

Fagfelleurdert artikkel

Byggingen av marinefartøyet KNM *Maud* i Sør-Korea: "Et verdensmesterskap i misforståelser"

Anne Linda Løhre¹, Kristin Rygg², Paula Rice³

Sammendrag

Denne undersøkelsen viser hvordan språk (lingvistik) og interkulturell kommunikasjon påvirker samhandlingsprosesser i et norsk/sørkoreansk båtbyggingsprosjekt, i dette tilfelle med Forsvaret som norsk aktør. I Sør-Korea, mellom 2013 og 2018, fikk Sjøforsvaret bygd sitt største skip så langt, logistikkfartøyet KNM *Maud*. Flere i Sjøforsvaret snakket om kommunikasjonsproblemer under byggingen. En av de norske prosjektlederne kalte senere byggingen av KNM *Maud* et "verdensmesterskap i misforståelser." Vi intervjuet norske og sørkoreanske deltakere i byggeprosessen for å finne ut hva som var årsaken til misforståelsene. Intervjuene fant sted både i Norge og i Sør-Korea. De semistrukturerte intervjuene ble tatt opp, transkribert og analysert med tematisk analyse. Analysen viser at i tillegg til språkproblemer, er misforståelsene knyttet til ulike forventninger knyttet til hierarki, effektivitet, kontrakten og relasjoner. Studien tar for seg alle disse områdene i detalj og bruker informantenes egne ord for å eksemplifisere ytterligere. Studiet er unikt i og med at det ikke finnes andre undersøkelser som analyserer norsk-sørkoreansk forretnings samarbeid fra et interkulturelt ståsted. Funnene våre viser ikke direkte at nordmenns og sørkoreaneres mangel på interkulturell kommunikasjon bidro til at ferdigstillingen av *Maud* ble sterkt forsinket (hele tre år), men det er fullt mulig å bruke disse analysene som utgangspunkt for å forstå hvorfor forsinkelsene fant sted. I undersøkelsen har hovedhensikten vært å forstå prosessen som Sjøforsvaret opplevde ved å bygge KNM *Maud* i Sør-Korea, men funnene er også interessante for alle som skal jobbe med norsk-sørkoreansk forretnings samarbeid i fremtiden.

Nøkkelord: Misforståelser, kommunikasjon, hierarki, effektivitet, relasjonsbygging, norsk-sørkoreansk forretnings samarbeid

¹ Førstelektor FHS/SKSK

² Førsteamanuensis NHH

³ Førsteamanuensis NTNU Ålesund

INNLEDNING

I 2013 fikk Forsvaret i oppdrag å anskaffe et stort støttefartøy for Sjøforsvaret. Slik startet prosessen med byggingen av vårt nyeste og, til dags dato, største marinefartøy, *Maud*, ved et av Sør-Koreas største skipsverft, DSME (Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering). I følge Holthe (2017), som har studert flere norske byggeprosjekter i Sør-Korea, er økonomi den viktigste grunnen til at norske bedrifter får sine skip og offshore-installasjoner bygget i utlandet i stedet for i Norge. Det var også tilfelle da DSME fikk kontrakt for å bygge *Maud*.

I slutten av 2019 seilte endelig KNM *Maud* inn på Vågen i Bergen, tre år forsinket. Den endelige prislappen var på 2.2. milliarder kroner (Johansen 2019). Noe av problemet med forsinkelsen kan skyldes at DSME i begynnelsen av byggeprosjektet opplevde store økonomiske vanskeligheter. Det gikk så langt at daværende leder fikk tjue år i fengsel for økonomisk mislighold. Den norske siden involvert i byggingen av *Maud* snakket imidlertid ikke så mye om de økonomiske problemene i samtalene våre, men heller om de store misforståelser de hadde opplevd i kommunikasjonen med sørkoreanerne.

I et intervju med *Teknisk Ukeblad* sier Sjøforsvaret (Stensvold, 2019): "Vi trodde vi var godt forberedt, men vi ser nå at vi undervurderte kulturforskjeller, og opplevde større kommunikasjonsproblemer." Dette ble siden gjentatt fra flere representanter for Sjøforsvaret, blant annet fra kapteinen på *Maud*, Thorvald Dahll (Toremans, 2016). En av de norske prosjektlederne kalte sågar byggingen av KNM *Maud* et "verdensmesterskap i misforståelser" (personlig kommunikasjon). Våren 2019 intervjuet vi representanter både for den norske og den sørkoreanske siden i *Maud*-prosjektet for å finne ut følgende: Hva opplevdes som de viktigste grunnene til misforståelsene fra begge sider, hva besto kulturutfordringene i, og hvilken lærdom en kan ta med seg til videre prosjekter?

Det finnes lite norsk litteratur som tar for seg samarbeid mellom nordmenn og sørkoreanere i næringslivet. Fra et organisasjons og ledelsesperspektiv, finner Holthe (2017) at både nordmenn og sørkoreanere har hatt en tendens til å undervurdere de forskjellene som finnes i norsk og koreansk bedriftskultur. Når Holthe ikke går videre inn på hva disse forskjellene er, blir dette vårt fokus med vår bakgrunn fra fagfeltene interkulturell kommunikasjon og lingvistikk. På den ene siden var byggingen av marinefartøyet *Maud* et unikt prosjekt med spesielle spesifikasjoner som ikke nødvendigvis kan overføres til andre norske byggeprosjekter i Sør-Korea. Hensikten med vårt studium er i første omgang å forstå prosessen som Sjøforsvaret opplevde under bygging av KNM *Maud*. Det er det eneste studium i sitt slag i Norge. På den andre siden finner vi at mange av misforståelsene har sine røtter i ulike forventninger til samarbeidsformer, ledelsesstil og bestemmelsesprosesser som også kan være av generell interesse for norsk-sørkoreansk forretnings samarbeid i framtiden.

INTERKULTURELL KOMMUNIKASJONSTEORI

Så vidt oss bekjent, finnes det ikke norsk litteratur som tar for seg samarbeid mellom nordmenn og sørkoreanere i næringslivet fra et interkulturelt perspektiv.

Derimot finner vi amerikanske og koreanske forfattere som beskriver koreansk bedriftskultur for et «vestlig» publikum og vi finner norske forfattere som beskriver norsk bedriftskultur, uten å sammenligne de to. Utdrag fra denne litteraturen kan fungere som et utgangspunkt.

Norsk organisasjonskultur er påvirket av den egalitære samfunnsstrukturen i Norge (Rygg, 2015, 2017) og karakteriseres ved ledere som nedtoner sin egen autoritet, delegerer arbeidsoppgaver og forventer at de ansatte gjør sine egne vurderinger og løser arbeidsoppgavene på egen hånd (Smith et al., 2003; Grenness, 2003). Sund (i Stranden, 2016) intervjuet ansatte i norske bedrifter med internasjonal arbeidserfaring. De beskriver en «typisk norsk bedriftskultur» hvor en med en ganske flat, hierarkisk struktur finner det naturlig for de ansatte å ta initiativ til å kommunisere med lederne sine. Frihet og medbestemmelse er viktige momenter, men utenlandske arbeidere kan finne det uklart hvem som skal gjøre hva og hvem som har ansvaret. Videre oppleves deadlines noe mer avslappet enn i andre land. Fife (2002, s. 152) hevder at nordmenn, generelt, skiller tydelig mellom arbeidstid og fritid og ofte skiller mellom arbeidskolleger som de møter på jobb og venner som de møter etter jobb.

Noen vil kanskje hevde at militær kultur må være ganske annerledes enn en typisk norsk bedriftskultur. Dette ville ha vært et relevant argument for inntil ti år siden. Da brukte Forsvaret for det meste såkalt ordrebasert lederskap, en ovenfra og ned type ledelsestype som ofte var mindre egnet til fleksible løsninger. Den nye lederskapsmodellen, oppdragsbasert ledelse (modellert etter tyskernes *Auftragstaktik* under andre verdenskrig) viser nye måter å interagere på for en militær organisasjon. Disse står gjerne i motsetning til ordrebasert lederskap ledelse og pedagogikk. Løhre & Krabberød (2019, s.186) hevder at de ledende prinsippene i oppdragsbasert lederskap inneholder frihet til å handle under ansvar med en klar forståelse av oppdragets intensjon samtidig som oppdraget forstrer kreativitet, agilitet og fleksible handlemåter.

Når det gjelder Sør-Korea, omtaler Kim (1991) det koreanske samfunnet som gjennomstyrt av sosiale relasjoner bygget på vertikale hierarkier. Koreanske organisasjoner preges av paternalistisk ledelsesstruktur, 'top-down' bestemmelser og solidaritet innad i gruppen som ofte blir beskrevet med den koreanske termen *inhwa* som betyr harmoni (Warner, 2003). På grunn av den hierarkiske ledelsesstrukturen hevder Chen (2004, s. 182) at underordnede ofte vegrer seg for å si sin mening. Videre sier Warner (2003, s. 193) om koreanere at:

Under folks tenkemåter og verdier finner man en blanding av avslappet og optimistisk væremåte basert på konfusianisme på den ene siden [...], og hardt arbeid, palli palli [fort, fort], høy innsats og målrettethet på den andre.

I den koreanske arbeidskulturen er det å bygge relasjoner en viktig forutsetning for tillitt (Chen, 2004). Det gjelder ikke bare forretningspartnere, men også kolleger. Chen (2004, s. 183) hevder at "mange koreanere er veldig flinke til å snakke fritt i uformelle sammenhenger, særlig i en-til-en samtale med sjefen. [...] Gode sjefer vet dette, og legger jevnlig til rette for en slik mulighet." I følge Alston (1989) bygger koreanske kontrakter på gode relasjoner. Følgelig er intensjonene til

partene viktigere enn det som står i kontrakten og «reforhandling av kontrakten er forventet oppførsel» (ibid., s. 30).

Sammenligner vi litteraturen over med studier som beskriver universelle kulturforskjeller, kan man se visse likheter til Meyers (2014, kap. 6) beskrivelse av oppgavebaserte versus relasjonsbaserte kulturer. Ifølge Meyer hører norsk arbeidskultur med til oppgavebaserte kulturer der partene ikke er så avhengig av å kjenne hverandre for å få ting gjort. For eksempel sier utenlandske arbeidere om sine norske kolleger at de liker å komme til saken uten for mye utenomsnakk (Harbert og Lillebø, 1988, s. 219). I relasjonsbaserte kulturer som den sørkoreanske derimot, er det vanskelig å ha et godt samarbeid uten først å kjenne hverandre. Vi bør legge til at alle teoriene i dette avsnittet ofte med rette kritiseres for å være overforenklinger som setter alle mennesker i et land i samme bås uavhengig av kjønn, yrke, alder osv. og derfor trenger å stadig prøves mot autentiske situasjoner.

LINGVISTISK TEORI

Koreanske barn lærer engelsk fra tredje klasse, men har få sjanser til å høre engelsk. Engelsktalende filmer blir dubbet til koreansk og Sør-Korea har sin egen populære film- og musikkindustri. Engelske fonem som /f/, /v/, /th/, and /z/ finnes ikke i det koreanske språk, første person pronomeren 'jeg' blir oftest utelatt og verb plasseres i slutten av setningen. Alt dette gjør koreansk både fonetisk og grammatisk svært forskjellig fra engelsk.

I følge Tenzer, Pudelko og Harzing (2014) har ikke språk i internasjonale samarbeidsprosjekter fått like mye oppmerksomhet i forskning som kultur. Internasjonale prosjekter er normalt avhengige av et *lingua franca* som en felles kommunikasjonsbase for alle deltakerne, og ofte er dette engelsk. Men selv med engelsk som *lingua franca*, har deltakerne ulike språkkompetanse. Tenzer et al. (2014) studie om effekten av språkbarrierer og tillit i multikulturelle team fant at lav engelskkompetanse ofte ble mistolket som faglig udyktighet. Dess større sprik i språklig kompetanse innad i gruppen, dess mer mistro fra dem som behersket engelsk best. Misforståelser kunne føre til at ting ikke ble gjort, noe som igjen styrket inntrykket av at det var noen man ikke kunne stole på. På den andre siden kunne en persons negative opplevelse av egen språkkompetanse resultere i kognitive og emosjonelle reaksjoner. Videre kunne ulike kompetansenivåer få partene til å tro at de var mer ulike på alle områder relatert til samarbeid enn de egentlig var. Alt dette virker inn både på deltakernes troverdighet og deres intensjon om tillit.

Selv med en høy kompetanse i engelsk, er det ikke gitt at misforståelser unngås helt. Et eksempel er språklige overføringer fra ens eget morsmål til engelsk (Crystal, 2008, s. 491). Vi gir noen eksempler på det under empiriske funn. Et annet viktig moment er at språkbrukere ikke automatisk blir interkulturelt kompetente selv om de snakker samme språk (Sewell, 2013). Å forstå lingvistiske og pragmatiske trekk ved språket er et tegn på et høyt kompetansenivå, men det er mulig å snakke et språk godt uten å forstå kulturen som språket tilhører. Misforståelser kan altså finne sted som ikke er direkte knyttet til språkkompetanse.

METODE FOR DATAINNSAMLING, ANALYSE OG PRESENTASJON

Sammensetningen av informanter på begge sider ser slik ut:

Tabell 1: Informantene.

Pseudonym	Kjønn	Alder	Nasjonalitet	Militær/ Sivil	Bakgrunn	Rolle i prosjektet	Bostedsland under bygge- prosjektet
Peter	M	40-åra	norsk	militær	SKSK, ingeniør	Prosjektleder (tidlig fase)	Norge
Knut	M	40-åra	norsk	militær	SKSK, ingeniør	Prosjektleder (sen fase)	Norge
Bjørn	M	40-åra	norsk	sivil	Marine- ingeniør	Bygnings- inspektør	Sør-Korea
Ms Park	K	30-åra	koreansk	sivil	HR- konsulent	Kontraksleder	Sør-Korea
Mr Kim	M	50-åra	koreansk	sivil	Ingeniør	Prosjektleder	Sør-Korea
Mr Lim	M	30-åra	koreansk	sivil	Ingeniør	Leder for logistikkstøtte	Sør-Korea
Mr Lee	M	30-åra	koreansk	sivil	Ingeniør	Overingeniør	Sør-Korea

Vi benyttet oss av semistrukturerte intervju som oppmuntrer informantene til å komme med utdypende informasjon uten for mange føringer (Johannessen et al, 2005, s. 145). Se vedlegg 1 for intervjuguide. Lengden på intervjuene var om lag en time hver. De norske informantene ble intervjuet i Norge, to på den norske marinebasen og en hjemme (Bjørn, sivil prosjektleder som bodde i Sør-Korea under byggingen av *Maud*). De koreanske informantene ble intervjuet på verftet til DSME (Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering) på øya Geoje i Sør-Korea. DSME er et profesjonelt verft med over 10 000 arbeidere. Til sammenligning arbeider 1627 arbeidere ved Norges største skipsverft, Kværner AS Lokasjon Stord verft. Det offisielle språket på DSME er koreansk, og fremmedarbeidere fra andre asiatiske land må lære seg grunnleggende koreansk før de får jobbe der. Koreanere i prosjektledelse får tilbud om to måneders engelskundervisning. Det var disse vi intervjuet. At intervjuerne var norske kan ha innvirket på hvor fritt de sørkoreanske informantene følte de kunne svare på spørsmålene, men vi opplevde at det hjalp at bare en av oss var direkte tilknyttet oppdragsgiverne (Sjøforsvaret).

Alle intervjuene ble tatt opp, transkribert og analysert ved hjelp av tematisk analyse. Mønstre oppstår gjennom en prosess der de ulike tekstsegmentene gis en

kode som beskriver segmentets innhold. Tjora (2017) legger vekt på at det skal være god forbindelse mellom kodene (kodesettet) og de segmentene som kodene er knyttet til. Kodene er erfaringsnære dvs. selve kodeordene ligger tett opp til informantenes egne ord (Johannessen et al, 2006). Koder slås så sammen til større tema inntil et helhetlig bilde er nådd.

Vår tematiske analyse ligger derfor tett på Braun and Clark sin sekstrinnsmode: Gjøre seg kjent med teksten, kode, samle flere koder i tema, gjennomgå tema, skrive analyse eller rapport (Braun og Clark, 2006). Når ytterligere datainnsamling ikke lenger gir ny kunnskap, men bare bekrefter teorien som er utviklet, avsluttes datainnsamlingen og analysen. Når vi har utført vår analytiske narrativ, diskuterer vi analysen opp mot problemstilling og teori (NTNU, 2021). Ved store datamengder brukes ofte et analyseprogram som NVivo eller lignende. I vårt tilfelle var datamaterialet oversiktlig nok til at analysen kunne gjøres manuelt.

Våre funn er presentert og diskutert nedenfor. En grunn til å presentere direkte sitat i kvalitative studier, er å gi informantene en stemme der de selv kan få presentere sine syn uten å bli tolket av forskerne (Cordon og Sainsbury, 2006, s. 15). Vi har prøvd å bevare denne stemmen så godt vi har kunnet mens vi har oversatt både de norske og de koreanske sitatene til bokmål. Ord i parentes i sitatene er tekst som forfatterne har lagt til for å høyne forståelsen og blokkbokstaver markerer ord som informantene la trykk på i sine svar.

EMPIRISKE FUNN

Før byggingen av MAUD hadde DSME levert krigsskipene MARS (Military Afloat Reach and Sustainability) til Storbritannia. Nordmennene ønsket deres egen versjon av MARS med plass til to NH 90 helikoptre, et mobilt hospital og plass til 4 Sea Protektor fjernstyrte våpensystemer (Toremans, 2016). Ved byggingen av MARS brukte britene det britiske konsulentfirmaet BMT (British Maritime Technology) som et mellomledd mellom dem og verftet. Det var derfor naturlig for nordmennene å gjøre det samme. I tillegg hyret de inn det maritime konsulentbyrået SeaQuest til å overse byggingen. Med andre ord var nordmennene engasjert med ulike aktører i dette prosjektet, ikke bare med selve verftet. Et stykke ut i byggeprosjektet førte imidlertid uenighet mellom BMT og DSME til at Sjøforsvaret selv måtte ta over kommunikasjonen med verftet. Det var spesielt da kommunikasjonen ble vanskelig, ifølge prosjektledelsen ved Sjøforsvaret.

Kategoriene i tabell 2 er resultatet av den tematiske analysen. I følge Masumoto (2004) har åpne spørsmål (f.eks. «hvordan har samarbeidet vært?») en tendens til å bli besvart med fokus på det som har vært vanskelig, og det var også tilfelle her. Kategoriene i tabell 2 var oftest nevnt og av flest informanter som forskjeller som kunne føre til frustrasjoner og misforståelser mellom partene i byggeprosjektet.

Som tabellen viser, var nordmennene mye mer frustrerte over språk og kommunikasjonsproblemer enn sørkoreanerne. På den andre siden var effektivitet og relasjoner (relasjonsbygging) noe som opptok sørkoreanerne mer enn nordmennene, mens ulike typer hierarki på arbeidsplassen og kontrakten engasjerte begge parter omtrent like mye. Mer utfyllende informasjon følger i avsnittene under.

Tabell 2: Kategorier i de norske versus de sørkoreanske data.

Kategori relatert til:	Antall ganger tema i de norske data	Antall ganger tema i de Sørkoreanske data
Språk og kommunikasjon	13	3
Hierarki	8	7
Effektivitet	3	13
Kontrakt	3	3
Relasjoner	4	7

SPRÅK OG KOMMUNIKASJON

Det virket som de norske informantene i denne studien var konstant bekymret for om deres koreanske samarbeidspartnere forsto dem eller ei.

Og det vi ikke forsto på DET tidspunktet, var at vedkommende koreaner fikk med seg TOPPEN halvparten av det som ble sagt, og TOPPEN halvparten av det som var på plansjene og sånt fordi at det gikk for fort og han var ikke så god i engelsk (Peter).

For å forsikre seg om at det eksisterte en felles forståelse, var nordmennene pinlig nøyaktige med å få alle detaljer ned i referatet som ble skrevet i etterkant av hvert møte. Ikke bare det, men i et forsøk på felles eierskap til dokumentet og færre misforståelser, krevde de at den koreanske siden skrev første utkast, noe som koreanerne syntes var en merkelig forespørsel fra en kunde. Men for nordmennene ga dette dem en følelse av kontroll til tross for kommunikasjonsproblemene. Det gir også et inntrykk av en viss grad av mistro fra nordmennenes side, noe vi kommer tilbake til i diskusjonsdelen nedenfor.

Nordmennene nevnte videre at de hadde problemer med å forstå forskjell på når koreanerne mente «ja» og når de mente «nei». Dette opplevde vi også i intervjuene og under er to eksempler på misforståelser på grunn språklig overføring fra koreansk til engelsk.

Tilbakekobling (Crystal, 2008, s. 48) er en term som brukes til for å beskrive lytterens respons under en samtale slik som "mhm" (verbal respons) eller nikking (ikke-verbal respons). Når normer fra koreansk språk blir overført til det engelske ordet yes, hevder Kim (1991, s. 110) at ordet får betydningen "jeg følger med", "jeg hører" eller "jeg forstår godt" men ikke nødvendigvis betyr at man er enig med taler. Det følgende sitatet handler om at prosjektgruppa ved DSME ble bedt om å ta et sertifiseringskurs i prosjektledelse (PMP) som ikke har noen tradisjon på skipsverftet.

Intervjuer: *Husker du noe fra dette kurset som du kunne bruke i prosjektet?*
Informant: *Ja, [latter]. Den var ikke kjent på DSME, den metoden, så vi måtte lære oss den (Mr Kim).*

De som ikke er kjent med hvordan ordet 'ja' brukes på koreansk, vil kanskje tolke setningen over som et positivt svar på spørsmålet om det var noe i kurset som vedkommende fant nyttig i ledelsen av prosjektet, men resten av svaret antyder at det ikke er det. Ja betyr heller "jeg skjønner spørsmålet."

Kim (1991, s. 111) nevner enda en mulig grunn til å misforstå hva koreanere mener når de sier "yes," nemlig i respons til negative spørsmål, dvs. spørsmål som inneholder ordet "ikke." Det følgende er et utdrag fra intervju-dataene der en koreaner blir spurt om kontrakten ble forhandlet ved hjelp av deres britiske partner BMT eller direkte med den norske marinen.

Intervjuer: *Forhandlet dere om kontrakten gjennom det britiske selskapet, eller hvem forhandlet dere med?*
Informant: *BMT (forhandlet) (Mr Kim)*
Intervjuer: *Så dere var ikke direkte involvert med nordmennene i det hele tatt?*
Informant: *Jo. Men BMT er på DSMEs side. BMT er vår partner, de støtter oss (Mr Kim).*

For en nordmann er det ikke enkelt å forstå om svaret er "jo, vi var direkte involvert med nordmennene" eller "nei, vi var ikke direkte involvert med nordmennene." Faktum er at BMT forhandlet på vegne av DSME på dette tidspunktet, og derfor var ikke DSME i direkte kontakt med Sjøforsvaret. På koreansk får det negative spørsmålet "så dere var ikke direkte involvert" et positivt svar i form av "ja, du har rett, vi var ikke direkte involvert." På denne måten blir et negativt spørsmål besvart med "nei" på norsk, men "ja" på koreansk og begge svar bygger på sin egen logikk.

Basert på eksemplene som dem over, forstår vi godt at koreanernes nivå i engelsk var vanskelig. En kan tenke seg at manglende engelskkunnskaper koblet med overføringer fra morsmålet var den viktigste grunnen til misforståelsene, men nedenfor tar vi for oss bedriftskulturelle faktorer som viste seg å være like viktig.

HIERARKI

Når ordet hierarki brukes om arbeidslivet menes det organisasjonsformer som er preget av formaliserte over- og underordnede relasjoner. En av de ansatte i Sjøforsvaret sier dette om koreanerne:

De har gjerne en EKSTREMT hierarkisk organisering. MYE, mye tøffere enn vi har i forsvaret (Peter).

Forskjellen på norsk og koreansk organisasjonskultur virker imidlertid å være et større problem for koreanerne enn for de norske.

Nordmennene sier "dere må vente, vi må høre med de andre først." Deretter må de rapportere til ledelsen og så må de legge HELE informasjonsflyten inn på systemet. Så etter det kommer de endelig til en konklusjon (Ms Park).

Norsk flat organisasjonsstruktur betyr at bestemmelser tatt på toppen erstattes med en omfattende sirkulering av informasjon, og det tar tid. Koreanerne frustreres over at denne, for dem, uklare kommandolinjen betyr at den norske kontraktsjefen som de kommuniserer med til daglig, ikke blir gitt nok makt til å ta selvstendige og raske avgjørelser.

Vanligvis gis ingeniørene og kontraktsjefene full autoritet på byggeplassen av sine lands arbeidsgivere. Den norske kontraktsjefen har ikke blitt gitt nok autoritet. Han kunne ikke ta avgjørelser når det gjald spørsmål om design. Det var veldig vanskelig for oss (Ms Park).

For nordmennene oppleves den hierarkiske strukturen i koreansk organisasjonskultur først og fremst som enda et hinder for vellykket kommunikasjon. Det gjelder spesielt i kommunikasjon med yngre og underordnede.

Koreanerne uttaler seg gjerne ikke så sterkt hvis de har sjefen sin med seg [...] Han tør ikke ta avgjørelser uten et 'go' fra sjefen og han har instruksjoner om å kutte mest mulig (Peter).

Mens en norsk ingeniør tar noen valg på eget ansvar i et møte, har nordmennene opplevd koreanere i møter som framstår som enige, men som kommer tilbake etterpå og sier noe annet. De tror at dette kan linkes til hierarkiske bestemmelsesprosesser.

EFFEKTIVITET

Ppalli-ppalli (også skrevet *palli palli*) er et koreansk ord som betyr rask eller å skynde seg. På den norske ambassaden i Seoul sin nettside skriver Ness Kjølstad (2021) dette om uttrykket (vår oversettelse fra engelsk): «Termen "ppalli ppalli" referer til en kultur som setter pris på en rask livsstil. Folk elsker fart, at ting er gjort på et øyeblikk, alt fra spising til bygging av et tretti etasjers hus.» I våre intervjudata brukes uttrykket av de koreanske informantene til å beskrive seg selv i kontrast til den sakte, norske bestemmelsesprosessen.

Vi koreanere, vi skynder oss for å komme til en avgjørelse, PPALLI PPALLI, "så, hva er ditt svar?" "hva synes du om det?" Men de norske i NDMA (FMA) sier: "dere må vente, vi må høre hva de andre mener først" (Ms Park).

I tillegg til at bestemmelsesprosesser i en flat organisasjonsstruktur tar tid, tyder koreanernes svar på at nordmennene generelt kunne vært raskere til å besvare eposter og vært bedre forberedt til møter. Men det er også de som mener at avgjørelser på den norske siden gjøres med for lite forberedelser i forkant.

Først og fremst har vi ikke nok erfaring med norske kontrakter, eller med de spesielle regler og reguleringer (som de bygger på). [...] Tiden var veldig kort, og vi hadde ikke nok tid. [...] Noen ganger skjønnte vi ikke det grunnleggende konseptet i kontrakten [...] Norge har en lang historie innen skipsbygging så dere har kanskje deres egne underforståtte måter å gjøre ting på som vi ikke kjenner til. [...] Jeg tror at vi ikke hadde nok tid til å forstå det som kontrakten bygget på før vi skrev kontrakten (Mr Kim).

Planleggingsfasen startet med at det britiske konsultentselskapet BMT snakker på vegne av DSME. Kontrakten var basert på bygging av MARS, britiske marinefartøy som ble bygget på det koreanske skipsverftet før *Maud*. Alt fra måten å drive prosjektledelse på til kommunikasjonssystemet som ble bestemt brukt på prosjektet var nye verktøy for prosjektgruppa på DSME. I tillegg krever et marinefartøy svært detaljerte spesifikasjoner, noe en av de norske ingeniørene også kommenterer.

Problemet har vært at vi har så vanvittig mange særkrav, norske krav og militære krav, til sammen tre tusen krav som til sammen avgjør hvordan de skal tolke og bygge fartøyet (Knut).

Den koreanske prosjektlederen forstår hvor unikt et marinefartøy er.

Et marinefartøy må tilpasses sitt land, ikke en bedrift, men tenkesettet i det landet der det skal brukes (Mr Kim).

Selv om partene virker å ha forståelse for den andres situasjon, er det en ting de ikke kan enes om, og det er synet på kontrakten.

KONTRAKTEN

En av de norske slår fast:

Samtidig som de har en VOLDSOM høflighetskultur, så kan du finne den FULLSTENDIGE uhøflighet i forhold til for eksempel det å forholde seg til en kontrakt (Peter).

I byggeprosjektet fører uenighet om kontrakten til at begge parter ser de andre som lite fleksible.

De virket ikke så åpne for nye tanker og ideer. De skulle gjøre ting som de pleide å gjøre. Vi på vår måte prøver å tenke alternativ og prøver å få til nye løsninger (Knut).

Så de har sin egen måte å gå fram på for bygge et fartøy, og det var KLART beskrevet i kontrakten hvilken måte, hvilket tidsperspektiv og hvilken metode (de ville bruke), så det var IKKE enkelt å få dem til å ombestemme seg (Ms Park).

Det koreanske skipsverftet mente de hadde lengst erfaring i skipsbygging og at de noen ganger kom opp med løsninger som var bedre og billigere enn de som var beskrevet i kontrakten. Når de ikke kunne bli enige, forteller den norske kontraktsjefen at han slo kontrakten i bordet, åpnet den og sa “les her!” noe som illustrerer godt hvordan han så på kontrakten som et dokument som ikke er åpent for diskusjon.

RELASJONER

Mens kommunikasjonsproblemer var nordmennenes største utfordring, var mangelen på muligheter til relasjonsbygging det koreanerne ofte nevnte som problematisk.

De ANDRE skipseierne, de oppholder seg vanligvis på skipsverftet fra start-til slutfasen på prosjektet så vi har mer tid til å komme nærmere hverandre (Mr Kim).

Normalt har byggeprosjekter på DSME et minimum av fem personer fra skipseiernes side boende i Sør-Korea til skipet er ferdigbygd, men Maud-prosjektet hadde bare en. Høyt fokus på relasjonsbygging i Sør-Korea, gjør at kommunikasjon ansikt til ansikt foretrekkes framfor digital kommunikasjon. Det kan være grunnen til at personell fra Sjøforsvaret som var i Norge under byggeprosessen, syntes den digitale kommunikasjonen mellom Norge og Korea var den aller vanskeligste.

Altså de inspektørene, og spesielt etter hvert når vi fikk inn flere og flere koreanere, den kommunikasjonen, den var ikke så utfordrende. MYE mer utfordrende med kommunikasjonen direkte herfra, og for våre folk som ble involvert i dette her (Knut).

Koreanerne hadde inntrykk av at selv når nordmennene besøkte Sør-Korea, så tilbrakte de fritiden med andre nordmenn. En av koreanerne forklarer hvorfor det tok tid å ha en åpen og oppriktig dialog med nordmennene.

Det tok ganske lang tid før en (følte en) kunne være ærlig overfor dem (nordmennene) og å få dem til å forstå den koreanske kulturen. [...] Vi tenker alltid på relasjonen når vi møter folk eller skal ta en avgjørelse. Så, når jeg var uenig med ham (nordmannen), var det ikke enkelt å si fra. Hva skulle jeg si? (Mr Kim)

Så, det er ikke bare den hierarkiske strukturen som fører til en mer indirekte kommunikasjonsstil, som igjen leder til flere misforståelser, men også mangelen på å ha bygget uformelle, personlige og nære relasjoner. Den koreanske prosjektlederen avslutter intervjuet med ett av hans beste minner fra byggeprosjektet.

Jeg har et minne fra da vi var i Bergen, i startfasen av prosjektet. Vi var ikke på marinebasen, men de hadde leid et sted der de ikke kunne dra hjem (om kvelden). Det var fint. Vi var sammen og hadde team-building (Mr Kim).

Sammen reiste de til Nord-Norge, vekk fra alle familier, og kunne sitte ned og bli kjent med hverandre ansikt til ansikt. Denne typen kontakt ønsket den koreanske prosjektlederen seg mer av.

Fra intervjuene kan vi lese flere konkrete tiltak som kunne ha styrket relasjonen mellom de to parter. Det ene som faktisk ble implementert med suksess i dette prosjektet var å gå over fra å bruke vestlige inspektører til å bruke koreanske inspektører på byggeplassen. Nordmennene så på dette som et tillitsfremmende tiltak som sparte dem for tid og penger.

Det andre som ble foreslått var å bruke ett felles kommunikasjonssystem for begge parter. Slik det var i starten, brukte de flere kommunikasjonssystem, noe som viste seg svært ineffektivt og som skapte frustrasjon blant de sørkoreanske ingeniørene.

De fleste andre byggeprosjekter med utenlandske skipseiere hadde flere av sine egne ansatte på skipsverftet under byggingen, men *Maud*-prosjektet hadde bare en norsk ansatt stasjonert ved verftet. På bakgrunn av det vi erfarte fra andre prosjekter ved verftet og deres bruk av konsulenter, er det mye som tyder på at dette ikke var tilfredsstillende.

Selv om det er hyggelig å sosialisere med andre nordmenn i utlandet, så er det viktig å huske på hvor essensiell sosialisering etter arbeidstid er for godt samarbeid i mange kulturer. Hvis man veier tiden brukt på misforståelser opp mot den tiden man kanskje må «ofre» på sosialisering, er det klart at det hadde svart seg å bruke mer tid på sosialisering. Til tross for betydelige kulturbarrierer som eksisterte mellom nordmenn og sørkoreanere i de ovenfornevnte eksemplene, så vi også at de kjente hverandre bedre på slutten av prosjektet og respekterte hverandres kultur selv om de ikke nødvendigvis forsto den.

Vi har nå presentert våre viktigste empiriske funn. I diskusjonsdelen nedenfor sammenligner vi funnene med teoriene presentert tidligere fra lingvistik og interkulturell kommunikasjon; hva var som ventet? Hva var uventet? Og hvilken lærdom kan man trekke?

LÆRDOM FRA PROSJEKTET

Vår problemstilling var: Hva opplevdes som de viktigste grunnene til misforståelsene fra begge sider, hva besto kulturutfordringene i, og hvilken lærdom kan en ta med seg til videre prosjekter?

Vi begynner med det som frustrerte nordmennene mest, altså sørkoreanernes dårlige engelskkunnskaper. Det at de nærmest tvang koreanerne til å skrive referat etter hvert møte, er et godt eksempel på hvordan språkbarrierer skaper mistro (Tenzer, Pudielko and Harzing, 2014). Det er ikke sjelden at det som man tror er problemer relatert til kulturforskjeller, viser seg å handle om språkproblemer (se for eksempel Ly, 2017). Men som nevnt av Sewell (2013), er det lett å tenke at om man snakker samme språk, så tenker man også likt. Ingen av partene i dette byggeprosjektet satte ord på sine egne uskrevne forventninger til hvordan man jobber i team eller hvordan bestemmelser tas, nettopp fordi slike forventninger er ubevisste og uskrevne for folk flest. Derfor kunne det vært en god ide å involvere en person med interkulturell kompetanse i begge kulturer som kunne føre partene sammen

og synliggjøre de uskrevne reglene som er i størst fare for å skape friksjoner og misforståelser.

Hvis vi sammenligner informantenes respons med teoriene om henholdsvis koreansk og norsk forretningskultur/kommunikasjon, ser vi at mange av deres opplevelser samsvarer med teoriene, men det er også et par uventede ting. I den koreanske bedriftskulturen der det er stor hierarkisk distanse (Kim, 1991; Warner, 2003), er det ikke rart at nordmennene opplevde at det var vanskelig å få klare svar, særlig fra de yngre ingeniørene. Men det nordmennene kanskje ikke var klar over, var i hvor stor grad kommunikasjonsproblemer kan overkommes med gode relasjoner.

I Sør-Korea der tillit oppnås gjennom relasjonsbygging, spesielt etter arbeidstid, passer sørkoreanske sjefer på å legge til rette for hyppige uformelle sammenkomster med sine underordnede for at de ansatte lettere skal kunne si direkte det de mener (Chen, 2004). Dette kunne også den norske siden ha vektlagt mer istedenfor å hegne om sine privatliv (Fife, 2002).

Det som kanskje var mest overraskende for oss, var sørkoreanernes syn på den norske flate hierarkiske strukturen (Smith et al., 2003; Strandén, 2016). Det var åpenbart at de syntes bestemmelser tok unødvendig lang tid når alle skulle involveres, og at den norske bygningsinspektøren i Sør-Korea hadde for lite makt til å ta raske avgjørelser på egenhånd. Når teoriene hevder at nordmenn er mer opptatt av å få ting gjort enn å bli kjent med sine samarbeidspartnere (Meyer, 2014), så kan man kanskje tenke seg at arbeidet går kjapt unna, men i våre funn var lav effektivitet det sørkoreanerne nevnte oftest og som dermed kan tolkes å være det de opplevde som mest ulikt sin egen bedriftskultur.

I samtale med informantene, skjønte vi at særlig den norske siden visste om noen av disse organisasjonskulturelle utfordringene fra før. For eksempel så hadde de hørt fra andre nordmenn allerede stasjonert i Sør-Korea at sørkoreanere ofte ønsker å reforhandle kontrakten, også nevnt av Alston (1989). Så hvorfor var det et slikt irritasjonsmoment?

Fra ledelse- og organisasjonsteori hevder Dahlgren og Söderlund (2001) at prosjekter på mange måter er definert av at relasjoner mellom prosjektmedlemmene er midlertidige, noe som kan gjøre motivasjonen til å bruke mye tid på å bli kjent med hverandre mindre. Uten å kjenne hverandre, blir det imidlertid vanskelig å skape tillitt og man blir mer opptatt med å sikre sine egne posisjoner. Holthe (2007) som skrev om norsk-koreanske prosjekter innen offshore, finner at prosjektene led under mangel på samarbeid og resultatet ble at de ofte kranglet om kontrakten der problemet egentlig var mangel på forståelse for hvorfor samarbeidet ikke fungerte. Han foreslår en overordnet prosjektstrategi for koordinering mellom de to parter der hyppig direkte kommunikasjon mellom bestemmelsestakerne, gjerne ved hjelp av prosjektledere som kjenner begge kulturer, er essensielt.

Ved byggingen av KNM *Maud* fantes det en kontrakt, men ingen overordnet strategi for koordinering av prosjektet. Derfor ble det, som Dahlgren og Söderlund (2001) beskriver, vi mot dem, og en kamp for å overbevise de andre om hvem som har rett i stedet for å sette søkelys på hvordan man kan bygge et bedre fungerende team. I begynnelsen av prosjektet tok BMT, DSMEs britiske partner, initiativ til at det skulle skrives et "partner charter" som inneholdt felles regler for god oppførsel.

Dette hadde partene stående framme på hvert møte. Selv om denne avtalen viste seg nyttig under opphetede diskusjoner i årene som fulgte, så er det viktig å understreke at gode relasjoner ikke skapes av regler på papir, men av at folk tilbringer tid sammen og utvikler tillit til hverandre.

Når vi i en artikkel som dette har satt søkelys på emnet "misforståelser," som vi hentet direkte fra Sjøforsvarets egne prosjektledere, sier vi ikke at partene ikke prøvde å lage velfungerende møter hvor man forsøkte å finne felles løsninger. Disse fant helt klart sted. På bakgrunn av vårt datamateriale har det imidlertid vært naturlig å sette søkelys på det som begge parter har funnet utfordrende, og ikke på det som fungerte bra. Dette for å lære om hvor forbedringspotensialet ligger på andre lignende prosjekter.

KONKLUSJON

Basert på tematisk analyse av sentrale informanter i byggeprosjektet av marinefartøyet *Maud* fant vi at misforståelsene var knyttet språklige utfordringer som *lingua franca* problematikk, overføringer fra morsmål til målspråket, og kommunikasjonsproblemer som ikke har med språk, men med hierarkiske strukturer og mangel på relasjonsbygging å gjøre. Misforståelser var også knyttet til kulturutfordringer som ulike forventninger til samarbeid, ledelsesstil og bestemmelsesprosesser som vi har samlet under kategoriene hierarki, effektivitet, kontrakten og relasjoner.

Lærdom fra studiet er at slike samarbeidsprosjekter på mange måter er definert av midlertidige relasjoner mellom prosjektmedlemmene og at man derfor ikke kan ta felles forventninger eller arbeidsrutiner for gitt. I tillegg til å løse språk og kulturutfordringer foreslås det å bruke lokale inspektører, felles kommunikasjonsystemer som er kjent for begge parter og ha flere av sine egne på byggeplassen.

Vi har ikke kunnet konkludere at den manglende interkulturelle kulturforståelse alene har medført forsinkelser og økonomiske tap. Til dette trengs det videre forskning. Med bedre innsikt og mer kunnskap om interkulturell kommunikasjon, vil man imidlertid med stor sikkerhet kunne anta at samarbeidet kunne ha blitt enklere. Man ville unngått mye frustrasjon og mange møter, og generelt ville prosessen tatt mindre tid. Med dette bidraget er det å håpe at Forsvaret satser mer på kulturforståelse ved for eksempel ubåtbyggingen i Kiel og senere prosjekter som involverer kulturer som er ulik vår egen. I undersøkelsen har hovedhensikten vært å forstå prosessen som Sjøforsvaret opplevde ved å bygge *KNM Maud* i Sør-Korea, men vi tror funnene også er interessante for andre framtidige norske-sørkoreanske forretningssamarbeid.

REFERANSER

- Alston, J. P. (1989). Wa, guanxi, and inhwa: Managerial principles in Japan, China, and Korea. *Business Horizons*, 32(2), 26-32.
- Braun, V. and Clarke, V. (2006), Thematic Analysis in psychology. *Qualitative Research* 3, 77-101.

- Chen, M. (2004). *Asian management systems: Chinese, Japanese and Korean styles of business*. Cengage Learning EMEA.
- Cordon, A., & Sainsbury, R. (2006). Using verbatim quotations in reporting qualitative social research: Researchers' views (pp. 11-14). York, UK: University of York. <https://www.york.ac.uk/inst/spru/pubs/pdf/verbquotresearch.pdf>
- Crystal, D. A. (2008). *Dictionary of Linguistics and Phonetics 6th Edition* Crystal. Oxford: Blackwell Publishing.
- Dahlgren, J., & Söderlund, J. (2001). Managing inter-firm industrial projects—on pacing and matching hierarchies. *International Business Review*, 10(3), 305-322.
- Fife, A. (2002). *Tverrkulturell kommunikasjon [cross-cultural communication]*. Oslo: Yrkeslitteratur.
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, 16(1), 9-21. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021977514976>
- Habert, K., & Lillebø, A. (1988). *Made in Norway: Norwegians as others see them*. Oslo: Norwegian School of Management Press.
- Holthe, A. B. K. (2017). *Critical success factors for offshore field development projects-A study of contracts on the Norwegian Continental Shelf awarded to South Korean yards* (Master's thesis, NTNU).
- Johansen, P. A. (2019 December 23). Det tok Forsvaret ti år og 2,2 milliarder kroner å få Forsvarets største skip ferdig. Etter 5 måneder er det fortsatt farlig å seile med det. *Aftenposten*.
- Johannessen, A. et al (2006). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: abstrakt forlag.
- Kim, K. O. (1991). What Causes Communication Problems between English Speakers and Korean Speakers? *Intercultural Communication Studies*, 1, 103-16. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.508.2293&rep=rep1&type=pdf>
- Løhre, A.L. & Krabberød, T. (2019). Mission-based leadership and choice of pedagogy in Eds. Vandergriff, D & Webber, S. *Mission Command: The who, what, where and why. An anthology. Volume II. The Defense Office of Prepublication and Security Review*. (DOPSR case 18-S-1566), Virginia, USA.
- Ly, A. (2017). Making Sense of Communication and Cultural Differences in the Workplace: The Case of Sino-Scandinavian Collaborations. In *Intercultural Communication with China* (pp. 111-131). Springer, Singapore.
- Masumoto, T. (2004). Learning to 'DoTime' in Japan: A Study of US Interns in Japanese Organizations. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4 (1), 19-37.
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. Public Affairs.
- Ness Kjølstad, K. The "Ppalli ppalli" Culture: Is the Love for Fast Pace Dying? (Hentet 08.04.21) Fra https://overseas.mofa.go.kr/no-en/brd/m_21237/view.do?seq=103
- Ntnu, Tematisk analyse (2021). Lastet ned 22.mai 2021 fra <https://www.folk.ntnu.no>
- Rygg, K. (2015). Japanese and Norwegian Metapragmatic Perceptions of Contextual Factors in Intercultural Business Communication. *Journal of Intercultural Communication*, (38). <https://www.immi.se/intercultural/nr38/rygg.html>

- Rygg, K. (2017). 'Typically Norwegian to be impolite.' Impoliteness according to whom? *FLEKS-Scandinavian Journal of Intercultural Theory and Practice*, 4(1). <https://doi.org/10.7577/fleks.2439>
- Sewell, A. (2013). English as a Lingua Franca: ontology and ideology. *ELT Journal*, 67(1): 3-10.
- Smith, P. B., Andersen, J. A., Ekelund, B., Graverson, G., & Ropo, A. (2003). In search of Nordic management styles. *Scandinavian Journal of Management*, 19(4), 491-507. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(03\)00036-8](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(03)00036-8)
- Stensvold, T. (2019) To tårn som kan fylle drivstoff på to skip samtidig - i fart- er det viktigste våpenet på Sjøforsvarets største skip. *Teknisk Ukeblad*, 3. april 2019.
- Stranden, A. L. (2016). Norske ledere gir frie tøyler på godt og vondt. forskning.no
- Toremans, G. (2016). Interview: Commander Thorvald Dahll, Commanding Officer, HNoMS Maud, Royal Norwegian Navy. *IHS Janes Defense Weekly*.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. *Journal of International Business Studies*, 45(5), 508-535.
- Tjora, A. (2019). *Viten skapt. Kvalitativ analyse og teoriutvikling*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Warner, M. (2003). *Culture and management in Asia*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315016115>

INTERVJUGUIDE

Prosjektets navn

An Investigation on Communication between Norwegian Navy Personnel and South Korean Shipyard Management at the Daewoo shipyard in Busan, South Korea

Deltakere

Paula Rice, Kristin Rygg og Anne Linda Løhre
NTNU Ålesund, Norges Handelsskole, FHS Sjøkrigsskolen

Gjennomføring

Gjennomføres ved direkte (face to face) samtaler eller via VTC

Fase 1: RAMMER/SETTING: (5 min): Løst prat og uformell samtale

Fase 2: TEMA: (5-10min) Info om tema; hva skal vi bruke undersøkelsen til (gi Sjøforsvaret mulighet til bedre å forstå hvordan kommunikasjonen på verftet fungerte); undersøkelsens formål og hensikt (studere hvordan mening i denne konteksten blir til gjennom å analysere språklige faktorer (verbale og non verbale), hvordan forventninger påvirker oss og hvordan misforståelser oppstår.

Informanten gis på dette tidspunkt mulighet til stille spørsmål.

Vi informerer her om opptak som startes etter fase 2.

Fase 3: KJERNESPØRSMÅL (50-60 min)

- Områder:
- 1) språklige utfordringer (non-verbale og ikke verbale)
 - 2) erfaringer knyttet til forventninger
 - 3) erfaringer knyttet til misforståelser.

Ettersom vi opererer etter prinsippene til det semi-strukturerte intervju, vil kjernes spørsmålene være åpne, og vi vil fylle på etter hvert med passende oppfølgingsspørsmål. Sjekklistene blir således til på samme måte.

FASE 4: OPPSUMMERING (Ca 15 min): Det sjekkes om alt er forstått. Har man lyst til å legge til noe, er dette stedet. Det takkes for velvillig deltakelse og man minner om undersøkelsens intensjon.

Alle henvendelser til prosjektet kan rettes via prosjektleder:
Anne Linda Løhre, FHS, Sjøkrigsskolen alohre@fhs.mil.no
Tlf. 55518809/45039386