskap vil.

5.2.3 Familie kontra jobb

Et svært interessant funn som ble gjort var indernes sterke tilknytning til både familie og jobb. De har altså en typisk kollektivistisk kultur hvor familien er den viktigste gruppen, men likevel henger jobben tett sammen med familielivet. Det er jobben som forsørger familien, og derfor aksepterer også familien at jobb er viktig. Dette fører til at inderne jobber hele 10-11 timer om dagen.

Samtlige påpekte indernes holdning om å ”gjøre det i morgen” hvis det ikke ble gjort i dag, at de er upålitelige når det gjelder å utføre oppgaver i tide, at de gjør ting fort og ofte feil, og hvordan dette kan føre til mistillit og en tro om at de er inkompetente. Dette kan sees som et resultat av at kulturen er preget av kollektivism. Den kollektivistiske tilnærmingen tilsier at de har et gruppeansvar – det gjelder både i familielivet og på arbeidsplassen. De føler dermed ikke det individuelle ansvaret som man gjør i Norge. Sitatet under illustrerer dette.

”I Norge så har vi en såkalt lojalitet overfor arbeidsgiveren. De som kommer fra så store land sier at de er lojale, men innerst inne så er det eneste som betyr noe familien. Det er den sirkelen du bryr deg om. Den gruppa som heter jobb er bare et sted du henter lønnen din.”

5.2.4 ”Indian stretchable time?”

Punktlighet viste seg å ikke være et stort problem på et profesjonelt forretningsnivå. Med punktlighet menes om de er presise på jobb og om møter starter i tide etc. Her svarte informantene at det stort sett aldri er et problem i møter med store indiske bedrifter. Et gjentakende funn var at det var vanlig at de kom for sent på jobb og at dette var akseptert, en motsetning til hva som er vanlig i Norge. Likevel viste det seg at nok en gang er et tydelig skille mellom store bedrifter som har adoptert en vestlig væremåte og mindre familieeide bedrifter. De ansatte tar seg større friheter i arbeidstiden i typiske ”lokale” virksomheter.

Dette betyr altså at de har en polykronisk tidsforståelse, men deres væremåte er i mange tilfeller tilpasset en vestlig forretningskultur. En felles erfaring blant informantene er at man aldri må adoptere deres tidsforståelse, da det er respektløst å komme for sent til for eksempel et møte, spesielt hvis den andre parten er tidsnok.

5.2.5 Suksessfaktorer

Den første og viktigste suksessfaktoren vi identifiserte ut i fra dataene er ydmykhet. Det er svært viktig å vise respekt og å være ydmyk overfor deres kultur, skikker og i

forretningsaktiviteter generelt. Det vil si at kulturrelativisme er særdeles viktig – å kunne se situasjoner fra den andre kulturens ståsted. Videre var det helt klart at det å løse utfordringen i forhold til indernes indirekte kommunikasjonsform og frykt for å tape ansikt var det viktigste. For å få en oppgave utført på rett måte må man forsikre seg om at personen som skal utføre oppgaven ikke kun sier ja for å redde sitt ansikt eller fordi han/hun ikke tør å si nei til en autoritetsperson. Dette kan gjøres på følgende måter:

- Beskriv oppgaven 110% i detalj.
- Få den ansatte til å forklare hvordan han/hun vil løse oppgaven.
- Sørg for tett oppfølging underveis i oppgaven.
- Sørg for å ha en prosessorientert arbeidsmetode selv, framfor den typiske holistiske framgangsmåten man er vant med å jobbe etter i norske bedrifter

Det bør også gjøres gode forberedelser, som å jobbe internt med indisk kultur, lytte til erfaringer og lese teori. Ellers var et felles trekk i datamaterialet at en god kontakt som kjenner den lokale kulturen er et viktig hjelpemiddel for suksess i Bangalore.

5.3 Konklusjon

Denne konklusjonen har til hensikt å svare på vår problemstilling . Vi har delt konklusjonen i to deler, som hver svarer på de to spørsmålene i problemstillingen. Den første delen svarer på hvordan kulturelle – og sosiorelasjonelle ulikheter kan skape kommunikasjonsproblemer for en norsk bedrift som skal drive forretningsvirksomhet i Bangalore, mens den andre delen svarer på hvordan disse problemene best mulig kan løses.

Kommunikasjonsutfordringer med bakgrunn i kulturelle - og sosiorelasjonelle ulikheter

Den viktigste kulturelle forskjellen som fører til kommunikasjonsutfordringer er indernes tendens til å svare ja til spørsmål som de egentlig burde svart nei til, og deres vanskeligheter med å svare direkte på et spørsmål. Bakgrunnen for at dette skjer er forskjeller både i kulturelle – og sosiorelasjonelle forhold.

- Den indiske kulturen i Bangalore har høy grad av maktdistanse, som fører til at de ansatte ikke tør å si sin ærlige mening til eller si imot autoritetspersoner.
- Deres frykt for å tape ansikt fører til at de som regel sier ja til å utføre oppgaver, selv om de ikke har kompetansen til dette.
- Kulturen er preget av en typisk høykontekstkommunikasjon som fører til at den indirekte kommunikasjonsformen er svært fremtredende, og det kan være vanskelig å få tak på hva de egentlig prøver å si.

Din posisjon i hierarkiet og relasjoner er de viktigste kildene til status.

Kommunikasjonsutfordringer kan oppstå på et sosiorelasjonelt nivå dersom man ikke er klar over disse.

- Hvilken posisjon du har i hierarkiet legger føringer for om du får snakke med beslutningstaker eller ikke. Hierarkiet har også sammenheng med den høye maktdistansen i landet, og vil føre til at du ikke får svar på spørsmål av vanlige ansatte utover deres eget fagområde.
- Relasjonsbygging er svært viktig, og helt avgjørende for å skape tillit. De riktige kontaktene er ofte mer nyttig enn god kompetanse. Dette anses likevel ikke som en stor kultur forskjell, da denne type business er framtredende i hele verden.
- Det er viktig å være klar over at det er et skille mellom store bedrifter med en tilnærmet vestlig væremåte og mindre familieeide bedrifter når det kommer til viktigheten av relasjoner for å få til kontrakter, og hva som gir status. I tradisjonelle familieeide bedrifter vil kildene til status være mer preget av alder og kjønn enn i de mer moderne virksomhetene.

Kulturen er sterkt preget av kollektivism. Mangelen på individuelt ansvar kan føre til at inderne oppfattes som illojale og upålitelige ved at oppgaver ikke gjøres riktig og tider ikke holdes. Dette er en stor kontrast til den norske væremåten, og fører til store kommunikasjonsproblemer. En inder kan ha svært god kompetanse uten at man vet det. Dersom man ikke er klar over kulturelle forskjeller, oppstår det store misforståelser.

Suksesskriterier

Ut fra de erfaringene informantene har gjort i sine virksomheter, er oppskriften på å lykkes med forretningsvirksomhet i Bangalore følgende:

- Gjør gode forberedelser.
- Vær ydmyk og vis respekt – det er viktig å tilegne seg høy grad av kulturell relativisme.
- Beskriv oppgaver i detalj og få den ansatte som skal utføre oppgaven til å forklare framgangsmåten.
- Det er helt avgjørende å ha en lokal kontakt som kan hjelpe til med å glatte over kulturforskjeller.

6.0 Tolkning

Vi har benyttet oss av mønstermatching som tolkningsmetode, som betyr at vi søkte etter mønstre i datamaterialet som passer sammen med mønsteret vi forutså på forhånd i de teoretiske antakelsene (Yin 2007; Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010: 208), som er forankret i avhandlingens teorikapitler. Under tolkningen av datamaterialet så vi altså på funnene vi kom fram til i analysen og sammenlignet disse med teorien. Dersom ikke svarene til samtlige informanter matcher med de teoretiske antakelsene, har vi satt spørsmålsteget ved hvorvidt denne teorien kan gjøres gjeldende.

Vi har valgt å tolke de teoretiske antakelsene hver for seg, og har delt kapittelet inn etter dette.

Kulturelle ulikheter mellom norske og indiske bedrifter er en kilde til kommunikasjonsutfordringer.

Den overordnede teoretiske antakelsen om at kulturelle ulikheter er en kilde til kommunikasjonsutfordringer har høy grad av mønstermatching. På spørsmålet om informanten kunne nevne noen kommunikasjonsutfordringer i Bangalore, fortalte samtlige informanter historier som baserte seg på kulturelle forskjeller mellom de to landene, India og Norge. Dette samsvarer i stor grad med Neulieps (2009:22) beskrivelse av den kulturelle konteksten og hvordan den gjennomtrenger alle aspekter av kommunikasjon mellom mennesker. Adler (2008:70) påpeker også at det i all kommunikasjon på tvers av kulturer, vil oppstå et skille mellom den sendte og mottatte beskjedene – nettopp på grunn av kulturelle ulikheter. Dette kan lett føre til kommunikasjonsvikt. Vi kan dermed konkludere med at kulturelle ulikheter er en kilde til kommunikasjonsutfordringer mellom norske og indiske bedrifter.

Hofstedes undersøkelser av kulturdimensjonene stemmer overens med kulturen i Bangalore og ligger til grunn for kommunikasjonsutfordringer som kan oppstå.

Jfr. kapittel 3.3 resulterte Hofstedes undersøkelser i at India kan betegnes som en kollektivistisk og maskulin kultur med høy maktavstand og lav usikkerhetsavvikelse. Her må vi se på kulturdimensjonene hver for seg.

Når det gjelder kollektivism kan vi konstatere at det her oppfylles høy grad av mønstermatching. Ett av de viktigste funnene som ble gjort i analysen var nettopp at den tilnærmet kollektivistiske kulturen i India har stor innflytelse på kommunikasjonen og de utfordringer som kan oppstå. De har et tydelig gruppeansvar som kan kollidere med norske ansatte som er vant til å ha et individuelt ansvar. Dette mønsteret matcher Hofstedes (2010:90-91) teori om kollektivistiske samfunn der menneskene bryr seg mer om gruppen enn individet. I Hofstedes individualismeindeks havner India langt ned på listen, som tilsvarer at landet er mer kollektivistisk. Dette stemmer også overens med det Grihault (2008: 150) skriver om India. Han påpeker at det benyttes ”vi” istedenfor ”jeg”, og at dette gjenspeiler fokuset på gruppen framfor individet. Vi kan dermed konstatere at teorien om Hofstedes kulturdimensjon, kollektivism, kan gjelde for forretningskulturen i Bangalore.

Maktavstandsindeksen matcher også med funnene i datamaterialet. Informantene ga uttrykk for indernes problemer med å meddele kritikk eller kommer med egne meninger overfor autoritetspersoner. Årsaken til dette er at kulturen er preget av høy maktavstand. Ifølge Neuliep (2009:67) verdsetter land med høy maktavstand ulikhet i status og er som regel hierarkiske kulturer, hvor lederen fremstår som svært autoritær. India havnet på en delt 10. og 11. plass i Hofstedes maktavstandsindeks, som nok en gang tilsier at maktavstanden i landet er høy. Dette er i samsvar med funnene som ble gjort i analysen.

Funnene i analysen som kan relateres til Hofstedes usikkerhetsavvikelsesindeks er deres tendens til å ta veldig lett på ting – alt kan gjøres i morgen. Denne holdningen finner vi igjen i teorien om usikkerhetsavvikelse hvor land med svak usikkerhetsavvikelse gjerne tar ting som det kommer. Innbyggerne i disse landene

gir inntrykk av å være rolige, avslappede, trege og beherskede. Det er akseptabelt å ikke stresse, og å bruke tiden isteden (Hofstede 1993:130). Denne tankegangen finner vi også igjen i teorien om Indias religion (se kapittel 3.4.3) som beskriver troen på karma og at ingenting er tilfeldig. Man styrer derfor ikke sin egen skjebne. På Hofstedes indeks for usikkerhetsnunnvikelse ligger India langt ned på listen, som tilsier en særdeles svak usikkerhetsnunnvikelse. Det er høy grad av mønstermatching mellom data og teori.

Det ble ikke gjort noen signifikante funn som bekrefter eller avkrefter maskulinitet – og femininitet som en grunnleggende kulturell forskjell som kan skape kommunikasjonsutfordringer. Vi kan derfor konkludere med at tre av de fire kulturdimensjonene kan benyttes for å si noe om kulturen i Bangalore. Disse ligger også til grunn for kommunikasjonsutfordringer som kan oppstå.

Relasjoner, alder og rang i hierarkiet er de viktigste kildene til status og autoritet, og dermed noe av det viktigste å være klar over for å motvirke kommunikasjonsproblemer.

Vi finner ingenting i datamaterialet som matcher det antakelsen sier om alder. Dermed kan vi konkludere med at alder ikke er en avgjørende kilde til status og autoritet i Bangalore, slik teorien påstår at det er i indisk kultur.

Det er stor enighet om at relasjoner er en av de viktigste kildene, og at dette i mange tilfeller er viktigere enn kompetanse. Dette stemmer i stor grad med den teoretiske antagelsen som er forankret i Grihault (2008:142), Ulven og Thorn (1999:189) og Gesteland (2005:130) sin teori. De omtaler alle personlige relasjoner og kontaktnett som viktigere enn kompetanse, og at man er avhengig av å kjenne de rette personene for å heve sin egen status. Vi kan konkludere med høy grad av mønstermatching når det gjelder relasjoner som kilde til status. Videre stiller vi spørsmålsteget ved om det er en kulturell forskjell som kan føre til videre kommunikasjonsproblemer, da funnene i analysen viser at dette i mer eller mindre grad også er tilfelle i Norge. Dette sier teorien svært lite om, og vi ser derfor også en mismatch mellom data og den teoretiske antakelsen. Dermed har vi ikke full dekning for denne antakelsen i datasettet vårt.

Hvilken posisjon man har i hierarkiet avgjør, ifølge vår analyse, hvilken status og autoritet man har. Et funn som ble gjort var også at det sterke hierarkiet fører til kommunikasjonsproblemer som blant annet baserer seg på dette med tap av ansikt. Man tør ikke si imot personer over i en selv i hierarkiet og det er dermed vanskelig å gi ordre, oppgaver eller stille spørsmål til personer som anses som laverestående enn seg selv. Dette er i samsvar med den teoretiske antakelsen, og vi kan konstatere høy grad av mønstermatching. Dette kan bekreftes ved å se på det Grihault (2008:143) sier om at indisk bedriftskultur er preget av et hierarki, som kjennetegnes av definerte roller hvor de ansatte kun tar imot ordre. Respekten for autoritetspersoner er stor, og det er en selvfølge og underkaste seg disse personene. Dette stemmer også godt overens med figuren til Gesteland og Gesteland (2010:41) som illustrerer India helt i enden av den hierarkiske delen av linjen, som en av verdens mest hierarkiske kulturer.

Frykt for å tape ansikt og den indirekte kommunikasjonsformen leder til noen av de største kommunikasjonsutfordringene på et sosiorelasjonelt nivå.

Den teoretiske antakelsen har full dekning i vårt datasett. Ut fra analysen ser vi at dette var den viktigste og mest framtreddende årsaken til kommunikasjonsutfordringer. Det var spesielt deres tendens til å si ja når de burde si nei som ofte skapte problemer.

Tomalin og Nicks (2007:180) forklarer at en inder sjelden vil si imot eller korrigere en person med høyere rang i hierarkiet enn seg selv i frykt for at den høyt respekterte personen skal miste ansikt. Både Gesteland (2005:130) og Grihault (2008:144) presiserer at de som regel heller vil være høflige og si det de tror du vil høre framfor å være ærlige. Det indikerer at de ofte kan lyve ved for eksempel å si ja til å utføre en oppgave de egentlig ikke kan, dersom sannheten risikerer at noen taper ansikt.

I Gesteland og Gesteland (2010:65) sin figur er India rangert som en tilnærmet høykontekstkultur. Det vil si at den indirekte kommunikasjonen er fremtreddende. De to teoretikerne mener at laverestående indere benytter en indirekte kommunikasjonsform når de snakker med vestlige fordi de ofte blir sett på som en del av en høyere rang enn dem selv. Vi kan ut i fra dette med sikkerhet konkludere med høy grad av mønstermatching, og at den teoretiske antakelsen dermed stemmer.

Den indiske kulturen i Bangalore er preget av en polykronisk tidsforståelse som gjør at det lett oppstår konflikter med hensyn til punktlighet.

Den teoretiske antakelsen får ingen dekning i vårt datasett. Det var ingen klare funn som tydet på dette, da meningene og erfaringene blant informantene var svært splittet. Det er derfor svært liten eller ingen grad av mønstermatching mellom data og teori.

6.1 Anbefalinger

Formålet med denne oppgaven var, som beskrevet innledningsvis i kapittel 1.1, å identifisere de viktigste utfordringene en bedrift støter på i møte med indisk forretningskultur i Bangalore i forhold til interkulturell kommunikasjon. Vi ønsker at resultatet skal kunne benyttes som et hjelpemiddel for norske bedrifter som skal etablere seg eller drive forretningsvirksomhet i India, og da spesielt i Bangalore. Med bakgrunn i våre funn sitter vi igjen med følgende anbefalinger for å lykkes med interkulturell kommunikasjon, og dermed øke sjansen for forretningsmessig suksess:

1. Vær ydmyk og vis respekt for deres kultur og væremåte i all kommunikasjon og samhandling. Det handler om å ha en høy grad av kulturel relativisme, hvor man har evnen til å forstå den andres atferd gjennom å forstå han eller hennes kulturelle bakgrunn.
2. Gjør gode forberedelser slik at du er forberedt på det du møter. På den måten vet du på forhånd hvordan du skal håndtere enhver utfordring som vil oppstå, slik at det ikke blir til et problem. Du bør være forberedt på følgende:
 - Den indiske kulturen er tilnærmet kollektivistisk som tilsier at de føler et gruppeansvar framfor individuelt ansvar. Det er viktig å være klar over at betydningen av dette, for å unngå misforståelser som at inderne er inkompetente eller late.
 - Kulturen har svært høy maktdistanse og et sterkt hierarki som gjør skille mellom autoritetspersoner og vanlige ansatte stor. Det er viktig å være klar over at dette har konsekvenser for hvilke svar du får av hvilke personer. Vær

forberedt på det synlige hierarkiet, slik at du ikke betror deg og legger din lit til personer som i India er av en lavere rang enn deg selv – da vil du enten få diffuse, uærlige eller ingen svar.

- Deres frykt for at noen skal tape ansikt påvirker all kommunikasjon, og kan føre til at du får uærlige svar. Vær nøye med å spesifisere arbeidsoppgaver du ønsker å få gjort etter en prosessorientert arbeidsmetode, og få helst den ansatte til å forklare hvordan han/hun vil gå fram for å løse oppgaven.
- 3. Skaff deg en lokal kontakt som kan hjelpe til med å gjøre kulturforskjellene mindre og samtidig hjelpe deg med å få booket møter med de personene og/eller bedriftene du ønsker.

Veien videre

Funnene som ble gjort i denne avhandlingen oppfordrer i stor grad til videre forskning på området. Svært nyttig og interessant ville det vært å undersøke problemer som kan oppstå basert på kulturforskjeller innenfor alle de kulturelle kontekstene. Hvilke konsekvenser får for eksempel miljøet eller mikrokulturelle forhold for kommunikasjon?

Dersom man skal gå videre med denne undersøkelsen hadde det vært hensiktsmessig og gjort en større undersøkelse hvor man tok for seg flere bedrifter og identifiserte hvilke som har lykket og hvilke som ikke har lykket, og hva de gjorde forskjellig i forhold til interkulturell kommunikasjon og kulturforståelse. Det kunne også vært spennende og utført en lignende undersøkelse, men med enkelt-case-design framfor fler-case-design. Det ville vært svært interessant med en inngående og detaljert beskrivelse av én organisasjon som har lykket svært godt i interkulturell samhandling i Bangalore, andre steder i India eller i andre internasjonale markeder.

Litteraturliste

- Adler, Nancy J. og Allison Gundersen. 2008. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati, Ohio: South-Western/ Thomson Learning
- Backman, Michael, Charlotte Butler. 2007. *Big in Asia: 30 strategies for business success*. Basingstoke: Palgrave Macmillan
- Bates, D. G. og F. Plog. 1990. *Cultural Anthropology*. 3d. New York: McGraw-Hill
- Berg, Bruce L. 2007. *Qualitative research methods for the social sciences*. 6th. Boston: Pearson
- Bøhn, Henrik, Magne Dypedahl. 2009. *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cushner, Kenneth, Richard W. Brislin. 1996. *Intercultural interactions – A Practical Guide*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Dahl, Øyvind. 2001. *Møter mellom mennesker*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Fife, Agnes. 2002. *Tverrkulturell kommunikasjon*. Oslo: Yrkeslitteratur AS
- Gesteland, Richard R. 2009. *Cross-Cultural Business Behavior*. Oslo: Universitetsforlaget
- og Mary C. Gesteland 2010. *Cross-cultural Business Behavior: For Business People, Expatriates and Scholars*. Denmark: Copenhagen business school press

- Grihault, Nicki. 2008. *Kulturnøkylene! India*. Oslo: Libretto forlag.
- Gudykunst, William B. 2004. *Bridging differences*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Haugnes, Gunhild M. 2011. Globale indiske tigre. *Aftenposten*. 17.april
<http://www.aftenposten.no/jobb/article4096095.ece>
(Lesedato: 24. mai 2011)
- Hall, Edward T. 1976. *Beyond culture*. New York: Anchor Press.
- Hofstede, Geert. 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomenes forlag.
- , Gert Jan Hofstede. 2010. *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill
- Jandt, Fred E. 2007. *An introduction to intercultural communication, identities in a global community*. 5. utgave. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, Inc.
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- ——— ——— 2008. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 2. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Kaufmann, Astrid og Geir Kaufmann. 2003. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kvale, Steinar. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- McSweeney, Brendan. 2002. *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith - a failure of analysis*.
Human relations, 55(1): 89-118
- Moran, Robert T., Philip R. Harris og Sarah V. Moran. 2007. *Managing cultural differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*.
MA: Elsevier Inc.
- Neuliep, James W. 2009. *Intercultural communication*. Sage publications, Inc.
- Panagariya, Arvind. 2011. India: A Global Economic Power? *Revisiting the Past and Contemplating the Future*. Journal of International Affairs,
64 (2): 197-212.
- Samovar, Larry A., Richard E. Porter og Edwin R. McDaniel. 2009. *Communication between cultures*. 7th. Boston, MA. Wadsworth Publ.
- og Lisa Stefani. 1998. *Communication between cultures*. Belmont,
CA: Wadsworth Publ.
- 2000. *Intercultural communication*. Belmont, CA: Wadsworth Publ.
- Singh, Suril Kumar, Vasanthi Srinivasan, Suren Sista, Manu Parashar. 2008. *Cross Cultural Conceptualisations: A Case of Multiple National Cultures in India*. IIMB Management Review, 20 (3): 249-262.
- Siskin, Jonathan. 2009. *Silicon Valley of India: Bangalore*. International Business Times, elektronisk versjon. 25. august.
<http://www.ibtimes.com/contents/20090825/silicon-valley-india-bangalore.htm> (lesedato: 21. april 2011)
- Thagaard, Tove. 1998. *Systematikk og innlevelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Tomalin, Barry og Mike Nicks. 2007. *The world's business cultures, and how to*

unlock them. London: Thorogood Publ.

Ulven, Henrik. 2007. *Internasjonal skikk og bruk*. Oslo: Findexa Forlag AS.

Ulven, Henrik og Claudia Thorne. 1999. *Internasjonal skikk og bruk: møte med andre land og kulturer*. Oslo: Index Publ.

World guides. *Bangalore Maps and Orientation*.

http://www.bangalore.world-guides.com/bangalore_maps.html

(lesedato: 21. april 2011)

Yin, Robert K. 2007. *Fallstudier: Design og genomförande*. Malmö: Liber

——— 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publ.

Intervjuguide

- Presentasjon av oss selv og bakgrunn for oppgaven og intervjuet.
 - Opplyse om anonymisering av informanter.
1. Fortell litt om deres virksomhet i Bangalore
 - *Hvor lenge har dere vært der?*
 - *Hva er virksomhetens aktiviteter i landet?*
 2. Fortell om dine tanker rundt ditt første møte med indisk forretningskultur.
 - *Var det for eksempel noe som ga et spesielt inntrykk?*
 3. Gjorde dere noen forberedelser i forkant av møtet med den fremmede kulturen? I så fall hvilke?
 - *Var forberedelsene nyttige?*
 - *Burde noe vært gjort annerledes?*
 4. Hva opplever du som de største kulturelle forskjellene?
 5. Fortell om noen utfordringer ved kommunikasjon som du har møtt med bakgrunn i kulturelle ulikheter.
 - *Hvordan tror du kulturelle forskjeller påvirker kommunikasjonen?*
 - *Kilder til status?*
 - *Kulturdimensjonene?*
 - *Direkte vs. Indirekte kommunikasjon?*
 6. Hvordan løste dere eller kunne ha løst disse situasjonene?