

Lene Linn Rathe & Sirin Jernquist Otterlei

## "Hvem er vi?"

En studie av relasjoner og nasjonale kulturer

Trondheim, mai 2015



Høgskolen i Sør-Trøndelag  
Handelshøyskolen i Trondheim

Lene Linn Rathe & Sirin Jernquist Otterlei

## **"Hvem er vi?"**

**En studie av relasjoner og nasjonale kulturer**

## **"Who are we?"**

**A study of relations and national cultures**

Masteroppgave, Master i Ledelse av Teknologi  
Trondheim, mai 2015

HIST, Handelshøyskolen  
i Trondheim, Biblioteket,  
Postboks 2320  
N-7004 Trondheim

Veileder:	Frode Heldal
-----------	--------------

**Høgskolen i Sør-Trøndelag**  
**Handelshøyskolen i Trondheim**

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.  
Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar.

Lene Linn Rathe

Sirin Jernquist Otterlei

## «Hvem er vi?» - En studie av relasjoner og nasjonale kulturer

«Who are we?» - A study of relations and national cultures

**MASTEROPPGAVE – Ledelse av teknologi**

**Trondheim, Mai 2015**

**Veileder: Frode Heldal**

**Konfidensiell til:**

**Samarbeidsbedrift:**



**HANDELSHØYSKOLEN  
I TRONDHEIM**

Høgskolen har intet ansvar for synspunkter eller innhold i oppgaven.

Framstillingen står utelukkende for studentens regning og ansvar

## Forord

Masteroppgaven ble skrevet vårsemesteret 2015 i forbindelse med studiet Master i Ledelse av Teknologi ved Høgskolen i Sør-Trøndelag, avdeling Handelshøyskolen i Trondheim.

Vi ønsker å takke bedriften og dens representanter for et godt samarbeid og tilrettelegging for gjennomførelse av datainnsamling. Vi håper denne studien har gitt dere en bedre forståelse av bedriftens organisasjonsidentitet. Takk til alle ansatte som har stilt opp til intervju og gjennomført SPGR feltanalyse.

Vi vil også takke vår veileder Frode Heldal, for gode tilbakemeldinger og innspill gjennom hele prosessen med utviklingen av masteroppgaven. Til slutt vil vi takke Monica Jernquist Paulsen for sin tålmodige gjennomgang av oppgaven.



*Lene Linn Rathe*



*Sirin Jernquist Otterlei*

*Trondheim, 18. mai 2015*

***Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.***

## **Sammendrag:**

Oppgaven ble utviklet i samarbeid med TeknoEn, en norsk avdeling i en multinasjonal ingeniørbedrift, med ansatte fra over tjue nasjonaliteter. I sammenheng med økende globalisering er det i større grad forventet at bedrifter vet hvem de er, samt formidler dette utad (Kvåle & Wæraas, 2006). Det var derfor ønskelig å studere hvordan TeknoEns organisasjonsidentitet («*hvem er vi?*») påvirkes av sammensetningen av ansatte med flere ulike nasjonaliteter. Tidligere forskning sier at sosial interaksjon legges som grunnlag for dannelsen av organisasjonsidentitet (Albert & Whetten, 1985 og Hatch & Schultz, 2002). Imidlertid sier den ingenting om hvordan dette påvirkes av ansattes nasjonale kultur. Oppgavens problemstilling lyder dermed som følger;

***«Hvordan påvirker relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet***

***TeknoEns organisasjonsidentitet?»***

Organisasjonsidentitet er svaret på spørsmålet «*hvem er vi?*», og grunnlaget legges som nevnt av sosiale interaksjoner - eller relasjoner. Oppgaven har Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell som teoretisk grunnlag, og anser organisasjonsidentitet som en «flyt» mellom organisasjonskultur, -identitet og image. Teorien sier at nasjonale kulturer påvirker hvordan individer tolker og håndterer ulike situasjoner og hendelser (Sjøvold, 2010 og Hollensen, 2012), samtidig som den kan påvirke hvordan individer prioriterer å skape relasjoner (Hall, 1960 i Hollensen, 2012; 152).

Empirisk data ble innsamlet gjennom intervju og SPGR feltanalyser, med et utvalg bestående av ansatte fra seks land; Norge, Sverige, Tyskland, Frankrike, Kina og India. Oppgaven har en hermeneutisk tilnærming, og problemstillingen besvares gjennom fortolkninger av respondentenes egne forståelser av fenomenet.

Det ble funnet at ansatte ved TeknoEn innehar en felles oppfattelse av organisasjonsidentiteten. Det var altså ingen tegn til multiple identiteter basert på nasjonalitet. Grupperinger basert på nasjonalitet ble observert, men ikke oppfattet som rigide nok til å defineres som subkulturer. Det ble observert utfordringer i relasjonsbyggingen mellom ansatte med ulik nasjonalitet, blant annet grunnet språk og interesser. Imidlertid ble det observert at en felles ingeniørbakgrunn kan redusere disse utfordringene. Konklusjonen ble dermed at relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet ikke påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Dette er imidlertid ikke det samme som å konkludere med at relasjoner generelt ikke påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet.

At ingeniørkulturen var fremtredende blant de ansatte kan være av interesse for andre ingeniørbedrifter, men også for andre bedrifter og i andre kontekster der faget står sterkt. Ved inkludering av andre nasjonaliteter og bedrifter i andre studier kan elementer ved relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter og organisasjonsidentitet studeres nærmere. Som nevnt ble det ikke oppfattet multiple identiteter innad i TeknoEn, men det ble observert tegn til ulike identiteter hos TeknoEn som selvstendig enhet og TeknoEn som en del av det totale konsernet. Videre forskning kan dermed med fordel studere denne interaksjonen og hvordan dette påvirker TeknoEn.

## **Abstract:**

This thesis was developed in cooperation with TeknoEn, a Norwegian branch of a multinational engineering company, with employees from over twenty nationalities. In the context of increasing globalization, it is increasingly expected that companies know who they are, and convey this externally (Kvåle & Wæraas, 2006). Therefore, it was desirable to study how TeknoEns organizational identity («*who are we?*») is influenced by the composition of employees with different nationalities. Previous research has shown that social interaction is the basis for the formation of organizational identity (Albert & Whetten, 1985 and Hatch & Schultz, 2002). However, it has not shown how this is affected by employees' national culture. Thus, the question of this thesis is as follows;

***«How does relations between employees with different nationalities  
affect TeknoEns organizational identity? »***

Organizational identity is the answer to the question «*who are we?*» and the basis is, as mentioned, social interactions – or relations. The thesis uses Hatch & Schultz' (2002) Organizational Identity Dynamics Model as theoretical foundation, and consider organizational identity as a «flow» between organizational culture, organizational identity and image. The theory states that national cultures affect how individuals interpret and handle various situations and events (Sjøvold, 2010 and Hollensen, 2012), and it can affect how individuals prefer to develop relations (Hall, 1960 in Hollensen, 2012; 152).

Empirical data was collected through interviews and SPGR field analyses. The sample consisted of employees from six countries; Norway, Sweden, Germany, France, China and India. The thesis has a hermeneutical approach, and the question of the thesis is answered by interpreting respondents' own understandings of the phenomenon.

It was found that TeknoEns employees hold a collective view of the organizational identity. It was therefore not found evidence of multiple identities based on nationality. Groups based on nationality were observed, but not perceived as rigid enough to be defined as subcultures. Some challenges in relationship building between employees with different nationalities were observed, partly due to language and interests. However, it was observed that a common engineering background could reduce these challenges. The conclusion was thus that relations between employees with different nationalities do not affect TeknoEns organizational identity. However, this is not the same as concluding that relations in general do not affect TeknoEns organizational identity.

The engineering culture was shown to be strong among employees - a fact that may be of interest to other engineering companies, and for other companies and contexts where the profession is strong. Elements of relations between employees with different nationalities and organizational identity can be subject for closer examination by including other nationalities and companies in new studies. As mentioned, multiple identities were not perceived within TeknoEn, but signs of different identities at TeknoEn as an independent unit and TeknoEn as part of the overall company were observed. Further research may thus advantageously study this interaction and how this affects TeknoEn.



# Innholdsfortegnelse

<b>Forord .....</b>	<b>I</b>
<b>Sammendrag: .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract: .....</b>	<b>IV</b>
<b>1 Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Oppgavens aktualitet .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Oppgavens problemstilling.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3 Formål .....</b>	<b>3</b>
<b>1.4 Avgrensninger.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5 Oppgavens videre oppbygging .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Teoretisk grunnlag.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Informasjon om TeknoEn .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Relasjoner .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Sosialisering.....	8
2.2.2 Sosialiseringstaktikker.....	10
<b>2.3 Spinnteorier for grupper.....</b>	<b>11</b>
2.3.1 Gruffefunksjonene og deres betydning .....	13
<b>2.4 Kultur .....</b>	<b>15</b>
2.4.1 Hva er kultur? .....	15
2.4.2 Nasjonal kultur .....	18
2.4.3 Hofstedes kulturdimensjoner .....	19
2.4.4 Rangering av nasjonale kulturer basert på høy- og lavkontekstkulturer .....	21
<b>2.5 Organisasjonsidentitet, -kultur og image.....</b>	<b>22</b>
2.5.1 Organisasjonsidentitet .....	23
2.5.2 Albert og Whettens tre krav for organisasjonsidentitet .....	23
2.5.3 Hatch & Schultz' dynamiske organisasjonsidentitetsmodell .....	26
2.5.4 Organisasjonskultur .....	29
2.5.5 Image .....	31
<b>2.6 Veien videre .....</b>	<b>32</b>
<b>3 Forskningsmetode .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted .....</b>	<b>33</b>
3.1.1 Ontologi og epistemologi .....	33
3.1.2 Positivism og hermeneutikk.....	33
3.1.3 Metode .....	35
<b>3.2 Forskningsdesign.....</b>	<b>37</b>
3.2.1 Casestudie.....	38
<b>3.3 Datainnnsamling og analyse .....</b>	<b>38</b>
3.3.1 Utvalgsstørrelse .....	38
3.3.2 Utvalgsstrategi .....	39
3.3.3 Rekruttering .....	39
3.3.4 Gjennomføring av datainnnsamling .....	40
3.3.5 Intervjuguide.....	40
3.3.6 SPGR Feltanalyse.....	41
3.3.7 Analyse av data.....	41
<b>3.4 Ethiske aspekt og oppgavens kvalitet .....</b>	<b>41</b>

3.4.1 Ethiske aspekter .....	42
3.4.2 Oppgavens kvalitet – hvor gode er våre konklusjoner? .....	43
<b>4 Resultater .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Relasjoner .....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Uformelle arenaer for relasjonsbygging .....	46
4.1.2 Grupperinger i TeknoEn .....	52
4.1.3 TeknoEns sosialiseringstaktikker .....	60
4.1.4 Resultater fra SPGR feltanalyser .....	63
<b>4.3 Nasjonal kultur .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4 Organisasjonskultur .....</b>	<b>73</b>
4.4.1 Fritid verdsettes blant alle ansatte .....	73
4.4.2 Samarbeid er en felles motivasjonsfaktor .....	75
<b>4.5 Image .....</b>	<b>76</b>
<b>4.6 Organisasjonsidentitet .....</b>	<b>78</b>
4.6.1 TeknoEns kjennetegn – de ansattes oppfatning .....	78
4.6.2 «Hvem er vi i TeknoEn?» – de ansattes oppfatning .....	79
<b>5 Diskusjon .....</b>	<b>82</b>
<b>5.1 Organisasjonsidentitet .....</b>	<b>82</b>
5.1.1 Organisasjonskultur .....	83
5.1.2 Image .....	90
5.1.3 Organisasjonsidentitet .....	92
5.1.4 Oppsummering organisasjonsidentitet .....	94
<b>5.2 Relasjonsbygging mellom ansatte i TeknoEn .....</b>	<b>96</b>
5.2.1 Tidligere kunnskap og erfaring .....	97
5.2.2 TeknoEns sosialiseringstaktikker .....	98
5.2.3 Sosialisering er en kontinuerlig prosess .....	99
5.2.4 Oppsummering relasjonsbygging .....	109
<b>5.3 Hvordan relasjoner påvirker organisasjonsidentiteten .....</b>	<b>111</b>
<b>6 Konklusjon .....</b>	<b>113</b>
<b>6.1 Oppsummering .....</b>	<b>113</b>
<b>6.2 Oppgavens relevans .....</b>	<b>114</b>
<b>6.3 Videre forskning .....</b>	<b>116</b>
<b>Referanseliste .....</b>	<b>117</b>
<b>Vedlegg 1: Intervjuguide gruppeintervju .....</b>	<b>120</b>
<b>Vedlegg 2: Intervjuguide enkeltintervju .....</b>	<b>121</b>
<b>Vedlegg 3: Intervjuspørsmål .....</b>	<b>122</b>
<b>Vedlegg 4: SPGR feltanalyse .....</b>	<b>123</b>

## Figurliste

<b>FIGUR 1:</b> SKJEMATISK FRAMSTILLING AV DE FIRE GRUNNLEGGENDE GRUPPEFUNKSJONENE I SPGR; KONTROLL, OMSORG, OPPOSISJON OG AVHENGIGHET, SAMT GRAD AV TILBAKETREKNING OG SYNERGI. (SJØVOLD, 2010 – EGEN VERSJON).....	11
<b>FIGUR 2:</b> ISBERGMODELLEN, MED UTGANGSPUNKT I SCHEINS (2010) TRE KULTURNIVÅ, ILLUSTRERER AT KULTUR BESTÅR AV FLERE LAG, DER KUN EN LITEN DEL ER SYNLIG. (SELVLAGD, BILDE HENTET FRA; THE SOCIAL ORGANIZATION).....	16
<b>FIGUR 3:</b> ILLUSTRERER ULIKE NIVÅER AV KULTUR; INDIVID, ORGANISASJONSKULTUR, FORRETNINGSKULTUR OG NASJONAL KULTUR. NIVÅENE ER KOBLET SAMMEN PÅ EN KOMPLEKS MÅTE, OG PÅVIRKER HVERANDRE. (HOLLENSEN, 2012 - FRITT OVERSATT) .....	17
<b>FIGUR 4:</b> GRAFENE VISER EN SAMMENLIGNING AV OPPGAVENS UTVALGTE NASJONALITETER PÅ HOFSTEDES SEKS DIMENSJONER, MED TILHØRENDE SCORE. (THE HOFSTEDE CENTER, 2012) .....	19
<b>FIGUR 5:</b> ILLUSTRERER HVORDAN NORGE, SVERIGE, TYSKLAND, FRANKRIKE, KINA OG INDIA LIGGER I FORHOLD TIL HVERANDRE NÅR DE RANGERES PÅ EN SKALA FRA HØY- TIL LAVKONTEKSTKULTUR. GRAFEN ER MENT Å VISE LANDENES Plassering i forhold til hverandre, men avstanden mellom dem er kun omtrentlig (HOLLENSEN, 2012 - EGEN VERSJON) .....	21
<b>FIGUR 6:</b> ILLUSTRASJON AV DE FIRE PROSESSENE HATCH & SCHULTZ (2002) LEGGER TIL GRUNN FOR SIN UTVIKLING AV KONSEPTET VEDRØRENDE ORGANISASJONSIDENTITET. ORGANISASJONSIDENTITET PÅVIRKER, OG BLIR PÅVIRKET AV, ORGANISASJONSKULTUR OG IMAGE. (HATCH & SCHULTZ, 2002 - SELVLAGD) .....	27
<b>FIGUR 7:</b> REPRESENTASJON AV NORDMENNENES SAMLEDE OPPFATNINGER AV ANSATTE FRA DE SEKS ULIKE NASJONALITETENE I TEKNOËN VED BRUK AV SPGR FELTANALYSE .....	64
<b>FIGUR 8:</b> REPRESENTASJON AV SVENSKENES SAMLEDE OPPFATNINGER AV ANSATTE FRA DE SEKS ULIKE NASJONALITETENE I TEKNOËN VED BRUK AV SPGR FELTANALYSE .....	65
<b>FIGUR 9:</b> REPRESENTASJON AV TYSKERNES SAMLEDE OPPFATNINGER AV ANSATTE FRA DE SEKS ULIKE NASJONALITETENE I TEKNOËN VED BRUK AV SPGR FELTANALYSE .....	66
<b>FIGUR 10:</b> REPRESENTASJON AV FRANSKMENNENES SAMLEDE OPPFATNINGER AV ANSATTE FRA DE SEKS ULIKE NASJONALITETENE I TEKNOËN VED BRUK AV SPGR FELTANALYSE .....	67
<b>FIGUR 11:</b> REPRESENTASJON AV KINESERNES SAMLEDE OPPFATNINGER AV ANSATTE FRA DE SEKS ULIKE NASJONALITETENE I TEKNOËN VED BRUK AV SPGR FELTANALYSE .....	68
<b>FIGUR 12:</b> REPRESENTASJON AV INDERNES SAMLEDE OPPFATNINGER AV ANSATTE FRA DE SEKS ULIKE NASJONALITETENE I TEKNOËN VED BRUK AV SPGR FELTANALYSE .....	69
<b>FIGUR 13:</b> ORDSKY BASERT PÅ DE TRE ORDENE INTERVJUOBJEKTENE BENYTTET FOR Å BESKRIVE TEKNOËN. ....	79

## Tabelliste

<b>TABELL 1:</b> GJENNOMGANG AV HOFSTEDES DIMENSJONER - MAKTDISTANSE, INDIVIDUALISME, MASKULINITET, USIKKERHETSUNNVIKELSE, LANGTIDSORIENTERING OG NYTELSE. (HOFSTEDE, 1993 OG THE HOFSTEDE CENTER, 2012) .....	20
<b>TABELL 2:</b> DIMENSJONENE SOM SKILLER ORGANISASJONSKULTUR OG -IDENTITET, SAMT EN OPPSUMMERING AV HVA DE INNEBÆRER. ARTEFAKTER (UNDER DIMENSJON 3) ER I DENNE SAMMENHENGEN SYMBOLER SOM FOR EKSEMPEL LOGO, KLESDRAKT OG KONTORLOKALER. (HATCH & SCHULTZ, 2000 I COLMAN, 2014).....	28
<b>TABELL 3:</b> DIMENSJONENE SOM SKILLER ORGANISASJONSIDENTITET OG IMAGE, SAMT EN OPPSUMMERING AV HVA DE INNEBÆRER. (COLMAN, 2014) .....	28
<b>TABELL 4:</b> OPPSUMMERING AV PROSESSENE INVOLVERT I DEN GJENSIDIGE PÅVIRKNINGEN MELLOM ORGANISASJONSKULTUR, -IDENTITET OG IMAGE. (COLMAN, 2014) .....	29

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens aktualitet

Verden blir stadig ”mindre”, og samarbeid på tvers av landegrenser er i større grad normen (Kvåle & Wæraas, 2006). Evnen til å samhandle med personer med bakgrunn i andre nasjonale kulturer blir dermed stadig viktigere for organisasjoner (Sjøvold, 2010). Arbeidskraft utveksles i større grad på en global arena (Kvåle & Wæraas, 2006 og Sørbø, 2006), altså tar flere valget om å arbeide i et annet land enn sitt hjemland. Vi mener derfor det er viktig å rette søkelyset mot hvordan slik globalisering påvirker organisasjoner. Nasjonal kultur påvirker hvordan individer handler og føler (Sjøvold, 2010), og dette kan medføre utfordringer for bedriften ved at ansatte har ulikt utgangspunkt, blant annet angående relasjonsbygging. Sjøvold (2010, s.240) påpeker nettopp at store misforståelser kan oppstå dersom man ikke er klar over forskjeller mellom individer fra ulike kulturer, for eksempel ytre forskjeller i kommunikasjon, uttrykte sinnsstemninger eller aksepterte sosiale ritualer.

Relasjoner er grunnsteinen i alle sosiale grupper (Hjertø, 2014), men å utvikle gode og velfungerende relasjoner kan være mer krevende på tvers av ulike (nasjonale) kulturer (Sjøvold, 2010). Årsaken ligger i at kulturen individer er født og oppvokst i har stor påvirkningskraft på hvordan de prioriterer å utvikle relasjoner (Hollensen, 2012). Når individer dermed i økende grad blir ”tvunget” til å skape relasjoner med personer med vidt forskjellig bakgrunn kan det derfor by på komplikasjoner.

Organisasjonsidentitet har, både teoretisk og praktisk, fått stadig mer oppmerksomhet de senere årene, selv om begrepet har vært i utvikling siden Albert & Whettens artikkel ”*Organisational Identity*” fra 1985 (Colman, 2014). I dagens globale verden er det forventet at bedrifter vet hvem de er – utover kun produkter og tjenester - og at de forsøker å formidle dette utad (Kvåle & Wæraas, 2006). Colman (2014, s.50) påpeker at mer av fokuset i forskningen ligger på prosessen rundt utvikling av organisasjonsidentitet, heller enn begrepet i seg selv.

Viktigheten av organisasjonsidentitet er i stadig større grad i fokus, og det vil være essensielt å studere og evaluere faktorer som kan påvirke den. Siden relasjoner er en av de viktigste ressursene og kompetansen en bedrift kan inneha (Sjøvold, 2010 og Spurkeland, 2013) er det interessant å evaluere hvordan relasjoner påvirker organisasjonsidentiteten i en bedrift. Det faktum at bedrifter ofte har ansatte med ulike nasjonaliteter kan skape nok en dimensjon som påvirker relasjonene – og sannsynligvis organisasjonsidentiteten.

## **1.2 Oppgavens problemstilling**

Proessen med å utforme oppgaven startet med en interesse for den økende globaliseringen i dagens samfunn, og det faktum at verden stadig blir ”mindre”. Herunder følger (nasjonale) kulturelle forskjeller som kan gi både muligheter og utfordringer, og det er ønskelig å studere hvordan dette påvirker bedrifter. Det er forsket mye på organisasjonsidentitet, men vi fant ingen studier omhandlende hvordan en sammensetning av ansatte med ulike nasjonaliteter påvirker den. Gjennom samtaler med representanter ved bedriften og veileder utviklet vi følgende problemstilling;

***«Hvordan påvirker relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet TeknoEns organisasjonsidentitet?»***

Fra problemstillingen følger et ønske om å finne ut om ansatte ved TeknoEn har en felles forståelse av ”hvem vi er” på tvers av deres nasjonalitet. Samtidig er det ønskelig å se hvordan relasjonene mellom dem påvirker denne oppfatningen. Det legges altså til grunn at relasjoner mellom ansatte kan påvirke organisasjonsidentiteten (Albert & Whetten, 1985 og Hatch & Schultz, 2002), mens spørsmålet ligger i hvordan.

En kvalitativ tilnærming ble valgt, da fokuset ligger i hvordan de ansatte opplever sine relasjoner og hvilke aspekter ved bedriften de anser som viktige. Dette medfører synet om at virkeligheten er sosialt konstruert – alle kan ha ulike syn på fenomenene. Med dette synet følger tanken om at virkeligheten kan fortolkes, og vi inntok dermed en fortolkende rolle. Disse implikasjonene var avgjørende for vår teoretiske forståelse av fenomenene som ble studert.

### **1.3 Formål**

Oppgaven har et forklarende formål, da vi ønsker å se hvordan relasjoner mellom ansatte av ulike nasjonaliteter påvirker en bedrifts organisasjonsidentitet. Oppgaven kan bidra med å sette ytterligere fokus på utfordringer og muligheter ved tverrkulturelle samarbeid, som igjen kan gjøre det enklere å håndtere disse. Vi håper derfor at denne oppgaven kan gi TeknoEn ny og nyttig kunnskap om fordelene ved å utvikle og vedlikeholde gode relasjonene innad i bedriften, som de igjen kan benytte for å utvikle konkurransefortrinn.

### **1.4 Avgrensninger**

Tids- og ressursmessige hensyn har medført avgrensning av oppgaven til å omhandle kun en enkelt bedrift, kalt TeknoEn grunnet anonymisering. Videre ble oppgaven avgrenset til TeknoEn i Trondheim, selv om konsernet består av avdelinger i flere land. En bedrifts organisasjonsidentitet kan påvirkes av mange ulike faktorer, men vi har valgt å avgrense dette til å studere relasjonene mellom ansatte med ulike nasjonaliteter.

### **1.5 Oppgavens videre oppbygging**

Oppgaven består videre av fem kapitler, som alle er gjensidig avhengige av hverandre. I kapittel 2 blir det teoretiske grunnlaget presentert. Her gis først en kort introduksjon til bedriften og hvordan dens struktur påvirker oppgaven. Videre forklares begrepet relasjoner – inkludert sosialisering og sosialiseringstaktikker, før vi gir en kort innføring om spinn teori – og herunder SPGR. Deretter følger en avklaring rundt begrepene nasjonal kultur og organisasjonsidentitet. Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell benyttes som fundament for å forklare bedriftens identitet.

Kapittel 3 tar for seg det metodiske grunnlaget i oppgaven. Intensjonen er å gi leseren en forståelse av de vitenskapsteoretiske forutsetningene oppgaven bygger på, samt hvordan vi har gått frem i datainnsamlingen. Vår tilnærming er hermeneutisk, og det kvalitative intervjuet representerer vår primære innfallsvinkel, men også SPGR er benyttet.

Gjennom presentasjon av empiriske data blir det i kapittel 4 lagt et grunnlag for å kunne besvare problemstillingen. Kapitlet er strukturert i henhold til oppbygningen av teorikapitlet, slik at leseren enklest mulig skal kunne følge prosessen og se sammenhengen. Dataen er presentert i form av sitater fra intervjuobjektene og SPGR-feltanalyser, samt egne refleksjoner rundt disse.

Diskusjon og dypere refleksjon på bakgrunn av empiriske data og teoretisk grunnlag blir presentert i kapittel 5. Avslutningsvis blir resultatene og diskusjonen oppsummert i konklusjonen i kapittel 6. Her blir også oppgavens relevans for bedriften og innenfor en akademisk kontekst vurdert, og forslag til videre forskning framlegges.

## 2 Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet vil tidligere teori og forskning på sentrale områder i henhold til problemstillingen belyses. Problemstillingen i denne oppgaven er som nevnt;

*«Hvordan påvirker relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonalitet*

*TeknoEnsin organisasjonsidentitet?»*

Etter å ha presentert generell informasjon om TeknoEn rettes fokuset mot relasjoner, herunder sosialisering og sosialiseringstaktikker, før det gis en kort innføring i spinnteori - herunder SPGR. Videre presenteres et underkapittel om nasjonale kulturer, inkludert grunnleggende teori om kultur. Til slutt vendes fokus mot organisasjonsidentitet, der Hatch & Schultz (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell blir presentert.

### 2.1 Informasjon om TeknoEn

TeknoEn er et norsk datterselskap i en multinasjonal teknologibedrift med hovedkontor i USA, med ansatte, hovedsakelig ingeniører, med over tjue ulike nasjonaliteter. Colman (2014, s.121-122) nevner at multinasjonale selskaper kjennetegnes ved at de har datterselskap i ulike land, og at aktivitetene krysser landegrensene. Her blir det også poengtert at teknisk og sosial integrering er viktig for å kunne konkurrere globalt. Sosial integrering handler nettopp om utviklingen av en felles organisasjonsidentitet (og organisasjonskultur), som er fokuset i oppgaven. Problemstillingen er i så måte relevant for TeknoEn, da fokus på organisasjonsidentiteten kan øke deres forståelse for hvordan de kan konkurrere globalt. Samtidig vil det være interessant for TeknoEn å forstå hvordan relasjonene mellom alle ansatte utvikles og påvirkes av nasjonalitet innad i bedriften, og hvordan dette igjen påvirker deres organisasjonsidentitet. Elementer ved nasjonale kulturer utdypes i underkapittel 2.4, men først rettes fokus mot relasjoner.



## 2.2 Relasjoner

For å besvare problemstillingen vil dette underkapittelet presentere hvordan relasjoner etableres og vedlikeholdes. Underkapittelet starter med teori omhandlende relasjoner og relasjonsbygging, før sosialisering og sosialiseringstaktikker, som er en viktig del av relasjonsbygging, gjennomgås.

Relasjoner er utgangspunktet for alle sosiale grupper (Hjertø, 2013), og evnen til å etablere relasjoner basert på tillit på en rask og effektiv måte er en av de viktigste kompetansene en bedrift kan ha for å utvikle konkurransefortrinn (Sjøvold, 2010 og Spurkeland, 2013). I dag kan alle relativt enkelt innhente store mengder informasjon – for eksempel via internett – og følgelig er faglige forsprang ferskvare (Sjøvold, 2010). Når ansatte i tillegg oftere skrifter arbeidsplass, samt går inn i forskjellige prosjekter og kortere engasjement, vil effektivt og konstruktivt samarbeid være alfa omega for å skape dette konkurransefortrinnet (Spurkeland, 2013). Schein (2010, s.93) poengterer at uten å håndtere interne relasjoner kan ikke en gruppe gjennomføre oppgaver, overleve eller vokse. Han nevner ulike interne problemer som kan påvirke i hvilken grad relasjoner bygges, deriblant språket. I en bedrift som TeknoEn, med ansatte som snakker forskjellige språk, er dette et element av betydning. Det er vanskeligere for et individ å formulere seg på et annet språk enn morsmålet, noe som kan skape barrierer mellom dem. I tillegg kan meningen som legges i et begrep variere. (Schein, 2010)

Schein (2010, s.153) nevner at innenfor enhver relasjon mellom individer er det spørsmål som kan fortelle om deres relasjon. Spørsmålene omhandler; 1) hvor emosjonell eller profesjonell relasjonen er, 2) hvor spesifikk eller diffus relasjonen er, 3) hvordan individene ser på hverandre – stereotypisk eller som ”komplette” personer og 4) om sosiale belønninger er basert på bakgrunn (status) eller faktiske oppnåelser. Multikulturelle grupper kan potensielt få problemer med disse spørsmålene, da nasjonale kulturer gjerne varierer i stor grad mellom disse. Variasjonen kan forklares blant annet av Hofstedes dimensjoner, som er nærmere forklart i delkapittel 2.4.3.

Det finnes ingen fasit på hvordan relasjonsbygging foregår, men i følge Spurkeland (2013, s.130-141) er det en prosess i fire faser med glidende overgang; 1) etableringsfasen, 2)

testfasen, 3) tillitsfasen og 4) vedlikeholdsfasen. Etableringsfasen er det første møtet mellom to personer, der de både bevisst og ubevisst danner seg et bilde av hverandre. Et slikt førsteinntrykk er basert på blant annet kroppsspråk, språk og klesstil. Etter hvert vil partene gå over i testfasen, der målet er å oppnå trygghet på hvilke elementer i relasjonen de kan stole på, og hva som trenger modifisering. I arbeidssammenheng vil for eksempel hvilke forventninger og avtaler som blir innfridd være en del av denne fasen. For at relasjonene mellom kollegaer i moderne arbeidsliv skal bli styrket og gi resultater må de kunne formidle inntrykk og opplevelser til hverandre. Etter at relasjonen er etablert, og personene involvert vet hverandres sterke og svake sider, går de videre til tillitsfasen. Det er ikke avgjørende at personene må like hverandre for å gå over i denne fasen, men de må vite hvor den andre står. Schein (2010, s.389) poengterer også at det ikke er nødvendig for personer å like hverandre, men de må inneha en grad av empati for hverandre som medfører at de godtar hverandre. Dette betyr at verdier er tydeliggjort og rom for avklaring av eventuelle konflikter er gitt. I tillitsfasen oppleves motparten som forutsigbar og troverdig, da blant annet atferdsmønster er klarlagt. Den siste fasen, vedlikeholdsfasen, er viktig for at relasjonene man har jobbet med ikke svinner hen som følge av tid og avstand. Som navnet impliserer handler denne fasen om å fornye, forsterke og vedlikeholde relasjonene. (Spurkeland, 2013)

Bærebjelken i (gode) relasjoner er tillitt, og gjentagende tillitvekkende handlinger og erfaringer mellom individer bygger og utvikler tillit over tid. Imidlertid legges grunnlaget allerede i løpet av de første sekundene ved første møte. Dersom partene ønsker å skape noe sammen vil tillitsfasen være målet, men dersom en av partene er tilbakeholden er det ikke sikker at de kommer seg forbi etableringsfasen. (Spurkeland, 2013) Spurkeland (2013, s.140) oppsummerer dette med at; *«en relasjon er så god som hver av partene i relasjonen tillater den å bli, og tilliten er så god som den minst tillitsfulle i relasjonen våger og velger»*.

Formålet med en dialog er i følge Spurkeland (2013, s.47) å bedre kontakt og forståelse mellom to parter, som igjen skal bygge relasjonen mellom dem ved å øke innsikten i hverandres meninger, holdninger og verdiståsted. Samtalen som føres i møtet mellom personer er den eneste fullverdige kommunikasjonen, og følgelig der alle relasjoner bygges. Dette tilsier at uformelle møtepunkter, som for eksempel lunsjen og sosiale arrangementer, kan være viktig arenaer for relasjonsbygging i TeknoEn, da ansatte her kan snakke om hva de

ønsker, inkludert tema som ikke omhandler jobben. Samtidig er det større frihet i hvem de ønsker å kommunisere med. Å vise interesse for den andre parten legger grunnlaget for å bygge relasjoner, samtidig som personen også gir uttrykk for egne meninger og verdier. Evnen til å legge til rette for dype og fortrolige samtaler er den mest kontaktskapende ferdigheten en person kan ha, og relasjonen har potensial til å bli sterkere selv om samtalen omhandler konflikt. (Spurkeland, 2013)

### **2.2.1 Sosialisering**

Buchanan & Huczynski (2010, s.107) forklarer sosialiseringprosessen med at ansattes mønster av atferd, verdier, holdninger og motiver påvirkes slik at det samsvarer med bedriftens. På denne måten integreres ansatte i organisasjonskulturen, gjennom blant annet økende forståelse av bedriftens verdier. Relasjonsbygging er en del av sosialiseringen, men det oppfattes at relasjoner kan dannes mellom to parter uten at det foregår integrering i en kultur. Sosialisering er en kontinuerlig prosess ansatte gjennomgår, men oppstartsfasen er spesielt viktig for at nyansatte skal bli introdusert for organisasjonenes rutiner, og ikke oppfattes som "outsidere" (Robbins, m.fl., 2010). Schein (2010, s.22) forklarer at kultur reflekteres i normer og regler nyansatte lærer gjennom sosialiseringprosessen. Et viktig poeng i henhold til problemstillingen er at en sosialiseringssprosess må skje for at en person skal kunne tilpasse seg kulturen i den nye bedriften, uavhengig av om personen har en annen nasjonalitet eller ikke (Buchanan & Huczynski, 2010).

Ansatte vil oftere i løpet av sin arbeidskarriere gjennomgå sosialiseringprosesser, og bedrifter må følgelig oftere håndtere nyansatte som skal sosialiseres inn i organisasjonen. Årsaken er at folk er mer mobile og skifter jobb oftere enn tidligere, noe som medfører at effektiv sosialisering får stadig økende aktualitet i organisasjonssammenheng. (Bauer, Bodner & Tucker, 2007) Bedrifter som gjennomfører vellykkede sosialiseringprosesser vil i følge Robbins, m.fl. (2010, s.327-328) kunne øke ansattes produktivitet og forpliktelse til bedriften, i tillegg til å redusere turnover. Vellykkede sosialiseringprosesser bidrar dermed til å opprettholde organisasjonens kultur, og ledere får mer forutsigbarhet hos de ansatte.

Sosialiseringsprosesser handler blant annet om å redusere usikkerhet mellom nyansatte og andre i organisasjonen (Van Maanen & Schein, 1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007 og Louis, 1980 i Jones, 1986). Usikkerhet kan reduseres ved at nyansatte aktivt søker informasjon via ulike kommunikasjonskanaler – for eksempel gjennom overordnede og kollegaer - og på denne måten gi et forutsigbart og trygt miljø (Saks & Ashforth, 1997a i Bauer, Bodner & Tucker, 2007). Alle nyansatte vil imidlertid ikke inneha samme grad av usikkerhet ved oppstart i en ny bedrift. For eksempel kan nyutdannede potensielt oppleve en mer drastisk overgang og større utfordringer enn personer som kommer fra annen jobb. På en annen side kan personer med tidligere arbeidserfaring ha innarbeidet seg rutiner som ikke samsvarer med den nye jobben - som igjen kan gi en stor overgang. (Bauer, Bodner & Tucker, 2007) Forskning har vist at kritiske faktorer for hvor godt nye medlemmer tilpasser seg nye kulturer (og dermed arbeidsplasser) er tidligere kunnskap og erfaring kombinert med grad av proaktiv personlighet. En vel gjennomført sosialiseringsprosess vil derfor ha en viss grad av innflytelse, men tidligere atferd er likevel den viktigste indikatoren på fremtidig atferd. (Robbins, m.fl., 2010)

I følge Robbins, m.fl. (2010, s.327-329) vil nykommeres sosialiseringsprosess starte allerede før faktisk tiltredelse i bedriften. Han forklarer at sosialiseringsprosessen består av tre trinn; 1) perioden før møtet med bedriften, 2) møtet med bedriften og 3) *metamorfosen*. I løpet av perioden *før* møtet med bedriften vil nyansatte i større eller mindre grad tilegne seg kunnskap om organisasjonen og bransjen. Informasjonen kan innhentes gjennom aktiv informasjonssøk, for eksempel via hjemmesiden til bedriften eller personer i fagmiljøet. Det andre trinnet omhandler all kunnskap som tilegnes *etter* møtet med bedriften. Nyansatte vil i forkant ha opparbeidet seg et spekter av ulike forventninger til for eksempel sjefen, kollegaer eller arbeidsoppgaver. Ved møtet med organisasjonen blir noen av disse forventningene innfridd, mens andre ikke blir det. Det tredje og siste steget er metamorfosen. På dette punktet vet nyansatte hvilke normer og regler som gjelder for bedriften, og hvilke roller de selv må ta for å passe inn i kulturen. Dette steget handler om endringer ansatte må gjennomføre i prosessen med å tilpasse seg organisasjonen. Generelt sett er den innledende sosialiseringsprosessen fullført når nyansatte er komfortable med bedriften og sine arbeidsoppgaver.

### 2.2.2 Sosialiseringstaktikker

Bedriften vil gjennom passive eller aktive sosialiseringstaktikker skape situasjoner for å få nyansatte til å tilpasse seg deres miljø. Nyansatte vil gjennom disse taktikkene motta informasjon for å lære hvilke forventninger bedriften har til dem og hvilke roller de må ta for å innfri forventningene. (Bauer, Bodner & Tucker, 2007) Van Maanen & Schein (1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007) presenterte følgende dimensjoner av sosialiseringstaktikker organisasjoner kan benytte ved nyansettelser; 1) kollektiv vs. individuell, 2) formell vs. uformell, 3) sekvensiell vs. tilfeldig, 4) standardisert vs. variabel, 5) seriell vs. disjunktiv og 6) investiture vs. divestiture. De utelukker imidlertid ikke muligheten for at også andre taktikker kan benyttes.

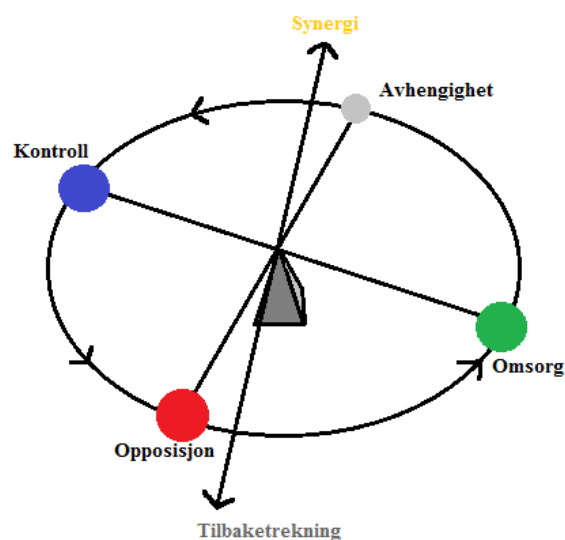
Bedrifter tar i bruk en kollektiv sosialiseringstaktikk dersom flere nyansatte gjennomgår et felles program, mens separate program for hver person innebærer en individuell taktikk. Formell eller uformell sosialiseringstaktikk handler om hvorvidt nyansatte separeres fra resten av organisasjonen i den aktuelle perioden (formell) eller om personen plasseres rett inn i den eksisterende ansattgruppen (uformell). Ved sekvensiell sosialisering har bedriften opprettet et forhåndsbestemt opplegg med ulike faser, mens ved tilfeldig sosialisering er ikke et slikt opplegg opprettet. Strukturering med hensyn til et tidsskjema skiller standardisert (tidsskjema) og variabel (intet tidsskjema) taktikk, mens seriell vs. disjunktiv taktikk er tilstedeværelsen av en forhåndsbestemt insider/mentor eller ikke. Ostroff & Kozlowski (1993) fant at en mentor er fordelaktig for at nyansatte kan samle informasjon om bedriften, og som nevnt er informasjonsinnhenting hensiktsmessig for å redusere usikkerhet hos nyansatte (Van Maanen & Schein, 1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007 og Louis, 1980 i Jones, 1986). Den sjette og siste dimensjonen Van Maanen & Schein (1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007) presenterte er investiture vs. divestiture. Denne dimensjonen handler om hvorvidt nyansatte i løpet av prosessen mottar tilbakemeldinger fra andre i organisasjonen som bekrefter eller avkrefter deres identitet, eller om slike tilbakemeldinger er fraværende.

Utvikling av relasjoner er altså viktig for å skape tillit mellom ansatte, og kan som følge av dette øke prestasjonen til en bedrift. Det er gjennomgått hvordan relasjoner oppstår og formes, samt vist til hvorfor sosialisering av ansatte er viktig for bedriften. Van Maanen & Scheins (1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007) sosialiseringstaktikker er forklart, men det

poengteres at det kan benyttes andre taktikker enn disse. I forbindelse med sosialisering ble det nevnt at et element er å lære om bedriftens verdier. Slike verdier er med på å danne grunnlaget for organisasjonskulturen, som igjen påvirker organisasjonsidentiteten. En velorganisert og velfungerende sosialisering prosess vil derfor være med å forme bedriftens organisasjonsidentitet. Videre forklares spinnteori, og herunder SPGR, før fokus rettes mot nasjonale kulturer og organisasjonsidentitet.

### 2.3 Spinnteori for grupper

SPGR er en operasjonalisering av spinnteorien, og benyttes for å evaluere relasjonene mellom ansatte med ulike nasjonaliteter i TeknoEn. Teorien er basert på et samspill mellom fire grunnleggende gruppefunksjoner; kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet (Heldal & Antonsen, 2014 og Sjøvold, 2010, 2014), som vist i figur 1. SPGR fikk navnet på 80-tallet og er en forkortelse for «systematisering av person-gruppe relasjoner». Sammenfattingen av forskningen relevant for det vi i dag kjenner som SPGR ble gjort av Robert F. Bales (1999 i Sjøvold, 2010, s.59) i hans bok *Social Interacting Systems*. På 50-tallet samarbeidet Bales med Olav SkårDAL fra Universitetet i Oslo (Sjøvold, 2007), som bidro til en utvikling av modellen i Europa. Etter at modellen ble verifisert under ulike forhold og nasjonale kulturer benyttes den i dag i mange land både i Europa og Asia. (Sjøvold, 2010)



**Figur 1:** Skjematisk framstilling av de fire grunnleggende gruppefunksjonene i SPGR; kontroll, omsorg, opposisjon og avhengighet, samt grad av tilbaketrekning og synergi. (Sjøvold, 2010 – egen versjon)

Som vist i figuren utgjør de grunnleggende gruppefunksjonene to av dimensjonene i modellen; kontroll vs. omsorg og opposisjon vs. avhengighet (Sjøvold, 2007). I modellen finner man også dimensjonen tilbaketrekning og synergi, som indikerer hvor robust og fleksibel en gruppe er. Gruppefunksjonene, forklart i delkapittel 2.3.1, er elementer en gruppe er avhengig av for å fungere sammen, og gruppen vil preges av de fire funksjonene i ulik grad over tid. (Sjøvold, 2010)

### ***Gruppens modenhet***

Betegnelsen «modenhet» blir i SPGR-modellen benyttet for å beskrive en gruppes utvikling. Dersom medlemmene av en gruppe innehar alle de fire grunnleggende funksjonene, i tillegg til at disse funksjonene beherskes av alle gruppens medlemmer, har gruppen et høyt modenhetsnivå. I slike situasjoner er det ikke mulig å koble personer i gruppen opp mot spesifikke roller. Gruppen er i dette tilfellet nær synergi, og kan følgelig oppleve en sterk felles identitet og høy grad av læring. I motsatt tilfelle har mindre modne grupper enkelte funksjoner som dominerer, og de individuelle medlemmene vil utvise et mer snevert spekter av atferd. (Sjøvold, 2010)

En gruppes normer former gruppens struktur gjennom å regulere samspillet mellom rollene personer i en gruppe får eller tar. Gruppen har felles verdier - delte oppfatninger om hva som er viktig og riktig - som normene er legitimert i. Gruppemedlemmenes atferd styres primært av normene, mens felles verdier ligger til grunn for gruppens emosjonalitet. Meningen, og hvor mye vekt gruppen legger i ulike hendelser og handlinger gruppen står overfor, styres av gruppens emosjonalitet. Gruppens verdigrunnlag utgjør dermed «limet» som holder gruppen sammen, og dens overlevelse er avhengig av kvaliteten på dette limet. I faglitteraturen kalles dette *kohesjon* (Sjøvold, 2010), og blir av Skårdal (2002 i Sjøvold, 2010, s.130) definert som «*et uttrykk for den evne en gruppe utviser i å mestre balansen av de ulike krefter som spiller sammen i gruppens bestrebelse i å realisere en målsetting*». Verdier, en viktig del av kulturen, tegnes gjennom sosialisering. TeknoEns organisasjonsidentitet vil dermed påvirkes av om det eksisterer grupperinger med ulikt verdigrunnlag innad i bedriften, blant annet basert på nasjonalitet.

Det gis i Skårdals definisjon rom for at grupper, og oppgaver grupper står overfor, kan være forskjellige. Det finnes derfor ikke *en* type team som i alle situasjoner er best, og høy grad av modenhet vil derfor ikke være optimalt i alle tilfeller. Derimot vil situasjonen gruppen befinner seg i, samt oppgavens art, være avgjørende for om en gruppe er mest effektiv i en moden eller umoden tilstand. Effektive grupper karakteriseres av evnen til å hente frem ressurser som kreves i den spesifikke situasjonen og de oppgaver gruppen står overfor, og både når det gjelder type kohesjon og rollestruktur vil dette være forskjellig. I Skårdals definisjon nevnes «krefter», og disse er knyttet til de grunnleggende gruppefunksjonene omsorg, kontroll, avhengighet og opposisjon, samt grad av balanse - synergi vs. tilbaketrekning. Modne grupper særtegnes av synergikohesjon, men en gruppe kan også ha avhengighets-, omsorgs-, kontroll- eller opposisjonskohesjon, som er kohesjon på lavere modenhetsnivå. (Sjøvold, 2010)

### **2.3.1 Gruppefunksjonene og deres betydning**

Sjøvold (2010, s.16) slår ned på myten om at man i teamarbeid bør finne gruppemedlemmers rolle, og bygge videre på denne rollens sterkeste sider. Et av hovedpoengene med SPGR er nettopp det faktum at medlemmene av en gruppe kan, og bør, vise ulike former for atferd. Dersom en gruppe preges av en spesifikk type atferd over tid vil de kunne utvikle ensartede kulturer, som omsorgs-, avhengighets-, opposisjons- eller kontrollkultur. Dette kan virke hemmende for konstruktivt samarbeid fordi gruppen stiller svakt i situasjoner som krever andre funksjoner og atferder. (Sjøvold, 2010) Nedenfor vil det bli forklart kort hvordan en kultur preget av spesifikk atferd over tid vil påvirke gruppen.

#### ***Omsorg***

Personer som oppleves som vennlige, uformelle, åpne og demokratiske havner i SPGR-modellen innenfor kategorien «*omsorg*». Inntar personer en omsorgsrolle viser de interesser for andres meninger, er flinke til å lytte mellom sine egne bidrag i diskusjoner og ser alle som likeverdige. Grupper med omsorgskultur kan oppleve beslutningsvegring, da de ofte prioriterer tilfredshet og mellommenneskelige relasjoner fremfor ytelse og måloppnåelse. (Sjøvold, 2010)



### ***Avhengighet***

Logiske, objektive og analytiske personer plasseres i kategorien «*avhengighet*». Personer i en avhengighetsrolle viser intellektuell tilnærming til oppgave- og problemløsning, og oppleves ofte som fornuftige, reflekterte og rasjonelle. Oppgaveløsning baseres på grundig søk og studie av informasjon og bakgrunnsmateriale, men ikke nødvendigvis på eget initiativ. En gruppe med avhengighetskultur foretrekker verdier som fremmer lojalitet og disiplin, men passivitet og underkastelse kan bli resultatet. (Sjøvold, 2010)

### ***Opposisjon***

Personer som havner innenfor «*opposisjon*» har vanskelig for å forholde seg til autoriteter, og kan oppleves både som upålitelige, utålmodige og irritable. Ved opposisjonskultur vil mye av medlemmenes energi vil gå med til å finne løsninger på uoverensstemmelser. Disse uoverensstemmelsene kan for eksempel gå på gruppens lederskap eller oppgaveløsning. Mistenksomhet og aggressivitet preger gruppen, som også mangler vilje og evne til å jobbe mot et felles mål. (Sjøvold, 2010)

### ***Kontroll***

Den siste gruppefunksjonen er «*kontroll*», og her havner personer som er opptatt av å følge fastsatte regler. Oppgaveløsning ønskes gjennomført på den «korrekte» måten, og dersom noe ikke går etter planen har de vanskelig for å se humoren i det. En gruppe med kontrollkultur har en delt antagelse om at deres felles mål står klart og tydelig foran dem, men sjeldent eller aldri tas denne antagelsen opp til diskusjon. Evnen til å finne andre ideer og fremgangsmåter er begrenset, og kan oppfattes som trusler grunnet rigiditet og fokus på bruk av kontrollmidler. (Sjøvold, 2010)

SPGR er som nevnt en operasjonalisering av spinnteorien, og kan benyttes som et hjelpemiddel for å danne et bilde av hvordan relasjonene mellom individer (eller grupper) er. Dette gir en pekepinn på utfordringer og styrker en gruppe innehar. Videre vil teori omhandlende kultur, herunder nasjonal kultur, gjennomgås, og avslutningsvis vil teori om organisasjonsidentitet presenteres for få et innblikk i hvordan den kan påvirkes av relasjoner mellom de ansatte.

## 2.4 Kultur

Hofstede (1993, s.19) definerer (nasjonal) kultur som; *”den kollektive programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av én gruppe eller kategori av mennesker fra en annen”*. Han påpeker at det er kollektivt i den forstand at det er (i hvert fall delvis) felles for dem som har vokst opp der kulturen finnes. En organisasjon søker altså å opprettholde en måte å gjøre ting «hos oss», men kan utfordres når ansatte med annen nasjonalitet (og andre bedrifter) kommer inn med erfaring fra hvordan de gjør det «hos seg». Kultur, og herunder nasjonal kultur, er derfor sentralt i søken etter å forstå relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter, og videre hvordan dette påvirker organisasjonsidentiteten. I dette underkapittelet vil begrepene kultur og nasjonal kultur forklares, med vekt på Hofstedes (1993) kulturdimensjoner. Underkapittelet avsluttes med en gjennomgang av kulturdimensjonen lav- og høykontekst, som gir en pekepinn på utpregede trekk i kommunikasjonen hos ulike kulturer.

### 2.4.1 Hva er kultur?

I følge Chatman & Cha (2003) er kultur et system av delte verdier - hva som er viktig - og normer - passende atferder og væremåter. Colman (2014, s.54) beskriver kultur som *«den delen av mennesket som ikke er naturgitt, men som i stedet er lært gjennom sosialisering»*. Man kan derfor si at mennesker gjennom sosialiseringsprosesser lærer hvilke normer og verdier som gjelder i gitte sosiale kontekster. Slike læringsprosesser betyr også at kulturen ikke er statisk, men vil formes over tid og internaliseres av gruppens medlemmer. (Hollensen, 2013) Gjennom en gruppes rollestruktur og grupped medlemmers atferd kommer kulturen til uttrykk, og den vil regulere både konkrete handlinger og følelser som omhandler eksterne og interne hendelser hos gruppens medlemmer (Sjøvold, 2010). Når en sosial gruppe utvikler en felles kultur vil det kunne redusere kompleksitet og usikkerhet, og det etableres en måte å «være» og «tenke» på (Jacobsen & Thorsvik, 2013). Dette kan gjøre det enklere å ta avgjørelser, koordinere og kontrollere innenfor gruppen (Berger & Luckmann, 1966 i Colman, 2014; 55).

Medlemmer av en gruppe vil grunnet tilhørighet til bestemte kulturer reagere forskjellig på situasjoner, avhengig av hvilken gruppe de tilhører. Når man møter personer fra andre

kulturer kan man lett få et negativt syn på dem fordi deres væremåte ikke samsvarer med egen kulturs atferd, og de kan oppfattes som personer som ikke passer inn eller som ikke kan stoles på. Dannelsen av negative stereotyper kan være et resultat av slike hendelser, og medfører redusert evne til å fange relevante nyanser hos andre personer eller grupper. Vår evne til å handle funksjonelt vil deretter bli svekket. Mennesker har en økende tendens til å generalisere desto mer fremmed en kultur er, og ikke uvanlig skjer dette for hele land eller verdensdeler. (Sjøvold, 2010)

Innenfor kulturlitteraturen er isberganalogien en klassiker for å forklare kulturers oppbygning. En slik isbergmodell, med utgangspunkt i Scheins (2010, s.24) tre kulturnivå, er illustrert ved figur 2. De tre kulturnivåene – artefakter, uttrykte og bevisste oppfatninger og verdier og grunnleggende underliggende antagelser - blir forklart i neste avsnitt. Schein (2010, s.7) påpekte, som illustrasjonen viser, at kultur i stor grad opererer utenfor vår bevissthet.

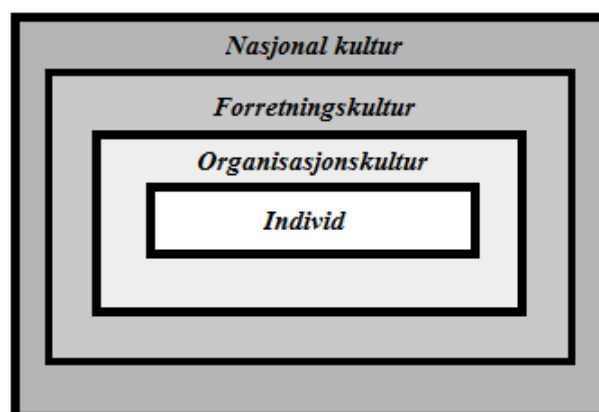


**Figur 2:** Isbergmodellen, med utgangspunkt i Scheins (2010) tre kulturnivå, illustrerer at kultur består av flere lag, der kun en liten del er synlig. (selvlagd, bilde hentet fra; *The Social Organization*)

I følge Schein (2010, s.23-25) finnes det altså tre kulturnivå, hvorav nivå betegner graden av kulturfenomenets synlighet. Artefakter er det øverste nivået, og ligger på «overflaten». Dette inkluderer alt utenforstående kan se, høre og føle, og er dermed de synlige elementene – blant annet språk, fysisk miljø, produkter, historier, uttrykte verdier og ritualer - en gruppe innehar.

Et problem ved dette nivået er at det er vanskelig å avklare meningen bak artefaktene uten selv å være en del av kulturen. Schein (2010, s.19) nevner som allerede påpekt at man ved å studere sosialisering av nye medlemmer kan oppdage elementer av en kultur, men kun overflateelementene. Neste nivå består av uttrykte og bevisste oppfatninger og verdier, som er med på å guide oppførsel i situasjoner og ved opplæring av nye medlemmer. Disse oppfatningene og verdiene er en del av organisasjonens ideologi eller filosofi. Selv om man forstår dette nivået vil det likevel være deler av oppførselen som ikke er forklart. Dette leder oss til nederste nivå – grunnleggende underliggende antagelser. Slike antagelser er ubevisste, og oppfatninger og verdier tas for gitt. Oppførsel, synspunkt, tanker og følelser er i stor grad bestemt av elementer på dette nivået – det mest dyptliggende – og er følgelig også vanskelig å endre. (Schein, 2010)

Kultur kan oppleves og undersøkes blant annet på individuelt-, organisasjons-, forretnings- og nasjonalt nivå. Illustrasjonen i figur 3 viser hvordan individers væremåte ligger i sentrum og blir påvirket av både organisasjons-, forretnings- og nasjonal kultur. (Hollensen, 2012) Samtidig vil individenes personlige verdier påvirke organisasjonskulturen (Buchanan & Huczynski, 2010). Nivåene er koblet sammen på en kompleks måte, og er derfor ikke enkle å skille fra hverandre. Modellen kan derimot være et hjelpemiddel for å forstå hvorfor en ansatt med en nasjonalitet oppfører seg annerledes enn en ansatt med en annen nasjonalitet, og har ulike beslutningsgrunnlag enn organisasjonen. (Hollensen, 2012)



**Figur 3:** Figuren illustrerer ulike nivåer av kultur; individ, organisasjonskultur, forretningskultur og nasjonal kultur. Nivåene er koblet sammen på en kompleks måte, og påvirker hverandre. (Hollensen, 2012 - fritt oversatt)

Et viktig poeng er at individer, grunnet blant annet ulike utgangspunkt og erfaringer, kan ha ulik atferd, selv om de er del av samme kultur. De ulike nivåene i figuren er kun en forenkling av virkeligheten, som skal gjøre det lettere å forstå individers væremåte og beslutningsprosesser. (Hollensen, 2012) I neste delkapittel vil fenomenet nasjonal kultur utdypes, samt organisasjonskultur i delkapittel 2.5.4. Forretningskultur, også illustrert i figur 3, er imidlertid ikke fokus i denne oppgaven.

## **2.4.2 Nasjonal kultur**

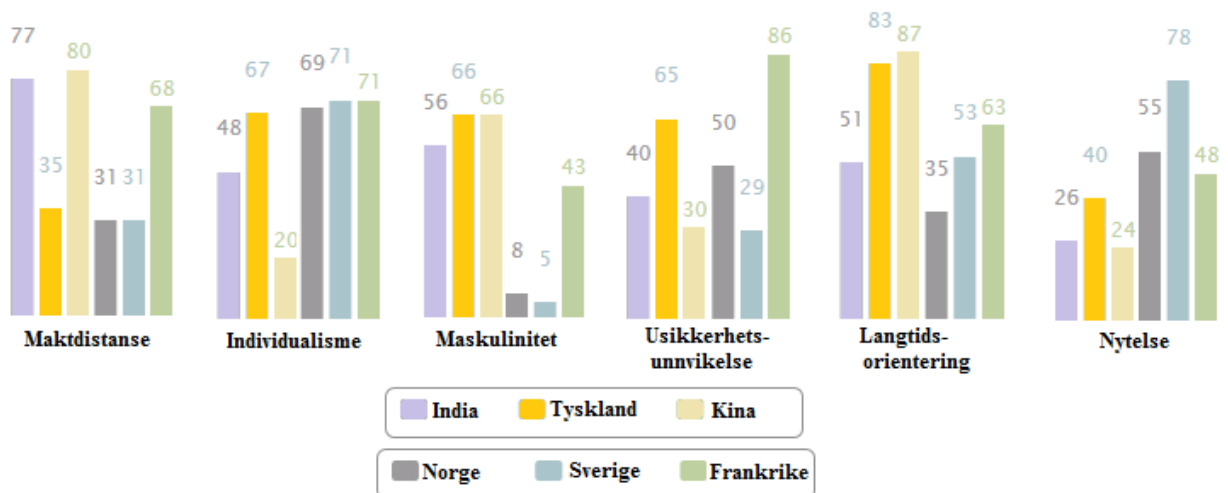
Problemstillingen fokuserer på relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet, og nasjonal kultur er følgelig et viktig aspekt. Nasjonal kultur utvikles ved at mennesker lever sammen i et samfunn der de blir påvirket av alt fra religion, utdanning og familie, til rettslige, økonomiske og politiske krefter (Hollensen, 2012). Dette vil igjen påvirke medlemmenes verdier, kognitive skjema og væremåte, som kan dempes eller forsterkes av profesjonelle og/eller personlige opplevelser. Det er viktig å være oppmerksom på at begrepet nasjonalitet er åpen for ulike definisjoner og operasjonaliseringer. Begrepet kan for eksempel referere til et individs juridiske status, identiteten til foreldre eller plassen en er oppvokst. (Hambrick, m.fl., 1998). Hambrick, m.fl. (1998) definerte nasjonalitet som det landet et individ har tilbrakt majoriteten av hans eller hennes liv.

Hofstede (1993, s.25) trekker fram at dimensjonen nasjonalitet må benyttes med forsiktighet. Årsaken ligger i at man ikke uten videre kan anta at nasjoner og samfunn stemmer overens. Problemet er at kulturer i utgangspunktet ble utviklet i samfunn, ikke nasjoner. Samfunn har eksistert i minst 10 000 år og utviklet seg organisk. Nasjoner på sin side er et relativt nytt fenomen, og mer strategisk utviklet. Innenfor alle kulturer - på alle nivå - kan det eksistere ulike subkulturer. Sett fra et nasjonalt perspektiv gjelder dette både innad i eller på tvers av nasjoner. Dette henger igjen blant annet sammen med forskjellen mellom nasjon og samfunn. For eksempel er mange av nasjonsgrensene i Afrika trukket på grunnlag av hva kolonimakter ønsket, og ikke grunnet kulturelle skillelinjer. (Hofstede, 1993) Subkulturer henger i tillegg sammen med at individers erfaringer og sosialiseringer aldri vil være helt like (Berger & Luckmann, 1966 i Colman, 2014). For eksempel kan svært forskjellige kulturer eksistere mellom regioner eller sosiale og religiøse grupper (Wilton, 2012). På tross av dette er begrepet nasjonalitet mye benyttet, da det ofte er det mest håndgripelige kriteriet man har

(Hofstede, 1993). Dette poengterer årsaken til at nasjonalitet er benyttet som utgangspunkt for å studere nasjonal kultur i denne oppgaven. Det er likevel viktig å være oppmerksom på nevnt utfordring ved en slik inndeling.

### 2.4.3 Hofstedes kulturdimensjoner

Hvordan verdier i organisasjonen påvirkes av nasjonal kultur ble undersøkt i en omfattende studie gjennomført av Geert Hofstede på 60- og 70-tallet (The Hofstede Center, 2012). På grunnlag av studien definerte Hofstede fire kulturdimensjoner; maktdistanse, individualisme, maskulinitet og usikkerhetsunngåelse (Hofstede, 1993). Senere forskning har inkludert to ekstra dimensjoner; langtidsorientering og nytelse (The Hofstede Center, 2012). Alle dimensjonene er relative, som betyr at nasjonale kulturer må måles mot andre nasjonale kulturer for å gi mening (Hofstede, 1993). Dette medfører at hvilke land det sammenlignes mellom vil påvirke hvordan resultatene tolkes. En sammenligning av hvordan oppgavens utvalgte land varierer langs dimensjonene er vist i figur 4 og forklaring av dimensjonene er oppsummert i tabell 1.



**Figur 4:** Grafene viser en sammenligning av oppgavens utvalgte nasjonaliteter på Hofstedes seks dimensjoner, med tilhørende score. (The Hofstede Center, 2012)

**Tabell 1:** Gjennomgang av Hofstedes dimensjoner - maktdistanse, individualisme, maskulinitet, usikkerhetsunnavvikelse, langtidsorientering og nytelse. (Hofstede, 1993 og The Hofstede Center, 2012)

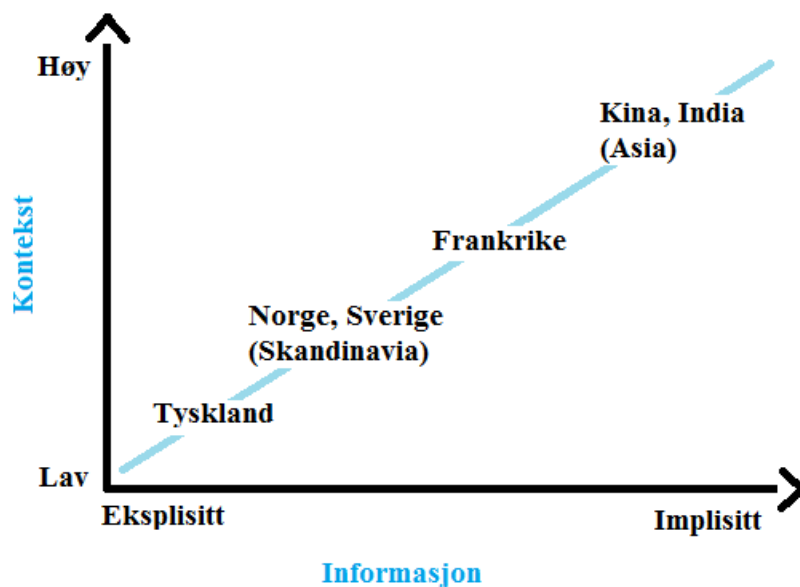
<b>Dimensjon</b>	<b>Ytterkant 1</b>	<b>Ytterkant 2</b>
<b>Maktdistanse</b>	<b>Lav grad</b> <i>Preferanse for rådføring. Gjensidig avhengighet mellom sjef og underordnet. Liten følelsesmessig avstand.</i>	<b>Høy grad</b> <i>Tydligere hierarki; godtas at alle har sin plass. Underordnede er i stor grad avhengige av sjefen, og tar sjeldent opp noe direkte med sjefen.</i>
<b>Individualisme</b>	<b>Individualisme («jeg»)</b> <i>Individets interesser settes før gruppens samlede interesser. Fokuserer på å ta vare på seg selv og sin nærmeste familie. Bånd mellom individ er løse.</i>	<b>Kollektivism («vi»)</b> <i>Gruppens interesser settes foran individets interesser. Har sterke egenreupper hvor medlemmene viser sterkt samhold og livslang lojalitet.</i>
<b>Maskulinitet</b>	<b>Maskulinitet</b> <i>Klart definerte kjønnsroller; menn skal være selvhevdende og harde, mens kvinner skal være beskjedne og opptatt av livskvalitet.</i>	<b>Feminitet</b> <i>Mer overlappende kjønnsroller; fokus på omtanke og livskvalitet. Konflikter løses best ved forhandling og kompromiss.</i>
<b>Usikkerhetsunnavvikelse</b>	<b>Svak</b> <i>Mer avslappet holdning til usikre eller ukjente situasjoner. Praksis er viktigere enn prinsipper.</i>	<b>Sterk</b> <i>Føler seg truet av tvetydighet og er preget av mange formelle lover og/eller uformelle regler. Ansatte er generelt mindre villige til å skifte arbeidsplass.</i>
<b>Langtidsorientering</b>	<b>Korttidsorientering</b> <i>Preferanse for å holde på tradisjoner og normer. Ser på endringer med skepsis.</i>	<b>Langtidsorientering</b> <i>Ønsker å forberede seg på fremtiden.</i>
<b>Nytelse</b>	<b>Liten grad</b> <i>Har flere, mer eller mindre strenge, sosiale normer som regulerer friheten til å tilfredsstillende nytelsesbehov.</i>	<b>Høy grad</b> <i>Livsnytere som aksepterer at mennesker har et naturlig behov for å ha det gøy.</i>

Den første grafen i figur 4 er maktdistanse og viser at Kina, India og Frankrike har høy grad av maktdistanse, mens Norge, Sverige og Tyskland scorer relativt mye lavere. Det eksisterer tydeligere hierarki i de førstnevnte landene, mens det i de sistnevnte landene er mindre avstand mellom ansatte og sjef, samt preferanse for toveiskommunikasjon. Den andre grafen, individualisme, viser at Kina har et relativt mer kollektivistisk samfunn i motsetning til de Vesteuropiske landene. India scorer også lavere enn resten av landene, men ikke i så stor grad som Kina. Kina (og India) har derfor større fokus på samarbeid, mens de resterende landene i større grad setter egeninteresser først. Maskulinitetsgrafene, viser at de to nordiske landene klart skiller seg ut som mer feministiske enn de fire andre. I de nordiske landene er det mindre definerte kjønnsroller og større fokus på forhandlinger og kompromiss. Den fjerde grafen, usikkerhetsunnavvikelse, viser at Frankrike har en relativt mye høyere score enn resten av landene, mens Kina og Sverige scorer lavest. Frankrike er dermed preget av flere lover og

regler, og mer opptatt av å følge dem. Den femte grafen, langtidsorientering, viser at Tyskland og Kina scorer høyt, mens Norge scorer lavest. Altså er Tyskland og Kina mer opptatt av å forberede seg på framtiden enn de andre landene. Norge på sin side er mest opptatt av nåtiden og i større grad skeptiske til endringer. Den sjette grafen viser at Sverige og Norge scorer høyest på nytelse, mens India og Kina scorer relativt mye lavere. Det vil si at de to nordiske landene er mer opptatt av fritid, og anser det som et naturlig behov hos mennesker. India og Kina har i større grad normer som regulerer muligheten til å tilfredsstill disse behovene.

#### 2.4.4 Rangering av nasjonale kulturer basert på høy- og lavkontekstkulturer

I tillegg til Hofstedes (1993) dimensjoner kan nasjonaliteter rangeres på en skala basert på en vurdering av om kulturens kommunikasjon er høy- eller lavkontekst (Hall, 1960 i Hollensen, 2012; 152). Hvordan landene inkludert i denne oppgaven plasserer seg i forhold til dimensjonen er illustrert ved figur 5. En rangering basert på høy- og lavkontekstkultur kan gi en pekepinn på forskjeller i hvordan ansatte i TeknoEn går frem for å skape, eller prioriterer å skape, relasjoner.



*Figur 5: Illustrasjon av hvordan Norge, Sverige, Tyskland, Frankrike, Kina og India rangeres på en skala fra høy- til lavkontekstkultur. Grafen er ment å vise landenes plassering i forhold til hverandre, men avstanden mellom dem er kun omtrentlig (Hollensen, 2012 - egen versjon)*



Lavkontekstkulturer, som for eksempel Norge, Sverige og Tyskland, baserer seg hovedsakelig på eksplisitt kommunikasjon, både muntlig og skriftlig. I forretningsammenheng benytter de kontrakter og uformelle håndhilsener. De har et lineært forhold til tid, og er opptatt av at man skal være punktlig. I høykontekstkulturer, som for eksempel Kina og India, er kommunikasjonen mer implisitt i forhold til lavkontekstkulturer. Dette betyr at de benytter seg mer av nonverbal kommunikasjon; ofte vil opp mot 90 prosent av innholdet i en beskjed være nonverbal. Formelle klemmer, bukk og håndhilsener er vanlig, og tidsaspektet er mer relativt enn i lavkontekstland. Hierarkiet er viktig i høykontekstkulturer, mens det oftere blir utfordret i lavkontekstkulturer. (Hollensen, 2012)

Høykontekstkulturer, i motsetning til lavkontekstkulturer, er samtidig mer opptatt av å skape relasjoner, gjerne i form av forretningsmiddager eller gaver. Lavkontekstkulturer på sin side foretrekker å «get down to business». En forretningsmann fra Skandinavia kan derfor få problemer om han reiser til Kina og forventer å gå rett på kontraktsmøte uten å ha opparbeidet seg tillit fra de kinesiske forretningspartnerne. Skandinaven kan på sin side føle at han kaster bort tid på uviktige sosialiseringprosesser, mens for kineserne er dette alfa omega for et godt samarbeid. (Hollensen, 2012)

Hvordan relasjoner bygges kan dermed avhenge av hvor personer kommer fra, og hvilken kultur personen er oppvokst i. I denne sammenheng spiller sosialisering inn, da en slik prosess er med på å lære et individ hvordan kulturen er. Kultur kan variere langs flere dimensjoner, som medfører at ansatte ved TeknoEn kan ha ulike utgangspunkt og preferanser. Dette vil igjen påvirke deres utvikling og vedlikehold av relasjoner – som igjen kan påvirke organisasjonens identitet. I neste underkapittel vil fenomenet organisasjonsidentitet utdypes nærmere.

## **2.5 Organisasjonsidentitet, -kultur og image**

For å besvare hvordan relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet er Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell valgt som teoretisk grunnlag. Kort fortalt viser modellen at det eksisterer en dynamisk interaksjon mellom organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image. Underkapittelet

starter med å presentere definisjonen på organisasjonsidentitet, med fokus på Albert & Whettens (1985) tre krav for organisasjonsidentiteten. Deretter vil Hatch og Schultz' (2002) modell forklares, før underkapittelet avsluttes med en gjennomgang av organisasjonskultur og image i mer detalj.

### **2.5.1 Organisasjonsidentitet**

Ved å besvare spørsmål som «*hvem er vi?*», «*hva karakteriserer oss som organisasjon?*» og «*hva skiller oss fra våre konkurrenter?*» får man et uttrykk for organisasjonsidentiteten. Gjennom identitet kan man trekke grensen for hva som kollektivt oppleves som «vi» i organisasjonen, og hva som ikke er «vi», som er de eksterne aktørene, for eksempel kunder og leverandører. (Colman, 2014) Opprinnelig ble begrepet identitet benyttet som beskrivelse på individnivå, men det er i senere tid benyttet på flere analytiske nivå for å forklare identitet hos et kollektiv (Whetten & Godfrey, 1998). Begrepet benyttes i denne oppgaven på gruppe-, eller organisasjonsnivå, da det er menneskene i organisasjonen, og ikke organisasjonen i seg selv, som handler, tenker, lærer og føler. (Colman, 2014)

### **2.5.2 Albert og Whettens tre krav for organisasjonsidentitet**

Det teoretiske grunnlaget for begrepet organisasjonsidentitet stammer fra Albert & Whetten (1985), som mente at indre dialog og sosial interaksjon i bedriften bidrar til å bygge opp organisasjonsidentiteten. Dette foregår i en prosess hvor medlemmene av organisasjonen sammenligner sin organisasjon med andre organisasjoner. Over tid vil de reflektere rundt disse sammenligningene, og på denne måten kan de gjennom felles forståelse sette ord på spørsmålet «*hvem er vi?*». Hatch & Schultz (2002) påpekte også at organisasjonsidentitet dannes gjennom interaksjon og samtaler, både internt i organisasjonen og mellom organisasjonen og omgivelsene. For at interaksjoner mellom ansatte skal kunne skje må det eksistere en form for relasjon mellom dem.

Albert & Whetten (1985) definerte organisasjonsidentitet som organisasjonsmedlemmenes felles forståelse av de *sentrale, distinkte og vedvarende* karakteristikkkene i bedriften. Disse tre kravene må være oppfylt for at en påstand om identitet skal være gyldig, eller legitim.

Corley, m.fl. (2006) påpeker samtidig at det fortsatt er lite spesifisert hvilke kriterier som ligger til grunn for om påstander faktisk er sentrale, distinkte og vedvarende.

### ***Det sentrale kravet***

Albert & Whetten (1985) påpekte at noe essensielt (sentralt) ved bedriften må ligge til grunn for påstander om organisasjonsidentiteten, og kan synliggjøres gjennom for eksempel uttrykte kjerneverdier og produkter (Gioia, m.fl., 2013). Albert & Whetten (1985) påpekte videre at uten dette kunne organisasjonen, sett fra organisasjonsmedlemmenes ståsted, vært en annen. I følge Gioia, m.fl. (2013) stilles det sjeldent spørsmål om betydningen av bedriftens sentrale karakteristikk, samt vil den heller ikke endres betydelig over tid. De mente at årsaken ligger i at det sentrale er en grunnpilar som står svært sterkt i bedriftens tanker om *”hvem vi er”*. Corley, m.fl. (2006) påpeker, som nevnt, at en utfordring med det sentrale kravet er at det er vanskelig å definere hva som gjør en karakteristikk sentral.

### ***Multiple identiteter***

Corley, m.fl. (2006) presenterer spørsmålet om hvorvidt organisasjoner, dersom man søker deres kjernekarakteristikk, kan ha flere kjerner. Albert & Whetten (1985) mente for eksempel at en organisasjon kan ha hybride identiteter – at de kan bestå av to eller flere distinkte kjennetegn det ikke forventes å finne i samme bedrift. Forskere som sammenligner identiteten med organisasjonens «sjel» ser gjerne spørsmålet om flere identiteter kun som ulike sider av en enslig organisasjonsidentitet. Det er blant annet argumentert med at organisasjoner kan ha en kompleks og sammensatt organisasjonsidentitet, uten at det betyr at den innehar flere. (Colman, 2014)

Dersom man antar at multiple identiteter eksisterer kan de ta en ideografisk eller holografisk form. Dersom to helt forskjellige identiteter, og forskjellige sett med identitetspåstander, kjennetegner ulike deler av organisasjonen innehar identiteten ideografisk form. For eksempel kan personer på ulike nivå i organisasjonen, som ledelsen og andre ansatte, legge vekt på forskjellige elementer av identiteten. En slik form for multippel identitet kan henge sammen med subkulturer i en organisasjon. Holografisk form, også kalt mangefasettert organisasjonsidentitet, innebærer at organisasjonen som helhet innehar flere distinkte

identiteter på samme tid. Dette betyr at dens egenskaper og karakteristikk ikke nødvendigvis bare er forskjellig, men de kan også være motstridende. (Colman, 2014) Sillince & Brown (2009 i Colman, 2014, s.37) fant at i stedet for å forene multiple identiteter, slik tidligere forskning har vektlagt, er det mulig å inkludere dem i bedriftens strategiske plan med mål om å etablere en legitimitet hos ulike interessenter. Multiple identiteter trenger derfor ikke å være negativt for organisasjonen dersom de klarer å håndtere det til sin fordel.

### ***Det distinkte kravet***

I motsetning til sentralitetskriteriet, som involverer vesentlighet definert innenfor organisasjonens interne rammer, setter det distinkte kravet organisasjonen inn i en kontekst der aktører som organisasjonen sammenligner seg med involveres (Albert & Whetten, 1985). For at en organisasjon skal være konkurransedyktig må den, i følge det distinkte kravet, karakteriseres av elementer som skiller den fra andre organisasjoner. For å være legitim må organisasjonen samtidig inneha visse likheter med andre organisasjoner innenfor samme bransje. Det handler om å finne det optimale særpreget. (Colman, 2014) At en organisasjon er distinkt forskjellig fra andre vil i følge Gioia, m.fl. (2013) avhenge av øyet som ser. De poengterer at dersom medlemmene i organisasjonen *tror* de har distinkte identiteter vil dette være nok til gi identitetsfølelse. Deretter kan de skape et image blant eksterne aktører avhengig av hvor godt de klarer å selge disse særegenhetene i markedet. Corley, m.fl. (2006) påpeker at mye av litteraturen om organisasjonsidentitet bare nevner kriteriet om særegenhet overfladisk, og at det ofte ikke er spesifisert hvilke organisasjoner det sammenlignes med.

### ***Det vedvarende kravet***

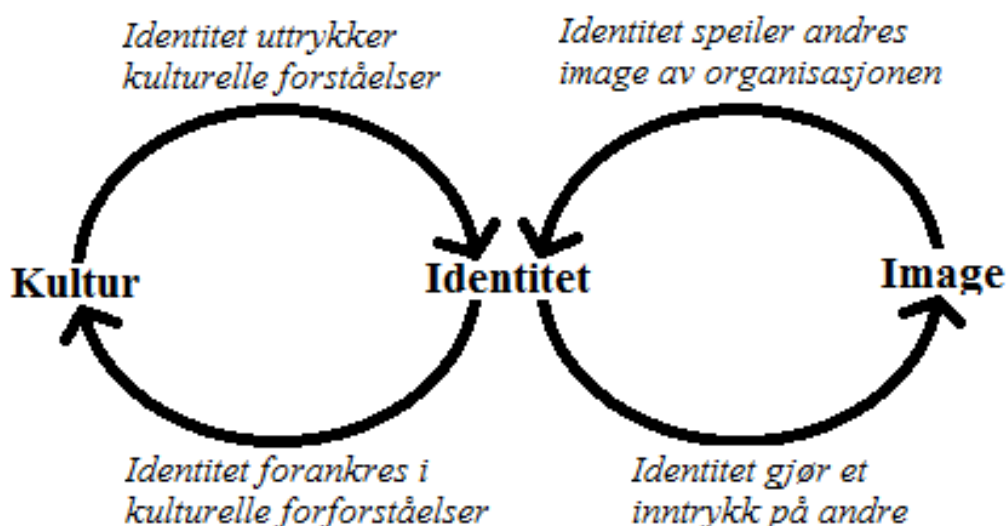
Det vedvarende kravet, som forteller at kjennetegn må være varig over tid, er det meste omdiskuterte av de tre kravene (Colman, 2014). Albert & Whetten (1985) påpeker at organisasjonsidentiteten kan endres over tid, men at dette skjer sakte. Gioia, Schultz & Corley (2000) er blant dem som har kritisert kravet om varighet. De argumenterte for at det kan være varighet angående hvilke begrep som benyttes for å beskrive organisasjonsidentiteten, men at innholdet i disse begrepene endres. Samtidig vil det være vanskelig å påstå at man snakker om identitet dersom det ikke er *noen* stabile elementer i utsagn som *«hvem vi er som organisasjon»*. (Gioia, m.fl., 2013) Organisasjonsidentitet vil derfor bedre sees som et relativt ustabilt og "flytende" konsept, heller enn et varig fenomen

(Hatch & Schultz, 2002). Utviklingen av en organisasjonsidentitet vil dermed være en pågående prosess i organisasjonen, og fokuset ligger i større grad på denne prosessen enn innholdet i begrepet (Colman, 2014). I neste delkapittel, som omhandler modellen til Hatch og Schultz (2002), vendes fokuset mot nettopp denne «flyten».

### **2.5.3 Hatch & Schultz' dynamiske organisasjonsidentitetsmodell**

I denne oppgaven benyttes, som allerede påpekt, Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell som utgangspunkt for å forklare og definere organisasjonsidentitet. Modellen ligger innenfor det sosialkonstruktivistiske perspektivet på organisasjonsidentitet, og legger vekt på at det er et selvreflekterende konsept (He & Brown, 2013 og Gioia, m.fl., 2013). Hatch & Schultz (2002) forklarer organisasjonsidentitet som en kontinuerlig prosess, eller en «flyt» mellom organisasjonskultur, organisasjonsidentitet og image. Modellen er valgt fordi, som Colman (2014, s.53-54) forklarer, vil det å inkludere organisasjonskultur og image fremheve organisasjonsidentitet som begrep og åpne for muligheten til å se det i en større sammenheng.

Hatch & Schultz (2002) definerte fire prosesser som binder organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image sammen. Deres dynamiske organisasjonsidentitetsmodell er illustrert ved figur 6, og viser at både image og organisasjonskultur påvirker organisasjonsidentiteten, som igjen påvirker både image og organisasjonskultur. De tre begrepene er både empirisk og konseptuelt tett knyttet sammen, samt distinkt forskjellige. De søker alle å forklare hva som kjennetegner en spesifikk organisasjon og hva som skiller den fra andre organisasjoner i samme bransje. (Colman, 2014) Siden begrepene er tett knyttet sammen kan de lett flyte over i hverandre dersom de ikke benyttes med forsiktighet. Videre i teksten vil det derfor gis forklaring på hvilke dimensjoner som skiller begrepene, og hva som knytter dem sammen.



**Figur 6:** Illustrasjon av de fire prosessene Hatch & Schultz (2002) legger til grunn for sin utvikling av konseptet organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentitet påvirker, og blir påvirket av, organisasjonskultur og image. (Hatch & Schultz, 2002 - selvlagd)

Organisasjonsidentitet handler som sagt om «*hvem vi er*», det vil si organisasjonsmedlemmenes egen definisjon av sin bedrift. Organisasjonskultur søker på sin side å svare på «*hvordan vi pleier å gjøre ting her*», og til grunn for dette ligger normer, verdier og oppfatninger i organisasjonen. (Colman, 2014) Image omhandler «*hvem de andre mener vi er*», det vil si hvilket bilde organisasjonsmedlemmene mener aktører i organisasjonens omgivelser har av bedriften (Colman, 2014 og Dutton & Dukerich, 1991). Ut i fra problemstillingen søkes det informasjon om hvordan relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker organisasjonsidentiteten, men image og organisasjonskultur sees som essensielle bestanddeler, eller påvirkninger, til hvordan den oppleves. Alle de tre begrepene vil derfor være relevante for å besvare problemstillingen i oppgaven.

### **Organisasjonsidentitet og organisasjonskultur**

Hatch & Schultz (2000 i Colman, 2014, s.56-59) benytter seg av tre dimensjoner, forklart i tabell 2, for å skille organisasjonskultur og organisasjonsidentitet. Langs disse dimensjonene blir organisasjonskultur beskrevet som mer kontekstuell, taus og fremvoksende, mens organisasjonsidentitet som mer tekstuell, eksplisitt og instrumentell. Her er det viktig å merke seg at disse dimensjonene må sees i forhold til hverandre, og ikke som enkeltbestanddeler.

**Tabell 2:** Dimensjonene som skiller organisasjonskultur og -identitet, samt en oppsummering av hva de innebærer. Artefakter (under dimensjon 3) er i denne sammenhengen symboler som for eksempel logo, klesdrakt og kontorlokaler. (Hatch & Schultz, 2000 i Colman, 2014)

	<b>Organisasjonskultur</b>	<b>Organisasjonsidentitet</b>
<b>Dimensjon 1</b>	<b>Kontekstuell</b> <i>En ramme som gir grunnlag og innhold til historier om «hvem vi er». Normer, verdier og oppfatninger.</i>	<b>Tekstuell</b> <i>Uttrykkes som historier og uttalelser om «hvem vi er». Utvikles i sosial kontekst og fellesskap i organisasjonen.</i>
<b>Dimensjon 2</b>	<b>Taus</b> <i>Signaler for oppfatninger av identitet. Forutinntatte normer og verdier.</i>	<b>Eksplisitt</b> <i>Eksisterer som historier. Mer tilgjengelig for observasjon.</i>
<b>Dimensjon 3</b>	<b>Fremvoksende</b> <i>Artefakter er symbolsk materiale (meningsbærere) som medlemmene benytter i fortolkningsprosesser. Kulturen former hverdagen gjennom disse fortolkningsprosessene.</i>	<b>Instrumentell</b> <i>Organisasjoner benytter seg av symboler instrumentelt for å vise hvem de er/hvem de ønsker å være. Artefaktene blir instrumenter i projiseringen av identitet.</i>

### **Organisasjonsidentitet og image**

Tre dimensjoner, forklart i tabell 3, benyttes også for å skille mellom organisasjonsidentitet og image. Organisasjonsidentitet blir beskrevet som mer internt definert, selvorientert og singulært, mens image blir beskrevet som mer eksternt definert, andre-orientert og mangfoldig. På samme måte som dimensjonene mellom organisasjonskultur og -identitet må også disse dimensjonene sees i forhold til hverandre. (Colman, 2014)

**Tabell 3:** Dimensjonene som skiller organisasjonsidentitet og image, samt en oppsummering av hva de innebærer. (Colman, 2014)

	<b>Image</b>	<b>Organisasjonsidentitet</b>
<b>Dimensjon 1</b>	<b>Eksternt definert</b> <i>Forankret i hvordan aktører i omgivelsene oppfatter hva organisasjonen er - og hvordan disse signalene plukkes opp og analyseres.</i>	<b>Internt definert</b> <i>Organisasjonsmedlemmene definerer seg selv.</i>
<b>Dimensjon 2</b>	<b>Andre-orientert</b> <i>Organisasjonsmedlemmenes tolkninger av andre aktørers tolkninger.</i>	<b>Selvorientert</b> <i>Organisasjonsmedlemmenes egne tolkninger av organisasjonen.</i>
<b>Dimensjon 3</b>	<b>Mangfoldig</b> <i>Forankret i flere ulike interessenters multiple oppfatninger av organisasjonen.</i>	<b>Singulært</b> <i>Organisasjonen definerer seg selv, og definisjonen er sentral, distinkt og vedvarende. Ikke eneforstående med en enkelt identitet, men heller et singulært «publikum».</i>

### ***Prosessene som knytter organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image sammen***

Prosessene involvert i den gjensidige påvirkningen i Hatch og Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell i figur 6 betegnes speiling, reflektering, uttrykking og preging (Colman, 2014), og er oppsummert i tabell 4. Prosessene legger grunnlaget for hvordan det har blitt valgt å evaluere organisasjonsidentitet, og modellen har påvirket metodevalg og utforming av intervjuguide. I forbindelse med organisasjonsidentitet ligger fokuset i oppgaven på hvordan denne påvirkes av organisasjonskultur og image, altså prosessene speiling og uttrykking. Likevel vil de to andre prosessene nevnes for å gi et helhetlig bilde og en bredere forståelse av sammenhengen.

**Tabell 4:** Oppsummering av prosessene involvert i den gjensidige påvirkningen mellom organisasjonskultur, -identitet og image. (Colman, 2014)

	<b>Betydning</b>	<b>Forklaring</b>
<b>Speiling</b>	Identitet speiler andres image av organisasjonen	<i>Hvordan image påvirker identitet. Andre utvikler oppfatninger av hvordan organisasjonen er, og gjennom samhandling formidles dette til medlemmene. Dette blir prosessert i organisasjonen, og utvikler forståelsen av «hvem vi er».</i>
<b>Uttrykking</b>	Identitet uttrykker kulturelle forståelser	<i>Hvordan kultur påvirker identitet. Prosessen der medlemmene gir uttrykk for normer, verdier og oppfatninger ved bruk av identitetspåstander. Disse blir dermed en eksplisering av kulturen i organisasjonen.</i>
<b>Preging</b>	Identitet gjør et inntrykk på andre	<i>Hvordan identitet påvirker image. Kan være mer eller mindre bevisste. Organisasjonen forsøker å gjøre inntrykk på andre, både gjennom offisielle framleggelsler og via samhandling mellom organisasjonen og andre.</i>
<b>Refleksjon</b>	Identitet forankres i kulturelle forforståelser	<i>Hvordan identitet påvirker kultur. Andres oppfatninger av organisasjonen sammenlignes av medlemmene med eksisterende definisjoner av organisasjonen. Disse er forandret i kulturelle forforståelser.</i>

### **2.5.4 Organisasjonskultur**

Kultur ble definert og forklart i underkapittel 2.4, og i dette underkapittelet vil organisasjonskultur bli grundigere presentert, da det er en del av Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell. Sjøvold (2010, s.148) påpeker at en organisasjon alltid vil bestå av ulike subkulturer, og betegner organisasjonskultur som de fellestrekk som kan identifiseres på tvers av disse subkulturene. Organisasjonskultur kan danne grunnlag for sosialt fellesskap og en følelse av tilhørighet, som er et sentralt behov hos mennesker



(Jacobsen & Thorsvik, 2013). Samtidig er det et verktøy ledelsen kan utvikle for å styre organisasjonen dit de ønsker, og for å kunne forutsi ansattes ytelse og resultater (Chatman & Cha, 2003). Chatman & Cha (2003) påpeker at normer er den psykologiske basen i organisasjonskulturen, og at organisasjonen kan øke sin ytelse ved å ha sterk organisasjonskultur. Normer påvirker ansattes samhandling og hvordan de framtrer overfor utfordringer. Desto mindre formelle direksjoner - for eksempel gjennom regler - som gis ansatte, desto større grad av eierskap får de til egne handlinger. Større grad av eierskap vil igjen medføre høyere grad av ytelse. (Chatman & Cha, 2003) Kultur er konteksten for utvikling av identitet, fordi identitet dannes i et samspill med lokale meninger og symboler, normer og verdier (Colman, 2014). Organisasjonskulturen, som i seg selv innehar særegenheter, er innbakt i de overordnede sosiale normer og regler i nasjonen bedriften er lokalisert (Buchanan & Huczynski, 2010).

Chatman & Cha (2003) forklarte at formelle regler kun kan benyttes på forutsigbare problemer, mens verdier og normer benyttes ved problemer som er unike og/eller vanskelig å forutse. Ansatte med klar oppfatning av bedriftens verdier og normer vet dermed hvilke forventninger bedriften har til dem. De påpeker også at kulturen må være sterk, og med dette mener de at det må være enighet blant ansatte angående hva som verdsettes i bedriften, samt høy arbeidsintensitet rettet mot disse verdiene. Ofte kan det derfor lønne seg å fokusere på å ansette folk som passer inn i kulturen, selv om noe teoretisk kompetanse mangler. Teoretisk kompetanse kan enklere læres etter ansettelse, mens det å etablere samsvar med kulturen være vanskeligere for et individ å lære.

Som nevnt kan subkulturer dannes innenfor kulturnivå, og kan være en utfordring for organisasjonen. Sjøvold (2010, s.149) påpeker at det alltid vil eksistere «blandingskulturer» ved analyse av organisasjonskulturer fordi kulturen er svært sammensatt, men at det derimot ikke er uvanlig at en kultur dominerer mer enn andre. Han påpeker at dette vil gjelde hele organisasjonen, så vel som den enkelte gruppe, og at disse nivåene vil påvirke hverandre gjensidig. I følge Schein (2010, s.55) vil organisasjonskulturen i en bedrift påvirkes av både subkulturene og makrokonteksten – blant annet nasjonal kultur. Her mener han i hovedsak den nasjonale kulturen bedriften er lokalisert i, men det antas at paralleller kan trekkes til

sammensetningen av flere nasjonale kulturer i en bedrift. I tillegg poengterer han at subkulturer kan være basert på bredere områder, som for eksempel yrke.

### 2.5.5 Image

På samme måte som organisasjonskultur vil image her bli presentert som del av Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell. Begrepet image har blitt definert forskjellig av ulike forfattere, i tillegg til at flere begreper er relatert til image (Colman, 2014). For eksempel skilles organisasjonens rykte fra image ved at rykte forklarer de faktiske meningene eksterne aktører innehar. Image på sin side er medlemmenes egne meninger og vurderinger av hva utenforstående tenker. (Dutton & Dukerich, 1991) Gjennom både formelle og uformelle kanaler får eksterne aktører innsyn i organisasjonen, og dette synet kommuniseres tilbake til medlemmene. Dermed oppstår organisasjonens image. (Colman, 2014) Dutton, Dukerich & Harquail (1994) påpekte at de individuelle medlemmenes syn på organisasjons image ikke nødvendigvis stemmer overens med de faktiske meningene til utenforstående aktører. Whetten, m.fl. (1992 i Gioia, Schultz & Corley, 2000) diskuterte denne definisjonen av image, og mente det heller burde defineres som hvordan «eliten» i organisasjonen ønsker eksterne aktører skal oppfatte organisasjonen. Felles er likevel at det er snakk om medlemmers syn og oppfatninger. Det finnes derimot forfattere som har tatt et mer eksternt syn på image, som Berg (1985 i Gioia, Schultz & Corley, 2000), Grunig (1993), Fombrun (1996 i Gioia, Schultz & Corley, 2000) og Fombrun & Shanley (1990). I denne oppgaven blir Dutton & Dukerichs (1991) syn på image benyttet, da det blir oppfattet som medlemmers vurdering av eksterne aktørers syn.

Utvikling av organisasjonsidentitet henger altså i stor grad sammen med interaksjon og samtaler mellom ansatte. Dermed vil relasjoner og sosialisering være viktige elementer ved en slik utvikling. Uten velfungerende relasjoner kan det tenkes at utviklingen av organisasjonsidentiteten ikke er samstemt, og dette kan gi opphav til uenighet rundt *”hvem vi er”*. Sosialisering handler i stor grad om å danne relasjoner og bli en del av organisasjonen, samt bli innført i organisasjons normer og verdier. Som Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell viser har organisasjonskulturen stor innflytelse på organisasjonsidentiteten.

## 2.6 Veien videre

Utvikling av en felles organisasjonsidentitet og organisasjonskultur er ansett som nødvendig for å sikre at organisasjonen har en felles forståelse for målsettinger, og hvordan organisasjonen skal jobbe for å nå disse (Colman, 2014). Organisasjonskultur og image påvirker organisasjonsidentiteten gjennom en dynamisk prosess (Hatch & Schultz, 2002), og er derfor viktige bestanddeler for å kunne svare på spørsmålet om *”hvem vi er”*. Fiol (1991) understreker følgende; *«identitet er vanskelig imiterbar på grunn av sin sosiale kompleksitet og at den er forankret i den sosiale konteksten og kulturen. På denne måten kan organisasjonsidentitet være en av organisasjonens viktigste ressurs»*. Ut i fra dette er det essensielt for en bedrift å være klar over sin organisasjonsidentitet, og i hvilken grad denne er samstemt på tvers av alle ansatte. Dersom dette ikke er tilfellet vil det være hensiktsmessig for bedriften å finne årsaken. Sosial integrasjon – og dermed relasjoner og sosialisering – er viktig for å utvikle og inkludere nyansatte i felles normer og verdier – organisasjonskulturen – og *”hvem vi er”* – organisasjonsidentiteten (Colman, 2014). Chatman & Cha (2003) forklarer sosialisering som prosessen der en ansatt blir innforstått med verdier, evner, forventet atferd og sosiale kunnskaper nødvendig for å gå inn som medlem i bedriften. Å sikre at ansatte henter kunnskap om bedriftens kultur og skaper sosiale bånd med kollegaer er to viktige aspekter ved sosialiseringen. Det faktum at ansatte har bakgrunn fra ulike nasjonale kulturer medfører at de kan ha ulike utgangspunkt og preferanser i henhold til blant annet utvikling og vedlikehold av relasjoner.

Organisasjonsidentitet og relasjoner, belyst i dette teorikapittelet, er fenomener som er mye studert og undersøkt. Imidlertid ble det funnet mangel på studier vedrørende hvordan relasjoner mellom ansatte fra ulike nasjonale kulturer innad i en bedrift kan påvirke organisasjonsidentiteten. Som nevnt blir verden blir stadig «mindre», samarbeid på tvers av landegrenser er i større grad normen og flere individer velger å arbeide i et annet land enn sitt hjemland. Det blir dermed stadig viktigere å rette søkelyset mot hvordan dette påvirker organisasjoner, deriblant organisasjonsidentiteten. Årsaken ligger i det faktum at (gode) relasjoner mellom ansatte kan være en bedrift viktigste ressurs. Basert på dette stilles spørsmålet om hvordan relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet.

## **3 Forskningsmetode**

I dette kapitlet vil vi forklare og argumentere for hvorfor vi har valgt den forskningsmetoden vi har gjort. Videre vil vi redegjøre for den empiriske prosessen, fra utforming av forskningsdesign til analyse av data. Avslutningsvis drøftes etiske aspekt og styrker og svakheter ved oppgaven.

### **3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Vitenskapsteorien har vitenskapen selv som sin gjenstand - det er en teori om teorien (Nyeng, 2004). Informasjon angående forskerens vitenskapsteoretiske ståsted er av stor betydning ved gjennomføring av undersøkelser, da det påvirker hvordan forskeren går fram for å utforme og besvare problemstilling og forskningsspørsmål. Spesielt ved kvalitative undersøkelser er dette viktig, da forskeren selv gjennomfører datainnsamling, analyse og fortolkning. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011) Målet med dette underkapitlet er å utrede vårt vitenskapsteoretiske ståsted, og i den forbindelse vil vårt ontologiske og epistemologiske ståsted utredes, samt hvorfor valgt metode er benyttet.

#### **3.1.1 Ontologi og epistemologi**

Jacobsen (2005, s.24) definerte ontologi som «*læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut*». En relevant debatt er spørsmålet om hvorvidt lovmessigheter ligger til grunn for sosiale systemer, eller om hvert enkelt tilfelle er unikt. Epistemologi, «*læren om kunnskap*», følger av ontologien. Siden det finnes ulike synspunkt på hvordan verden ser ut, er det i tillegg uenighet i hvilken grad det er mulig å samle inn kunnskap om denne virkeligheten. (Jacobsen, 2005) To vitenskapsteoretiske perspektiv som står sentralt i disse debattene, og som tradisjonelt har utgjort et hovedskille innen samfunnsvitenskapelig forskning, er positivisme og hermeneutikk (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011 og Jacobsen, 2005).

#### **3.1.2 Positivisme og hermeneutikk**

Tilhengere av det positivistiske forskningsidealet har oppfatningen at samfunnsvitenskapelig forskning kan, og bør, utføres ved bruk av naturvitenskapelige metoder. Dette betyr blant

annet at forskeren må studere sosiale fenomener som kan måles og registreres, uten involvering fra forskerens side. Det positivistiske synet ønsker å stadfeste sosiale lover om samhandling, på samme måte som naturfenomener følger naturlover. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011) Omhandlende epistemologi står tre teser sentralt; 1) det finnes det en objektiv virkelighet, 2) denne objektive virkeligheten studeres på en objektiv måte og 3) det kan opparbeides kumulativ kunnskap om denne objektive virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Den hermeneutiske tradisjonen på sin side tror ikke man kan etablere lovmessigheter innen det samfunnsvitenskapelige området. Den har i stedet en fortolkende tilnærming til menneske og samfunn. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011) Det handler om å studere hvordan individer tenker og handler, noe som tilsier at alle oppfatter virkeligheten ulikt - det finnes ingen objektiv virkelighet. Som følge av dette er det heller ikke mulig å opparbeide kumulativ kunnskap i særlig grad, da alt må forstås i sin spesifikke kontekst. (Jacobsen, 2005) Kort sagt kan regulariteter i samfunnet til dels observeres, men fokuset er å avdekke forståelse innen menneskelige forhold, sosiale strukturer og aktiviteter. Forskningsidealet oppfylles best ved bruk av kvalitative metoder. Det påpekes at man ikke kan innhente informasjon om forhold mellom mennesker ved å observere fra utsiden, men ved å delta gjennom samtaler med mennesker og tolkning av situasjoner. Forskeren er derfor avhengig av å involvere seg aktivt. (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011)

Vårt vitenskapsteoretiske ståsted er hermeneutisk, da vi mener tilnærmingen til organisasjonsidentitet må være fortolkende. Bakgrunnen ligger i at vi mener organisasjonsidentitet er en vedvarende sosial prosess der identiteten stadig konstrueres og rekonstrueres, slik blant annet Hatch & Schultz (2002) forklarte. Enkeltindividers forståelse og opplevelser står sentralt, da fokus ligger på de prosesser som leder til en kollektiv forståelse av fenomenet. I motsetning til å generalisere ønsker vi å komme frem til det unike og subjektive, og derfor avgrenses oppgaven til å omhandle kun en bedrift. Kort oppsummert innebærer en hermeneutisk tilnærming til organisasjonsidentitet synet om at generelle lover ikke finnes (ontologi), og fokuset legges på det unike og særegne (epistemologi). Jacobsen (2005 s.27) påpekte; *"altså finnes det ingen objektiv sosial virkelighet og lovmessigheter, det finnes (bare) ulike forståelser av denne som må forstås i sin spesifikke kontekst."* Vårt

hermeneutiske ståsted kommer i tillegg til syne gjennom vårt valg av metode, som vil gjennomgås og begrunnes i påfølgende delkapittel.

### **3.1.3 Metode**

Som nevnt eksisterer det uenigheter i henhold til ontologi og epistemologi, og ikke overraskende er dermed valg av optimal metode for å samle inn data omstridt (Jacobsen, 2005). Optimal metode vil samtidig henge sammen med problemstillingens formulering. Under vil vi legge frem de viktigste temaene i denne debatten, og argumentere for valgene vi har tatt.

#### ***Det første problemet***

Det første problemet i metodedeibatten omhandler hvilken strategi som bør benyttes for å forstå virkeligheten (Jacobsen, 2005), altså hvordan slutninger mellom teori og empiri kan trekkes (Alvesson & Sköldberg, 2009). Jacobsen (2005, s.28) trekker fram induktiv vs. deduktiv datainnsamling, mens Alvesson & Sköldberg (2009, s.4) påpeker at det finnes en tredje tilnærming - abduktiv tilnærming. Ved induktiv tilnærming går forskeren «fra empiri til teori», som betyr at slutninger trekkes fra det spesielle til det generelle. Ved deduktiv tilnærming er det motsatt, nemlig at forskeren går «fra teori til empiri» - slutninger trekkes fra det generelle til det spesielle. (Jacobsen, 2005 og Johannessen, Christoffersen & Tuft, 2011) Alvesson & Sköldberg (2009, s.4) påpeker at metoden oftest benyttet i praksis er abduktiv tilnærming. Her tar forskeren utgangspunkt i empiri, hvorav teorier og perspektiver trekkes inn før, eller i løpet av forskningsprosessen.

Vi har benyttet en abduktiv tilnærming, da formulering av problemstilling startet med empiri og egne tanker rundt fenomenet organisasjonsidentitet, og hvordan det påvirkes av relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter. I forkant av datainnsamling gjennomgikk vi tidligere forskning på fenomenene for å best mulig kunne formulere intervjuguiden. Etter datainnsamling ble fokuset igjen flyttet til empirisk data. Samtidig ble teori gjennomgått, og la grunnlaget for den videre prosessen.

### ***Det andre problemet***

Det andre problemet i metodedeibatten omhandler hvordan sosiale fenomener skal forstås, og er sterkt knyttet til debattene om ontologi og epistemologi. Individualismen, som har gitt opphav til kontrollerte eksperimenter og store utvalgsstørrelser, ser på individet som fornuftig analyseenhet - fenomen kan forstås ved å se på individers motiver og atferd. «Holismen», som ofte benytter observasjon, framhever at det må fokuseres på hvordan individer opptrer i ulike sammenhenger. (Jacobsen, 2005)

Vår tilnærming er «holistisk», da vi søker å undersøke hvordan samspillet mellom ansatte i en bedrift påvirker organisasjonsidentiteten. Vi har et grunnsyn om at situasjon og sammenheng påvirker hvordan fenomenet framstår. Samtidig er det viktig å påpeke at fenomener ved «holistisk» tilnærming ofte studeres over lengre tid, noe vi ikke hadde ressurser til å gjøre i denne oppgaven. Dette ga utslag i at det ble lagt vekt på individenes egne meninger og motiver gjennom intervjuer, men vi engasjerte oss ikke i aktiv observasjon.

### ***Det tredje problemet***

I hvilken grad en forsker påvirker, eller bør påvirke, studieobjektet er det tredje problemet i metodedeibatten. Sett fra et positivistisk ståsted er objektivitet målet, og dermed ønskes det å minimere forskerens effekt på studieobjektet. Idealet har blitt kritisert fordi det aldri vil være mulig å eliminere forskningseffekter, da forskeren til en viss grad vil påvirke resultatene. En annen kritikk omhandler det faktum at ved å ha for stor avstand til fenomenet vil forskeren ikke kunne gå dypere inn i enkeltindivids forståelse og fortolkning, som vil gjøre forskningen dårligere. (Jacobsen, 2005)

I tråd med vårt hermeneutiske ståsted ser vi det som fordelaktig med en nærhet mellom forsker og studieobjekt. Dette kommer til syne ved at vi har valgt å gjennomføre intervjuer, og der eksisterer det naturlig en nærhet mellom forsker og intervjuobjekt. Ved slik nærhet er det som nevnt viktig at forskeren framlegger sin forforståelse, vitenskapsteoretiske ståsted og bakgrunn. Årsaken er at det kan påvirke hvordan data behandles og tolkes.

### ***Det fjerde problemet***

Det fjerde problemet i metodedeibatten har gitt opphav til formen data samles inn i - kvantitativt (tall) eller kvalitativt (ord) (Jacobsen, 2005). Det er viktig å merke seg at data ikke nødvendigvis må samles inn ved bruk av enten kvantitativ eller kvalitativ metode, men det kan benyttes en kombinasjon av de to. I kvantitativ metode er det klassiske måleapparatet spørreskjema, hvor data samles inn og analyseres ved bruk av statistiske teknikker. Metoden stammer fra naturvitenskapelig forskning, og målet er nøyaktighet og presisjon. Kvalitativ metode bunner ut i at forståelse av fenomener må komme fra studieobjektene selv, altså ved bruk av observasjoner og enkeltindividets egne ord. Dette har gitt opphav til metoder som intervju og observasjon. (Jacobsen, 2005)

Som nevnt valgte vi å gjennomføre intervjuer, og dermed kvalitativ metode. Organisasjonsidentitet er et komplekst fenomen der mye informasjon fortsatt mangler, og for å fange opp alle aspekter så vi det som optimalt å la studieobjektene få formulere sine tanker og meninger. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s.36) påpeker følgende; *«kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig hvis vi skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på, og når vi undersøker fenomener vi ønsker å forstå mer grundig»*. Vi er ikke fremmede for at også kvantitative metoder kan benyttes, men da i kombinasjon med intervjuer og eventuelle observasjoner. Ved gjennomføring av SPGR feltanalyse har vi benyttet en form for kvantitativ metode under datainnsamlingen. Vi føler derimot at kvantitativ metode alene ikke ville kunne fange opp kompleksiteten i fenomenene i denne oppgaven.

## **3.2 Forskningsdesign**

Yin (2014, s.28) sier at forskningsdesign er koblingen mellom empirisk data og studiens konklusjon, via oppgavens problemstilling. Definerings av problemstillingen er en viktig oppgave, da den legges til grunn for videre utforming av forskningsdesign (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). Yin (2014, s.28) nevner også Nachmias & Nachmias' (1992) definisjon, som sier at forskningsdesign er en plan som *«guider forskeren i prosessen med å samle, analysere og tolke observasjoner. Det er en logisk bevismodell som lar forskeren*



*trekke slutninger om årsakssammenhenger mellom variablene under etterforskning» (egen oversettelse).*

### **3.2.1 Casestudie**

Etter definering av problemstilling ble det bestemt å gjennomføre forskningsprosjektet som en casestudie. Johannessen, Christoffersen & Tufte (2011, s.89) forklarer at ordet «case» kommer fra det latinske ordet «casus», som betyr «tilfelle». En casestudie er en intensiv studie av en eller noen få tilfeller, eller enheter (Andersen, 2013), som i vårt tilfelle er utvalgte individer i en organisasjon - mer konkret utvalgte ansatte fra den norske avdelingen i en internasjonal bedrift. Oppgaven er derfor et enkeltcasestudie med flere analyseenheter, der analyseenhetene varierer med hensyn til nasjonalitet. Som Yin (2014, s.4) påpekte har vi ved gjennomførelse av casestudie mulighet til å fokusere inngående på en spesifikk case, og vi beholder et holistisk og virkelighetsnært perspektiv på oppgaven. Casestudier egner seg best dersom oppgaven har en forklarende problemstilling av typen «hvordan» eller «hvorfor», dersom man ønsker å undersøke hendelser slik de framkommer per dags dato og der forskeren har lite eller ingen kontroll på det tilfellet som undersøkes (Yin, 2014). Vår datainnsamling har foregått hovedsakelig gjennom intervjuer med ansatte fra den aktuelle bedriften, men ytterligere data kunne, som Yin (2014, s.103) nevner blitt innhentet blant annet gjennom observasjoner, dokumenter og artefakter. I tillegg kan oppgaven forklares som en tverrsnittsundersøkelse, da empirisk data er innhentet i den avgrensede perioden februar 2015. Tverrsnittsundersøkelser gir svar på sammenhengen mellom fenomener på det aktuelle tidspunktet, men kan gi vanskeligheter med å avdekke årsakssammenhenger mellom fenomener (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011).

## **3.3 Datainnsamling og analyse**

### **3.3.1 Utvalgsstørrelse**

Bedriften, kalt TeknoEn grunnet anonymisering, der undersøkelsen ble gjennomført har ansatte med over tjue ulike nasjonaliteter. Av disse ble seks inkludert; Norge, Sverige, Tyskland, Frankrike, Kina og India, hvorav det var en til seks representanter fra hver nasjonalitet. Utvalget ga et bredt spekter av geografisk og kulturell variasjon, og kan dermed

bidra til å etablere et grunnlag for å besvare hvordan relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonalitet påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Samtidig ble de ulike nasjonalitetene inkludert for å få et bredere spekter av synspunkter i bedriften. Vi tror ikke vi ville fanget bredden, eller kompleksiteten, ved kun å intervju nordmennene i bedriften - til tross for at de utgjør majoriteten.

### **3.3.2 Utvalgsstrategi**

Hensikten med oppgaven er å få mest mulig kunnskaper om spesifikke fenomen, og derfor var det ikke aktuelt å velge informanter tilfeldig. Utvalgsstrategien var derfor strategisk og kriteriebestemt. Som nevnt ovenfor ble utvalget bestemt på bakgrunn av nasjonalitet og antall ansatte med de ulike nasjonalitetene. I denne oppgaven er individets pass, altså det landet personen (sannsynligvis) er født og oppvokst, benyttet som referansepunkt. Nasjonalitet ble benyttet istedenfor samfunn, og årsaker og utfordringer med dette ble nevnt i delkapittel 2.4.2. Kort oppsummert er det enklere å arbeide med, samt at det har klarere grenser. Hambrick, m.fl. (1998) påpekte at fordelene med å benytte nasjonalitet som analyseenhet er at det er analytisk bearbeidelig, det sammenfaller med implisitt eller eksplisitt ansattkategorisering benyttet i mange globale bedrifter, og har vært basis for en utstrakt mengde forskning på individuelle forskjeller.

### **3.3.3 Rekruttering**

Kontakt med bedriften ble opprettet via personlig bekjentskap, hvorav det ble avtalt et møte med en representant fra HR-avdelingen. På dette møtet ble det informert om masteroppgaven, og hva et eventuelt samarbeid ville kreve av bedriften. Vi utformet et samtykkeskjema angående deltagelse på SPGR og/eller intervju, som ble utdelt av en representant ved bedriften til ansatte med de utvalgte nasjonalitetene. De som ønsket å delta leverte skjemaet, med kontaktinformasjon og underskrift, tilbake til representanten, og ble kontaktet av oss via mail for å avtale intervjutidspunkt og -sted.

### **3.3.4 Gjennomføring av datainnsamling**

Totalt ble det gjennomført ni enkeltintervjuer og ett gruppeintervju (med franskmenn) i løpet av februar 2015. Alle intervjuene ble gjennomført med oss begge tilstede. Dette ga oss muligheten til å komme med oppfølgingsspørsmål fra to ulike vinkler, samt fange opp flere poenger og aspekter. En hadde hovedansvar for å lede intervjuet, mens den andre noterte underveis og oppsummerte intervjuet avslutningsvis. Oppsummeringen ga intervjuobjektet mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser, samt komme med ekstra kommentarer. Båndopptaker ble benyttet ved alle intervjuer, med unntak av ett, da intervjuobjektet ikke ønsket det.

I tillegg ble det gjennomført SPGR feltanalyse, der ansatte med de seks ulike nasjonalitetene vurderte sin egen og de fem andre nasjonalitetene. Tanken var å danne et bilde av relasjonene mellom ansatte med de ulike nasjonalitetene i bedriften, da dette kan gi et mål på hvor sosialt integrerte de ulike nasjonalitetene er i bedriften. Mellom to til seks ansatte med hver nasjonalitet responderte på SPGR undersøkelsen. I kombinasjon med intervjuene kan SPGR gi en pekepinn på hvor eventuelle forskjeller i oppfatning av organisasjonsidentiteten stammer fra. Intervjuene kan i tillegg vurdere i hvilken grad sosialiseringprosessen har spilt inn på graden av relasjoner.

### **3.3.5 Intervjuguide**

Ved utarbeidelse av intervjuguiden ble det forsøkt å lage åpne spørsmål der intervjuobjektet fikk mulighet til å komme med egne synspunkter og erfaringer. Dette ble påpekt til intervjuobjektene før intervjuet startet. Vi ønsket at intervjuobjektene skulle snakke så fritt som mulig, men vi kom med oppfølgingsspørsmål og hentet inn samtalen dersom nødvendig. For å unngå misforståelser ble fagterminologier forsøkt unngått, eventuelt forklart likt til alle intervjuobjektene. Intervjuguiden ble inndelt i fire hoveddeler - organisasjonskultur, organisasjonsidentitet, image og relasjoner. Intervjuguiden for henholdsvis gruppeintervjuet og enkeltintervjuene finnes i vedlegg 1 og vedlegg 2, mens utfyllende informasjon omhandlende intervju spørsmålene finnes i vedlegg 3.

### **3.3.6 SPGR Feltanalyse**

I oppgaven ble SPGR feltanalyse benyttet for å kartlegge relasjonene mellom de ulike gruppene av nasjonaliteter i TeknoEn. Feltanalysen viser hvordan medlemmene av organisasjonen oppfatter gruppens sosiale virkelighet, inkludert rolleposisjoner ved individers oppførsel og relasjonene mellom dem. Resultatet av feltanalysen gir et øyeblikksbilde av bedriftens gruppedynamikk, som tilsier at resultatet ikke nødvendigvis er statisk, men kan endres over tid. (Sjøvold, 2014) Utfyllende informasjon om hvordan resultater fra SPGR feltanalyse analyseres finnes i vedlegg 4.

### **3.3.7 Analyse av data**

I etterkant av intervjuene ble lydopptakene transkribert. Navn ble utelatt fra transkripsjonen av hensyn til anonymisering, men det ble notert hvilken nasjonalitet intervjuobjektene hadde. Vi kodet ut i fra kategoriene nasjonal kultur, organisasjonskultur, image, organisasjonsidentitet, relasjoner, opplæring og motivasjon. Relevante utsagn ble sitert i oppgaven for å illustrere viktige poeng, og disse ble dobbeltsjekket med lydopptaket, slik at eventuelle feil i kodingen og sammenfatningen av teksten ble oppdaget. Dersom det var usikkerhet rundt meningen bak utsagn ble intervjuobjektet kontaktet per mail.

I oppgaven har vi valgt å referere til intervjuobjektene som «han» uavhengig av kjønn, samt oversatt sitatene fra engelsk og svensk til norsk. Dette er gjort for å få en bedre flyt i teksten, i tillegg til å sikre anonymitet. I enkelte sammenhenger er nasjonalitet irrelevant, og har i disse tilfellene blitt utelatt. Gjennom oppgaven vil begrepet «avdeling» referere til avdelinger innad i TeknoEn, med mindre annet er spesifisert, og ved bruk av begrepet «internasjonale» menes ansatte som ikke opprinnelig er fra Norge.

## **3.4 Ethiske aspekt og oppgavens kvalitet**

I dette underkapittelet ønsker vi å evaluere de etiske aspektene ved oppgaven, og i hvilken grad disse er opprettholdt. Vi avslutter metodekapittelet med å evaluere kvaliteten av undersøkelsen, og søker å være åpne og kritiske.

### **3.4.1 Ethiske aspekter**

Norsk forskningsetikk har per dags dato tre grunnleggende krav som må opprettholdes ved gjennomføring av en samfunnsundersøkelse. Disse er *informert samtykke*, *krav på privatliv* og *krav om å bli korrekt gjengitt*. (Jacobsen, 2005) Under vil disse gjennomgås, og vi vil kommentere hvilke tiltak vi har gjennomført for å opprettholde dem.

#### ***Informert samtykke***

Informert samtykke kan i følge Jacobsen (2005, s.46-47) inndeles i fire hovedkomponenter; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. I dette inngår det faktum at studieobjektet deltar frivillig, samt at individet vet hva deltagelse innebærer. I vår undersøkelse er studieobjektene ansatte ved en ingeniørbedrift, altså kan det antas at de er voksne (> 18 år) og oppegående individer - hvilket innebærer at de besitter kompetansen til å evaluere om undersøkelsen er noe de ønsker å delta i. Ved å levere ut et samtykkeskjema i forkant av intervjuene, hvor studieobjektene fikk informasjon om undersøkelsens hensikt, samt mulighet til å takke nei til deltagelse, oppfylte vi komponentene om frivillighet og (full) informasjon. Vi vil påpeke at full informasjon i realiteten er vanskelig å oppnå, men vi gikk ut med tilstrekkelig informasjon til at de hadde grunnlag for å ta en rasjonell avgjørelse. Hvem vi var og hensikten med oppgaven ble gjentatt da deltakerne møtte opp til intervju. Når det gjelder forståelse er det vanskelig å vite om dette er oppnådd, men ved å gi intervjuobjektene mulighet til å stille spørsmål både før og etter intervju mener vi å ha lagt grunnlaget for oppklaring av eventuelle misforståelser eller andre problemer.

#### ***Krav til privatliv***

Det blir ofte operert med tre elementer under kravet til privatliv; hvor følsom informasjonen som samles inn er, hvor privat informasjonen som samles inn er og hvor stor muligheten er for å identifisere enkeltindivider (Jacobsen, 2005). I tråd med hva undersøkelsen omhandler – organisasjonsidentitet - var opplysninger om nasjonalitet den eneste informasjonen som kan regnes som tilnærmet følsom. Vi føler derimot at dette ikke er et brudd på kravet til privatliv, da et individs nasjonalitet ikke er et følsomt aspekt for de fleste. Undersøkelsen omhandlet arbeidslivet og forhold ved bedriften, og befinner seg derfor innenfor en offentlig sammenheng. Informasjonen som ble samlet inn regner vi derfor ikke som overveldende privat. For å sikre at det ikke er mulig å identifisere enkeltindivider fra våre data har vi

anonymisert individene. Det eneste som oppgis i oppgaven er individets nasjonalitet. Likevel er dette en utfordring i oppgaven, da bedriften har et lavt antall ansatte med hver nasjonalitet. Av den grunn har vi i tillegg valgt å anonymisere bedriften, slik at utenforstående ikke har mulighet til å koble utsagn tilbake til et spesifikt individ. All transkripsjon er anonym, og persondetaljer (annet enn nasjonalitet) er ikke koblet til disse avskriftene. Oppgaven er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste, og fått godkjenning til innsamling av data.

### ***Krav om å bli korrekt gjengitt***

Siste grunnleggende krav - rett presentasjon av data - legger vekt på at sitater ikke må miste sin mening (eller endre mening) når det tas ut av sammenheng. I tillegg vektlegges det at data ikke må falsifiseres eller «fikses». (Jacobsen, 2005) For å sikre dette har vi i løpet av hele prosessen siktet etter å være mest mulig åpne angående alle valg og beslutninger vi har tatt. Dette medfører at andre har muligheten til å stille kritiske spørsmål, samt vurdere vår prosess. Når det gjelder siteringer har vi siktet mot å beholde den opprinnelige meningen bak dem, selv når de er tatt ut av helheten. Dette ble gjort ved at vi på slutten av hvert intervju, sammen med intervjuobjektet, gjennomgikk hovedpunkter vi bet oss merke i underveis. Slik fikk de mulighet til å rette opp eventuelle misforståelser. I løpet av kodingsprosessen tok vi kontakt med individene det gjaldt dersom vi var usikre på meningen bak visse utsagn for å sikre at de ble framlagt på en korrekt måte.

### **3.4.2 Oppgavens kvalitet – hvor gode er våre konklusjoner?**

Begreper mye brukt i diskusjon rundt kvaliteten av resultater og konklusjoner i undersøkelser er validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet). Bruken av disse måleenhetene har imidlertid blitt kritisert ved kvalitative undersøkelser. Bakgrunnen er at begrepene er tilpasset kvantitativ logikk og metoder. (Jacobsen, 2005) På tross av diskusjonen er det ingen tvil om at resultatene og konklusjonene i kvalitative undersøkelser også må evalueres. David Silverman (1993 i Jacobsen, 2005, s.213) påpekte at; *«gyldighet er viktig uansett ens teoretiske innfallsvinkel, eller bruk av kvantitative eller kvalitative data.»* Jacobsen (2005, s.214) beskriver intern gyldighet, ekstern gyldighet og pålitelighet som relevante måleinstrumenter på kvaliteten i kvalitative undersøkelser. På bakgrunn av disse begrepene ønsker vi å evaluere våre empiriske data og konklusjoner.

### ***Intern gyldighet***

Intern gyldighet stiller spørsmål ved om innsamlet data faktisk omhandler fenomenet det er ønskelig å studere. For å evaluere intern gyldighet er det to tiltak som kan gjennomføres; kontroll av undersøkelsen og konklusjonene opp mot andre studier og/eller foreta en kritisk gjennomgang av resultatene selv. (Jacobsen, 2005) Tiltak vi har iverksatt for å evaluere den interne gyldigheten er å presentere empirisk data og konklusjoner til utvalgte ansatte ved bedriften. På den måten fikk de muligheten til å komme med kommentarer. I tillegg gikk vi selv kritisk gjennom hele prosessen og empirisk data.

Vi baserte utvalget av intervjuobjekter kun på nasjonalitet, og antok at enkeltindividene hadde kjennskap til kollegaer med de aktuelle nasjonalitetene. Denne antagelsen kan kritiseres, da det ikke var tilfellet. Bedriften har mange ansatte, og enkelte nasjonaliteter er kun representert av et fåtall ansatte. Det medfører at ikke alle interagerer med hverandre på jevnlig basis. Resultatene omhandlende hvordan intervjuobjektene evaluerer andre svekkes som følge av dette, spesielt i SPGR feltanalysen. Imidlertid ønsker vi å påpeke at empirisk data omhandlende organisasjonsidentitet ikke svekkes av dette, da det baserte seg på enkeltindividens egne meninger. En annen svakhet ved bruk av SPGR er deltakelsen av for få respondenter. SPGR blir derfor benyttet for å evaluere antydninger som kan støtte opp om (eventuelt motsi) funn fra intervjuene, fremfor å benytte den som et selvstendig resultat.

En annen fallgrube angående intern gyldighet er om intervjuobjektene ga et representativt bilde av bedriften som helhet. For å evaluere dette ville det vært hensiktsmessig å replisere undersøkelsen med nye intervjuobjekter. Av ressurs- og tidsmessige hensyn lot ikke dette seg gjøre, men vi ønsker å oppfordre andre til å gjøre det. Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av en måned, som reduserte muligheten til å gjennomgå intervjuene kontinuerlig. Ved å unnlate å gjøre dette mistet vi muligheten til å justere intervjuguiden underveis. På en side er dette positivt, da det medførte at alle intervjuobjektene fikk de samme spørsmålene. Utfordringen er derimot at vi kan ha redusert den interne gyldigheten ved ikke å ta hensyn til ny kunnskap vi opparbeidet oss underveis i prosessen.

### ***Ekstern gyldighet***

Ekstern gyldighet vurderer hvorvidt empirisk data og konklusjoner som trekkes kan overføres til andre sammenhenger - altså om de kan generaliseres (Jacobsen, 2005). Målet med denne oppgaven var imidlertid ikke å generalisere, men heller å få inngående kunnskap om fenomenene innad en spesifikk bedrift. Gjennom en casestudie kan man dra ut essensen av komplekse sammenhenger, men det er ikke et krav om at funnene skal være gyldig for andre, beslektede caser. I stedet brukes det i fortolkende casestudier begreper og teorier for å forstå og forklare caser som er unike. (Andersen, 2013) Når det gjelder ekstern gyldighet må vi derfor utvise forsiktighet ved forsøk på å overføre resultatene fra denne oppgaven til andre sammenhenger.

### ***Pålitelighet***

Pålitelighet stiller spørsmål ved om vi kan stole på de dataene vi har samlet inn - altså om selve undersøkelsen kan ha påvirket resultatet. Dette kan gi utslag enten i undersøkelsesoppsettet eller i nedtegning og analyse av data. (Jacobsen, 2005) Datainnsamlingen ble gjennomført ved bruk av intervjuer. Intervjuene ble gjennomført på arbeidsplassen, og tid og sted ble avtalt med intervjuobjektene i forkant. Ved bruk av intervju risikerte vi intervju effekt, men forsøkte å minimere denne ved å opptre mest mulig nøytrale. Selv om intervjuene ble gjennomført i en naturlig setting unngikk vi avbrytelser ved å booke rom på forhånd og skru av all elektronikk. For å unngå feil i nedskrivning av notater, valgte vi å benytte lydopptak som ble transkribert i etterkant. Slik unngikk vi unøyaktig registrering av data grunnet vår begrensede trening i gjennomføring av intervjuer. Kun ett intervjuobjekt ønsket ikke å benytte lydopptak, og i det tilfellet tok en av oss ansvar for å notere nøye underveis. Notatene ble som nevnt tidligere gjennomgått med intervjuobjektene for å sikre riktigheten i disse.

Til slutt ønsker vi å poengtere at siden vi intervjuet ansatte med ulike nasjonaliteter kommer vi derfor ikke utenom språkbarrieren. Vi snakket norsk med nordmenn og svensker, mens resten av intervjuene foregikk på engelsk. Her merket vi at intervjuet ble noe mer komplisert når det ble holdt på engelsk, både for oss og intervjuobjektene. Vi tror det var enklere for nordmennene og svenskene å formulere gode svar, da de fikk snakke på sitt morsmål.



## **4 Resultater**

I dette kapittelet presenteres våre empiriske data, innhentet gjennom intervju og SPGR, i søken etter å besvare problemstillingen;

*«Hvordan påvirker relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet  
TeknoEns organisasjonsidentitet?»*

Resultatene fra SPGR feltanalysene er presentert i form av diagrammer, med en forklaring av hva disse diagrammene viser. Empirisk data fra intervjuer framlegges ved bruk av utsagn fra intervjuobjektene og egne fortolkninger. Kapittelets struktur følger av strukturen i teorikapittelet, og vi starter med å presentere empirisk data omhandlende relasjoner og resultatene fra feltanalysene, før vi avslutter med gjenværende empirisk data fra intervjuene – henholdsvis nasjonal kultur, organisasjonskultur, image og organisasjonsidentitet.

### **4.1 Relasjoner**

I dette underkapittelet starter vi med å se på de uformelle arenaene ansatte har for relasjonsbygging, her illustrert ved sosiale arrangementer gjennom bedriften. Deretter gjennomgås resultater som viser at det eksisterer grupperinger i TeknoEn, før vi avslutningsvis ser på TeknoEns sosialiseringstaktikker.

#### **4.1.1 Uformelle arenaer for relasjonsbygging**

I løpet av intervjuene kom det fram at det ble arrangert ulike sosiale aktiviteter i regi av en sosial gruppe ved bedriften. Det ble nevnt både lønningspils, utflukter og interessegrupper som fotografi og ulike sportsgrupper. I løpet av intervjuene stilte vi spørsmål for å se om de sosiale aktivitetene faktisk bidro til å bygge relasjoner mellom ansatte ved TeknoEn.

### ***Deltagelse på sosiale aktiviteter***

Flere av intervjuobjektene fortalte at de deltok på ulike aktiviteter i større grad da de startet arbeidsforholdet, men at det avtok med tiden. I løpet av gruppeintervjuet med franskmennene ble det fortalt at de ikke deltok nevneverdig på de sosiale aktivitetene, men de var enige om at «alle» nyansatte deltok i starten av arbeidsforholdet. Intervjuobjektene mente at det var flere årsaker til hvorfor denne reduksjonen i deltagelse fant sted. For eksempel nevnte ett intervjuobjekt følgende da vi spurte hvor mange som deltok på ulike arrangementer;

*”Ikke så mange vil jeg si. Mange har unger og familier de må ta vare på i større grad. Selvfølgelig kommer de dersom de har tid, men de har andre ting også. Jeg vil si at de aktive og yngre deltar mer... Jeg tror også at flere nyansatte deltar i større grad.”*

At familielivet ofte ble prioritert fremfor sosiale aktiviteter med kollegaer fikk vi bekreftet fra flere av intervjuobjektene. En person nevnte for eksempel at siden venner og annen familie bodde i deres hjemland ønsket han ikke at ektefelle og barn skulle være hjemme alene mer enn nødvendig. At yngre ansatte uten barn gjerne deltok var altså ett av svarene som gjentok seg blant flere av intervjuobjektene. Vi intervjuet en norsk ansatt som anså seg selv som en hyppig deltaker, spesielt på lønningspilsen. Da kom det fram at denne personens arbeidsgruppe ofte var i overtall på lønningspilsen, og han nevnte at dette muligens kom av at det var en generelt sett «yngre» gruppe. Altså besto gruppen av mindre etablerte ansatte uten forhold hjemme å ta hensyn til, som for eksempel barn. Dette ble underbygget av ett av intervjuobjektene som hadde arbeidet lengst i bedriften. Han nevnte at lønningspilsen i større grad var for yngre ansatte i bedriften, mens han selv likte å delta på større gruppeaktiviteter som for eksempel julebord.

Intervjuobjektene trakk også tråder til at en del ansatte prioriterte sosiale aktiviteter med andre folk, altså personer og aktiviteter utenfor jobben. En svenske nevnte at det var viktig å ha venner utenfor jobben, da det kunne bli overveldende å tilbringe tiden med de samme personene konstant. Vedkommende fra India nevnte at noen kan ha et ønske om å skille jobb og venner og fritid;

*”Jeg tror for det meste sosiale personer deltar, eller de som ikke er medlem i en lokal klubb eller noe lignende. For det meste tror jeg folk er medlem i en fotballklubb eller noe sånn. Så de deltar ikke, da de alltid er opptatt med sine egne ting. Eller kanskje folk ikke ønsker å blande jobb og fritid for mye.”*

Ett intervjuobjekt fra Norge reflekterte over flere aspekter rundt spørsmålet angående hvem som deltok på sosiale aktiviteter. Han var enig i at yngre uten barn deltok, og som gjerne var single i tillegg. Han påpekte samtidig at folk er forskjellige, og noen er derfor mer kontaktsøkende og har større behov for å delta enn andre. Videre fortalte han følgende;

*”Det er generelt færre asiater som er med, men med visse unntak. Altså, det er vanskelig å si. Vi har liksom en kineser som er superengasjert i alt. Så det avhenger av person, og det er vanskelig å si noe generelt... Det er jo underliggende trender, absolutt, det er det. Og, for å si det sånn, det er mange av franskmennene som er unge og som er i sent tjuer eller i tidlig trettiårene som er veldig sosialt aktive. Det betyr ikke at det er på grunn av deres nasjonalitet. Man må prøve å tenke litt sånn når man skal evaluere det. Men det er færre indere og kinesere og folk fra Midtøsten som søker seg aktivt del i sosiale arrangement. Det kan være alkoholrelatert, for eksempel, det er jo en stor del av kulturen. Så det er mange aspekter. Det trenger ikke nødvendigvis å være basert på nasjonalitet.”*

Deltagelse på sosiale aktiviteter var i følge denne nordmannen ikke nødvendigvis relatert til nasjonalitet og kultur, men heller underliggende årsaker som alder og sivilstatus. Dette fører imidlertid til en eventuell overvekt av visse nasjonaliteter, blant annet franskmennene, som han nevnte. Et poeng han dro frem var at iveren etter å delta i sosiale aktiviteter var relatert til personlighet, og derfor kan to personer fra samme land være vidt forskjellige. I denne sammenheng er det snakk om sosiale arrangementer, men det gjelder antageligvis på flere områder. Vi vet ikke hvem kineseren han nevnte er, men dersom dette er en ung, singel

og/eller nyansatt person er sjansen stor for, etter nordmannens syn, at han deltar på grunn av disse faktorene og ikke fordi han er fra Kina.

Bedriften har mange nasjonaliteter representert, men det varierer hvor mange representanter det er fra hvert land. Dette gjør det vanskelig å vurdere hvem som deltar dersom bedriften har ansatt personer fra samme land som oppfattes som ytterpunkter sosialt. Likevel nevnte nordmannen overfor asiater spesifikt som mindre deltakende, men dette betegner samtidig personer fra flere ulike land. Lønningspilsen er en aktivitet som arrangeres jevnlig, men ulike drikkekulturer kan som nordmannen sa være årsak til at færre asiater deltar på denne, og lignende aktiviteter. En annen nordmann påpekte også at asiater deltar mindre, men mente at det ellers var en høy andel internasjonale som deltok på slike sosiale arrangementer. Dette kan henge sammen med at de har et større behov for å integreres, både i bedriften og landet, som vi skal gå nærmere inn på i neste avsnitt.

### ***Betydning av sosiale aktiviteter for relasjonsbygging***

Flere av intervjuobjektene var enige om at aktivitetene var positive for samholdet og integreringen, både av internasjonale og de som kom rett fra universitetet. Ett av de internasjonale intervjuobjektene fortalte følgende;

*”... disse sportsaktivitetene er bra for en del av de internasjonale. Jeg tror det er en viktig del av integrasjonen... I begynnelsen deltok jeg regelmessig – blant annet for å bli kjent med ulike folk i ulike avdelinger... Ideen er også å gi de yngre, som kommer rett fra universitetet og er vant med aktivitetsgrupper, et holdepunkt i bedriften. Og jeg tror dette er en veldig god og valid måte å gjøre dette på.”*

Her ble også muligheten til å bli kjent på tvers av avdelinger, som kan være utfordrende for en stor bedrift med mange ansatte og avdelinger, nevnt. At man kan møte folk man vanligvis ikke snakket så mye med var også intervjuobjektet som neste utsagn er hentet fra enig i;

*”Jeg tror at om man er interessert i noen ting, typisk sport eller sosiale aktiviteter, så bidrar det veldig mye til at man snakker*

*og blir kjent med folk. Framfor alt kanskje folk man ikke jobber direkte sammen med, som sitter på andre avdelinger og sånt. Så jeg tror det er en viktig del av det integreringsarbeidet på tvers av organisasjonen. Og det tror jeg ikke bare gjelder folk med andre nasjonaliteter, det tror jeg gjelder like mye de som kommer ferskt fra skolen her i Trondheim og er nordmenn.”*

Denne personen vektla samtidig muligheten for å samles og dele felles interesser. Dette synet ble delt av flere intervjuobjekter, som mente at poenget var å ha en plass å møte andre med like interesser, heller enn for internasjonale å bli integrert i bedriften. Da har man et utgangspunkt man kan bygge relasjonen videre på, på samme måte som at enkelte nasjonaliteter automatisk finner hverandre fordi de deler felles hjemland. Det handler om å ha en årsak til å treffes, og et utgangspunkt for å starte en dialog. På spørsmål om de sosiale aktivitetene var positive for samholdet nevnte derimot ett intervjuobjekt at han trodde det hadde størst effekt på allerede etablerte relasjoner. Han poengterte at det ikke hadde negativ effekt på relasjonsbygging mellom de ansatte, men heller ikke overveldende positiv effekt. Ett intervjuobjekt fra Asia poengterte at det var positivt at ansatte, ved å møtes utenfor arbeidstiden, fikk en sjanse til å bli kjent i et annet miljø enn på jobb;

*”Ja, jeg tror det er viktig for oss som team. Slike aktiviteter gjør at man lærer mer om andre enn man gjør gjennom jobben. Utenfor denne bygningen er det en annen atmosfære, ikke sant!”*

Ved å møtes utenfor arbeidsbygningen med formål om å dyrke en felles interesse har man kommet forbi det punktet der man tror man ikke har noe felles, og det blir enklere å starte en samtale for å bli bedre kjent med hverandre. Atmosfæren personen nevnte kan også være av betydning fordi man kan få en mer avslappet arena enn når man er på jobb.

Vi fikk også en diskusjon under det franske gruppeintervjuet rundt det faktum at man for eksempel ikke blir kjent med enkelte i arbeidstiden, kun fordi de befinner seg i en annen etasje. Aktivitetene lar derimot ansatte, som enkelte påpekte, bli kjent på tvers av

avdelingene, noe som kan være praktisk når man jobber i en stor bedrift. De hadde også opplevd å være med på sosialt samvær som inkluderte alkohol, der de poengterte at spesielt nordmenn ble pratsomme etter ett par glass. De antok at de hadde fått en ny venn i bedriften, kun for å oppleve at den samme personen knapt hilste mandag morgen. Dette kommer fram av utsagnene fra to av franskmennene, som beskriver en situasjon de mener er typisk for norsk kultur;

*”Generelt sett, når man har sosiale arrangementer i regi av bedriften, tror jeg ikke det er intensjonen, men etter noen få øl prater folk mye mer. Jeg antar det hjelper å skape bånd mellom folk. Spesielt på det første sosiale arrangementet når du er ny i bedriften blir det lettere å prate med folk og... Mandagen etter er det...”*

*”Tilbake til normalen! Det er noe jeg har lagt merke til i Norge. På noen fester snakker jeg med noen kollegaer hele kvelden, men neste mandag er det som om ingenting har skjedd.”*

Vi har dermed sett at sosiale aktiviteter kan bidra til at ansatte, på tvers av avdelinger og uavhengig av nasjonalitet, blir kjent med andre med samme interessefelt. Det ble påpekt at det ikke er en formell form for integrering, men heller en arena utenfor jobb som kan bidra i prosessen. Det kom også fram at det kan være begrenset hvor effektive slike arrangementer er for integreringen. Slike arrangementer kan imidlertid oppfattes som uformelle og kun for interessens skyld, selv om de indirekte bidrar til integreringen. Det var derfor ingen intervjuobjekt som la vekt på at relasjonsbyggingen lettere kunne skje på tvers av nasjonaliteter gjennom aktivitetene, og ingen var helt sikre på at noen av nasjonalitetene deltok mest. Deltakelsen var i større grad basert på alder, sivil status og personlighet enn nasjonalitet, som tyder på at det ikke oppstår grupperinger basert på nasjonalitetene gjennom disse aktivitetene. Vi så derimot gjennom intervjuene at både språk og interesser kunne utgjøre en barriere mellom nasjonalitetene, og føre til grupperinger, som vi skal se i neste delkapittel.

## 4.1.2 Grupperinger i TeknoEn

Basert på ordlegging, som «dem» og «vi» fant vi ikke antydninger til grupperinger ut i fra nasjonalitet innad i TeknoEn. Når begrepet «vi» ble benyttet var det snakk om enten hele TeknoEn, eventuelt arbeidsgrupper eller prosjekt. Det ble derimot nevnt av flere at de franske ofte fant sammen under lunsjen og lignende, men det var likevel ingen som kalte franskmennene for «dem». Heller ikke de franske definerte seg selv som «vi», med mindre de sammenlignet for eksempel Frankrike og Norge som nasjoner.

Konsensusen blant intervjuobjektene var at de stort sett grupperte seg, for eksempel i lunsjen, med arbeidsgruppen eller avdelingen de arbeidet i, altså deres daglige arbeidspartnere. Både størrelsen på gruppen og sammensetningen av nasjonaliteter varierte. Vi fikk inntrykk av at ansatte med andre nasjonaliteter enn norsk, spesielt de som behersket språket i lavere grad, gjerne satte av en dag i uken til å møte andre internasjonale ansatte. På denne måten fikk de muligheten til å prate sammen på engelsk, eventuelt sitt morsmål. Dette kom blant annet fram under intervjuet med en svenske, da vi spurte om det fantes spesifikke grupperinger under lunsjen;

*”Det er ganske mye grupperinger, det er det. Det er vanlig at folk sitter i grupper, men de er ikke så hardt bundet. Det bare blir sånn, så det blander seg, det gjør det. Men hovedsakelig samme gruppe, basert på arbeidsgrupper. Men så tror jeg at av og til en del nasjonaliteter har spesielle dager i uken der de prøver å gå sammen for å snakke... Ja, hva de nå snakker. Urdu eller russisk eller... Svenskene gjør ikke det... Jeg vil tro at spesielt nyansatte gjerne setter seg med folk med samme nasjonalitet.”*

Dette intervjuobjektet observerte enkelte grupperinger innad i bedriften, men her er det arbeidsgruppene det hovedsakelig gjelder. At de internasjonale likevel prioriterer å treffes med jevne mellomrom antyder at de har sosiale behov de ikke får dekt ved å sitte med sin arbeidsgruppe. Dette kan, som intervjuobjektet selv nevnte, være for å ha mulighet til å snakke sitt morsmål. Svenskene grupperer seg ikke i like stor grad, men de har heller ikke

like stor språklig utfordring som mange andre nasjonaliteter – og heller ikke mange representanter i bedriften. Svenskene kan snakke svensk og samtidig gjøre seg forstått overfor nordmenn, som utgjør hovedvekten av ansatte i bedriften. Det nevnes samtidig at nyansatte kan ha større behov for å sitte med andre ansatte med samme nasjonalitet enn de som har jobbet lenger i bedriften. Dette impliserer at grupperingene kan ha sammenheng med fartstid i bedriften.

### ***Språket kan føre til grupperinger***

Det ble i tillegg kommentert at ansatte som prater andre språk enn norsk naturlig havnet sammen, og at dette kunne skyldes at det var artig for dem å ha muligheten til å snakke sitt morsmål, om det så bare var en halvtime under lunsjen. Både ukrainere og russere ble nevnt som eksempel på hvem som ønsket å snakke sitt eget språk fremfor norsk og engelsk. Her ble det pekt både på det faktum at denne grupperingen skjer automatisk på grunnlag av felles språk, og på et felles ønske om å praktisere dette språket selv om man i utgangspunktet har engelsk som arbeidsspråk i bedriften.

TeknoEn er som nevnt en internasjonal bedrift, og arbeidsspråket er engelsk. Under for eksempel lunsjen er det derimot mer åpent for å prate det språket som er ønskelig, og en av tyskerne mente at for nordmenn var engelsk ofte ikke foretrukket denne delen av dagen. Gjennom intervjuene kom det fram at språket kan skape en barriere mellom ansatte, da de som ikke behersker anvendt språk ikke har mulighet til å følge samtalene. På spørsmål omhandlende hvilket språk som ble benyttet under lunsjtiden fikk vi følgende respons fra en nordmann;

*”Det kommer veldig an på nivået på norsken til de en sitter med, men begge deler. Prøver å presse norskbruken, selv om det er utfordrende. Si 70% norskbruk ca. rundt lunsjbordet, og 30 % engelsk. Det er jo en 7-8 franskmenn som alltid sitter sammen. De har laget seg en klikk, og der snakkes det fransk... Da blir det primært fransktalende som sitter der. Ellers så hender det at engelsktalende søker sammen, men i liten grad.”*



Ovennevnte nordmann fortalte at de ønsket å presse norskbruken, og det ble i den forbindelse nevnt at det ikke hjalp å gå på norskkurs dersom man prater engelsk hele dagen. Nivået på norskkunnskapen setter imidlertid en grense for hvor mye internasjonale ansatte klarer å henge med i en norsk samtale, og de risikerte å havne utenfor dersom nivået var for lavt. Han nevnte også at engelsktalende kunne søke sammen, som vi har sett tidligere, dog i liten grad. Dette kunne være personer fra land som ikke snakket samme språk, og var derfor ikke en gruppering basert på et ønske om å snakke sitt morsmål, men på å kunne delta i en samtale på et språk de behersket. Grupperinger oppstår i så fall mellom de norske og de internasjonale ansatte, og begrenser relasjonsbyggingen mellom disse gruppene. En annen nordmann forklarte også at å snakke norsk kan være både til fordel og ulempe for de som ikke har norsk som morsmål. Nordmennene ønsket gjerne å snakke norsk, som tyskeren antok, og en nordmann trodde dette var hensiktsmessig for at ansatte med annet morsmål skulle bli flinkere i norsk. Dette fungerer i så fall for å bygge relasjoner mellom internasjonale og norske ansatte, og reduserer grupperingene mellom dem dersom det uttrykkes et ønske om å gjøre de internasjonale ansatte bedre i det norske språket.

Nordmennenes må derfor vurdere om de skal snakke norsk, som flere ytrer at de har et ønske om, og risikere at de som ikke er gode nok i norsk faller utenfor samtalen. Alternativet er å snakke engelsk for å være sikker på at alle henger med. Spørsmålet er hvordan nordmennene vurderer nivået til de internasjonale ansatte, og hvilket språk de snakker dersom flere med ulikt nivå deltar i samtalen. Ett internasjonalt intervjuobjekt forklarte at det ville vært lettere å delta i samtaler med de norske kollegaene dersom de pratet engelsk, da hans norskkunnskaper var begrenset. En annen person som også nevnte dette kom med følgende utsagn da vi spurte om nordmennene snakker engelsk under lunsjen;

*”Noen ganger prater de på norsk, spesielt dersom jeg setter meg ved bordet etter resten, og de allerede har begynt å prate. Dersom jeg allerede sitter der, og andre kommer og setter seg ved bordet starter de å prate engelsk. Hvis ikke prater de kun norsk de fleste gangene.”*

Denne personen hadde ikke bodd i Norge veldig lenge, og derfor ikke kommet langt i norskundervisningen. Han opplyste om at hans norskkunnskaper var begrensede og at han

fortsatt hadde problemer med å forstå språket. En annen person fra samme land hadde bodd i Norge i flere år, og regnet seg som relativt god i norsk. Han sa at det gikk greit å følge en samtale på norsk, og spiste oftere lunsj med nordmennene. Hvor komfortable intervjuobjektene var med å tilnærme seg norske grupper var derfor avhengig av hvor lenge de hadde bodd i landet, og om de behersket det norske språket. Vi ser derfor at mulighetene for at barrierene mellom grupperingene kan reduseres dersom de internasjonale ansatte blir «mer norske».

Dette viste at ansatte med samme nasjonalitet kan ha et ulikt forhold til hvordan det er å sosialiseres seg med nordmennene, ut i fra bakgrunnskunnskapene i språket. Sistnevnte hadde vært i Norge lengre, og dermed hatt mer tid på å lære seg norsk. Selv om han ikke snakket norsk flytende kunne han nok til å forstå innholdet i samtalene og selv bidra i diskusjonene. En annen utfordring med språket kom frem av følgende utsagn fra en franskmann;

*”Noen ganger er det vanskelig hvis du er alene med en gruppe på tjue nordmenn. Samtalen vender alltid tilbake til norsk. Det samme gjelder for oss dersom vi er med kun en person som ikke er fransk.”*

Av dette kom det fram at dersom mange i en gruppe pratet samme språk, og et fåtall ikke pratet dette språket, er det lett å falle tilbake på språket brorparten snakker. Det er rett og slett enklere å føre en samtale på sitt eget morsmål, og kanskje rart å snakke engelsk med en person fra samme land – som ikke har engelsk som morsmål. Dette til tross for at de i utgangspunktet forsøker å prate engelsk for å inkludere alle som er til stede. Vi fikk inntrykk av at dette gjaldt spesielt for nordmenn og franskmenn, som utgjorde relativt mange i bedriften. Det var derfor enklere for dem å danne hovedvekten av nasjonalitetene i en gruppe. Dermed framheves det igjen at språket kan utgjøre en barriere mellom ansatte med ulike nasjonaliteter.

### ***Innholdet i samtalene kan føre til grupperinger***

I tillegg til språkbarrieren ble innholdet i samtalene, altså tema og interesser, nevnt som en utfordring i dialogen mellom ansatte, hovedsakelig mellom norske og internasjonale ansatte.

Vi så derfor at også innholdet ga grunnlag for grupperinger mellom nasjonalitetene. En av de internasjonale vi intervjuet svarte følgende da vi spurte hva barrierene hovedsakelig bestod av;

*”Først og fremst språkbarrieren. Og så er det litt angående interesser – problemene de prater om. Jeg tror, spesielt de første to årene, at det for de internasjonale er mer angående hvordan man skaffer seg bil eller leilighet – hvordan man etablerer seg i Norge. Så det er noen forskjeller i interesser i starten. Og jeg tror dette gjør kommunikasjonen mellom de internasjonale enklere i begynnelsen. Man har rett og slett de samme problemene. Jeg pleier også å si at nordmenn på mandager spør; «hvordan var det på hytta?» - Internasjonale har ikke hytter!”*

Intervjuobjektet la vekt på at dette gjaldt spesielt de første årene, tiden når internasjonale skal etablere seg i Norge, og det blant annet er mye formelt å ta seg av. Dette er generelt ikke problemer de norske har et forhold til. At internasjonale står overfor de samme utfordringene i løpet av etableringsfasen gjør at de kan gruppere seg for å dele tips og erfaringer med hverandre. På denne måten blir samtalene mellom dem av praktisk betydning, i tillegg til at de bygger relasjoner mellom seg. At ikke alt nordmennene pratet om var like interessant for internasjonale ansatte ble bekreftet av flere. Under intervjuet med en person fra India fikk vi fram en annen side av saken da vi spurte hvorfor personen spiste lunsj med internasjonale ansatte;

*”... kanskje folk fra India eller Asia naturlig er mine nære venner. Jeg vet ikke, vi føler det er mye enklere å kommunisere... Når jeg prater med nordmenn har jeg alltid i bakhodet; «hvordan vil de respondere dersom jeg sier ditt eller datt?»... For eksempel, dersom jeg sier til noen «du har lagt på deg en del», eller noe sånt. Kanskje er det frekt her, men i vårt land kan du si hva du vil. Så du tenker ikke på om du fornærmer noen, fordi folk takler det.”*

Denne personen ønsket å sitte med asiater fordi han følte at deres atferd og respons på samtaleemner var enklere for ham å forutsi. At de kom fra Asia gjorde at de automatisk hadde noe til felles, og da falt det naturlig å ta kontakt. Han fortalte at nordmenn har en mer lukket kultur, hvor han i større grad følte han måtte passe på hva han sa. Dette medførte at samtalene ikke var like naturlige med for eksempel nordiske kollegaer som med asiatiske, og at han derfor prioriterte å tilbringe lunsjen med sine internasjonale venner (eller arbeidsgruppen). Han baserte det ikke på at han hadde mer personlig kjennskap til kollegaer fra Asia, men at han følte han kjente dem bedre fordi de var fra samme del av verden. Dette gjorde at han ikke trengte å uroe seg for hvordan de reagerte på hva han fortalte, og dermed kunne han slappe mer av. Han åpner derfor for at det kan eksistere grupperinger ikke bare mellom ulike nasjonaliteter, basert på landegrenser, men også basert på hele verdensdeler. De ulike kulturene, herunder hva som er greit og ikke greit å snakke om, kan derfor skape barrierer for relasjonsbygging mellom de ansatte. En kineser var enig i at asiater var mer åpne enn personer fra nordiske land. Han poengterte derimot åpenhet overfor nye mennesker, i motsetning til åpenhet med tanke på samtaleemner. Samtidig påpekte han at folk fra Norden ikke var lukkede spesifikt overfor personer som ikke snakker deres språk, og derfor ikke på grunnlag av nasjonalitet, men mot andre mennesker generelt.

### ***Den franske gruppen***

I tillegg til arbeidsgruppene kom det gjennom intervjuene raskt frem at bedriften også hadde en «fransk gruppe» som var godt kjent blant de ansatte. Flere av intervjuobjektene nevnte at franskmennene i bedriften har laget seg en klikk der de primært snakker fransk, og nevnte den franske gruppen da det ble spurt om de hadde lagt merke til spesifikke grupperinger. Ett intervjuobjekt nevnte at dette bunnet ut i tradisjoner hos nasjonaliteter, for eksempel at det var typisk fransk å bruke lengre tid på lunsj og kaffe i motsetning til «norsk standard». Ett intervjuobjekt svarte følgende da vi stilte spørsmålet om grupperinger i lunsjen;

*”Ja, det er det jo, absolutt. Franskmennene har jo et eget lunsjbord, der er det vel vanskelig å slå ned. Man får sikkert det, men de er ganske «tichte» på det, absolutt. Så er det vel noen bord som er litt mer folk fra andre land også, som finner hverandre på en måte. Så det er absolutt begrunnet på hvilken bakgrunn man har, og det merkes nok tydeligst under lunsjen...*

*Franskmennene har blitt ganske sammensveiset i og med at de er så mange.”*

Som denne personen nevnte gjaldt ikke denne typen grupperinger kun for franskmennene, men at det tydeligst syntes hos dem da de er mange i forhold til de andre nasjonalitetene (med unntak av nordmenn). Videreføring av den franske lunsjkulturen er dermed lettere, da de er mange nok til å danne en gruppe med de samme rutinene. At det merkes tydeligst under lunsjen kan være fordi dette er den tiden av dagen da de har mulighet til å gå sammen, mot at de jobber på ulike avdelinger i løpet av arbeidsdagen.

På det franske gruppeintervjuet kom det fram at de var klar over at andre så dem som en «klikk». At de var gode venner ble også fanget opp under gruppeintervjuet, som var preget av mye intern småprat og vitser. Imidlertid mente de at grupperingen stammet fra deres vennskap, heller enn nasjonaliteten. Det varierte hvor lenge franskmennene hadde jobbet i TeknoEn, men forklarte at de gradvis hadde blitt en enhet. De fortalte at dersom en ny franskmann startet i bedriften falt det seg naturlig at han spiste lunsj med dem. Følgende utsagn er hentet fra det franske gruppeintervjuet;

*”Siden vi har vårt franske hjørnebord, samt går sammen og tar kaffe – så det er liksom fransk kaffe – og folk tuller med det... Kanskje møttes vi i begynnelsen siden vi var franske, og derfor var enklere å møtes, men i etterkant har vi holdt sammen – ikke fordi vi er franske – men fordi vi er venner.”*

Videre fortalte de at de også møttes mye utenfor arbeidstiden, men la igjen vekt på at dette skyldtes vennskap og ikke nasjonalitet. Grunnlaget for deres relasjon kan imidlertid stamme fra at alle kommer fra Frankrike og snakker samme språk, men at det med tiden har utviklet seg til å bli et nært vennskap.

Franskmennene poengterte også, som andre intervjuobjekt hadde bemerket seg, at noe av grunnen til at de hadde funnet hverandre var fordi de delte de samme lunsjrutinene. Dette

innebar at de så på lunsjen som en sosial sammenkomst i løpet av dagen, og ikke bare et tidspunkt for å spise mat. Det kom i tillegg fram at dette ikke bare gjaldt franskmennene, men at andre nasjonaliteter i bedriften også delte deres syn på lunsjen, for eksempel italienere og kinesere. De franske ansatte hadde for vane å gå ned til lunsj tidligere enn andre, og den varte lenger enn en standard norsk lunsj på tretti minutter. Lunsjen ble gjerne avsluttet rundt kaffemaskinen og var preget av mye dialog. En av franskmennene oppsummerte den franske lunsjkulturen med følgende utsagn;

*”Vi har en annen visjon angående lunsj enn skandinaver. Jeg tror at dere har det mer praktiske aspektet med lunsj. Vi har lunsj som en sosial ting i Frankrike... Det handler ikke bare om å spise, men om å dele og diskutere.”*

Franskmennene så derfor lunsjen som et sted for å være sosial og bli bedre kjent med hverandre. I lunsjen får de anledning til å bygge relasjoner på et mer personlig plan, i motsetning til arbeidstiden der samtalene hovedsakelig kretser rundt fag. De oppfattet at den norske lunsjkulturen tilsier at maten skal spises med hovedhensikt å klare seg gjennom resten av arbeidsdagen, ikke for å bygge relasjoner. At nordmennene i følge dem ikke prioriterte relasjonsbygging i lunsjen kan være grunnen til at de følte at nordmenn var vanskelige å bli venner med. Dersom franskmennene ser lunsjen som et sted å etablere relasjoner blir det vanskelig for dem å få god kontakt med norske (og andre) kollegaer når disse ikke ser verdien av denne tiden for sosialt samvær.

Under intervjuene ble flere av de andre nasjonalitetene spurt om det var rom for å sette seg med franskmennene. Det var generelt konsensus om at franskmennene var en sosial gruppe åpne for å «få besøk», og det ble nevnt at de franske i de aller fleste tilfeller la om språket til engelsk for å inkludere andre. Blant annet nevnte ett intervjuobjekt at på tross av sine begrensede franskkunnskaper hadde han ikke noe problem med å slå seg ned hos franskmennene. De franske mente også selv at det var rom for at andre satt seg med dem, noe som kanskje ikke er overraskende i og med at de fremhevet sitt fokus på det sosiale aspektet ved lunsj.

Vi har dermed sett at både ansattes språk og interesser, basert på nasjonalitet, kan skape grupperinger og dermed barrierer for relasjonsbygging mellom de ansatte, på tvers av nasjonalitetene. Av de ulike grupperingene er franskmennene pekt på som den mest fremtredende, og årsaken er forklart både med at de har en egen lunsjkultur, er mange med samme nasjonalitet og er en gruppe venner fremfor en gruppe franske. Grupperinger på bakgrunn av nasjonaliteter tenker vi gir bedre relasjonsbygging innad i gruppene, og redusert relasjonsbygging på tvers av dem, og vil kunne gå på bekostning av opplevelsen av en felles organisasjonsidentitet.

#### **4.1.3 TeknoEns sosialiseringstaktikker**

TeknoEn opererer med en standardisert opplæringsperiode i starten av et arbeidsforhold, der nyansatte (ofte) jobber noen måneder på kundesupport for å bli kjent med bedriften og deres produkter. Internasjonale ansatte deltar på ukentlig norskkurs for å tilegne seg språket, som med tiden kan gjøre det lettere å bygge relasjoner med nordmennene i bedriften. Deretter blir nyansatte plassert i sin avdeling, der opplæringen fungerte ulikt ut i fra avdeling og stillingen den nyansatte tiltrer i.

Basert på Van Maanen & Scheins (1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007) dimensjoner av sosialiseringstaktikker opererer bedriften med en kollektiv og formell sosialiseringstaktikk den første perioden, før den går over til å bli individuell og uformell. Sosialiseringstaktikken er kollektiv ved at alle nyansatte - stort sett - arbeidet en viss periode ved kundesupport før de tiltrådte i faktisk stilling. Etter gjennomført periode i kundesupport vil vi derimot si at den i større grad er individuell, da opplæringen som sagt varierer mellom avdelingene etter denne første perioden. Den er formell ved at nyansatte i den første perioden (til en viss grad) separeres fra de andre i bedriften, men går over til å være uformell så fort denne første delen av opplæringsperioden er overstått. I tillegg mener vi sosialiseringsprosessen til en viss grad er sekvensiell ved at TeknoEn har et fastsatt opplegg ved tiltredelse av nyansatte. Når det gjelder om sosialiseringsprosessen er standardisert eller variabel kan vi påpeke at de opererer med at nyansatte som sagt jobber en periode i kundesupport, men utover det fant vi ikke antydninger til standardisering. Derfor mener vi at de hovedsakelig opererer med en variabel sosialiseringstaktikk, men med innslag av en viss grad av standardisering. Det kom fram av ett intervju at (minst) en avdeling opererte med mentorer, altså en seriell taktikk;

*”I gruppen min har vi en veldig bra opplæringsperiode, og den er ganske lang. Vi har et program man skal gjennom, med litt forskjellige oppgaver... Så blir man faset sakte, men sikkert inn... Man får en mentor, som er den som skal guide deg gjennom dette, og den du kan spørre om alt.”*

Et slikt mentorprogram var ikke tilstedeværende i avdelingene de resterende av intervjuobjektene arbeidet i. Den ene nordmannen nevnte at en fadder- eller mentorordning, slik de hadde i ovennevnte avdeling, var savnet;

*”Det var ingen fadderordning, som jeg har vært borti i andre bedrifter når jeg har hatt sommerjobber og så videre. Så vi hadde ikke en dedikert person som man skulle henvende seg til. Her gikk det såpass greit fordi vi sitter i åpent landskap og spør naboen når det er noe. Men det krever at man er litt mer utadvendt og litt mer søkende enn om man har en fadder, en mentor, som man oppsøker.”*

Her kom det fram at selv om han skulle ønske at de hadde en slik ordning fungerte introduksjonen uten mentor for ham, da han kunne spørre naboen eller andre i nærheten. Samtidig poengterte han at dette krever mer av nyansatte, og at ikke alle er like komfortable i en slik situasjon. Utover dette hadde ingen intervjuobjekter tilbakemeldinger på hvordan opplæringsperioden kunne blitt gjort annerledes, og generelt var alle fornøyde med den opplæringen de fikk. Vi så derfor ingen forskjeller mellom nasjonalitetene hvordan de foretrakk den innledende sosialiseringprosessen. Ovennevnte nordmann nevnte i tillegg at det kan være lettere å finne seg til rette i bedriften, og stedet, dersom man allerede har et etablert nettverk;

*”Det er helt sikkert mye lettere når man er norsk, i hvert fall i denne sammenheng. Jeg så ikke på det som en utfordring, men jeg hadde nettverk i byen. Da er alt veldig mye lettere, så det falt naturlig egentlig. ... Da er det mer å bli integrert i lokalmiljøet, og gjerne med familier og så videre, som er*



*hovedutfordringen. Man kan jo spørre seg hvor mye av ansvaret som ligger hos bedriften, og kollegaer, som ofte blir det første interfacet man treffer om man kommer flyttende. For oss norske ansatte kunne det helt sikkert vært en fordel å være mer inkluderende på det private planet.”*

Han fokuserte her på utfordringene med å etablere seg i nærmiljøet, i større grad enn jobben, når man kommer flyttende til landet. Som han nevnte er det et spørsmål om hvor mye av ansvaret for dette som ligger hos bedriften og de norske ansatte. De internasjonale ansatte vil også ha større utfordringer med å etablere seg i nærmiljøet, i motsetning til personer som enten har studert eller jobbet i området tidligere. En tysker kommenterte at det var positivt å ha tidligere arbeidserfaring før oppstart i TeknoEn, i motsetning til å starte rett fra universitetet. Han nevnte i tillegg at det var en fordel å starte i en internasjonal gruppe, selv om den i stor grad var dominert av det han kalte typisk norsk atferd;

*”Jeg startet i tillegg i en internasjonal gruppe, noe som gjorde det enklere. Men fortsatt tror jeg det var et typisk norsk arbeidsmiljø. Man kom til gruppen, alle var stille, alle hadde på seg øreklokker og satt ved datamaskinen og arbeidet. Så kommer du og ”kan jeg spørre deg om noe? ”, banker på, reiser deg opp eller noe sånn. Ellers var kommunikasjonen typisk at du sendte en epost til din nabo, som sitter rett ved siden av deg.”*

Ett par franskmenn nevnte under gruppeintervjuet at man møter folk sakte, og desto lengre tid som går, desto flere personer har man hatt interaksjoner med. Dette er en naturlig prosess, og gjelder på tvers av nasjonaliteter, det vil si at både nordmenn og internasjonale ansatte har behov for å sosialiseres inn i bedriften. Relasjonsbyggingen skjer dermed gradvis gjennom arbeidsforholdet, og går utover den innledende sosialiseringprosessen som nyansatt. En kineser nevnte at personer fra Norden er mer lukkede, og at det er vanskeligere å komme innpå dem. I påfølgende utsagn nevnte han svensker spesifikt, men det kom fram gjennom intervjuet at han anså de nordiske kulturene som relativt like angående dette;

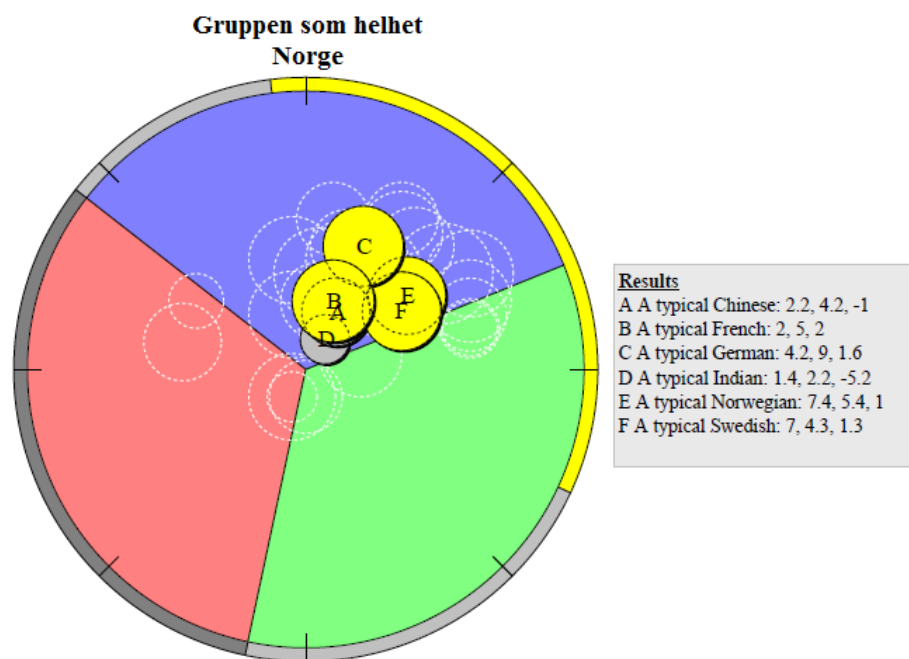
*”Jeg tror svensker er mer lukkede – ikke like åpne overfor nye mennesker. Dette gjelder ikke bare overfor internasjonale... Jeg tror det er mer at de har sine egne sirkler... De er vennlige mot fremmede, men ikke egentlig åpne.”*

Vi så derfor at de ulike nasjonalitetene ikke hadde ulike behov angående bedriftens sosialiseringstaktikker, med unntak av forslag om en mentor fra en nordmann. Relasjonsbyggingen ville derimot skje naturlig med tiden til hjelp, men kunne være avhengig av ansattes personlighet – og ikke nødvendigvis nasjonalitet. For å se hvordan øyeblikksbildet av relasjonene i bedriften, fra de ansattes synspunkt, ser ut ser vi i neste underkapittel på resultatene fra SPGR feltanalysene.

#### **4.1.4 Resultater fra SPGR feltanalyser**

Resultatene fra SPGR feltanalysen er illustrert i ett sirkeldiagram (en feltanalyse) per nasjonalitet (figur 7 til 12), som illustrerer hvordan ansatte med nasjonaliteten oppfatter sin egen og de andre fem nasjonalitetene. Det er viktig å huske at dette ikke viser enkeltindividers meninger, men den gjennomsnittlige oppfatningen til alle respondentene fra hver gruppe.

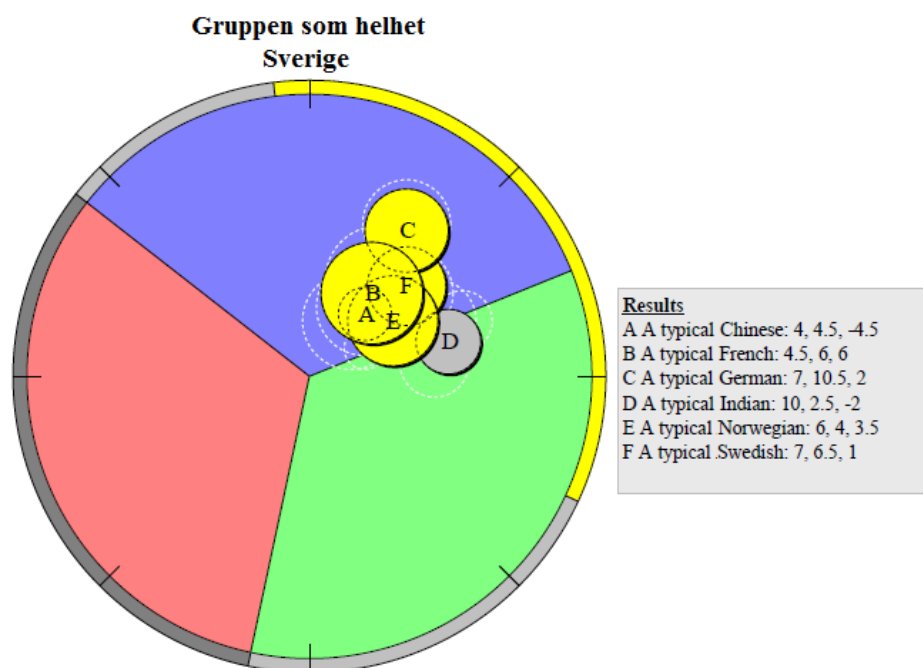
## Nordmennenes evaluering



**Figur 7:** Representasjon av nordmennenes samlede oppfatninger av ansatte med de seks ulike nasjonalitetene i TeknoEn ved bruk av SPGR feltanalyse

Gjennom diagrammet i figur 7 ser vi at nasjonalitetene er plassert relativt samlet i grensesnittet mellom kontroll og omsorg, dog med vekt mot kontroll. Likevel er det såpass spredning mellom dem at det kan tyde på lavere grad av integrasjon. Nasjonaliteten som skiller seg mest ut er India (D) med en liten, lys grå sirkel. Indere oppfattes altså av nordmennene generelt som mer forsiktige og ydmyke enn de andre nasjonalitetene i undersøkelsen. Inderne er også de som er plassert nærmest opposisjon i diagrammet. Kineserne (A) er i likhet med indere representert med en lys grå sirkel – men noe større. Grå sirkler antyder atferd som kan virke hemmende på konstruktivt samarbeid. Franskmenn (B), tyskere (C), nordmenn (E) og svensker (F) er alle representert med store, gule sirkler, og oppfattes blant annet som personer som bidrar positivt i samarbeid og fremmer teamprestasjon. Nordmenn og svensker ligger nærmest grensesnittet mellom blå og grønn sektor, mens tyskere ligger lengst opp mot kontroll og oppfattes som mer opptatt av regler og arbeidsoppgaver enn de andre nasjonalitetene.

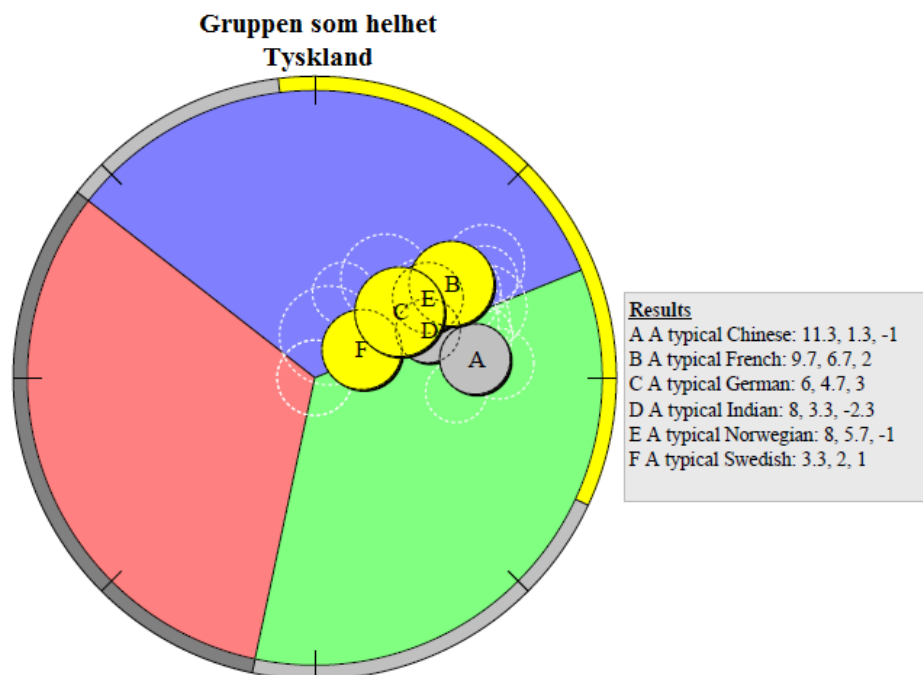
## Svenskenes evaluering



**Figur 8:** Representasjon av svenskenes samlede oppfatninger av ansatte med de seks ulike nasjonalitetene i TeknoEn ved bruk av SPGR feltanalyse

Gjennom diagrammet i figur 8 ser vi at nasjonalitetene er plassert relativt samlet i grensesnittet mellom sektorene for kontroll og omsorg, med vekt mot kontroll. I likhet med resultatet fra nordmennene er det også her antydning til ufullstendig integrasjon. Franskmenn (B), tyskere (C), nordmenn (E) og svensker (F) er representert av store, gule sirkler, som betyr at de oppfattes som personer som blant annet bidrar positivt i samarbeid og fremmer teamprestasjon, mens inderne (D) oppfattes som mer forsiktige og ydmyke med en lys grå sirkel. De er i tillegg plassert lengst mot omsorg, og oppfattes derfor som mer vennlige, uformelle og åpne. Nordmenn er plassert i grensesnittet mellom kontroll og omsorg, mens resterende nasjonaliteter er plassert i sektoren for kontroll, med tyskere øverst. Altså oppfattes tyskere som mest opptatt av regler og arbeidsoppgaver. Franskmennene er representert med den største sirkelen, og oppfattes dermed som ansatte som tar mye plass, og har stor innflytelse. De som oppfattes som mest ydmyke og stillferdige er kineserne (A), som i diagrammet er representert med den minste, og en lys grå sirkel.

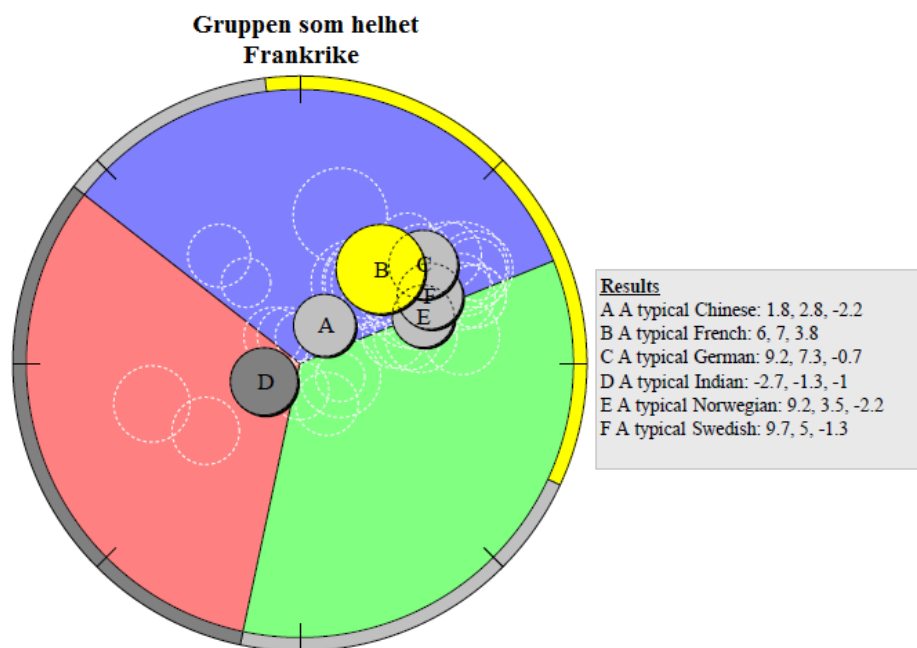
## Tyskernes evaluering



**Figur 9:** Representasjon av tyskernes samlede oppfatninger av ansatte med de seks ulike nasjonalitetene i TeknoEn ved bruk av SPGR feltanalyse

Gjennom diagrammet i figur 9 ser vi at nasjonalitetene er plassert i grensesnittet mellom sektorene for kontroll og omsorg, men i likhet med de to tidligere nasjonalitetene er det antydning til ufullstendig integrasjon. Tyskerne (C) plasserer seg selv, franskmenn (B) og nordmenn (E) mer mot kontroll enn omsorg, svenskene (F) og inderne (D) i grensesnittet, mens kineserne (A) har hele sin sirkel plassert i omsorgsfeltet. Dette indikerer at kineserne oppfattes som vennlige, uformelle og åpne, og at de ikke gjør mye ut av seg. Kineserne, inderne og nordmennene har i tillegg en lys grå sirkel. Indere og nordmenn gjør heller ikke mye ut av seg, men er mer oppgaveorienterte enn kinesere. Franskmenn, tyskere og svensker er representert av store, gule sirkler, som tilsier at de oppfattes som mer framtrødende i bedriften, samt bidrar positivt i samarbeid og fremmer teamprestasjon. Av de ulike nasjonalitetene ligger svenskene mest mot sektoren for opposisjon.

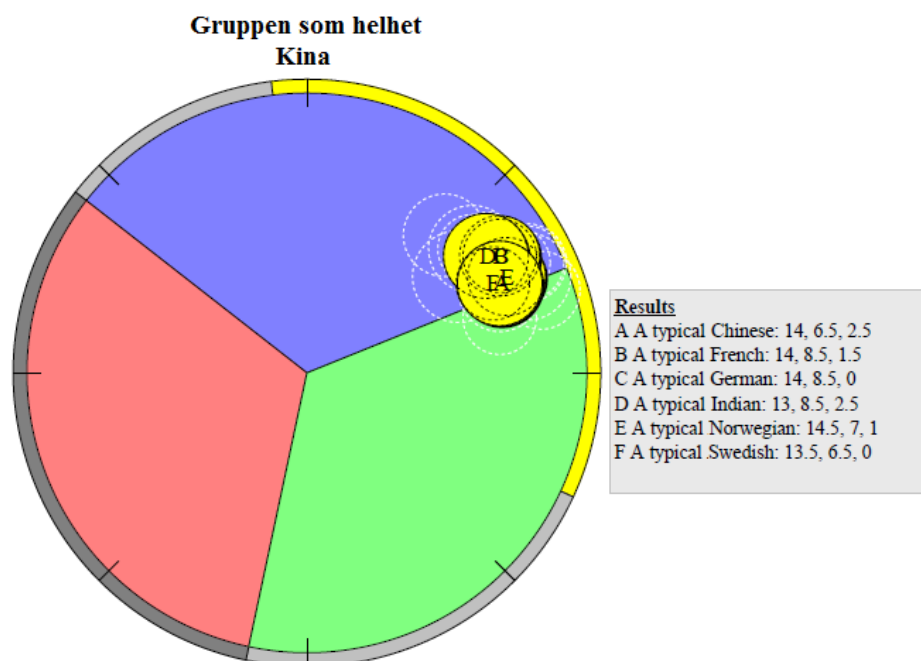
## Franskmennenes evaluering



**Figur 10:** Representasjon av franskmennenes samlede oppfatninger av ansatte med de seks ulike nasjonalitetene i TeknoEn ved bruk av SPGR feltanalyse

Gjennom diagrammet i figur 10 ser vi at nasjonalitetene er plassert relativt spredt i diagrammet, og de to som skiller seg ut ved første øyekast er inderne (D) og franskmennene (B). Inderne er plassert i opposisjon, samt har en mørk grå sirkel. En mørk grå sirkel tilsier at de oppfattes som mer uengasjerte og mindre interessert i gruppearbeid enn de andre nasjonalitetene. Franskmennene er representert med en stor, gul sirkel, som tilsier at de er framtrødende i bedriften, samt oppfattes som personer som bidrar positivt til samarbeid og fremmer teamprestasjon. Sirkelen er plassert i sektoren for kontroll, og indikerer at de er opptatt av arbeidsoppgaver og regler. Sirkelen ligger samtidig relativt nert omsorg, så det er ikke overvekt av denne typen atferd. Resten av nasjonalitetene, kinesere (A), tyskere (C), nordmenn (E) og svensker (F), er representert av små, lys grå sirkler, som antyder at de oppleves som mer ydmyke og forsiktige, og mindre framtrødende. Kineserne er plassert lengst mot opposisjon, men sirkelen er fortsatt innenfor sektoren for kontroll. Tyskerne er plassert øverst i kontroll, mens nordmenn er lengst over i sektoren for omsorg.

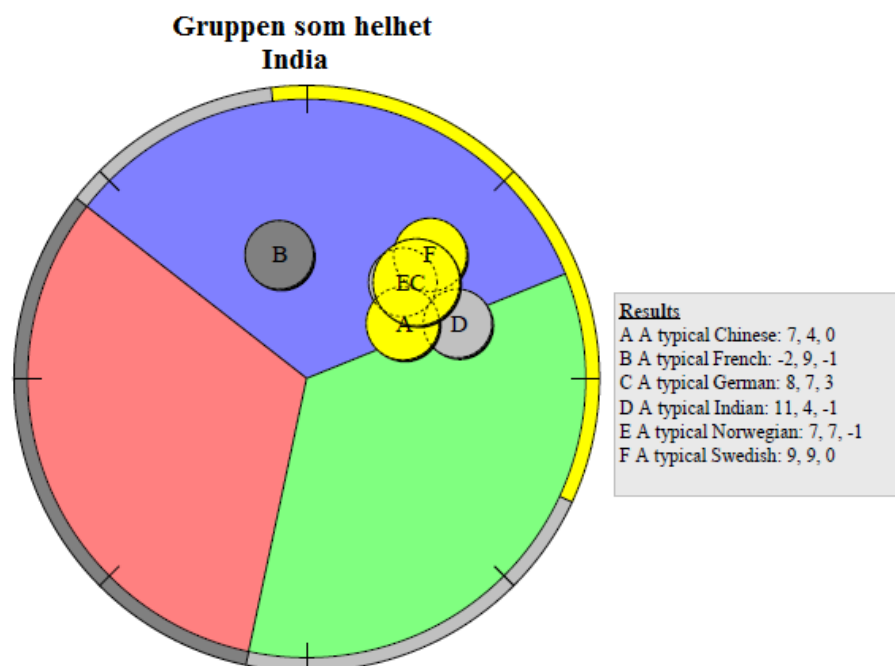
## Kinesernes evaluering



**Figur 11:** Representasjon av kinesernes samlede oppfatninger av ansatte med de seks ulike nasjonalitetene i TeknoEn ved bruk av SPGR feltanalyse

Gjennom diagrammet i figur 11 ser vi at alle nasjonalitetene er samlet i en klynge i grensesnittet mellom sektorene for kontroll og omsorg, med vekt mot kontroll. Resultatene tyder på god integrering, da alle sirklene så godt som ligger oppå hverandre. Kinesere (A), nordmenn (E) og svensker (F) er representert av store, gule sirklere som ligger midt på grensen, nært kanten. Dette tilsier at de oppleves som ansatte med engasjement og evne til å få andre til å handle. Franskmenn (B), tyskere (C) og indere (D) har hele sirkelen i sektoren for kontroll, og oppleves derfor som mer oppgaveorientert og opptatt av regler. Alle sirklene er gule, som indikerer at alle oppfattes som nasjonaliteter som fremmer teamprestasjoner. Sirklene er omtrentlig like store, som antyder at ingen av dem oppfattes som mye mindre eller mer fremtredende enn andre.

## Indernes evaluering



*Figur 12: Representasjon av indernes samlede oppfatninger av ansatte med de seks ulike nasjonalitetene i TeknoEn ved bruk av SPGR feltanalyse*

Gjennom diagrammet i figur 12 ser vi at fem av seks nasjonaliteter er plassert i en klynge i grensen mellom sektorene for kontroll og opposisjon, med vekt mot kontroll. Dette gir en indikator på ufullstendig integrasjon. Kinesere (A) og indere (D) ligger på grensen, mens tyskere (C), nordmenn (E) og svensker (F) er plassert i sektoren for kontroll. Franskmenn (B) skiller seg ut med å være langt over i sektoren for kontroll i forhold til resten av nasjonalitetene, i tillegg til å være den eneste nasjonaliteten med en mørk grå sirkel. Plasseringen indikerer en mer fokus på systematikk og oppgaveløsning, samt atferd som gir utslag i mindre konstruktivt arbeid. Inderne skiller seg ut ved å være representert av en lys grå sirkel, som tilsier at de oppleves som mer ydmyke, forsiktige og lojale enn resten av nasjonalitetene. De resterende nasjonalitetene er på sin side representert av gule sirkler, som antyder at de i større grad oppleves som personer som bidrar positivt i samarbeid og at de fremmer teamprestasjoner. Tyskerne har en større sirkel enn resten, og oppleves dermed som mer framtrædende enn resten av nasjonalitetene.



### ***Oppsummering resultater SPGR feltanalyser***

Generelt viser resultatene fra SPGR feltanalysene at nasjonalitetene plasserte hverandre i grensesnittet mellom sektorene for kontroll og omsorg, med vekt på sektoren for kontroll. Sirklene er hovedsakelig plassert halvveis mellom ytterkanten og midten av diagrammet, med unntak av vurderingen fra den kinesiske gruppen. Ut i fra kinesernes evaluering får vi hint om et godt integrert team, som vil si at nasjonalitetene fungerer godt i samarbeid. Evalueringene fra de resterende nasjonalitetene forteller derimot om en dårligere integrering (med noen mer ekstreme tilfeller), det vil si at samarbeidet ikke fungerer optimalt. Franskmenn, tyskere, nordmenn og svensker blir i de fleste feltanalysene oppfattet som personer som bidrar positivt i samarbeid, og at de fremmer teamprestasjoner. I forbindelse med dette kan det i tillegg nevnes at teorien tilsier at de er personer som kan inneha ulik oppførsel (rolle) ut i fra behov. Unntaket er franskmennenes vurdering, som kun vurderer seg selv på denne måten. Franskmennene tilegner inderne atferd som er sterkt hemmende for teamarbeid kombinert med opposisjonsatferd. Inderne på sin side tilegnet franskmennene sterk kontrollatferd (mot opposisjonsatferd), samt atferd som er sterkt hemmende for teamarbeid. Dette kan tyde på at det er her nærmer seg en konflikt, da de har en samarbeidsrelasjon som skiller seg såpass sterkt (negativt) ut. Kineserne og inderne blir stort sett ansett som passive personer som generelt tar liten plass i bedriften, mens alle oppfattet tyskerne som personer med høy grad av kontrollatferd (spesielt svensker og nordmenn).

## **4.3 Nasjonal kultur**

Som nevnt har TeknoEn ansatte med over tjue ulike nasjonaliteter i bedriften, og det var vanskelig å unngå at de internasjonale intervjuobjektene ønsket å prate om forskjellen mellom å jobbe (og bo) i hjemlandet og i Norge. Ut i fra hva intervjuobjektene selv nevnte fulgte vi det opp, og stilte spørsmål for å avklare eventuelle interessante fenomen. Denne empiriske dataen presenteres i dette underkapittelet.

Ett av de kinesiske intervjuobjektene påpekte det faktum at ved henvendelser til sin leder kunne han i Norge bruke fornavn, mens han i Kina måtte benytte betegnelsen ”sjef”. Han hadde studert i Sverige før tiltredelse hos TeknoEn, og forklarte at kulturen i de nordiske landene på mange måter opplevdes som lik. «Kultursjokket» hadde han fått da han flyttet fra

hjemlandet til Sverige, og var derfor vant til nordiske rutiner i starten av arbeidsforholdet. Følgende kommentar, som gir uttrykk for en bakenforliggende kulturforskjell, fikk vi deretter;

*”Min svenske foreleser fortalte meg at man alltid må være hyggelig mot alle. Dette gjelder ikke alltid i Kina. For eksempel; dersom du ønsker å framskynde ditt arbeid må du være sint og rope til alle. Det er hvordan du får jobben gjort. Den svenske foreleseren fortalte oss at det kunne man aldri gjort i Sveige.”*

Franskmennene dro også fram det faktum at det virket som om kulturen i Skandinavia var relativt lik. Det var en stor forskjell å flytte til for eksempel Sverige, men samtidig var overgangen til Norge størst grunnet endringen i status fra student til arbeidstaker for de av dem som tidligere hadde studert i Sverige. En tysker oppsummerte hans oppfatning av den norske arbeidskulturen som følger;

*”I Tyskland er det mer klassisk strukturert; mål – nå det! Norge er mer; vi jobbet hardt som team og vi prøvde å nå det. Det er ikke like tragisk dersom de ikke når det – de prøvde sitt beste.”*

Dette utsagnet tydet på at det i Norge er mer fokus på prosessen, ikke bare målet. Samtidig henviste han til at teamarbeid er mer framtrødende i Norge, og dette kan henge sammen med forskjellen i hierarki som sistnevnte kineser snakket om. Franskmennene forklarte også at arbeidstiden i TeknoEn var veldig fleksibel, og at det var en gjensidig tillit mellom overordnet og ansatt når de skrev opp hvor mange timer de hadde jobbet. De forklarte at en slik fleksibilitet og tillit i arbeidstid fungerer i Norge, men at det aldri ville fungert i Frankrike. Det ble påpekt at det var en generell atmosfære som gjør at denne friheten fungerte i Norge, og at dersom det ble strukturert slik i Frankrike ville en mye større andel misbrukt den. En av franskmennene sa også følgende om forholdet til lederne i TeknoEn;

*”Organisasjonsstrukturen er, kanskje ikke på papiret, men i realiteten, temmelig flat. Når du er på jobb vil du ikke merke hvem lederen er, og du vil ikke kunne merke hvem som er*

*CEO... Lederne sitter med de andre ansatte, og du kan prate med dem – ikke som venner, men som normale kollegaer. I andre land derimot – spesielt i Frankrike eller England – har man mer hierarkisk struktur.”*

Her ble organisasjonsstrukturen nevnt som bakenforliggende årsak til slike relasjoner på tvers av hierarkiet. En annen franskmann nevnte at det ikke er strukturen i TeknoEn som er uformell, men heller relasjonene. Dette medførte at det var lettere å prate med alle ansatte, inkludert ledelsen. Selv om organisasjonsstrukturen kan være hierarkisk på papiret, er den ikke nødvendigvis det i realiteten, og dette ble dratt frem som noe positivt. I løpet av intervjuene dro de fleste intervjuobjektene fram organisasjonsstrukturen i bedriften. TeknoEn er en avdeling i et amerikansk selskap, og får en del påvirkning derfra. Likevel påpekte flesteparten at den hierarkiske strukturen ikke merkes overveldende mye i TeknoEn. Det ble påpekt at det for eksempel i India var mye mer press fra toppen om å fullføre arbeidsoppgaver innenfor en tidsfrist, mens det i Norge i større grad gikk på ansvarsfølelse. For å illustrere forskjellene i organisasjonsstrukturen mellom Norge og, i dette tilfellet, Kina er det ønskelig å avslutte underkapittelet med følgende utsagn fra en av kineserne vi intervjuet;

*”Sist måned hadde vi et informasjonsmøte for hele bedriften. Min kollega og meg var de første som ankom, så vi satte oss på stolene. I og med at det er et begrenset antall stoler måtte noen stå. Min leder og hans sjef kom sent, så de måtte stå bak. Det ville aldri skjedd i Kina. Dersom du har et begrenset antall stoler får ledelsen alltid stoler... Jeg tror folk fortsatt respekterer ledelsen, men det er mer flatt og folk er vennligere. Mine ledere benytter ikke det for å sjefe folk rundt. Jeg antar det er bra.”*

## 4.4 Organisasjonskultur

I dette underkapittelet presenterer vi empirisk data omhandlende organisasjonskultur, da det er en del av den dynamiske organisasjonsidentitetsmodellen.

### 4.4.1 Fritid verdsettes blant alle ansatte

Flere av intervjuobjektene mente de ønsket, og i stor grad hadde, en balanse mellom jobb og fritid. Dette betyr at de verken jobbet for å leve eller levde for å jobbe. Som nevnt tidligere har ansatte ved TeknoEn relativt fleksible arbeidsdager, som er med på å skape denne balansen. Det ble i tillegg nevnt at det ikke er noe sosialt press om å arbeide lange dager, men at det heller er en ansvarsfølelse i bedriften som medfører at folk legger inn litt ekstra innsats. Følgende utsagn forklarte den generelle tankegangen intervjuobjektene hadde rundt spørsmålet om å leve for å jobbe, eller jobbe for å leve;

*”Jeg tror ikke jeg verken spesielt lever for å jobbe eller jobber for å leve. Men jeg liker å jobbe som en del av mitt liv, og liker hjernetrimmen som arbeidet er. Jeg vil absolutt si jeg trenger å ha en balanse mellom privatliv og jobben, og jeg antar at i Norge har man denne balansen.”*

Intervjuobjektene fra Norge, Sverige og Tyskland påpekte at de helt klart jobbet for å leve. Det var samtidig ikke det samme som å si at de ikke trivdes i arbeidet sitt, da jobben kan være interessant selv om det ikke er hovedfokuset i livet ditt. Vi stilte spørsmål rundt det faktum om de vi intervjuet trodde det fantes forskjeller angående hva andre ansatte mente om dette. En av svenskene trakk inn nasjonale forskjeller som årsak til ulikt svar på spørsmålet;

*”Vi jobber for å leve mer i Europa, mens amerikanerne har vel kanskje mer den andre mentaliteten. I og med at det er en amerikansk bedrift så får man mye påvirkning fra USA. ... Det er nå en del, framfor alt amerikanere, men sikkert også fra Asia og kanskje sørlige deler av Europa, som har et syn om at jobben kanskje er viktigere enn fritiden. Om det er noe som skjer på jobben så stiller de automatisk inn alt annet som er*

*planlagt, og da går de på jobb. Det tror jeg absolutt. Det har jeg merket også, sånn til og fra.”*

Her ble det trukket fram at han trodde amerikanere, asiater og folk fra Sør-Europa hadde en annen mentalitet enn (resten av) Europas befolkning. Altså bunner det igjen ut i nasjonale kulturforskjeller. Spørsmålet er om stereotypier ligger til grunn, da det bør nevnes at ingen av de ansatte som ble intervjuet fra India, Kina eller Frankrike sa at de hovedsakelig jobbet for å leve. Deres meninger var at de hadde en balanse, eller som følgende franskmann svarte;

*”Dette spørsmålet er litt for svart/hvitt, men dersom du tenker mer på det som; tvinges du til å jobbe ekstra timer dersom du må? Jeg tror svaret generelt er nei, da du føler at det er morsomt eller hyggelig. Dersom du må jobbe en uke med seksti eller sytti timer så gjør du det – for du føler deg ikke tvunget av noen... Noen ganger har du noe som kommer opp, og alle blir med og arbeider på lørdag eller søndag, og det er god stemning. Så det er veldig bra her!”*

Altså kom det fram at det ikke nødvendigvis er overensstemmelse med hva andre tenker personer med andre nasjonaliteter svarer, og hva de faktisk mener. Men et poeng som kan være lurt å ha i bakhodet er at det er mulig mentaliteten til de som faktisk har valgt å jobbe i Norge ikke nødvendigvis er representativt for resten av nasjonaliteten. En svensk ansatt mente at det heller hadde med alder og fartstid i bedriften å gjøre;

*”Tror ikke det henger så mye sammen med nasjonalitet, tenker det heller er mer med hvor lenge du har vært her. Du snakker med folk som er, ja, fra India eksempelvis, så har de fleste ikke vært her så lenge. Så da har de vel kanskje fokus mer på jobb enn så lenge. For de må skape seg en plattform her de også.”*

Her kom det fram et annet poeng vi ønsker å nevne. Det er mulig at forskjeller som i utgangspunktet oppfattes som nasjonale forskjeller egentlig har en annen årsak, i dette

tilfellet fartstid i bedriften. Dette stemmer godt med et svar fra ett indisk intervjuobjekt. Han fortalte at han hadde blitt vant til arbeidsmengden og arbeidstiden i Norge, og var veldig fornøyd med muligheten til å styre mye av dagene sine selv. Derfor mente han at det mest sannsynlig ville vært vanskelig for ham å dra tilbake til India for å jobbe der. Dette kan bety at han i utgangspunktet hadde en «*leve for å jobbe*» mentalitet, men at denne skiftet mot «*jobbe for å leve*» etter at han hadde jobbet i Norge en stund.

#### **4.4.2 Samarbeid er en felles motivasjonsfaktor**

Ved å spørre om hva som motiverte ansatte til å møte på jobb var det interessant å høre om de fokuserte på omtrent de samme tingene. Var de mest opptatt av for eksempel arbeidsoppgave eller kollegaene, og varierte dette med nasjonaliteter? Svarene på hva som motiverte ansatte til å møte på jobb varierte, men alle, med unntak av en nordmann, dro blant annet fram arbeidet i seg selv og/eller samholdet og teamarbeidet på arbeidsplassen. Et intervjuobjekt påpekte at ansatte ved TeknoEn trives på jobb, og at de har et godt arbeidsmiljø. Han poengterte i tillegg at folk hjelper og inspirerer hverandre. Det faktum at det er et godt arbeidsmiljø og teamarbeid ble nevnt av flere. For eksempel nevnte en tysker at en viktig motivasjonsfaktor var at de har et bra teamarbeid, og at han kunne samarbeide med andre for å løse problemer. Andre aspekter som ble nevnt var god atmosfære og at det var morsomt på jobb. Følgende utsagn fra en svenske oppsummerer disse meningene godt;

*”Trivelige kollegaer, kule arbeidsoppgaver, det kan være veldig mye. Framfor alt så tror jeg at jeg vil nevne interessante eller den kombinasjonen av interessante prosjekt. Så det er veldig mye spennende prosjekt som kommer og går. Og samtidig er det jo et veldig bra arbeidsmiljø her. Det er jo ganske ungt, og var ganske ungt da jeg begynte her... Det gjør det jo veldig lett å få venner og sånt når man er i cirka samme alderskategori. Og det er det jo fortsatt, det er et ungt miljø her og det er veldig, veldig kult og stimulerende miljø å jobbe i. Så det er vel kanskje framfor alt de to tingene som kanskje motiverer meg.”*

De som la vekt på arbeidet i seg selv nevnte at det var utfordrende, interessant og at de leverte verdi til markedet. En svenske påpekte det positive med å ha et yrke hvor du kan lage ditt håndverk og sette personlig preg på ting. Følgende nordmann poengterer at motivasjonen ligger i å bidra til videreutvikling av høyteknologiske produkter kombinert med samarbeidet mellom kolleger;

*”Det er å bidra til at utviklingen går fremover. Det er jo høyteknologi og interessant område i stadig utvikling. Så, denne achievement-delen av det er kjekt. Ellers så er det samhold vil jeg si, og samarbeid mellom kolleger og å skape noe i fellesskap.”*

Vi ser altså at de ansatte i stor grad svarer samstemt angående hva som er viktig for dem, som gjenspeiler de ansattes verdier. Verdiene er en viktig del av kulturen, som henter til at nasjonalitet ikke påvirker organisasjonskulturen. Det er ikke nødvendigvis overensstemmelse omhandlende hva ansatte med en nasjonalitet mener, og det andre tror de mener. Dette kan ha flere årsaker, for eksempel stereotypier eller tilpasning i den norske kulturen eller organisasjonskulturen over tid. Samtidig ser vi at teamarbeid og (felles) prestasjoner er felles motivasjonsfaktorer, som tilsier at en essensiell del av TeknoEns organisasjonskultur er nettopp samarbeid. For at velfungerende samarbeid skal eksistere er det nødvendig med velutviklede relasjoner mellom de ansatte, uavhengig av nasjonalitet.

## **4.5 Image**

I dette underkapittelet vil vi presentere empirisk data vi fikk da vi stilte spørsmål om bedriftens image, altså hvordan de tror andre ser på dem. Tilbakemeldingene generelt var at bedriften ikke var spesielt kjent for «mannen i gata», mest sannsynlig fordi de ikke selger produkter til sluttbrukeren. Produktene er heller ikke synlige, da de oftest befinner seg i, eller som del av et annet produkt. Ett av intervjuobjektene nevnte at TeknoEn er en bedrift med liten grad av offentlig eksponering, og påpekte at eksterne aktører derfor vet lite om dem. En annen påpekte at det var liten vits å forklare for eksterne aktører hva produktene deres faktisk var, da folk flest likevel ikke forstår det. At de færreste vet hva TeknoEn driver med rent praktisk gikk igjen. Følgende utsagn oppsummerte dette synet;

*”Det er ikke noe image koblet med bedriften... Verken et negativt eller positivt. De vet rett og slett ikke om bedriften.”*

Enkelte nevnte imidlertid at de trodde bedriften var blitt mer kjent de siste årene på grunn av større fokus i media, og at eksterne aktører som visste om bedriften hadde et nøytralt eller positivt syn av TeknoEn. Saken er imidlertid en annen for folk som jobber i bransjen eller studerer innen deres felt, da de ansatte jevnt over trodde disse hadde god oversikt over hvem bedriften var og hva de gjorde. De trodde de blir sett på av disse som en typisk ingeniørbedrift, og en attraktiv arbeidsplass for dem som utdanner seg innenfor dette feltet. En person gikk så langt som å hevde at TeknoEn var en drømmeplass dersom man ønsket å arbeide innen deres bransje. Intervjuobjektene følte konkurrenter så dem som en likeverdig og konkurransedyktig bedrift, med god suksess og en god produktlinje.

I forbindelse med at TeknoEn ble betegnet som en drømmeplass å arbeide, sa personen i tillegg at det var et stolt sted å arbeide. Dette henviser til at stolthet kan påvirke hvordan ansatte og utenforstående oppfatter bedriften. Ved å presentere svarene vi fikk på årsaker til stolthet i bedriften kunne vi evaluere om hovedvekten ligger på interne eller eksterne forhold. I forhold til image vil de eksterne årsakene være mest interessante, da dette gjenspeiler hvordan de tror eksterne aktører ser dem. Ferdigstilling av et produkt, og/eller muligheten til å vise dette ferdigstilte produktet til familie og venner kom fram som en situasjon der ansatte er stolte av å jobbe ved TeknoEn. Å se hardt arbeid gi resultater, og å vite at noen skulle få bruk for det de hadde utviklet var viktig. Dette går på eksterne årsaker, da du har et ferdigstilt produkt som kan vises fram til andre. Framvisning av et slikt ferdigstilt produkt kan igjen påvirke hvordan eksterne aktører oppfatter bedriften, og igjen hvordan ansatte selv tror andre ser dem.

Omtrent halvparten av de som nevnte produktene som faktor nevnte samtidig at dette ble gjort som et teamarbeid, og at det å være en del av et team der alle bidrar er en del av gleden. Dette går mer på interne årsaker, da det er mindre synlig for utenforstående. Likevel kan en slik stolthet påvirke hvordan ansatte prater om bedriften utad – og dermed påvirkes eksterne aktørers syn. En av de vi intervjuet oppsummerte denne tankegangen;



*”Jeg må si jeg er litt stolt av det samarbeidet vi har mellom kollegaer og som team. At vi er en utrolig sammensveiset gjeng, selv om vi er mange nasjonaliteter og sånt, så har vi det utrolig kult på jobb. Når man kommer hjem så kan man være veldig stolte av at TeknoEn faktisk har bidratt til at hverdagen er veldig morsom og det har vært en bra dag. Det må jeg si er en styrke med bedriften. At man kjenner man er stolt av at det er en bedrift som gjør at man har det kult på jobben, helt enkelt.”*

Vi ser at ansatte, uavhengig av deres nasjonalitet, opplever at eksterne aktører utenfor bransjen har mangelfull kunnskap om TeknoEn. Samtidig kommer det fram at de tror eksterne aktører innad i bransjen har et positivt syn på bedriften. At stolthetsfølelsen hos mange avhenger av teamarbeidet i bedriften (samt produktene) viser igjen at det er et viktig element ved TeknoEn, og kan påvirke hvordan de ansatte prater om TeknoEn til eksterne aktører. Dette vil videre påvirke hvordan de opplever at eksterne aktører ser dem.

## **4.6 Organisasjonsidentitet**

I de to foregående underkapitlene har vi presentert empirisk data omhandlende organisasjonskultur og image. I dette underkapittelet vendes fokus mot organisasjonsidentitet, og hvordan intervjuobjektene mener TeknoEn er.

### **4.6.1 TeknoEns kjennetegn – de ansattes oppfatning**

Gjennom figur 13 framlegges ordene intervjuobjektene benyttet for å beskrive TeknoEn i form av en ordsky, hvorav hvert intervjuobjekt ga tre ord. Noen ord, som arbeid og mat, er utelatt. Med ordet ”ufrihet” menes det at TeknoEn i stor grad er underlagt sitt amerikanske morselskap, og manglet derfor mye frihet til å ta egne valg. Som man ser av ordskyen er morsomt det ordet som ble benyttet mest, hvorav det ble gjentatt fire ganger. Ordene som er minst uthevet ble kun benyttet en gang. På tross av at det er et lite utvalg av ord inkludert i ordskyen danner den et bilde av hvordan de ansatte ser på bedriften. Nasjonalitet er valgt

utelatt fra ordskyen, da det ikke ble observert en sammenheng mellom ordene benyttet og nasjonalitet.



*Figur 13: Ordsky basert på de tre ordene intervjuobjektene benyttet for å beskrive TeknoEn. Morsomt var det mest benyttede ordet, og ble gjentatt av fire intervjuobjekt. De minst uthevede ordene ble kun nevnt av ett intervjuobjekt.*

Som det kan leses av figuren var det, med unntak av tre ord, kun positivt ladete ord som ble benyttet. De tre negative ordene, ubestemt, ustrukturert og vinglete, ble uttrykt av ett intervjuobjekt. Temaer som gikk igjen var blant annet at det er morsomt, samarbeid, utfordrende og innovativt. På bakgrunn av disse ordene kan det tyde på at intervjuobjektene er relativt samkjørte i hva de tenker om bedriften og hva de opplever som viktige verdier hos dem. Dette går på tvers av nasjonaliteter, da ingen nasjonaliteter skilte seg spesielt ut på noen måte.

#### **4.6.2 «Hvem er vi i TeknoEn?» – de ansattes oppfatning**

Intervjuobjektene ble spurt om de kunne beskrive TeknoEn med en, eller ett par setninger. Responsen var variert, men mange av dem hadde samme grunnlag. At ordleggingen varierte er ikke overraskende, da alle hadde forskjellige måter å prate på, samt at det var et meget åpent spørsmål. Ett intervjuobjekt sa at de var «crazy nerds», og påpekte at nerder var et positivt ord og betydde at de var stolte av det de drev med. Flere dro fram dette aspektet da de beskrev TeknoEn, blant annet fikk vi følgende svar;

*”Vi er vel en gjeng med hobbynerder da, som synes at data er artig og prøver å drive firma.”*

*”TeknoEn er et team av ingeniører som gjør sprø ting. I forhold til denne evalueringen av ulike nasjonaliteter – jeg tror noen ganger at variasjonen av å være ingeniør i India eller i Kina, du er fortsatt en ingeniør. Dette gjør det ulikt fra andre mennesker, som økonomer eller noe sånn. Å være ingeniør medfører at du er sprø. Litte grann.”*

Sistnevnte dro fram et poeng vi ønsker å understreke. Personen nevnte at det er større variasjon mellom profesjoner enn nasjonaliteter, i hvert fall når det gjaldt ingeniører. Så det faktum at (stort sett) alle som er ansatt ved bedriften er ingeniører, medførte at de har visse fellestrekk uavhengig av nasjonalitet.

Det ene norske intervjuobjektet sammenlignet ansatte i bedriften med tegneserien Lunch, mens det på organisatorisk nivå ble lagt vekt på at TeknoEn er underlagt det amerikanske morselskapet. En ansatt fra Sverige dro også fram dette aspektet under sitt intervju, og sa at de er en bedrift som i stor grad er under sitt amerikanske morselskap. Andre la større vekt på produksiden av hvem de var, altså la de fokus på produktene. En av svenskene oppsummerte dette som at de er den kreative motoren i selskapet. Følgende utsagn fra kineser fanger essensen av dette;

*”Vi er ingeniører som produserer små enheter med store og komplekse innsider. Vi forbedrer og produserer verdifulle produkter som folk kan bruke.”*

De franske respondentene la større vekt på teamarbeidet og samarbeidet i bedriften. Det er viktig å ha i bakhodet at dette ble gjennomført som et gruppeintervju, noe som kan ha påvirket svarene vi fikk. At de la vekt på dette aspektet ved bedriften kan være fordi de ble påvirket av hverandre, og spant tråden som en nevnte videre. Essensen i det de nevnte var at

arbeidet ble gjennomført i en god atmosfære og at de er et sterkt team, eller slik en av dem forklarte det;

*”Vi er et Skandinavisk designsenter – vi fokuserer på gode design og teamarbeid.”*

Vi ser at ansatte, uavhengig av nasjonalitet, tilegner TeknoEn positive kjennetegn. Disse kjennetegnene varierer i ordlyd, men mange av dem omhandler de samme aspektene. De mest framtrepende kjennetegnene er morsomt, samarbeid, utfordrende og innovativt. Hvordan de ansatte valgte å besvare spørsmålet «*hvem er vi i TeknoEn?*» varierer, men hovedpunktene går igjen. Fokuset ligger i bransjen og teamarbeidet innad i bedriften. Igjen ser vi at samarbeidet framheves av flere, som tyder på at organisasjonsidentitet, organisasjonskultur og image er koblet sammen. Samtidig kommer det fram et fokus på dem som ingeniører, som tyder på at dette står sterkt hos de ansatte.

Vi vil avslutte med et utsagn fra et indisk intervjuobjekt som fanget essensen av vår oppgave godt i sin oppsummering av hvem TeknoEn er, før vi i neste kapittel diskuterer resultatene opp mot det teoretiske grunnlaget for å besvare oppgavens problemstilling.

*”Det er et fantastisk sted å arbeide. Det er på en måte en internasjonal plass, så det føles ikke som et norsk samfunn eller noe. Du interagerer med folk med ulik sosial og økonomisk bakgrunn, folk med ulike religioner og kulturer. Så du har mer enn jobb, du kan lære mye fra erfaring og ulike mennesker – du får vite hva som skjer i ulike deler av verden når du prater med de ulike personene. Så det er et multikulturelt, internasjonalt samfunn. Så mer enn et sted du bare kommer og jobber. Så det er ikke kjedelig, det er ikke kjedelig i det hele tatt.”*

## 5 Diskusjon

Gjennom problemstillingen søker vi som nevnt å finne ut hvordan relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Organisasjonsidentiteten handler om hvordan de ansatte opplever «*hvem vi er i TeknoEn*», og en del av spørsmålet ligger i om det eksisterer en felles opplevelse eller forståelse av organisasjonsidentiteten. Samtidig er vi ikke fremmed for at organisasjonsidentiteten i seg selv kan påvirke relasjonene i bedriften, det vil si at det er en gjensidig sammenheng mellom dem. Gjennom resultatene kan vi derimot se tegn til at relasjoner mellom ansatte, basert på nasjonale grenser, ikke påvirker organisasjonsidentiteten. Merk at dette ikke er det samme som å si at relasjoner generelt ikke påvirker organisasjonsidentiteten, men vi ser ikke nasjonalitet, og herunder nasjonal kultur, som en relevant påvirkningsfaktor i denne sammenhengen hos TeknoEn.

I dette kapitlet blir argumenter for hvorfor vi mener relasjoner basert på nasjonalitet ikke påvirker organisasjonsidentiteten framlagt, samt funn som kan tyde på det motsatte. Disse argumentene, både for og imot, vil bli vurdert opp mot det teoretiske grunnlaget vi har presentert. Vi har som nevnt lagt til grunn organisasjonsidentitet som en dynamisk prosess (Hatch & Schultz 2002), og at sosial interaksjon - og dermed relasjoner - påvirker organisasjonsidentiteten (Albert & Whetten 1985 og Hatch & Schultz 2002). Overordnet har vi derfor valgt å dele kapitlet i to underkapitler; organisasjonsidentitet og relasjoner. Avslutningsvis vil vi i underkapittel 5.3 samle trådene, og se hvordan de to aspektene er koblet sammen.

### 5.1 Organisasjonsidentitet

Det teoretiske grunnlaget forteller at organisasjonsidentitet kort kan oppsummeres som svaret på spørsmålet: «*hvem er vi i TeknoEn?*». Påfølgende diskusjon har imidlertid ikke som mål å etablere et fasitsvar på hva TeknoEns organisasjonsidentitet faktisk er, men heller i hvilken grad den er samstemt på tvers av nasjonalitetene i bedriften. Bestanddelene i den dynamiske

prosessen – organisasjonskultur, image og organisasjonsidentitet – vil diskuteres i hvert sitt underavsnitt. Avslutningsvis i underkapittelet vil de tre aspektene sees i lys av Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell, og vise hvordan dette støtter vår antagelse om at relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonalitet ikke påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet.

### **5.1.1 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur er som nevnt identifiserbare fellestrekk på tvers av ulike grupper (eller subkulturer) innad i organisasjonen (Sjøvold, 2010). Den kan sees som en del av den dynamiske organisasjonsidentiteten, men den er også ett av fire kulturnivå, som presentert i figur 3. Dette vil si at organisasjonskultur påvirker (og påvirkes av) organisasjonsidentitet (Hatch & Schultz, 2002), samt påvirkes av (og påvirker) nasjonal kultur og individet (Hollensen, 2012). Dermed kan de ulike nasjonale kulturene i TeknoEn ha potensiale til å påvirke hvordan ansatte opplever deres organisasjonskultur. Bakgrunnen ligger i at den nasjonale kulturen en ansatt er oppvokst i har innvirkning på hva personen mener og tenker om ulike situasjoner og hendelser (Sjøvold, 2010). Samtidig vil også de ansattes særegne erfaringer påvirke organisasjonskulturen.

#### ***Det eksisterer enighet mellom nasjonalitetene angående hva som er viktig***

Gjennom resultatene kom det fram at det var generell konsensus blant intervjuobjektene omhandlende hva som var viktig for dem. Det teoretiske grunnlaget fortalte at kultur er et system av delte verdier og normer (Chatman & Cha, 2003). Vi mener dermed at et felles syn på hva som er viktig (verdier) blant ansatte ved TeknoEn, bidrar til dannelsen av en felles oppfatning av organisasjonsidentiteten. Dette kommer av at organisasjonskultur påvirker organisasjonsidentiteten gjennom en uttrykingsprosess (Hatch & Schultz, 2002).

Intervjuobjektene, uavhengig av nasjonalitet, uttrykte at de jobbet for å leve (eller en kombinasjon). Altså var fritid, eller balansen mellom fritid og jobb, viktig for alle

intervjuobjektene. På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget antok vi at responsen ville variere mellom de ansatte basert på deres nasjonalitet. For eksempel viste grafene i figur 4 (Hofstede, 1993) at nordmenn og svensker uttrykker høyere grad av nytelse enn de øvrige nasjonalitetene, i tillegg til å være de to mest feminine landene. India og Kina på sin side scoret lavest på nytelsesdimensjonen. Samtidig scoret Kina (sammen med Tyskland) høyest – tett fulgt av India - på maskulinitet. Maskuline land verdsetter oppnåelse, ytelse og suksess (Hofstede, 1993), som vi anser kan oppnås blant annet ved å prioritere jobb framfor fritid. Disse dimensjonsscorene tilsier at det forventes et svar som i større grad går mot «*jobber for å leve*» fra nordmenn og svensker, og «*lever for å jobbe*» fra indere og kinesere. Dette var derimot ikke resultatet vi fikk; det var ingen, heller ikke fra India og Kina, som sa at de levde for å jobbe. Vi ønsker derimot å påpeke at nordmennene, svenskene og tyskerne sa at de *helt klart* jobber for å leve, som stemmer overens med at de scorer høyest på nytelsesdimensjonen.

Vi mottok svar som indikerte at intervjuobjektene trodde noen i bedriften, basert på nasjonalitet, kunne helle mer i retning av å leve for å jobbe, men samtidig var det ingen som var helt sikre på dette. Det var hovedsakelig spekulasjoner der de drøftet frem og tilbake med seg selv for å tenke seg til hvilke nasjonaliteter det i så fall kunne være. Det er mulig svarene baserte seg på stereotyper, som vi skal se nærmere på i underkapittel 5.2.3, heller enn karaktertrekk ved individene i bedriften. Samtidig fikk vi svar som tydet på at forskjeller mellom ansatte på spørsmål om de «levde for å jobbe eller jobbet for å leve» avhengte av andre forhold enn nasjonalitet. Lidenskap til jobben ble for eksempel nevnt som en årsak til at noen skulle foretrekke å leve for å jobbe i større grad enn å jobbe for å leve.

Gjennom resultatene ble det oppdaget at de ansatte var samstemte i henhold til hva som motiverer dem, hvorav teamarbeid ble oppfattet som det viktigste motivasjonselementet for de fleste. Også individuelle prestasjoner ble nevnt av flere, men ofte i kombinasjon med felles prestasjoner. Ved snakk om individuelle prestasjoner var fokuset at prosjektene som ble gitt var interessante og utfordrende, og at de kunne sette sitt eget preg på arbeidet. Basert på Hofstedes (1993) individualismedimensjon, illustrert ved figur 4, forventet vi et større fokus

på individuelle prestasjoner fra de europeiske landene sammenlignet med Kina og India. Dette stemte som nevnt ikke overens med svarene vi mottok fra intervjuobjektene.

Ut i fra resultatene ser vi at det eksisterer en enighet angående hva som er viktig ved bedriften. Som nevnt vil det ansatte anser som viktig gi en indikasjon på bedriftens verdier. Dette henter til en organisasjonskultur som ikke påvirkes av nasjonalitet, noe som medfører at nasjonalitet ikke er en faktor som påvirker organisasjonsidentiteten i overveldende grad. På grunnlag av denne informasjonen ser vi en indikasjon på at TeknoEn er i besittelse av en relativt sterk organisasjonskultur. På en annen side trenger vi mer informasjon til å si for sikkert at organisasjonskulturen er sterk, da det som nevnt er behov for mye informasjon for å studere en kultur man selv ikke er del av. Vi så gjennom isberganalogien i figur 2 at uttrykte verdier kan være vanskelig å tyde dersom man er en utenforstående (Hollensen, 2013). Det er heller ikke gitt at ansatte selv tenker over hvilke verdier de har og uttrykker, og kan ha vanskelig for å sette ord på konkrete verdier de står for. Vi tror imidlertid at svarene vi fikk har rot i verdier de ansatte i bedriften innehar, og derfor ga et grunnlag for sammenligning mellom nasjonalitetene. Videre ønsker vi å diskutere hvorfor forventede forskjeller mellom nasjonalitetene, basert på teoretisk grunnlag, ikke ble observert.

### *Årsaker til manglende forventede forskjeller*

Mangel på forventet resultat ut i fra Hofstedes (1993) dimensjoner kan bunne ut i at ansatte har bodd i Norge så lenge at de har tilpasset seg arbeidskulturen i landet. Vi tenker dette kan bety at forskjeller opprinnelig kan ha eksistert mellom nasjonalitetene, men at disse gradvis er forsvunnet. Flere intervjuobjekt nevnte positive sider ved å arbeide i Norge, som blant annet fleksitid, lønn ved sykefravær og permisjoner. Dette er fordeler ikke alle land opererer med, men som kan gjøre det enklere å balansere for eksempel fritid og familie med jobb, og kan derfor være lett for ansatte å bli komfortable med. Blant annet nevnte ett av intervjuobjektene fra India at det for ham ville vært utfordrende å arbeide i hjemlandet nå, da han var blitt vant til de norske arbeidsforholdene. Han påpekte at det i India var mye større fokus på arbeidet, og at ansatte gjerne tilbrakte en større andel av sin dag på jobb enn det som er tilfellet i



Norge. Vi ser ikke bort fra at dette kan gjelde for flere av de internasjonale ansatte ved TeknoEn.

En annen årsak til fraværende forskjeller mellom nasjonalitetene mener vi kan være relatert til vellykkede sosialiseringstaktikker fra TeknoEns side. For eksempel kan kombinasjonen av at nordmenn generelt foretrekker å jobbe for å leve, som blant annet Hofstede (1993) dimensjoner og resultatene antyder, og at TeknoEn er en norsk bedrift, medføre at nyansatte fra andre land «arver» denne atferden og verdier gjennom sosialiseringprosessen. Det teoretiske grunnlaget fortalte at sosialiseringprosessen handler om å tilpasse nyansatte til organisasjonskulturen, blant annet gjennom å øke nyansattes forståelse for organisasjonens verdier (Colman, 2014). Dersom spesifikke nasjonaliteter blir vurdert til å ikke passe inn kan det bli vanskelig for andre i bedriften å inkludere dem i svaret på «*hvem er vi i TeknoEn*». Vi ser dermed at slike ekskluderinger kan påvirke oppfattelsen av organisasjonsidentiteten. En grundigere gjennomgang av TeknoEns sosialiseringstaktikker vil bli gitt i delkapittel 5.2.2.

Fra det teoretiske grunnlaget vet vi at scorene på Hofstede (1993) dimensjoner er relative, hvilket vil si at hvordan helhetsbildet oppfattes avhenger av landene det sammenlignes med. Det vil blant annet si at Kina og India er mer kollektivistiske *i forhold til* de andre landene inkludert. Dersom andre land, for eksempel USA, hadde blitt inkludert kunne vi fått inntrykk av at for eksempel Tyskland var mindre individualistisk sammenlignet med Sverige og Frankrike. Det trenger derfor ikke være så store forskjeller mellom nasjonalitetene i TeknoEn som grafene i figur 4 gir inntrykk av.

Gjennom intervjuene ble det påpekt at «*det er vel ingen som liker jobben sin så godt at de ville jobbet gratis*». Svaret henter til at om noen skulle «*leve for å jobbe*» ville dette vært på grunnlag av en lidenskap for jobben, ikke nasjonalitet. Flere ganger i løpet av diskusjonen blir det henvist til at intervjuobjektene baserer eventuelle forskjeller mellom ansatte på andre årsaker enn nasjonalitet, og derfor hinte til at de nasjonale grensene ikke påvirker oppfattelsen av TeknoEns organisasjonsidentitet. Som nevnt i teorien kan det ofte være

lønnsomt for en bedrift å ansette på grunnlag av om en person passer inn i kulturen, selv om noe teoretisk kunnskap mangler (Chatman & Cha, 2003). Resultatene viser at om en person passer inn i organisasjonskulturen ikke nødvendigvis er avhengig av nasjonalitet, men heller av individuelle forskjeller. At disse faktorene er viktige for alle nasjonalitetene kan være fordi de besitter disse verdiene fra før, for eksempel gjennom sin nasjonale kultur eller annen organisasjonskultur, eventuelt at dette er verdier de har tilegnet seg gjennom å jobbe hos TeknoEn. Dette kan igjen henge sammen med gjennomføring av vellykkede sosialiseringstaktikker, som allerede nevnt. Videre vil vi evaluere i hvilken grad det eksisterer subkulturer i TeknoEn, og i hvilken grad dette påvirker organisasjonskulturen.

### ***Grupperinger basert på språk eksisterer i bedriften***

Gjennom resultatene fant vi antydninger til grupperinger ved TeknoEn. Grupperingene påpekt under intervjuene gjaldt hovedsakelig de norske og franske ansatte, men vi fant også andre grupperinger basert på språk. Internasjonale ansatte samlet seg for å prate engelsk, og ett av intervjuobjektene nevnte i tillegg en russisk/ukrainsk gruppe, som snakket russisk med hverandre. Samtidig viste de fleste feltanalysene tegn til ufullstendig integrasjon på bakgrunn av nasjonalitet. Fra teorien så vi at ved møte med personer fra andre kulturer kan disse oppleves negativt fordi atferden deres er annerledes, og de kan derfor oppfattes som ikke å passe inn (Sjøvold, 2010). Den franske gruppen ble nevnt av mange fordi de hadde sin egen lunsjkultur - atferden deres var forskjellig fra de andre i bedriften. Vi opplevde derimot ikke at noen hadde et negativt syn på denne gruppen, eller beskrev dem som ikke å passe inn i bedriften. Vi fikk i stedet høre at dette var måten de franske gjorde det på, og ingen opplevde det som et problem. Det faktum at det ikke var et negativt syn på slike grupperinger mener vi kan stamme fra åpenhet angående for eksempel den franske lunsjkulturen. Samtidig kan dette handle om at en egen lunsjkultur er en relativt uskyldig handling, og at mer alvorlige forskjeller i andre situasjoner kan eksistere.

TeknoEn har ansatte med mange ulike nasjonaliteter, og vi antar at de ansatte er vant med ulike språk og skikker. Det kan derfor tenkes at det skal store forskjeller til før de reagerer på at atferd grunnet ulik kultur er skremmende. Som vi skal se senere kan det eksistere syn på

andre ansatte basert på stereotypier, men det faktum at de ansatte ikke lar seg skremme av annen atferd hos andre nasjonaliteter kan tyde på at dette ikke er et gjennomgående tilfelle hos TeknoEn. De franske kan ha kommunisert til andre ansatte at dette er måten franske gjør det på, og det ser ut til at andre har forståelse for dette. Vi har sett at desto mer fremmed en kultur er, jo mer har mennesker en tendens til å generalisere (Sjøvold, 2010). Åpenhet angående egen atferd kan imidlertid gi andre informasjon som reduserer usikkerhet (Van Maanen & Schein, 1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007 og Louis, 1980 i Jones, 1986), og vil kunne dempe generalisering. Dette gir inntrykk av en åpen dialog mellom de ulike nasjonalitetene, og er et godt grunnlag for relasjonsbygging. Grupperingene basert på nasjonalitet kan i så måte opprettholdes uten at det er kritisk for opplevelsen av en felles organisasjonsidentitet.

Nordmennene er i overfall sammenlignet med de andre nasjonalitetene i TeknoEn, og det er vanskelig å unngå grupperinger basert kun på norske ansatte. Å kategorisere dem som en egen subkultur er dermed lett, da de utgjør majoriteten, samt snakker et felles språk som mange i bedriften ikke forstår. Som Sjøvold (2010, s.149) skriver eksisterer det alltid «blandingskulturer» innenfor en organisasjonskultur, og ofte vil en subkultur dominere over andre. Selv om det ikke er bevisst fra nordmennenes side kan det oppfattes som at de utgjør den dominerende subkulturen i TeknoEn. Samtidig har svenskene et relativt likt språk, som gjør at de enklere kan kommunisere med nordmennene. Sverige ligger i tillegg geografisk tett med Norge, som gjør at landene har relativt god oversikt over hverandres nasjonale kultur. Dette innebærer en mulighet for at svenskene også er en del av den norske subkulturen, som gjør det vanskeligere å skille eventuelle subkultur på nasjonalitet. Imidlertid oppfattet vi ikke den norske gruppen som rigid nok til å bli kategorisert som en egen subkultur. Årsaken ligger i at vi ikke fikk inntrykk av noen form for ekskludering overfor andre nasjonaliteter fra nordmennenes side, da ingen nordmenn trakk et konkret skille mellom seg selv og andre nasjonaliteter under intervjuene.

Subkulturer kan være et element i dannelsen av multiple identiteter (Colman, 2014), og vil dermed være essensielt i denne oppgaven. Vi antok at dersom det eksisterer subkulturer innad i TeknoEn basert på nasjonalitet ville ansatte innenfor hver nasjonalitet svart samstemt på

faktorene diskutert tidligere, mens svarene ville variert på tvers av nasjonaliteter. Bakgrunnen ligger i det teoretiske grunnlaget, som forklarte at medlemmer av en gruppe vil reagere forskjellig på situasjoner avhengig av hvilken gruppe de er del av (Sjøvold, 2010). Det var derimot ikke enkelt å definere subkulturer basert på disse svarene, for eksempel på spørsmål om motivasjon, da responsen var relativt like på tvers av alle nasjonalitetene som vi intervjuet. Vi kan derimot ikke se bort fra at variasjon kan observeres på andre områder. Dette betyr at de kan svare ulikt på spørsmål omhandlende andre tema, eller reagere forskjellig dersom de blir satt i samme situasjoner.

### ***Oppsummering***

Basert på foregående diskusjon ser vi ikke tegn til ulikheter mellom nasjonalitetene i oppfattelsen av TeknoEns organisasjonskultur. Fra det teoretiske grunnlaget forventet vi større forskjeller mellom nasjonalitetene angående hva de anså som viktig. Årsaken til at forskjellene ikke er utpregede kan ligge i økende grad av tilpasning til norsk arbeidsliv og en vellykket sosialiseringssprosess. Det er samtidig mulig at internasjonale ansatte trives med strukturen norsk arbeidsliv har, og at dette kan ha påvirket deres valg omhandlende hvor de ønsker å jobbe. Vi oppfatter derfor at svarene i større grad er basert på individuelle forskjeller, heller enn nasjonale grenser.

Vi så at det eksisterer en form for grupperinger basert på språk (og nasjonalitet). På tross av at vi så tegn til slike grupperinger oppfattet vi ikke disse som rigide nok til å ha gitt opphav til distinkte subkulturer. Dette tyder på en organisasjonskultur som ikke påvirkes av de ansattes nasjonalitet. Vi ser derimot ikke bort fra at disse grupperingene kan gi opphav til distinkte subkulturer i bedriften dersom de videreutvikles og forsterkes. Samtidig ser vi ikke bort fra at det kan eksistere subkulturer i TeknoEn basert på andre elementer enn nasjonalitet.

### 5.1.2 Image

Image har et eksternt fokus i motsetning til organisasjonskultur, da det bunner ut i hvordan ansatte oppfatter og tolker eksterne aktørers syn på hvem de er som bedrift (Dutton & Dukerich, 1991). Vi ønsket å evaluere om image påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet, da image som forklart er en del av den dynamiske organisasjonsidentitetsmodellen (Hatch & Schultz, 2002). Basert på at individuelle erfaringer og nasjonal kultur påvirker hvordan individer reagerer og tolker situasjoner antas det at ansatte med ulik nasjonalitet kan oppfatte eksterne aktørers image av bedriften forskjellig.

Det var enighet blant intervjuobjektene om at eksterne aktører som ikke arbeidet innenfor, eller var interessert i bransjen hadde liten kunnskap om TeknoEn. Intervjuobjektene forklarte at dersom eksterne aktører hadde kjennskap til bedriften opererte de med et nøytralt bilde, mens aktører som jobbet innenfor bransjen stort sett hadde et positivt bilde. Ett av intervjuobjektene nevnte at han så ingen grunn til å forklare familien sin hva han jobbet med, fordi de uansett ikke kom til å skjønne noe av det. Det virket som at flere delte synet om at bedriften jobbet med avansert teknologi som mange ikke hadde kunnskaper om, og derfor var det ikke en bedrift folk søkte informasjon om.

For aktører innenfor samme bransje ble det sagt at bedriften for mange ville vært en ønskelig arbeidsplass, blant annet ble bedriften beskrevet som en drømmeplass å jobbe dersom man var utdannet innen feltet. Vi oppfattet også at bedriften var kjent for de aller fleste allerede gjennom studiene, og dette gjaldt også for dem som ikke studerte i Norge. Image handler som nevnt om hvordan signaler fra eksterne aktører plukkes opp og analyseres (Dutton & Dukerich, 1991), og vi oppdaget ingen forskjeller på dette synet på bakgrunn av nasjonalitet. Dette kan komme av at signalene tolkes likt på tvers av nasjonaliteter, eventuelt at dette er et tema som de ansatte tar opp til diskusjon med hverandre. Svarene tyder på at image ikke er overveldende essensielt for TeknoEn ved utvikling og opprettholdelse av organisasjonsidentiteten. På samme tid var dette et aspekt det var stor enighet om, som viser tegn til at det eksisterer liten variasjon på tvers av nasjonalitetene når det gjelder TeknoEns image.

På en annen side ble det nevnt i teorien at image kan defineres som hvordan «eliten» i organisasjonen ønsker at eksterne aktører skal oppfatte organisasjonen. Hvilket nivå intervjuobjektene jobbet på var ikke et fokus vi hadde i oppgaven, men vi intervjuet ingen fra toppledelsen. Ett av intervjuobjektene sa at bedriften ikke fokuserte på å bli kjent for alle, da bransjen de opererer i er såpass snever og ikke selger til sluttbrukeren. Derfor har de ikke behov for, og ønsket heller ikke, stor gjenkjennelse av folk flest. Om dette er et syn «eliten» i organisasjonen deler er det ikke mulig for oss å gi noen kommentar på.

Det antas samtidig at stolthetsfølelse, eventuelt mangel på det, kan være med å påvirke hvordan ansatte prater om bedriften utad. Hvordan ansatte prater om TeknoEn til eksterne aktører kan igjen påvirke organisasjons image. Intervjuobjektene nevnte at ferdigstilling av produkter og teamarbeid var viktige faktorer som medførte stolthet hos de ansatte. Det observeres her at faktorene som gir stolthetsfølelse hos ansatte er de samme faktorene som motiverer dem på jobb. Vi ser altså at bedriftens verdier, blant annet samarbeid, medfører at ansatte er stolte over arbeidsplassen sin dersom det er velfungerende. Ved at de ansatte igjen prater om dette utad påvirker de hvordan eksterne aktører ser på bedriften. Deres syn blir igjen fanget opp av ansatte, og speiles tilbake til bedriften. Dette tyder på at image og organisasjonskultur er koblet sammen, som sett i Hatch & Schultz (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell, og i stor grad samkjørt.

### ***Oppsummering***

Heller ikke omhandlende image ble det funnet variasjon i hva ansatte med ulike nasjonaliteter mente. Det er dog tegn på noe større grad av konsensus omhandlende image enn organisasjonskultur. Der det i forhold til organisasjonskultur er små variasjoner, er svarene omhandlende image så godt som totalt sammenfallende. Vi fant dermed ingen underliggende antydninger til at relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter påvirker image, og derunder aspektet ved organisasjonsidentitet. Resultatene henter i tillegg mot at image ikke har overveldende grad av påvirkning på den totale organisasjonsidentiteten.

### 5.1.3 Organisasjonsidentitet

Organisasjonsidentitet påvirkes som forklart av organisasjonskultur gjennom prosessen uttrykking, og av image gjennom speiling (Hatch & Schultz, 2002). Samtidig er organisasjonsidentitet et eget aspekt, med egne forståelser og uttrykk, og handler om hvordan organisasjonsmedlemmer oppfatter at bedriften er (Colman, 2014). Spørsmålet ligger i om TeknoEn innehar en enkelt eller multiple organisasjonsidentiteter basert på nasjonaliteter. Videre vil vi diskutere aspekter som belyser organisasjonsidentitet direkte, før underkapittelet avsluttes med en sammenkobling av organisasjonsidentitet, -kultur og image.

#### *Essensen av TeknoEn*

På spørsmål om å beskrive TeknoEn med tre ord benyttet alle intervjuobjektene positivt ladede ord, med unntak av ett intervjuobjekt fra Norden. Vi ser ikke bort i fra at kritiske ord fra en person kan komme av at han hadde en dårlig dag, men samtidig kan dette være en person som ikke er redd for å si akkurat hva han mener. Denne personen er fra et land som regnes som relativt lavkontekst, og vi kan ut i fra dette forvente eksplisitte og direkte svar, i motsetning til personer fra for eksempel asiatiske land. Vi så blant annet et overveldende positivt syn på relasjonene i bedriften i SPGR-resultatet fra Kina, som var ulikt de andre nasjonalitetenes resultater. Individ fra lavkontekstkulturer er heller ikke redd for konflikter, og utfordrer i større grad autoriteter, som vi også kan se av de nordiske landenes lave score på Hofstede (1993) maktdistansedimensjon. Dette er også inntrykket vi fikk av ordene som ble nevnt av den kritiske personen. På en annen side er dette kun en person, og beskrivelsen samsvarte ikke med svaret fra andre intervjuobjekter vi snakket med fra lavkontekstland. Forskjellen på beskrivelsen av TeknoEn kunne vi derfor ikke se at lå i nasjonaliteten til de ansatte, men heller individuelle oppfatninger.

De tre ordene som ble nevnt av intervjuobjektene varierte, men hovedpoengene gikk igjen. Noe av årsaken til variasjonen i ordene kan komme av bruk av synonymer, samt utfordringer med bruk av et sekundærspåk, som vi kommer tilbake til i delkapittel 5.2.3. Ordene som ble nevnt mest var *morsomt*, *utfordrende*, *innovativt* og *samarbeid*. Merk at selv om disse ordene

gikk igjen var det ikke mer enn tre eller fire intervjuobjekter som nevnte hvert ord. Dette kan komme av at utvalget var lite, som medfører at større grad av variasjon må forventes. Dersom vi hadde utvidet utvalget kunne vi sett økende bruk av de fire ordene, eventuelt kan gjentakelsen av de fire ordene være tilfeldig. Imidlertid antyder ordene en felles oppfatning av hva som definerer TeknoEn som bedrift, hvilket vil si at det er antydning til en felles oppfatning av TeknoEns organisasjonsidentitet. Flere av ordene, selv om de er ulike, har omtrent samme betydning; for eksempel interessant, stimulerende og utfordrende. Det vil si at selv om ordene varierer noe, ligger mange av de samme tankene bak, som medfører større grad av samstemthet enn det ordskyen i figur 13 kan gi inntrykk av.

### **«Hvem er vi i TeknoEn?»**

Hvordan intervjuobjektene valgte å oppsummere «*hvem er vi i TeknoEn*» varierte mellom alle, men kjernen i svarene mener vi er relativt samstemt. At de formulerte seg ulikt kan igjen komme av utfordringer ved bruk av et sekundærspåk, samt at alle individer har egne måter å uttrykke seg på. At de var relativt samstemte betyr at vi heller ikke her så antydninger til ulike svar basert på de ulike nasjonalitetene. Intervjuobjektene la vekt på feltet de opererer i, altså at de er ingeniører, nerder og/eller at de var en bedrift preget av teamarbeid. Gjennom det franske gruppeintervjuet lå fokuset mer på samarbeid enn prestasjoner, men dette trenger ikke være fordi de er mer opptatt av teamarbeid enn andre. Dette intervjuet var det eneste som ble gjennomført som et gruppeintervju, som kan medføre at intervjuobjektene ble påvirket av hverandre. Da en person først begynte å prate om teamarbeid kan de andre ha blitt påvirket av dette, som gjorde at vi fikk en diskusjon rundt akkurat dette. Teamarbeid ble nevnt som en viktig faktor også i forbindelse med organisasjonskultur og image, noe som hinter til at disse tre aspektene er koblet sammen, som vist i den dynamiske organisasjonsidentitetsmodellen (Hatch & Schultz, 2002). Fokuset på teamarbeid gir oss samtidig en sterk indikasjon på at relasjoner påvirker organisasjonsidentiteten, som er en av våre antagelser.

Ett intervjuobjekt påpekte at (nesten) alle ansatt ved bedriften var ingeniører, og at ingeniører var de samme (gjorde sprø ting!) uansett hvor de befant seg i verden. Han var imidlertid ikke



den eneste som fokuserte på dette, da flere intervjuobjekt valgte å nevne yrket i forbindelse med forklaring av bedriften. Utsagnene impliserer at yrkeskulturen overgår de nasjonale kulturene som jobber i bedriften, som igjen vil si at de nasjonale kulturene ikke er av betydning for TeknoEns organisasjonsidentitet. De ansatte har en felles forståelse for «*hvem vi er*» basert på yrket de praktiserer, og dette kan være med å legge grunnlaget for relasjonene mellom de ansatte - de er altså ingeniører ved TeknoEn, og ikke en samling nordmenn, svensker, kinesere osv. Som nevnt forteller Schein (2010, s.153) at multikulturelle grupper har potensial til å få problemer basert på de fire spørsmålene som forteller om deres relasjon fordi nasjonale kulturer kan variere i høy grad mellom dem. Dersom TeknoEn bygger og vedlikeholder relasjonene til sine kolleger på grunnlag av en felles «ingeniørkultur» kan vi derimot se for oss at de nasjonale kulturelle utfordringene reduseres, og videre at relasjoner mellom ansatte ikke påvirker organisasjonsidentiteten på grunnlag av ulik nasjonalitet.

### ***Oppsummering***

Fokuset på teamarbeid er gjennomgående på tvers av organisasjonsidentitet, -kultur og image, og antyder at dette er en fellesnevner som er viktig ved alle bedriftens aspekter. Et slikt fokus på teamarbeid viser i tillegg at relasjoner er viktig for de ansatte ved bedriften, og har muligheten til å påvirke organisasjonsidentiteten. Vi har sett at de ansatte fokuserer på det faktum at (nesten) alle i bedriften er ingeniører, og vi oppfatter at denne yrkeskulturen kan stå sterkere enn nasjonal kultur i denne sammenhengen. Vi finner heller ikke gjennom spørsmål om organisasjonsidentiteten antydning til variasjon i svarene basert på nasjonalitet. Det er liten grad av forskjeller i svarene, og det kan se ut som at de ansatte har et likt bilde av hvem de er som organisasjon, og herunder et inntrykk av at de er i besittelse av en felles organisasjonsidentitet. Altså fant vi ingen antydninger til multiple identiteter basert på nasjonalitet hos TeknoEn.

#### **5.1.4 Oppsummering organisasjonsidentitet**

Organisasjonsidentitet påvirkes av organisasjonskultur gjennom uttrykning og image gjennom speiling (Hatch & Schultz, 2002). I dette delkapittelet oppsummeres diskusjonen omhandler organisasjonsidentitet i henhold til disse prosessene. Slik ser vi hvordan denne

«flyten» bidrar til dannelsen av en felles forståelse av organisasjonsidentiteten, og hvordan det bygger opp under antagelsen om at relasjoner mellom ansatte, basert på nasjonalitet, ikke påvirker denne.

### ***Identitet uttrykker kulturelle forståelser***

Gjennom diskusjonen i delkapittel 5.1.1 ble det klargjort at organisasjonskulturen ved TeknoEn i stor grad er samstemt på tvers av de ansatte og nasjonaliteter. Det teoretiske grunnlaget fortalte at medlemmer gir uttrykk for normer, verdier og oppfatninger ved bruk av identitetspåstander (Colman, 2014). Vår oppfatning er at samarbeid, fleksibilitet i arbeidstid og felles prestasjoner er viktige verdier ved TeknoEn. Denne oppfatningen bunner ut i at dette var elementer (nesten) alle intervjuobjektene påpekte under intervjuene. Disse elementene ble nevnt ved spørsmål omhandlende organisasjonsidentitet direkte, men var i tillegg et underliggende fokus vedrørende andre spørsmål. Dermed ser vi at identiteten uttrykker kulturelle forforståelser (Hatch & Schultz, 2002), og denne var felles på tvers av nasjonalitetene. Samtidig observerte vi at ingeniørkulturen stod sterkt ved bedriften, og det virket som det faktum at (nesten) alle var ingeniører gjorde fellestrekkene dem imellom større enn hva de nasjonale kulturene gjorde dem forskjellige.

### ***Identitet speiler andres image av organisasjonen***

Gjennom diskusjonen i delkapittel 5.1.2 ble det klargjort at TeknoEns image, i likhet med organisasjonskulturen, i stor grad er samstemt på tvers av de ansatte og nasjonaliteter. Det teoretiske grunnlaget fortalte at eksterne aktører utvikler en oppfatning av hvordan organisasjonen er, og denne oppfatningen prosesseres av medlemmene for å inngå i deres syn på organisasjonsidentiteten (Colman, 2014). Intervjuobjektene påpekte at eksterne aktører ikke hadde særlig kunnskap om TeknoEn, og de ytret heller intet ønske om at de burde ha det. Samtidig ble det påpekt at eksterne aktører innad i bransjen hadde et positivt syn på TeknoEn. Stolthetsfølelse kan påvirke hvordan ansatte prater om bedriften, og innvirke på eksterne aktørers oppfatning. Gjennom intervjuene ble det her lagt vekt på samarbeid med kollegaer. I den grad image påvirker organisasjonsidentiteten, ser vi at det ikke varierer mellom nasjonalitetene, og vi fikk inntrykk av at image ikke har overveldende stor betydning for TeknoEns identitet.

Fra foregående diskusjon kom vi dermed fram til at TeknoEns organisasjonsidentitet i stor grad oppleves og tolkes likt av de ansatte, uavhengig av nasjonalitet. Spørsmålet videre ligger likevel i hvordan relasjonene påvirker organisasjonsidentiteten, og vi vil derfor i neste underkapittel gå nærmere innpå utfordringene i forbindelse med relasjonsbyggingen mellom de ansatte med ulik nasjonalitet.

## **5.2 Relasjonsbygging mellom ansatte i TeknoEn**

I foregående underkapittel viste vi at det eksisterer en enighet angående «*hvem er vi i TeknoEn*». Dette betyr at det eksisterer en felles oppfatning av TeknoEns organisasjonsidentitet blant de ansatte, på tvers av nasjonalitetene. I dette underkapittelet ser vi nærmere på to aspekter som er viktige ved relasjonsbygging, og dermed dannelsen av organisasjonsidentiteten (Albert & Whetten, 1985 og Hatch & Schultz, 2002); sosialiseringprosessen og kommunikasjonen mellom de ansatte. Sosialisering må skje for at nyansatte skal tilpasse seg kulturen i den nye bedriften, uavhengig av om personen har en annen nasjonalitet eller ikke (Buchanan & Huczynski, 2010, s.107). Dette ser vi som et viktig poeng når vi undersøker hvordan relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Dialog og personlige samtaler bygger relasjonen mellom individer, og ingen kommunikasjon er så fullverdig som dialogen mellom to individer ved et fysisk møte (Spurkeland, 2013). Kommunikasjon ligger til grunn for utvikling av organisasjonsidentiteten, og barrierer for dialog mellom de ansatte kan dermed skape utfordringer.

Underkapittelet er lagt opp etter Robbins, m.fl. (2010, s.327-329) beskrivelse av gangen i en sosialiseringprosess. Denne prosessen består som nevnt av tre trinn; 1) perioden før møtet med bedriften, 2) møtet med bedriften og 3) metamorfosen. Vi starter derfor med en diskusjon på ansattes tidligere kunnskaper og erfaringer. Deretter ser vi på de ansattes opplevelse av introduksjonen de fikk til arbeidsplassen, før vi avslutter med evaluere den videre sosialiseringprosessen etter tilsettingen, blant annet gjennom deltakelse i sosiale aktiviteter. Hvordan kommunikasjonen mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker utviklingen av relasjoner vil diskuteres underveis, innenfor de ulike trinnene. Avslutningsvis

kobler vi i underkapittel 5.3 sammen dette og foregående underkapittel for å se hvordan helhetsbildet utfolder seg.

### **5.2.1 Tidligere kunnskap og erfaring**

Det varierte mellom intervjuobjektene hvorvidt de hadde tidligere arbeidserfaring eller om de kom rett fra universitetet, men felles for mange var at de hadde hørt om TeknoEn gjennom disse kanalene, som resulterte i at de søkte jobb i bedriften. Gjennom teorien kom det fram at sosialiseringprosessen begynner allerede før ansatte tiltrer i en ny stilling (Robbins, m.fl., 2010). En felles bakgrunn - ingeniørbakgrunn – kan derfor påvirke hvordan tilpasningen til bedriften opplevdes. En slik profesjonskultur kan være med på å gjøre overganger mellom ulike ingeniørbedrifter - eller mellom ingeniørstudiet og ingeniørbedrifter - lettere, da de i større grad har oversikt over andre ingeniørers atferd og verdier. En del av sosialiseringprosessen er nettopp å samsvare ansattes atferd og verdier med bedriftens (Buchanan & Huczynski, 2010). Dette betyr at nyansatte allerede gjennom studier, tidligere lignende arbeid eller informasjon fra personer i fagmiljøet har lagt grunnlaget for å tilpasse seg TeknoEns organisasjonskultur. En slik felles bakgrunn kan medføre at ansatte ved TeknoEn, allerede før oppstart, i større grad er samstemte om organisasjonskulturen. Dette fører igjen større grad av samstemthet angående organisasjonsidentiteten, som er fokuset i denne oppgaven.

Vi antar at nordmenn kan ha et bedre utgangspunkt for å sosialiseres inn i en norsk bedrift, da teorien har fortalt at hvor godt et individ tilpasser seg nye kulturer i stor grad avhenger av tidligere kunnskap og erfaringer (Robbins, m.fl., 2010). På en annen side påpekte mange intervjuobjekt at siden TeknoEn er et amerikansk selskap innehar den mange amerikanske trekk som påvirker de ansattes hverdag, og som kan gjøre kulturen ukjent også for nordmennene. At alle som nevnt må sosialiseres uavhengig av nasjonalitet kommer blant annet av at ved nytilsettinger må individene tilpasse seg en ny kultur - nemlig organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen er som sagt en viktig bestanddel i den dynamiske prosessen organisasjonsidentitet er. Vi ser derimot ikke bort fra at denne tilpassingen kan være lettere for personer som kommer fra landet hvor bedriften geografisk er

lokalisert. Det ble det sagt i intervjuene at det var lettere å finne seg til rette i bedriften dersom man allerede hadde et etablert nettverk i byen – noe de fleste internasjonale ikke hadde. Forhold utenfor jobben viser seg derfor også å være av betydning for hvor raskt ansatte ble integrert i bedriften. Årsaken kan være at man i større grad kan fokusere på jobb, mens de som kommer nye til landet, må bruke tid på å finne seg til rette både på jobb og i lokalmiljøet. Vi oppdaget samtidig at flere av de internasjonale ansatte hadde jobbet eller studert i Sverige eller Norge i forkant av tiltredelse ved TeknoEn, samtidig som det ble påpekt at svensk og norsk kultur på mange måter var like. De mente derfor at dette lettet overgangen ved at de allerede hadde blitt integrert i den nordiske kulturen.

### **5.2.2 TeknoEns sosialiseringstaktikker**

Gjennom resultatene ble det presentert hvordan opplæringen ved TeknoEn fungerer, basert på Van Maanen & Scheins (1979 i Bauer, Bodner & Tucker, 2007) dimensjoner av sosialiseringstaktikker. Som allerede nevnt kan en vel gjennomført sosialiseringssprosess bidra til å samkjøre individenes meninger og holdninger med bedriftens organisasjonskultur (Buchanan & Huczynski, 2010). Utformingen og utførelsen av sosialiseringstaktikker vil dermed være en del av utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Generelt var det enighet blant intervjuobjektene om at introduksjonen til bedriften var tilfredsstillende, og kun ett intervjuobjekt kom med forslag til forbedring. Kommentaren vi fikk fra denne personen var at en mentor kunne være nyttig, selv om intervjuobjektet personlig hadde klart seg uten. Ett annet intervjuobjekt hadde et slikt mentorprogram i sin avdeling, og han presenterte dette som positivt for sosialiseringssprosessen. Det ble forklart at behovet for en mentor kunne avhenge av hvor utadvendt nyansatte selv var, da man måtte ta mer selvstendig ansvar for integreringen dersom en ikke hadde en mentor å støtte seg til. Graden av proaktiv personlighet kan i følge teorien være en kritisk faktor når en person skal tilpasse seg nye kulturer (Robbins, m.fl., 2010), og stemmer overens med denne personens utsagn. Fordelen med å ha en mentor støttes også av teorien, som sier at dette er en nyttig måte for nyansatte å samle informasjon om bedriften (Ostroff & Kozlowski, 1993), og informasjonssøk er som nevnt en viktig del av prosessen for å redusere usikkerhet mellom den nyansatte og andre i organisasjonen (Saks & Ashforth, 1997a i Bauer, Bodner & Tucker, 2007).

Vår oppfatning er derfor at TeknoEns sosialiseringstaktikk bidrar positivt til utvikling av en felles organisasjonsidentitet, da ansatte i stor grad føler introduksjonen var vel gjennomført. Samtidig som bedriften gjennomfører ulike sosialiseringstaktikker for å integrere nyansatte, kan nyansatte selv bidra til sosialisering. Dette kan gjøres ved å søke informasjon og kommunisere med andre ansatte ved TeknoEn. For at slik sosialisering skal kunne finne sted må de ansatte ha mulighet til å kommunisere med andre ansatte, og som vi skal se i neste delkapittel kan språkene som benyttes i bedriften skape barrierer for relasjonsbygging.

### **5.2.3 Sosialisering er en kontinuerlig prosess**

I etterkant av den første introduksjonsperioden til bedriften vil blant annet sosiale aktiviteter bidra til videre sosialisering og relasjonsbygging mellom ansatte. Sosialisering er som nevnt en kontinuerlig prosess (Robbins, m.fl., 2010), og opprettholdelse av relasjoner er viktig for organisasjonskulturen, og dermed organisasjonsidentiteten. Gjennom sosiale aktiviteter får ansatte mulighet til å bli kjent med kollegaers interesser. Både språkbarrieren og innholdet i samtalene, eller interesser, ble under intervjuene påpekt som en utfordring ved interaksjon mellom ansatte med ulik nasjonalitet ved TeknoEn. Avslutningsvis i delkapittelet vil vi diskutere hvordan stereotypier påvirker relasjonsbygging, og vurdere relasjonene innad i TeknoEn basert på Spurkelands (2013) fire relasjonsfaser.

#### ***Sosiale arrangementer som arena for relasjonsbygging***

Sosiale sammenkomster, som for eksempel lønningspils og sportsarrangementer, gir ansatte i TeknoEn mulighet til å bygge relasjoner med andre ansatte i bedriften på tvers av nasjonalitet (og avdelinger). Årsaken ligger blant annet i at sosialiseringprosessen foregår kontinuerlig gjennom arbeidsforholdet (Robbins, m.fl, 2010). Deltakelse i blant annet ulike sportslige aktiviteter gir ansatte mulighet til å møtes på grunnlag av felles interesser og i et uformelt miljø. Dette kan være hensiktsmessig når de befinner seg på forskjellige stadier i livet på andre måter, som i løpet av de internasjonale ansattes første tid i landet. Ved spørsmål om hvem som deltok på sosiale aktiviteter hadde vi som mål å finne ut om enkelte nasjonaliteter deltok mer enn andre. Svarene lå hovedsakelig i retning av at det gjerne var yngre, single

ansatte uten barn som var mest engasjert. Dette gjaldt også på sammenkomster som lønningspils. Intervjuobjektene nevnte at dette kom av at ansatte uten partner og barn hadde mer fritid og mindre ansvar hjemme. Blant annet bekreftet ett av intervjuobjektene dette da han sa at han deltok sjeldent fordi han ønsket å være hjemme med kone og barn. Dette skyldtes også et manglende nettverk i Norge, spesielt når familie befinner seg i hjemlandet, som gjorde det vanskelig med for eksempel barnepass. Nordmenn med partner og barn antar vi derfor har større mulighet til å delta dersom de har familie og/eller nære venner i nærheten. Franskmenn ble pekt på som en nasjonalitet som deltok mye, men samtidig er dette en større, ung gjeng i bedriften. At franske deltok mer mente intervjuobjektene i så fall ikke skyldtes at de var franske, men at de var unge og utgjorde en større del av de internasjonale ansatte i TeknoEn. Asiater ble pekt på som en nasjonalitet som i mindre grad deltok på sosiale aktiviteter, selv om det var vanskelig å si dette helt sikker, da de blant annet hadde en asiater som var «supersosial» og deltok på «alt». Det var derfor vanskelig å si konkret at deltagelse hadde med nasjonalitet å gjøre, og flere påpekte at dette i større grad gikk på individuelle forskjeller og livssituasjon. At de franske grupperte seg trenger derfor ikke å være relatert til nasjonalitet, som de selv poengterte, ved å fremheve at de er en gjeng venner fremfor en gjeng franskmenn. Vi mener dermed at grupperingen kan skyldes samsvarende interesser, og at de derfor har bygget sterke relasjoner gjennom aktiviteter utenfor jobben.

En av de eldste ansatte vi intervjuet forklarte at han deltok på lønningspils i starten av arbeidsforholdet for å bli kjent med andre i bedriften, på tvers av avdelinger. Imidlertid deltok han nå i mindre grad, da han følte seg godt integrert i bedriften. Han peker derfor på et viktig poeng; at de sosiale aktivitetene kan være positive for nyansatte for å bli sosialisert inn i bedriften. Vi ser at aktivitetene gir dem muligheten til å bli kjent med andre, også på tvers av ulike avdelinger i bedriften. Sosialiseringprosessen i oppstartsfasen av arbeidsforholdet er som nevnt spesielt viktig for integreringen (Robbins, m.fl., 2010), noe intervjuobjektet påpekte. Den innledende sosialiseringprosessen regnes som fullført når den nyansatte er komfortabel med bedriften og sine arbeidsoppgaver. (Robbins, m.fl., 2010) At denne personen i mindre grad deltok etter at han var integrert «nok» tenker vi derfor kan være fordi han etter hvert hadde etablert tilstrekkelig med kontakter innad i bedriften til å ha noen å støtte seg på i den videre sosialiseringen. En av nordmennene mente på sin side at de sosiale aktivitetene i liten grad ga nye venner, heller ikke på tvers av avdelinger, men var med på å

forsterke allerede eksisterende forhold. Denne personen hadde imidlertid studert i Trondheim, og hadde et nettverk i byen – kanskje også innad i TeknoEn. Det er derfor vanskelig å si om han faktisk har prøvd å få venner gjennom de sosiale aktivitetene, eller om han i mindre grad har jobbet for dette da han allerede har et etablert nettverk. Vi tenker at de internasjonale ansatte i større grad utnytter de sosiale aktivitetene som en del av sosialiseringprosessen, i motsetning til ansatte med allerede etablerte kontakter.

### ***Utfordringer ved bruk av engelsk som arbeidsspråk***

Engelsk er arbeidsspråket i TeknoEn, og følgelig «må» alle benytte engelsk i løpet av arbeidsdagen. Alle som jobber i TeknoEn behersker det dermed i større eller mindre grad, og har derfor forutsetning til å delta i samtaler og diskusjoner i løpet av arbeidsdagen. Språket kan likevel skape en barriere, da engelsk er sekundærspråket for majoriteten i TeknoEn. Som påpekt i teorien kan språket skape en barriere ved at hva ulike personer legger i begreper kan variere (Schein, 2010). Vi mener at dette aspektet kompliseres ved bruk av sekundærspråk, da man vanskeligere fanger opp nyanser og bakenforliggende meninger. Dette er en utfordring de fleste i TeknoEn står overfor, da det er få som har engelsk som morsmål.

En av erfaringene vi gjorde oss under intervjuene var at ikke alle ansatte behersket engelsk like godt, og mange ville sannsynligvis vært mer komfortable med å bli intervjuet på sitt eget morsmål. Morsmålet stammer fra kulturen et individ er oppvokst i, og er det språket de har praktisert gjennom oppveksten. Konsekvensen er at det er enklere å formulere seg på dette språket. Teorien sier som nevnt at relasjoner bygges best gjennom samtalen, og i økende grad ved evnen til å føre dype og fortrolige samtaler (Spurkeland, 2013). Sannsynligvis vil samtalen eksistere på et mer overfladisk plan dersom ansatte fører dialog på et språk som ikke faller naturlig, og relasjonen vil ikke utvikle seg videre. Eventuelt kan relasjonen utvikle seg videre, men i et roligere tempo. Videre vil vi diskutere i hvilken grad språkbruk kan skape grupperinger i TeknoEn.



### ***Språket kan skape grupperinger blant ansatte i TeknoEn***

Gjennom intervjuene fikk vi inntrykk av at det eksisterte grupperinger i TeknoEn basert på de ulike språkene som snakkes, og nasjonaliteter som følge. Disse grupperingene ble tydeligst i løpet av pauser i arbeidsdagen. Årsaken ligger i at her står ansatte fritt til å prate det språket de selv ønsker, samt at de kan sosialisere med hvem de vil. At ansatte grupperer seg for å prate sitt eget språk, som observert blant for eksempel nordmenn og franskmenn, kan ligge i at de enklere kan uttrykke seg på dette språket (Schein, 2010). Muligheten til å danne relasjoner med andre nasjonaliteter kan begrenses dersom de velger å gruppere seg basert på språk, og dermed nasjonalitet, og skape utfordringer for en felles oppfatning av organisasjonsidentiteten. Vi antok dermed at ansatte som snakker et språk ikke alle behersker enklere bygger relasjoner seg imellom, og i større grad utelater andre. Antagelsen stammer fra at dialogen skal bedre kontakt og forståelse mellom de ulike partene, og relasjonen bygges gjennom innsikt i hverandres meninger, holdninger og verdiståsted (Spurkeland, 2013).

Som en del av opplæringen må internasjonale ansatte delta på ukentlige norskkurs i løpet av arbeidsdagen. Et slikt norskkurs legger grunnlaget for å tilegne seg det norske språket. Som Schein (2010, s.93) poengterte er språket ett av de interne problemene som kan påvirke graden av relasjonsutvikling. Vi mener imidlertid at den beste måten å lære et språk er å praktisere det, noe nordmennene nevnte som en årsak til at det var greit at de av og til pratet norsk, blant annet i løpet av lunsjen. Nordmennene ønsket å integrere de internasjonale ansatte i den norske kulturen, og påpekte at en del av dette var å lære seg språket. Samtidig var det varierende hvor komfortable de internasjonale ansatte var med å snakke og forstå norsk. Vi oppfattet flere årsaker til dette, for eksempel hvor lenge de hadde bodd i Norge, fartstid i bedriften og graden av proaktiv personlighet. En av nordmennene sa at de måtte vurdere hvem de satt sammen med for å bestemme om de skulle prate norsk eller engelsk. Vi oppfattet at tanken var at de benyttet engelsk dersom ansatte rundt dem var dårlig i norsk. Imidlertid er dette de ansatte som i størst grad trenger å praktisere norsk for å bli bedre. Ved at nordmennene velger å prate norsk øker sjansen for at andre faller ut av samtalen, og i verste fall unngår grupper med nordmenn fordi det er vanskelig å henge med i diskusjonene.

Grensen for når nordmennene hjelper internasjonale ansatte å tilegne seg språket, og når de stenger dem ute fra samtalen, kan være vanskelig å vurdere. Lang fartstid i bedriften kan gjøre ansatte mer komfortable med miljøet, og derfor mer frempå enn nyere ansatte som er mer usikre på situasjoner i bedriften. Disse kan ha lettere for å tilnærme seg de gruppene de ønsker uten å være redd for å bli mistilpasset grunnet språket. Under intervjuene kom det fram at noen internasjonale i større grad var komfortable med å snakke med grupper av nordmenn. Dette kan som nevnt henge sammen med proaktiv personlighet og/eller fartstid i bedriften, og kan være årsaken til at noen oftere tar utfordringen med å sosialisere med nordmenn som fører samtaler på norsk. På en annen side kan dette være personer som har lettere for å gi klar beskjed dersom de andre snakker et språk de ikke kan, og følgelig få gruppen til å føre samtalen på språket alle rundt bordet forstår. Vi antar i tillegg at jo lengre fartstid internasjonale ansatte har i TeknoEn, desto mer integrert i organisasjonskulturen og norsk kultur er de blitt. Sagt på en annen måte kan vi spekulere på om dette er ansatte som er «mest norsk», da de gjennom lang tid i bedriften kanskje har lært seg både norsk språk og «norsk» atferd. Dermed kan det være lettere for dem å orientere seg sammen med norske ansatte, og derfor lettere kan føre samtaler med dem. Spørsmålet blir i så fall om de ansatte på et tidspunkt har tilegnet seg norsk kultur i så stor grad at det blir vanskelig å sette et skille på opprinnelig nasjonal kultur og lært kultur. Vi er, som nevnt i innledningen, åpne for at kulturene kan settes på andre grunnlag enn nasjonalitet.

Vi tenker at en årsak til at nordmennene prater norsk deler av arbeidsdagen er at de utgjør hovedvekten av ansatte i bedriften. Under intervjuene ble det påpekt at det er enklere å falle tilbake på sitt morsmål dersom man er i overtall i en gruppe, på tross av at samtalen starter på engelsk. For eksempel fikk vi høre at franskmennene ofte benyttet engelsk dersom andre ønsket å sitte sammen med dem. Imidlertid kunne det skje at samtalen gikk tilbake til fransk på grunn av at majoriteten i gruppen pratet dette språket. Det kan derfor se ut til å være vanskelig for en enslig person med manglende kunnskaper i språket å føre en samtale med en gruppe som blir dominert av ansatte med en nasjonalitet. At de øvrige internasjonale ansatte velger å prate engelsk kan ligge i at det er få ansatte med hver nasjonalitet. Vi oppfattet at det var bedre å prate et språk alle forstår og hvor alle har mulighet til å delta i samtalen, mot å prate med folk de ikke forstår i det hele tatt. Årsaken tror vi dermed ikke er at de har mer lyst til å snakke engelsk enn for eksempel nordmenn eller franske, men heller at de har for få

representanter med de ulike nasjonalitetene til å danne grupper der de kan snakke sitt morsmål.

En inder som jevnlig grupperte seg med de øvrige internasjonale ansatte sa at han automatisk så asiater, i tillegg til andre indere, som sine nære venner. For å kommunisere med asiater fra andre land enn India måtte han imidlertid snakke engelsk - men likevel med bedre kommunikasjon enn om han snakket engelsk med for eksempel nordmenn. Dette kommer blant annet av at han opplevde en større forutsigbarhet fra andre asiater - han visste i større grad hva han kunne og ikke kunne si til dem. Inderen forklarte det med at han ikke trengte å passe på hva han sa til de fra Asia, fordi de taklet det. Dette antyder at også ansattes kulturbakgrunn avgjør hvor god kommunikasjonen er dem imellom, og ikke bare språket. Dette kan bidra til opplevelsen av å *ikke* ha en felles organisasjonsidentitet.

Et annet syn på slike grupperinger kan sees i lys av Hofstedes (1993) kulturdimensjoner. Av de seks landene det er fokusert på i denne oppgaven scorer Frankrike relativt mye høyere enn de fem andre på dimensjonen usikkerhetsunnvikelse. At de franske har dannet seg en gruppe kan derfor være et forsøk på å redusere usikkerhet de møter i språket som brukes. Under det franske gruppeintervjuet ble det nevnt at franskmenn er relativt dårlige i engelsk, og ingen av dem snakket heller norsk i særlig grad. De forklarte selv at den franske gruppen var et resultat av at de ønsket å opprettholde den franske lunsjkulturen, men det er mulig at å holde på slike tradisjoner også er en del av å opprettholde trygge rammer i omgivelsene for å redusere usikkerhet. Selv om også Tyskland scorer relativt høyt på denne dimensjonen fant vi ingen tyske grupper. Dette kan derimot komme av at de franske var over dobbelt så mange som de tyske, og vi tenker at gruppen kan være dannet på grunn av antallet av den aktuelle nasjonaliteten i bedriften. Dette vil i så fall bety at gruppene kan være dannet grunnet nasjonal kultur, men fordi øvrige nasjonaliteter har få representanter er det vanskelig å si om de også hadde gruppert seg dersom de hadde vært flere.

På bakgrunn av dette ser vi altså at språket kan skape en barriere i relasjonsbyggingen på tvers av nasjonalitetene dersom ansatte som prater samme språk finner sammen i stor grad. Denne barrieren er (oftest) størst den første perioden ved bedriften, og kan komme av at de finner en trygghet i å snakke sitt eget språk i starten av arbeidsforholdet når mye annet er nytt. Vi ønsker derimot å påpeke at perioden denne barrieren sannsynligvis oppleves som størst – i løpet av lunsjen og andre uformelle arenaer – kun utgjør en liten andel av den totale arbeidsdagen. Den resterende tiden blir (stort sett) engelsk benyttet, da det som sagt er arbeidsspråket. Dette medfører at språkbarrieren ikke nødvendigvis er så framtrødende som diskusjonen her påpeker. Likevel er uformelle arenaer viktig for relasjonsbygging ved at ansatte her står fritt til å prate med hvem de vil, om hva de vil. Grunnet antall ansatte blir derfor barrieren i språket tydeligst mellom norske-, franske- og øvrige internasjonale ansatte. Samtidig ønsker vi å poengtere at intervjuobjektene ikke uttrykte noen misnøye med grupperingene som ble observert. Vi tenker oss derimot at nordmenn og franskmenn, selv med intensjoner om å prate engelsk når andre er der, skaper en usynlig barriere når de i utgangspunktet er en stor gruppe som ønsker å prate sitt eget morsmål. Denne barrieren kan gjøre det vanskelig for andre å inkludere seg selv i deres samtale. Grupperingene basert på språk, og dermed nasjonalitet, var samtidig ikke like hyppige som grupperinger basert på arbeidsgruppene, og de oppleves derfor ikke som kritiske i relasjonsbyggingen. Vi ser av den grunn ikke at grupperingene basert på nasjonalitet påvirker relasjonene i den grad at de har betydning for oppfatningen av en felles organisasjonsidentitet.

### ***Ansattes interesser påvirker hvem de bygger relasjoner med***

Under intervjuene kom det fram at ansatte innehar ulike interesser og fokus i livet, hvorav forskjellene mellom nordmenn og internasjonale ansatte ble nevnt spesifikt. Dette gjelder spesielt de første årene etter at de internasjonale ansatte har bosatt seg i Norge. For eksempel ble det påpekt at det viktigste for internasjonale ansatte den første tiden i Norge var rent praktiske utfordringer, som hvordan å skaffe seg bil og leilighet. For nordmennene ble ikke dette oppfattet som like interessant, og de ønsket heller å diskutere for eksempel hytteliv – noe flere internasjonale ansatte verken hadde interesse eller erfaring med. Dette gjør at det kan oppstå barrierer for relasjonsbygging, da ansatte grupperer seg basert på hva de ønsker å prate om. Grunnlaget for å bygge relasjoner handler om å vise interesse for den andre parten, samt gi uttrykk for egne meninger og verdier (Spurkeland, 2013). Vi tenker at det kan være

vanskelig for en person å vise genuin interesse for den andre parten om han ikke forstår hans eller hennes situasjon, og da mister man dette grunnlaget. Dersom personer ikke har de samme interessene kan det på en annen side gi en plattform for å lære noe nytt om hverandre. I den grad de ansatte viser interesse for å vite hvordan det oppleves å være ny i landet, eller hva som er så flott med å ha en hytte på fjellet, så mener vi de har et utgangspunkt for å skape en dyp og fortrolig samtale.

En av nordmennene nevnte under intervjuet at det var et spørsmål hvor mye ansvar som lå på de ansatte i bedriften når det gjelder å hjelpe de internasjonale ansatte å integreres i bedriften, og det norske samfunnet generelt. Noen ansatte tenkte kanskje at dette ikke var deres ansvar, mens andre tok mer aktivt del i prosessen. Dersom nordmennene og de internasjonale ansatte viser interesse for hverandre ser vi for oss at råd og erfaringer om hvordan man gjør ting «her i Norge» kan være med å knytte gode relasjoner på tvers av nasjonalitetene. Ulike interesser kan også danne grunnlag for konflikt mellom ansatte, uavhengig av om de er av samme nasjonalitet eller ikke, men kanskje spesielt dersom man ikke har forståelse for den andre partens holdninger eller verdiståsted. Gjennom teorien kom det imidlertid fram at selv samtaler som omhandler konflikt har potensial til å forsterke relasjoner (Spurkeland, 2013; 68-70), og trenger ikke være negativt for samholdet og utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.

Gjennom intervjuene og SPGR feltanalysene ble nordisk kultur beskrevet som lukket, og ikke like åpen overfor nye mennesker. Vi tenker at et slikt inntrykk kan skape en barriere for relasjonsbygging ved at ansatte blir skeptiske til å dele sine interesser, kanskje i frykt for at den lukkede parten ikke er åpen for å bli kjent. Nordmennene og svenskene vurderte hverandre til å være fremtredende i gruppen, noe vi tenker kan komme av at de kjenner hverandres kultur bedre, og derfor ikke tenker over at den andre er «lukket» - fordi de begge er det. Samtidig antas det at nordmenn og svensker kan ha samsvarende interesser grunnet landenes geografiske nærhet. Hytteliv er for eksempel ikke et ukjent fenomen i Sverige, og heller ikke noe de nødvendigvis trenger å gi slipp på dersom de flytter til Norge. Vi ser derfor at enkelte nasjonale kulturer er mer like enn andre, for eksempel grunnet geografisk nærhet, og at det dem imellom er mer samsvarende interesser og rom for relasjonsbygging.

### ***Stereotypier kan påvirke hvordan nasjonalitetene oppfatter hverandre***

Gjennom intervjuene kom det fram at hva ansatte svarer på spørsmål, som for eksempel om de lever for å jobbe eller jobber for å leve, ikke nødvendigvis stemmer med hvordan andre tror de svarer. Begrunnelsen på svarene kan stamme fra stereotypier heller enn oppfatninger av individene som arbeider ved TeknoEn. Stereotypier er generelle, og samler alle med en nasjonalitet under ett (eller flere) kjennetrekke. Et av Scheins (2010, s.153) spørsmål er om ansatte ser hverandre stereotypisk eller som «komplette» personer. Dette kan være en utfordring for multikulturelle grupper (Schein 2010), men grunnet individuelle utgangspunkt og erfaringer kan ansatte ha ulik atferd og verdier selv om de er fra samme nasjonale kultur (Hollensen, 2012). Vi ser derfor for oss at stereotypier kan skape utfordringer ved relasjonsbygging. Årsaken er at forutinntatte meninger kan hindre ansatte i å bli kjent med individene som kollegene faktisk er. At tyskere er strukturert og arbeidsomme er en typisk stereotypi de fleste er godt kjent med, og som vi kunne se tegn til gjennom SPGR feltanalysen. Denne stereotypien av tyskerne ble derimot ikke nevnt spesifikt under intervjuene. Vi tenker at lavere grad av integrasjon, som antydnet i fem av seks feltanalyser, kan vise at det eksisterer syn på andre basert på stereotypi. Ved lavere grad av integrasjon vil ansatte i mindre grad være kjent med de «komplette» personene kollegaene er. En stereotypi som kom til uttrykk både gjennom SPGR og intervjuene var synet på nordmenn som innesluttet, eller lukket. Resultatene fra SPGR viser at flere har evaluert nordmennene som forsiktige personer som tar liten plass i en gruppe, noe som stemmer overens med dette inntrykket. For eksempel påpekte en inder at nordmenn er mer lukkede enn asiater, og at det var enklere for ham å prate med andre asiater. Vi tenker at dersom andre ansatte antar at nordiske ansatte er lukket og vanskelig å snakke med kan dette øke sjansen for at dette faktisk blir tilfellet. Svenskene har derimot evaluert nordmenn som framtrepende personer, noe som kan ha sammenheng med at de har en relativt god oversikt over norsk kultur. De nordiske landene er like på flere områder, noe som også ble påpekt av flere ansatte med opprinnelse utenfor Norden, som hadde jobbet eller studert i begge disse nordiske landene. Altså er det mulig svensker ikke opplever dette aspektet ved nordmenn like godt, da norsk kultur er mindre fremmed for dem.

Ved samtaler med individer med en annen nasjonalitet kan man relativt raskt oppfatte at ikke alt personen gjør og sier stemmer overens med egenskapene man i utgangspunktet tilegnet

dem. Ved å være lydhør for disse variasjonene, og inkludere dem i sin vurdering av andre, mener vi utfordringene med stereotyper i stor grad kan unngås. Variasjon mellom individer med en nasjonalitet henger sammen med at individer formes av den kulturen de vokser opp i, men like viktig er deres personlige erfaringer (Hollensen, 2012). For eksempel hadde flere av intervjuobjektene tidligere studert eller jobbet i Norge eller Sverige, og hadde derfor tilpasset seg den nasjonale kulturen. Dette medførte at de i større grad utviste verdier og oppførsel som stemmer overens med norsk kultur, selv om man basert på nasjonalitet ikke skulle forventet det. Samtidig kan det faktum at de har valgt å arbeide i Norge henge sammen med at deres personlighet ikke stemmer overens med deres nasjonale kultur i like stor grad.

### ***Prosessene ved relasjonsbygging***

Hvordan intervjuobjektene tror ansatte med andre nasjonaliteter besvarer spørsmål kan bidra til å danne et bilde av hvilken av Spurkelands (2013, s.327-329) fire faser i prosessen med relasjonsbygging de ansatte befinner seg i. Tillitsfasen er som nevnt målet dersom man ønsker å skape noe sammen, og vi tenker derfor at dette er en hensiktsmessig fase for de ansatte i TeknoEn å befinne seg i dersom de ønsker å oppleve en felles organisasjonsidentitet. Tillitsfasen kjennetegnes blant annet av at verdier er tydeliggjort og at motparten oppleves som forutsigbar (Spurkeland, 2013), og derfor tenker vi at «riktig» svar på hva de andre mener kan gi et inntrykk av om de befinner seg her.

Teamarbeid motiverer ansatte til å møte på jobb hver dag, og derfor antar vi at samarbeidet i bedriften fungerer godt. For at et samarbeid skal fungere må medlemmene i gruppen ha tillit til at andre gjør sin del av oppgavene som skal utføres, og tillit er som nevnt i teorien bærebjelken i gode relasjoner (Spurkeland, 2013). Basert på dette oppfatter vi at motivasjon som følge av teamarbeid vil påvirke oppfattelsen av en felles organisasjonsidentitet på en positiv måte, altså at den i større grad blir samstemt. Intervjuobjektene svarte som nevnt relativt likt på spørsmålet, som igjen antyder at relasjonene påvirker organisasjonsidentiteten uavhengig av nasjonale grenser. På en annen side er det mulig at intervjuobjektene svarte at de ble motiverte av teamarbeid, uten at dette nødvendigvis er en velfungerende praksis i bedriften. De ansatte ble ikke spurt om de *var* motiverte for å jobbe, men heller *når* de var

motiverte. Dette betyr at dersom det mangler tillit mellom de ansatte har de heller ikke velfungerende relasjoner, som igjen fører til at de sjeldent eller - for å sette det på spissen - aldri er motiverte. Spurkeland (2013, s. 140) sier som nevnt at tilliten kun er så god som den minst tillitsfulle i relasjoner våger og velger, og tilliten kan derfor bli begrenset av personer som holder tilbake. Dette tenker vi i så fall vil ha motsatt effekt på opplevelsen av en felles organisasjonsidentitet.

Vi har ikke nok informasjon til å si helt sikkert om relasjonene mellom de ansatte er preget av tillitsfasen, og hvilken fase de bør befinne seg i vil kunne variere avhengig av hvor tett de jobber sammen. At alle relasjoner i en stor bedrift skal befinne seg i tillitsfasen kan være for mye å forlange, men for å oppleve en felles organisasjonsidentitet tror vi relasjonene bør være utviklet nok til ikke å basere seg på stereotypier. I jobbsammenheng kan det derfor være nok å befinne seg i testfasen, der man vet hvilke forventninger og avtaler som blir innfridd av hverandre, men basert på et inntrykk av noe stereotypi ser vi ikke bort fra at mange av de ansatte fortsatt befinner seg i etableringsfasen. Det er en glidende overgang mellom de ulike fasene, og det er derfor ikke enkelt å trekke et klart skille ved hvor den ene slutter og den andre starter. Vi regner derfor med at relasjoner innenfor alle fasene eksisterer i TeknoEn, men at opplevelsen av en felles organisasjonsidentitet styrkes dersom relasjonene i bedriften er dominert av tillitsfasen.

#### **5.2.4 Oppsummering relasjonsbygging**

Gjennom foregående diskusjon har vi sett at vel gjennomført sosialisering er essensielt for å skape velfungerende relasjoner mellom ansatte, også på tvers av nasjonaliteter. Ved majoriteten av de ansatte ved TeknoEn har ingeniørbakgrunn har de en felles plattform, som gjør at deres tidligere erfaringer i større grad er samkjørt. Ett av intervjuobjektene påpekte dette, og sa at siden (nesten) alle ansatte ved bedriften er ingeniører er de alle «like». Dette viser at profesjonskulturen står sterkt hos de ansatte, og kanskje også sterkere enn deres nasjonale kultur i denne sammenhengen. En felles ingeniørbakgrunn, som medfører at de ser på hverandre som ingeniørkolleger og ikke kolleger med ulike nasjonaliteter, kan skape tillit



mellom de ansatte. Årsaken er som nevnt at de har større oversikt over hverandres atferd og verdier, som videre kan gi et bedre grunnlag for å utvikle relasjoner mot tillitsfasen.

Møtet med bedriften, eller introduksjonen (og dermed bedriftens sosialiseringstaktikker) er felles for alle de første månedene, hvorav det i etterkant varierer mellom avdelingene. Ingen uttrykte misnøye med hvordan dette ble gjennomført, med unntak av et forslag om et mentorprogram. Ut i fra dette fant vi ingen forskjeller i hvordan ansatte foretrekker å bli introdusert for en ny arbeidsplass ut i fra nasjonalitet. Ansattes interesser, spesielt de første årene i Norge for internasjonale ansatte, varierte, og påvirket hvem de foretrakk å sosialisere seg med. Dette påvirker igjen hvem de danner relasjoner med, og hvordan disse utvikles. Derimot fikk vi inntrykk av at dette jevnet seg ut etter hvert, og skapte ikke overveldende negative følger for dannelse av relasjoner på tvers av nasjonalitet. Gjennom TeknoEn arrangeres det sosiale arrangementer og idrettsgrupper der ansatte kan bli kjent med andre ansatte med samme interesser. Dette skaper en plattform hvor de kan bli kjent, uavhengig av nasjonalitet og avdeling. Vi fikk ikke inntrykk av at noen nasjonaliteter deltok mer i disse aktivitetene, selv om noen intervjuobjekter pekte ut asiater som mindre aktive.

TeknoEn står overfor flere utfordringer ved relasjonsbygging mellom ansatte grunnet sammensetningen av ulike nasjonaliteter i bedriften, og språket er ett av dem. Vi har sett at både språket de ansatte ønsker å prate, og hvor godt de behersker engelsk som sekundærspåk er av betydning. Nordmennene er i flertall i bedriften, og har gjennom språket muligheten til både å integrere og stenge ut de internasjonale ansatte. For at relasjonene skal påvirke organisasjonsidentiteten til å oppleves som felles i bedriften er det et viktig poeng at nordmennene er klar over denne muligheten - noe vi tror at de er. På tross av at grupperinger eksisterer blir det ikke antatt at disse truer relasjonsbyggingen på tvers av nasjonaliteter i stor grad. Mye av årsaken til dette ligger i at det ble poengtert at de fleste grupperingene var basert på arbeidsgrupper, og ikke nasjonalitet. Relasjonsbygging grunnet grupperinger kan derfor være truet, men på tvers av arbeidsgrupper. Dette er derimot ikke noe vi har gått grundigere inn på i denne oppgaven. I neste underkapittel vil vi sammenfatte dette og foregående underkapittel for å se hvordan helhetsbildet utfolder seg, og for å begrunne

hvorfor vi mener relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet ikke påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet.

### **5.3 Hvordan relasjoner påvirker organisasjonsidentiteten**

For å finne svar på om det eksisterer en felles oppfattelse av TeknoEns organisasjonsidentitet, og hvordan denne påvirkes av relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet, ble som nevnt Hatch & Schultz' (2002) dynamiske organisasjonsidentitetsmodell benyttet som teoretisk grunnlag. Modellen inkluderer de to prosessene uttrykking og speiling, det vil si hvordan henholdsvis organisasjonskultur og image påvirker organisasjonsidentiteten. Dette ble oppsummert i delkapittel 5.1.4, hvor det ble etablert at de ansatte hadde et samstemt syn på TeknoEns organisasjonsidentitet. Samtidig ble det lagt til grunn at sosial interaksjon – altså relasjoner – påvirker organisasjonsidentiteten (Albert & Whetten, 1985 og Hatch & Schultz, 2002).

På tross av at det eksisterer en felles oppfatning av TeknoEns organisasjonsidentitet har vi gjennom diskusjonen vist at det eksisterer utfordringer i relasjonsbyggingen ved TeknoEn. Språket var den tydeligste barrieren, både i henhold til hvilket språk som benyttes, men også kunnskapene vedrørende arbeidsspråket – altså engelsk. Dette førte til at ansatte til tider valgte å gruppere seg med andre med samme språkbakgrunn. I tilfeller der dette ikke var hensiktsmessig valgte de å gruppere seg med andre som snakket engelsk. Grupperinger basert på språk medførte skjevheter i hvem ansatte sosialisertes med, og relasjoner ble i større grad dannet mellom enkelte ansatte, mens andre ble utelatt. Imidlertid så vi at grupperingene ble formet i løpet av kortere perioder under arbeidsdagen, og dermed spiller ikke nasjonalitet (eller språk) en overveldende stor rolle i relasjonsbyggingen. Gjennom sosiale arrangementer kunne ansatte møte og bygge relasjoner med andre ansatte som har like interesser. Dette var en arena som bidro til å minke barrierene mellom ansatte med ulik nasjonalitet. Under de sosiale arrangementene var det enkelte «typer» ansatte som deltok i større grad enn andre. Individuelle forskjeller virket å spille en større rolle på deltakelsen enn nasjonalitet, selv om det også ble påpekt at asiater deltok i mindre grad enn andre.

Barrierene for relasjonsbygging, for eksempel språket, ble vist å bli redusert ved at (nesten) alle hadde ingeniørbakgrunn. Studier og tidligere arbeidserfaring innenfor ingeniørfeltet kan gjøre sosialiseringprosessen enklere, da ansatte i større grad vet hvilken atferd og verdier som innehas av andre personer med den samme bakgrunnen. Ingeniørbakgrunnen, eller ingeniørkulturen, kan dermed gi rom for en opplevelse av en felles organisasjonsidentitet - uavhengig av nasjonalitet. Samtidig opplevde vi at de ansatte ved TeknoEn i større grad så likhetene seg imellom, basert på felles ingeniørbakgrunn, heller enn forskjellene basert på nasjonalitet.

Avslutningsvis ønsker vi derfor å si at ut i fra våre empiriske data og diskusjon ikke oppfatter at relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter påvirker opplevelsen av en felles organisasjonsidentiteten hos TeknoEn. Som sagt innledningsvis er dette imidlertid ikke det samme som å påpeke at relasjoner generelt ikke påvirker organisasjonsidentiteten. Vi kan heller ikke, som forklart i teorien, anta at nasjoner og samfunn stemmer overens (Hofstede, 1993). Vi ser derfor ikke bort fra at relasjoner mellom ansatte av ulike kulturer, basert på andre kriterier enn landegrensener, kan påvirke organisasjonsidentiteten.

## 6 Konklusjon

Gjennom problemstillingen ønsket vi å besvare hvordan relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Imidlertid kom vi fram til at relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonalitet ikke påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Samtidig kom det fram at andre aspekt, som yrket, stod sterkere. Likevel fant vi faktorer som kompliserer relasjonsbyggingen, og dermed utvikling av en felles oppfattelse av organisasjonsidentiteten, mellom ansatte med ulik nasjonalitet. Avslutningsvis vil vi i dette kapittelet oppsummere hvorfor vi konkluderer med dette, samt hvilken relevans oppgaven har for TeknoEn og i en akademisk kontekst og komme med forslag til videre forskning.

### 6.1 Oppsummering

Vi har sett at ansatte, uavhengig av nasjonalitet, innehar mange av de samme verdiene. Fritid verdsettes, men de trives med utfordringene jobben gir. De motiveres i stor grad av samarbeid og felles prestasjoner, men samtidig settes individuelle prestasjoner høyt. Samarbeid gir ansatte stolthetsfølelse, og kan påvirke hvordan de prater om TeknoEn til eksterne aktører. Det kom fram at ansatte følte eksterne aktører visste lite om bedriften, eventuelt at de hadde et nøytralt eller positivt syn på TeknoEn. Ansatte har altså et felles syn på organisasjonens kultur og image, som påvirker organisasjonsidentiteten gjennom prosessene uttrykking og speiling (Hatch & Schultz, 2002). Dette, kombinert med respons fra intervjuobjektene omhandlende organisasjonsidentitet direkte, medfører at konklusjonen falt på at organisasjonsidentiteten oppfattes likt av ansatte, uavhengig av deres nasjonalitet. Sagt på en annen måte ble det ikke funnet tegn til at TeknoEn innehar multiple identiteter basert på nasjonalitet. Vi observerte grupperinger basert på nasjonalitet, men etter drøfting ble ikke disse definert som subkulturer. Grupperingene ga imidlertid opphav til utfordringer i relasjonsbyggingen mellom ansatte med ulike nasjonaliteter, hovedsakelig grunnet språk og interesser.

Som nevnt konkluderte vi med at relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter ikke påvirker TeknoEns organisasjonsidentitet. Vi observerte imidlertid andre faktorer som kan spille inn på hvordan ulike grupper av ansatte oppfatter bedriften. Det ble nevnt at TeknoEn er en ingeniørbedrift, og vi fikk inntrykk av at det å være ingeniør kan skille dem fra andre yrkesgrupper. Altså er det mulig det eksisterer et skille mellom ansatte som er utdannede ingeniører, og ansatte med annen bakgrunn. Dette var ikke fokusområdet i denne oppgaven, men heller en observasjon vi gjorde oss i løpet av prosessen.

Som nevnt innledningsvis er ikke vår konklusjon synonymt med at relasjoner generelt ikke påvirker organisasjonsidentiteten, da sosiale interaksjoner - og dermed relasjoner - legger grunnlaget for dannelse av organisasjonsidentitet (Albert & Whetten, 1985 og Hatch & Schultz, 2002). Imidlertid oppfattet vi ikke antydninger til at nasjonalitet var en påvirkende faktor i denne sammenheng. Vi ønsker å påpeke at forsiktighet må utvises ved slike slutninger, da det kan være elementer vi ikke har fanget opp eller som intervjuobjektene ikke har fått uttrykt.

## **6.2 Oppgavens relevans**

For å plassere oppgaven i en større sammenheng ønsker vi å se hvilken relevans funnene har for TeknoEn og tilsvarende bedrifter, samt i en akademisk kontekst. Evnen til å samhandle med personer med bakgrunn i andre nasjonale kulturer blir som nevnt stadig viktigere for organisasjoner (Sjøvold, 2010), og vi mener derfor vår konklusjon om at relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet ikke påvirker organisasjonsidentiteten er positivt for bedriften. Dette betyr blant annet at de kan hente arbeidskraft med bakgrunn i andre nasjonaliteter uten å være redd for at dette skal gå på bekostningen av en felles oppfatning av organisasjonsidentiteten. Dette kan være relevant også for andre internasjonale bedrifter som har ansatte med ulike nasjonaliteter. Samtidig ser vi begrensninger i påstanden om at man kan hente inn arbeidskraft uten å være redd for oppfatningen av en felles organisasjonsidentitet, blant annet gjennom utvalget av land vi benyttet i oppgaven. Av over tjue nasjonaliteter som jobber ved bedriften inkluderte vi seks, som gjør det vanskelig å generalisere, også innad i bedriften. Vi tror derfor at det kan være aspekter vedrørende relasjoner mellom ansatte med

ulik nasjonalitet vi ikke har fanget opp. Likevel mener vi utvalget bidro med nok geografisk og kulturell variasjon til å fange opp essensielle og utpregede aspekter.

At ingeniørkulturen ser ut til å være viktigere for organisasjonsidentiteten enn nasjonal kultur kan være av interesse både for TeknoEn og andre ingeniørbedrifter. Alle relasjoner må opprettholdes og vedlikeholdes (Spurkeland, 2013), men dersom kulturelle forskjeller er av mindre betydning er det en faktor mindre som kan skape barrierer i relasjonsbyggingen. Samtidig ser vi ikke bort fra at denne typen kulturer kan eksistere også innenfor andre yrkesgrupper. Vi ser at verdiene ansatte innehar gjennom yrket kan samsvare dem imellom, og i så måte skape en felles kultur som overgår den nasjonale kulturen. Samarbeid på tvers av landegrensene er i større grad normen (Kvåle & Wæraas, 2006), og en felles plattform vil, ved å redusere barrierene ved samarbeid og kommunikasjon, bidra til å danne en organisasjonsidentitet uavhengig av nasjonal kultur. Ved å fokusere på disse likhetene ved ansettelse av internasjonale (og nasjonale) ansatte, kan bedrifter i større grad skape en felles plattform for alle ansatte. Dette kan medføre forenkling av kommunikasjon mellom ansatte, som bidrar til dannelsen av organisasjonsidentiteten.

Sett i en akademisk kontekst har bedrifter som driver med forretningsvirksomhet, slik TeknoEn gjør, fått liten oppmerksomhet i studier av organisasjonsidentitet (Oliver & Roos, 2003). Oppgaven bidrar i så måte til å utvide forskningsfeltet omhandler organisasjonsidentitet. Vi ser derimot ikke bort fra at det i etterkant av 2003 kan ha blitt større fokus rundt studier på forretningsmessige organisasjoner. Oppgaven er gjennomført i samarbeid med en multinasjonal bedrift, både gjennom selskapet som helhet (lokalisert i flere land) og som enkeltstående enhet (ansatte med flere ulike nasjonaliteter). I den sammenheng har vi fokusert på hvordan relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter påvirker organisasjonsidentiteten, og etter det vi kjenner til er akademiske studier innenfor en slik kontekst ikke blitt gjennomført tidligere. Dette på tross av økende grad av globalisering (Kvåle & Wæraas, 2006) og det faktum at sosial interaksjon legges til grunn for dannelsen av organisasjonsidentiteten (Albert & Whetten, 1985 og Hatch & Schultz, 2002).

### 6.3 Videre forskning

Ved å gjennomføre lignende studier ved andre bedrifter, og inkludering av andre nasjonaliteter, kan elementer ved relasjoner mellom ansatte med ulik nasjonalitet og organisasjonsidentitet studeres nærmere. Vi tror gruppeintervju ved slike studier er hensiktsmessig, da vi fikk gode diskusjoner med vår franske gruppe. Dette vil avhenge av at bedriften er representert nok ansatte med hver nasjonalitet. Flere ansatte med hver nasjonalitet vil samtidig gi et mer nyansert resultat ved bruk av SPGR. Samtidig kan bruk av andre forskningsmetoder forsterke eller avkrefte vår konklusjon. I forbindelse med nåtidens økende globalisering vil vi oppfordre forskere til å studere hva dette medfører med tanke på organisasjonsidentiteten, også på bakgrunn av andre aspekter enn relasjoner.

I denne oppgaven har vi fokusert på TeknoEns organisasjonsidentitet som frittstående enhet. Imidlertid nevnte flere av intervjuobjektene at det totale konsernet, hovedsakelig morselskapet i USA, innehadde andre elementer enn TeknoEn. Colman (2014, s.122) påpeker at datterselskaper kan ha en identitet som er forankret i det stedet organisasjonen fysisk er lokalisert og en identitet som er forankret i det å være en global, multinasjonal aktør. Samtidig kan det variere mellom selskaper hvilken tilhørighet som er sterkest. Videre forskning kan dermed legge fokus på dette samspillet, og hvordan det påvirker TeknoEn.

## Referanseliste

- Albert, S. & Whetten, D.A., 1985. Organizational Identity. I M.J. Hatch & M. Schultz (eds.). 2004. *Organizational Identity*. Oxford: Oxford University Press. Kap.6.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K., 2009. *Reflexive Methodology*. 2 utgave. London: SAGE Publication Limited.
- Andersen, S.S., 2013. *Casestudier - Forskningsstrategi, generalisering og forklaring*. 2. utgave (1. opplag). Oslo: Fagbokforlaget.
- Bauer, T.N., Bodner, T. & Tucker, J.S., 2007. Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytical Review of Antecedents, Outcomes and Methods, *Journal of Applied Psychology*, 92(3), s.707-721.
- Buchanan, D.A. & Huczynski, A.A., 2010. *Organizational Behaviour*. 7. utgave. Essex: Pearson Education Limited.
- Chatman, J.A. & Cha, S.E., 2003. *Leading by leveraging culture, California Management Review*, 45(4), s.20-33.
- Colman, H.L., 2014, *Organisasjonsidentitet*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., & Hatch, M.J., 2006. Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, s. 85-99.
- Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. 1991., Keeping an eye on the mirror. Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), s. 517-554.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V., 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), s. 239-263.
- Fiol, C.M., 1991. Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), s. 191-211.
- Fombrun, C.J. & Shanley, M., 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), s. 233-258.
- Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G., 2000. Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability, *Academy of Management Review*, 25(1), s. 63-81.
- Gioia, D.A., Patvardhan, S.D., Hamilton, A.L. & Corley, K.G., 2013. Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7, s. 123-192.
- Grunig, J.E., 1993. Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. *Public Relations Review*, 19(2), s. 121-139.
- Hatch, M.J. & Schultz, M. 2002., The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), s. 989-1018.



- Hambrick, D.C., Davison, S.C., Snell, S.A. & Snow, C.C., 1998. When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications, *Organization Studies*, 19(2), s. 181-205.
- He, H. & Brown, A.D., 2013. Organizational Identity and Organizational Identification: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research, *Group & Organization Management*, 38(1), s. 3-35.
- Heldal, F. & Antonsen, S., 2014. Team Leadership in a High-Risk Organization: The Role of Contextual Factors, *Small Group Research*, 45(4), s. 376-399.
- Hjertø, K.B., 2013. *Team*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Hollensen, S., 2012. *Essentials of Global Marketing*. 2 utgave. Essex: Pearson Education Limited.
- Hofstede, G., 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Oversatt fra engelsk av G. Bureid. Oslo: Bedriftøkonomens Forlag.
- Jacobsen, D.I., 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand, Norge: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J., 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P.A., 2011. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jones, G.R., 1986. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organisations, *Academy of Management Journal*, 29(2), s. 262-279.
- Kvåle, G. & Wæraas, A., 2006. *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Nyeng, F., 2004. *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Oliver, D. & Roos J., 2003. Studying Organizational Identity Empirically: A Review, [online] Tilgjengelig fra: <http://www.imagilab.org/pdf/wp03/WP31.pdf> [Hentet 24. april 2015]
- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J., 1993. The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behaviour*, 42, s. 170-183.
- Robbins, S.P., Judge, T.A., Millett, B. & Jones, M. 2010., *OB; The Essentials*. NSW: Pearson Australia.
- Schein, E.H., 2010. *Organizational culture and leadership*. 4 utgave. California: Jossey-Bass.
- Sjøvold, E., 2007. Systematizing Person-Group Relations (SPGR); A Field Theory of Social Interaction, *Small Group Research*, 38(5), s. 615-635.
- Sjøvold, E., 2010. *Teamet; Utvikling, effektivitet og endring i grupper*. 3 utgave. Oslo: Universitetsopplaget.

- Sjøvold, E., 2014. *Resultater gjennom team*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J., 2005. *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørbø, J., 2006. Globalisering og arbeidsmarkedet. *Rapport om arbeidsmarkedet*, 3, s. 8-12.
- Whetten, D.A & Godfrey, P.C. eds., 1998. *Identity in Organizations; Building Theory Through Conversations*. California: SAGE Publications, Inc.
- Wilton, N., 2013. *Human Resource Management*. 2 utgave. London: SAGE Publications Ltd.
- Yin, R.K., 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. 5 utgave. California: SAGE Publications, Inc.

### **Internett**

- The Hofstede Center, 2012. *National Culture*. [online] Tilgjengelig fra: <http://geert-hofstede.com/national-culture.html> [Hentet 19. mars 2015]
- The Social Organization, 2009. *The Iceberg Effect of Community Management*. [online] Tilgjengelig fra: <http://www.thesocialorganization.com/2009/08/the-iceberg-effect-of-good-community-management.html> [Hentet 09. april 2015]

# Vedlegg 1: Intervjuguide gruppeintervju

## Personlig kontekst

1. Kan dere fortelle litt om hvem dere er, og hva dere gjør hos TeknoEn?
  - a. Få fram: alder, stilling, tid ansatte i bedriften, hvilke nasjonaliteter personene jobber (mest) med.

## Kultur

1. Hvorfor ønsket dere å starte å jobbe for TeknoEn?
2. Hva gjør at dere har lyst til å møte på jobb hver dag?
3. Hva tenker dere rundt spørsmålet; *"lever du for å jobbe, eller jobber du for å leve?"*
  - a. Intervjuobjektens svar.
  - b. Hva intervjuobjektene tror andre ansatte (nasjonaliteter) ville svart.

## Organisasjonsidentitet

1. Hvis dere skulle beskrevet TeknoEn med tre ord, hva ville de vært?
  - a. (Alle skriver ned) Diskusjon rundt ordene; hvorfor akkurat disse ordene? Hvilken betydning legger dere i dem?
2. Hvis dere skal beskrive organisasjonen TeknoEn, hvordan ville dere besvart spørsmålet *"Hvem er vi i TeknoEn?"*
3. Snakker dere mye om "dem" og "vi"?
  - a. Hvem er "vi" for dere?
  - b. Hvor ofte tar dere kontakt med andre utenfor "deres" gruppe?

## Image

1. Hvordan tror du andre opplever TeknoEn?
  - a. Kunder, lokalbefolkning, familie, venner...
2. I hvilke situasjoner har du vært stolt av å være ansatt hos TeknoEn?
  - a. Hvorfor?

## Relasjoner

1. Hvordan sørget TeknoEn for at dere ble kjent med bedriften og andre ansatte da dere startet?
  - a. Er det noen andre måter dette kunne blitt gjort på?
2. Har dere sosiale arrangementer?
  - a. Hvem deltar?
3. Hvem spiser dere vanligvis lunsj med?

## Vedlegg 2: Intervjuguide enkeltintervju

### Personlig kontekst

1. Kan du fortelle litt om hvem du er, og hva du gjør hos TeknoEn?
  - a. Få fram: alder, stilling, tid ansatte i bedriften, hvilke nasjonaliteter personen jobber (mest) med.

### Kultur

1. Hvorfor ønsket du å starte å jobbe for TeknoEn?
2. Hva gjør at du har lyst til å møte på jobb hver dag?
3. Hva tenker du rundt spørsmålet; *”lever du for å jobbe, eller jobber du for å leve?”*
  - a. Intervjuobjektets svar.
  - b. Hva intervjuobjektet tror andre ansatte (nasjonaliteter) ville svart.

### Organisasjonsidentitet

1. Hvis du skulle beskrevet TeknoEn med tre ord, hva ville de vært?
  - a. Forklar ordene nevnt. Hvorfor akkurat disse? Hva legger du i ordene?
2. Hvis du skal beskrive organisasjonen TeknoEn, hvordan ville du besvart spørsmålet *”Hvem er vi i TeknoEn”*
3. Snakker du mye om ”dem” og ”vi”?
  - a. Hvem er ”vi” for deg?
  - b. Hvor ofte tar du kontakt med andre utenfor ”din” gruppe?

### Image

1. Hvordan tror du andre opplever TeknoEn?
  - a. Kunder, lokalbefolkning, familie, venner...
2. I hvilke situasjoner har du vært stolt av å være ansatt hos TeknoEn?
  - a. Hvorfor?

### Relasjoner

1. Hvordan sørget TeknoEn for at du ble kjent med bedriften og andre ansatte da du startet?
  - a. Er det noen andre måter dette kunne blitt gjort på?
2. Har dere sosiale arrangementer?
  - a. Hvem deltar?
3. Hvem spiser du vanligvis lunsj med?

## Vedlegg 3: Intervjuspørsmål

### *Organisasjonskultur*

Det ble spurt om motivasjon for å se hvilke aspekter intervjuobjektene la vekt på, og om disse var samstemte på tvers av nasjonalitetene. Samtidig kan det gi en pekepinn på hva organisasjonskulturen er, ved å gi et innblikk i hva ansatte oppfatter som viktige faktorer på jobb. Spørsmålet omhandlende *”lever for å jobbe eller jobber for å leve”* ga et bilde av underliggende verdier og oppfatninger i bedriften. Også her var det interessant å se om det varierte mellom nasjonalitetene.

### *Organisasjonsidentitet*

Intervjuobjektene ble bedt om å nevne tre ord som beskrev bedriften, samt oppsummere *«hvem vi er»* i en eller to setninger. Begge disse spørsmålene ble stilt for å se hvor samstemte intervjuobjektene var, og om det var aspekter som gikk igjen innad eller på tvers av nasjonalitetene. For å se om det var noen grupperinger i bedriften ble det spurt om det innad i bedriften var mye snakk om «dem» og «vi». Det naturlige oppfølgingsspørsmålet var å spørre hvem i så fall «vi» var, og om de ofte oppsøkte personer utenfor denne «vi»-gruppen.

### *Image*

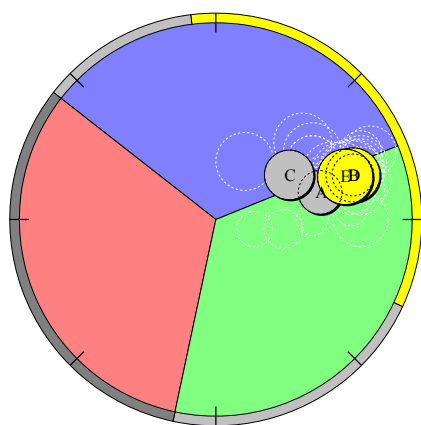
Bedriftens image ble undersøkt ved å spørre intervjuobjektene hvordan de trodde andre personer så på bedriften. Spørsmålet om hvilke situasjoner som gjorde intervjuobjektene stolte av å jobbe for bedriften ble stilt for å se om de la vekt på opplevelser som ga et godt bilde utad, eller faktorer som hovedsakelig er rettet internt.

### *Relasjoner*

Ved å spørre intervjuobjektene hvordan introduksjonen til bedriften foregikk ønsket vi å evaluere om ansatte nasjonalitet påvirket hvordan de oppfattet den, og hva de eventuelt ville foretrukket. Vi tenkte at dette aspektet kan være av betydning for sosial integrasjon. Intervjuobjektene ble, i sammenheng med det forrige spørsmålet, spurt om de deltok på sosiale arrangementer i regi av bedriften, og om de hadde inntrykk av at noen deltok mer enn andre. Enkelte fikk også spørsmål om de trodde de sosiale aktivitetene i så fall hadde betydning for trivsel og integrering. Spørsmålet omhandlende lunsj ble spurt for å se hvem de valgte å sosialisere med når de fikk velge. På denne måten kunne det gi et bilde av eventuelle grupperinger i bedriften, og i hvilken grad disse var basert på nasjonalitet.

## Vedlegg 4: SPGR feltanalyse

Enhetene i feltanalysen består ofte av enkeltindivider (Sjøvold, 2014), men i og med at problemstillingen innebærer å finne hvordan relasjoner mellom ansatte med ulike nasjonaliteter påvirker organisasjonsidentiteten i TeknoEn, ble enhetene i her de seks ulike gruppene av nasjonaliteter. Gjennom figuren illustreres det at resultatene framlegges i et diagram bestående av tre sektorer med fargekodene blå, grønn og rød, som viser til henholdsvis gruppefunksjonene kontroll, omsorg og opposisjon, samt sirkler som representerer enhetene inkludert i analysen. (Sjøvold, 2014)



*Eksempel på et resultat fra en SPGR feltanalyse. Sirklene representerer individer (eller enheter) i en gruppe, mens plassering, størrelse og farge gir et bilde av hvordan individet (eller enheten) oppfattes av gruppen som helhet (inkludert seg selv).*

Posisjonen sirkelen inntar i sektorene representerer en type atferd/rolle (ref. gruppefunksjon). Sirkelens relative størrelse indikerer hvor stor påvirkningskraft et individ har, eller sagt på en annen måte; hvor stor plass de tar i gruppen. Dette betyr at større sirkel i forhold til andre sirkler indikerer høyere grad av påvirkningskraft. Diagrammets ytterkanter er fargekodet, med den hensikt å begrense sektorer av atferd som har spesiell betydning for gruppens samarbeid. Gul ytterkant indikerer områder hvor man opplever konstruktivt og målrettet gruppearbeid. Lys grå ytterkant viser atferd som tidvis er nødvendig, men som kan være ødeleggende dersom atferden opptrer hyppig, mens atferd som hindrer konstruktivt arbeid indikeres av den mørkegrå ytterkanten. (Sjøvold, 2014)

I tillegg til å variere i størrelse og plassering kan sirklene inneha ulike farger. Gul sirkel indikerer et individ med relativt balansert spekter av atferd, og som ikke tar på seg en spesifikk rolle. De gule sirklene vil man finne i delen av diagrammet med gul ytterkant. Dersom en relativt stor gul sirkel er plassert mot kanten av diagrammet i skillet mellom blå og grønn sektor beskriver det et individ som viser engasjement, og som evner å få andre gruppe-medlemmer til å handle. Lys grå sirkel indikerer en person som oppfattes som ydmyk, forsiktig og lojal, og personen vil sjeldent snakke høyt dersom han eller hun ikke blir bedt om det. Individer med liten, mørk grå sirkel i rød sektor kan vise tegn til motløshet og tilbaketrekning, samt ha en oppfattelse av gruppearbeid som krevende eller uinteressant. (Sjøvold, 2014)

