

**STUDENTNUMMER:**

982559

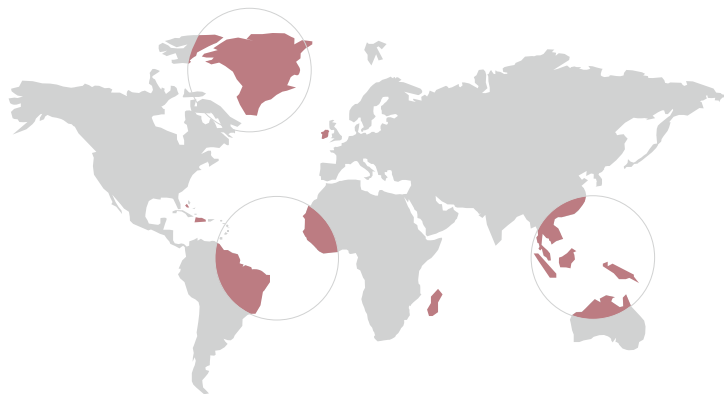
**BCR3100**

982558

**BACHELOROPPGAVE**

982525

**VÅREN 2014**



**DIGITALE MEDIER:**

**EN ERSTATNING FOR ANSIKT**

**TIL ANSIKT KOMMUNIKASJON?**

**MARKEDSHØYSKOLEN**

**BACHELOR I REISELIV 6. SEMESTER**

---

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

## Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del ved vår Bachelor i Reiselivsledelse og runder av et treårig studieløp ved Markedshøyskolen Campus Kristiania i Oslo. Gjennom disse tre studieårene på Markedshøyskolen har vi hatt ulike fag hvor vi har lært mye om andre kulturer og de utfordringene som kan oppstå når mennesker fra to ulike kulturer møtes.

Som et resultat av det vi har lært gjennom tre år på Markedshøyskolen kom vi frem til at det ville vært spennende å se på de kulturelle forskjellene bedrifter kan oppleve under forhandlinger i møte med internasjonale samarbeidspartnere. Vi ville derfor finne ut mer om hvordan kommunikasjonen foregår med disse partnerne og hvordan digitale medier og teknologi spiller inn. Spørsmålet vårt er dermed om digitale medier har blitt en erstatning for møter ansikt til ansikt.

Vi ønsker først og fremst å rette en stor takk til våre informanter, Mats Garlid, Bjørn Otterlei, Audun Pettersen, Lise Fulland, Linda Skarstad og de tre andre som har ett ønske om å være anonyme, for at de tok seg tid til å stille opp for å svare på spørsmålene våre. Vi ønsker også å takke vår veileder Kjersti Ruud Walaas, høyskolelektor ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Kjersti har gitt oss inspirerende forelesninger og god veiledning i skriveprosessen av vår oppgave.

God lesing!

## Sammendrag

Formålet med denne oppgaven har vært et ønske om å avdekke hvilke hindre norske bedrifter møter under kommunikasjon, både gjennom ansikt til ansikt kommunikasjon og gjennom digitale kommunikasjonskanaler, ved internasjonale forhandlinger. Vi går også inn på hvordan digitale medier styrker eller svekker denne prosessen, for deretter å undersøke om verdien i ansikt til ansikt kommunikasjon er like viktig som før. For å undersøke dette har vi tatt utgangspunkt i problemstillingen:

*”Har ulike digitale kommunikasjonskanaler blitt en erstatning for forretningsmøter ansikt til ansikt mellom norske bedrifter og deres internasjonale samarbeidspartnere? Eller er det slik at det oppstår flere misforståelser og at det avdekkes flere kulturelle hindre ved kommunikasjon gjennom digitale medier?”*

For å belyse dette har vi gjennomført åtte kvalitative dybdeintervjuer. Disse ble gjennomført med bedrifter som er kjent med bruken av digitale medier i sine internasjonale forhandlinger, og som har kunnskap og erfaringer til emnet kulturelle hindre og forskjeller i forhandlinger og kommunikasjon på tvers av kulturer.

Funnene fra undersøkelsen er analysert opp mot teori og litteratur på området, og dermed har vi kunnet trekke konklusjoner om hvilke likheter eller ulikheter det finnes mellom litteraturen og det bedriftene fremmet som viktig.

Gjennom analysen av vår data og teori ønsker vi å finne ut om digitale kommunikasjonskanaler i dag er en erstatning for møter ansikt til ansikt. Vi ser på om kultur og relasjon spiller inn i denne problematikken. Å hvilket syn våre informanter har til kultur og relasjon. Vi ønsker å se de ulike måtene å kommunisere på og drive forretninger. Vi har alle ulike måter å kommunisere på, håndtere konflikter og drive forretninger uavhengig av land og kultur. Spørsmålet vi vil ha svar på er møtes representanter fra ulike land like mye ansikt til ansikt i dag som før eller blir verdien av dette mer eller, mindre viktig i framtiden.

# Innholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Introduksjon</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1</b>	<b>Bakgrunn for oppgaven</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2</b>	Formål og problemstilling .....	<b>8</b>
<b>1.3</b>	Forutsetninger og avgrensinger.....	<b>9</b>
<b>1.4</b>	Til bedrifter.....	<b>9</b>
<b>1.5</b>	Oppgavens struktur.....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Teoretisk forankring</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1</b>	<b>Globalisering</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.1</b>	Glokalisering .....	<b>11</b>
<b>2.2</b>	<b>Kommunikasjon</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1</b>	Interkulturell kommunikasjon .....	<b>12</b>
<b>2.2.2</b>	Kulturfiltermodellen .....	<b>13</b>
<b>2.2.3</b>	Verbal kommunikasjon og kommunikasjonsstiler .....	<b>14</b>
<b>2.2.4</b>	Ikke-verbal kommunikasjon .....	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>Teknologi</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3.1</b>	World Wide Web.....	<b>17</b>
<b>2.3.2</b>	Digitale medier .....	<b>17</b>
<b>2.3.3</b>	Ulike digitale kanaler .....	<b>18</b>
<b>2.3.4</b>	Digitale medier og påvirkning på tverrkulturell kommunikasjon .....	<b>18</b>
<b>2.4</b>	<b>Kulturelle hindre</b> .....	<b>19</b>
<b>2.4.1</b>	Status .....	<b>20</b>
<b>2.4.2</b>	Rolle og kjønnsroller .....	<b>20</b>
<b>2.4.3</b>	Makt og maktdistanse.....	<b>20</b>
<b>2.4.4</b>	Tid .....	<b>21</b>
<b>2.4.5</b>	Språk.....	<b>22</b>

2.4.6	Etnosentrisme .....	22
2.4.7	Kulturosentrisme .....	23
2.4.8	Kulturrelativisme .....	23
<b>2.5</b>	<b>Relasjoner/relasjonsbygging</b> .....	<b>23</b>
2.5.1	Relasjonsbyggingens faser .....	24
<b>3</b>	<b>Metode</b> .....	<b>25</b>
3.1	Valg av metode .....	25
3.2	Forskningsdesign .....	26
3.3	Datainnsamling .....	27
3.3.1	Dybdeintervjuer .....	27
3.3.2	Gjennomføring .....	27
3.3.3	Intervjuguide .....	28
3.3.4	Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse .....	29
3.4	Dataanalyse .....	30
3.4.1	Transkribering .....	30
3.4.2	Analyse .....	31
3.5	Kvalitetssikring .....	32
3.5.1	Reliabilitet .....	32
3.5.2	Validitet .....	32
3.5.3	Etikk .....	33
3.5.4	Kritikk til metode .....	34
<b>4</b>	<b>Analyse</b> .....	<b>35</b>
4.1	Globalisering .....	35
4.2	Kommunikasjon .....	36
4.2.1	Kontakt .....	37

4.2.2	Kommunikasjon over digitale medier .....	38
4.2.3	Verbal og ikke-verbal kommunikasjon .....	40
4.2.4	Digitale medier – erstatning for ansikt til ansikt kommunikasjon?.....	41
<b>4.3</b>	<b>Kulturelle forskjeller</b> .....	<b>44</b>
4.3.1	Kunnskap og erfaring .....	44
4.3.2	Kulturelle hindre – språk, kjønn, roller, hierarki .....	45
4.3.3	Globalt ”mindset” .....	48
<b>4.4</b>	<b>Relasjonsbygging</b> .....	<b>49</b>
4.4.1	Viktigheten av relasjonsbygging .....	50
4.4.2	Hvordan oppnå en god relasjon .....	51
4.4.3	Relasjon over digitale medier .....	52
4.4.4	Tillit over digitale medier .....	53
4.4.5	Er relasjon viktigere enn kulturell bevissthet? .....	55
<b>5</b>	<b>Konklusjon og avslutning</b> .....	<b>55</b>
5.1	Globaliseringens virkninger .....	57
5.2	Digitale medier – erstatning for ansikt til ansikt kommunikasjon? .....	58
<b>6</b>	<b>Anbefalinger</b> .....	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Litteraturliste</b> .....	<b>61</b>

#### **Figurer:**

<b>Fig. 1.1</b>	Den klassiske kommunikasjonsmodellen.....	<b>12</b>
<b>Fig. 1.2</b>	Kulturfiltermodellen .....	<b>13</b>

#### **Vedlegg:**

**Vedlegg 1:** Intervjuguide

Antall ord: 18 175

# 1 Introduksjon

Vi vil i dette kapitlet introdusere oppgaven ved å ta for oss bakgrunn for valg av tema, presentere oppgavens formål og problemstilling. Vi vil også begrunne hvilke forutsetninger og avgrensninger vi har gjort for å tilpasse arbeidet med oppgaven. Deretter vil vi avslutte med å ta for oss oppgavens struktur.

## 1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tidligere var handels- og samarbeidspartnere vanligvis plassert i samme land, men globalisering har i dag endret hvem og hvor disse handels- og samarbeidspartnerne er fra. Globaliseringen har gjort verden ”mindre” og ”likere” når det kommer til teknologien som driver frem og forenkler globalisert kultur og markeder. Globalisering innebærer også å redusere tekniske barrierer og transaksjonskostnader og det krever menneskelig samhandling på tvers av kulturer og nasjoner (Tat Koon, Fichman og Kraut 2012, 887, egen oversettelse).

Globalisering gjør det altså enklere å handle varer og tjenester fra utenlandske markeder samt kommunisere, men også å dele informasjon, kunnskap og kultur. Dette åpner for forretninger og handel på tvers av lande- og kulturgrenser sammen med den teknologiske utviklingen som har vært med på å revolusjonere kommunikasjonen mellom mennesker. Utviklingen og de stadig økende digitale hjelpemiddelene er med på å viske ut enkelte barrierer og hindre som kommunikasjon, avstand og tid ved forhandlinger og forretninger. Det gir oss et mer globalisert marked, også for forretninger internasjonalt. Begrepet globalisering og de teknologiske fremskrittene har dermed blitt utgangspunktet for hva vi ønsker å undersøke i vår oppgave.

Dette har også gjort oss interessert i å undersøke hvordan forretninger og forhandlinger foregår på tvers av landegrenser, og om dagens digitale medier har gjort så man ikke i like stor grad trenger at mennesker møtes ansikt til ansikt i forretninger lenger. Er møter mellom mennesker ansikt til ansikt fortsatt uunnværlig i dagens samfunn. Eller vil det vise seg at digitale medier fører til flere misforståelser, grunnet manglende evne til å oppfatte faktorer

som ikke-verbal kommunikasjon hos representanter fra et annet land, i en kommunikasjonsprosess.

## 1.2 Formål og problemstilling

Denne oppgaven vil belyse viktigheten av kommunikasjon, kulturelle forskjeller og relasjonsbygging i et internasjonalt forretningsperspektiv. Formålet er å avdekke hvilke oppfatninger og erfaringer ulike norske bedrifter og deres ansatte har vedrørende internasjonale forretninger satt i et bedrift til bedrift (B2B) perspektiv.

Vi ønsker å gå dypere inn på de kulturelle forskjellene som oppstår mellom to representanter fra bedrifter med ulik kulturell bakgrunn, og hvordan disse påvirkes av digitale mediers rolle i dag. Vi vil da finne ut hvor store deler av forretningsmøtene som baserer seg på å foregå over ulike digitale kommunikasjonskanaler. I tillegg ønsker vi at hovedfokuset skal ligge i å finne ut av om bruken av digitale medier svekker relasjonsbyggingen til en internasjonal samarbeidspartner da den ikke-verbale kommunikasjonen uteblir. En sentral del av studiet er derfor å finne ut hvordan bedrifter tilnærmer seg relasjonsbygging ved møter ansikt til ansikt og over digitale medier med representanter fra internasjonale markeder.

En annen sentral del av oppgavens formål blir, som nevnt, å undersøke om viktigheten av forretningsmøter ansikt til ansikt fortsatt er tilstede. Vi vil også ta for oss om det viser seg å være en sammenheng med grad av relasjon og til hvilken grad informantene er bevisste på ulike kulturelle forskjeller.

Det temaet vi har valgt å forske på er veldig stort og en problemstilling innen dette var veldig vanskelig å utforme og avgrense så mye som mulig. Derfor ble den lang, men konkret, for å få frem nettopp det vi ønsker å finne ut av.

*”Har ulike digitale kommunikasjonskanaler blitt en erstatning for forretningsmøter ansikt til ansikt mellom norske bedrifter og deres internasjonale samarbeidspartnere? Eller er det slik at det oppstår flere misforståelser og at det avdekkes flere kulturelle hindre ved kommunikasjon gjennom digitale medier?”*



### **1.3 Forutsetninger og avgrensninger**

Oppgaven er utført med grunnlag i enkelte forutsetninger og avgrensninger vi ser nødvendige for at oppgaven skal bli best mulig. Forutsetningene vi har valgt å forholde oss til underveis i arbeidet med oppgaven er først og fremst at bedriftene skal operere i et bedrift til bedrift marked (B2B). Deretter er en annen viktig forutsetning at intervjuobjektene har relevant erfaring og kunnskap om emnet, samt at virksomhetene er aktive i internasjonale markeder, enten ved internasjonale samarbeid eller forretninger. Det var også viktig at de utvalgte virksomhetene hadde jevnlig kontakt med representanter fra samarbeidslandene gjennom møter ansikt til ansikt, samt at virksomhetene er aktive med bruken av digitale medier som en kommunikasjonskanal i sitt daglige virke.

Videre har vi valgt å avgrense oppgaven, som nevnt i problemstillingen til å gjelde norske bedrifter, som opererer i flere internasjonale markeder. Ved at bedriftene opererer i ulike geografiske områder vil det gi oss en dyp, men også bredere kunnskap om viktigheten av relasjonsbygging og utfordringer ved kulturelle forskjeller. Vi ønsker å se på deres utfordringer og erfaringer i kommunikasjonsprosessen, både ansikt til ansikt og over digitale kommunikasjonskanaler med de internasjonale samarbeidspartnerne. For å undersøke dette har vi også valgt å avgrense ned til et mindre utvalg av digitale hjelpemidler. Oppgaven vil derfor sentrere seg rundt teknologien ”E-post” og ”Skype” som digitale kommunikasjonskanaler, som en møteplass for forretninger mellom de norske virksomhetene og deres internasjonale partnere.

### **1.4 Til bedrifter**

Dagens forretningskultur er i endring å det er derfor viktig for bedrifter som ønsker å ha gode langvarige samarbeidsforhold, i et stadig mer globalisert marked, å være bevisst på de kulturelle endringene og utfordringene som oppstår på bakgrunn av dette.

Funnene våre vil være interessante for bedrifter som vurderer internasjonale samarbeidsprosjekter eller som ønsker å forbedre sin posisjon på internasjonale arenaer/markeder hvor blant annet relasjoner, i stor grad, er en nøkkelfaktor. Funnene skal også brukes til å skape en større forståelse for ulike forretningskulturer og til dels den norske

forretningskulturen. Vi ønsker å se om det er en forskjell i måten mennesker fra ulike kulturer gjør forhandlinger sammen over digitale kommunikasjonskanaler samt på personlige møter ansikt til ansikt.

## **1.5 Oppgavens struktur**

Oppgaven er bygd opp slik vi ser det hensiktsmessig. Vi vil begynne med å introdusere teorien oppgaven er forankret i, som er den vi senere vil berøre i vår analyse og drøfting av datamaterialet. I teorikapittelet gjør vi rede for begrepene globalisering, kommunikasjon på tvers av kulturer, digitale medier og kulturelle hindre med elementer som roller, status og makt.

Deretter vil vi gå inn på valg av metode og begrunnelse for valgene vi har gjort i forskningsprosessen. I metodekapittelet vil vi gå inn på valg av forskningsdesign, utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse. Vi skal deretter gjennomgå datainnsamlingsmetoden og gjennomføringen av undersøkelsen vår. Vi avslutter metodekapittelet med en diskusjon rundt undersøkelsens validitet og reliabilitet, vurdering av gjennomføringen samt de etiske normene som må følges.

Resultatene fra undersøkelsen skal så gjennomgås og analyseres i analysekapittelet. Her vil vi trekke frem funnene fra vårt datamateriale og sammenstille det opp mot det teoretiske grunnlaget vi allerede har gjort oss. Vi vil også drøfte det opp mot aktuell vitenskapelig litteratur på området. Oppgaven vil på denne måten være basert på eksisterende litteratur og studier fra feltet sammen med vår undersøkelse gjort blant forskjellige bedrifter med erfaring fra ulike internasjonale markeder. Oppgaven vil så avsluttes med en konklusjon og tolkning av våre resultater samt anbefalinger for bedrifter i internasjonale markeder.

## 2 Teoretisk forankring

I dette kapittelet har vi til hensikt å redegjøre for teoribegrepene som ligger til grunn for besvarelsen. Vi vil til å begynne med utdype begrepene globalisering og kommunikasjon før vi presenterer teknologi og digitale medier samt kort nevner de mest brukte kanalene. Deretter vil vi forklare hvilke kulturelle hindre som oppstår i en tverrkulturell kommunikasjon, før vi videre tar for oss relasjoner og relasjonsbygging.

### 2.1 Globalisering

Globalisering er et ord med mange meninger og vi ser virkningen av det rundt oss hver dag. Mennesker flytter seg rundt på kloden på en lettvent og relativt billig måte, samtidig har det blitt enklere å kommunisere med hverandre gjennom de elektroniske hjelpemidlene vi har til rådighet. Fri flyt av mennesker, penger og varer binder Europa og resten av verden tettere sammen. En måte å definere globalisering på er:

”Globalisering består i at teknologiske, økonomiske, politiske og kulturelle utviklinger påvirker nasjonalstaten, slik at den inngår i noen større sammenhenger” (Dahl 2013, 18).

Altså, globalisering har opplagt brakt verden utenfor inn til oss, det er lettere for oss i dag å finne ut mer om hva som foregår rundt om i verden og om kulturer (Bøhn og Dypedahl 2009, 12). Globalisering bringer verden nærmere gjennom handel av informasjon, kunnskap, kultur, varer og tjenester. Dette er noe som åpner for nye muligheter for bedrifter og reduserer tekniske barrierer samt kostnader. Men mangel på kunnskap om barrierene mellom land kan allikevel resultere i utfordringer.

#### 2.1.1 Glokalisering

Det diskuteres også i om globalisering fører til en mer ensartet verdenskultur, om vi blir mer like og at kulturene går mer inn i hverandre. Enkelte mener at lokale og autentiske kulturuttrykk vil forsvinne, og at resultatet blir en slags kulturell forflatning med årene. Men

de ser tegn på at lokale uttrykk lever videre, det lokale har derfor ikke fått mindre betydning på grunn av globaliseringen. Lokal identitet blir ofte mobilisert når mennesker møter globaliseringen, dette er fordi de ønsker å understreke sin egen særegenhet når den trues, dette kaller vi glocalisering (Dahl 2013, 19).

## **2.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon bygger på det latinske ordet *communis* som forteller oss at kommunikasjon handler om å skape fellesskap og det å kunne formidle og dele i et fellesskap (Dahl 2013, 56). Ordet kommunikasjon brukes i mange sammenhenger, men i denne oppgaven, skal vi konsentrere oss om menneskelige møter der vi kommuniserer ved hjelp av ord, verbal kommunikasjon, eller situasjoner der kroppsspråket er i fokus, ikke-verbal kommunikasjon.

Kommunikasjonen er målrettet fra en avsender til en mottaker hvor utveksling av informasjon eller formidling av signaler som budskap, tegn og meldinger forekommer, ofte i den hensikt å fremkalle en reaksjon hos den andre (Dahl 2013, 56-57).

### **2.2.1 Interkulturell kommunikasjon**

Videre i oppgaven skal vi også ta for oss menneskelige møter på tvers av kulturer, og vi finner det derfor hensiktsmessig å definere kommunikasjonssituasjoner som bygger på interkulturell kommunikasjon.

Vi sier at kultur møtes når mennesker møtes, for mennesker er bærere av kulturell bagasje. Det er derfor når mennesker møtes at kommunikasjon blir interkulturell, derfor må den interkulturelle kommunikasjonen forstås i den sammenhengen. Kulturer kan ikke kommunisere, det er det vi mennesker som gjør (Dahl 2013, 22).

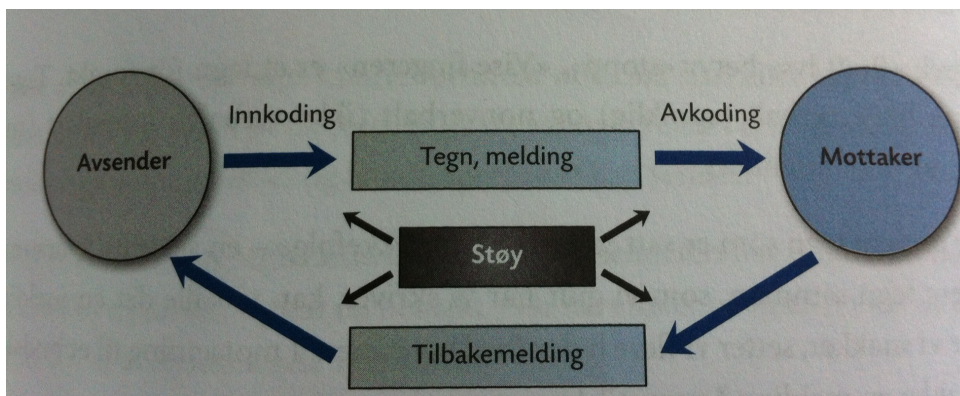
Vi kan her definere interkulturell kommunikasjon som evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn (Bøhn 2009, 12), eller mer presist:

”Interkulturell kommunikasjon er en prosess som innebærer utveksling og fortolkning av tegn og meldinger mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap som er så forskjellige at deres tilskrivning av mening påvirkes.” (Dahl 2013, 85).

## 2.2.2 Kulturfiltermodellen

Det finnes flere ulike modeller for å forstå begrepet kommunikasjon, hva som kan skape misforståelser eller hvorfor mottatt budskap ikke er det samme som sendt budskap. Et eksempel på dette er det klassiske kommunikasjonsmodellen hentet fra boken til Dahl (2013, 57). Denne modellen presenterer de grunnleggende elementene i en kommunikasjonsprosess. Altså avsender, melding, tegn, signaler og mottaker. Rundt dette forekommer elementet støy, som grunner på alt som kan virke inn på en melding eller et budskap fra den blir avsendt til den blir mottatt (Dahl 2013, 56-57). Denne modellen forklarer hvordan en vanlig samtale kan foregå, med alt som spiller inn og kan forstyrre den avsendte meldingen, frem til den kommer til mottakeren.

Fig 1.1 Den klassiske kommunikasjonsmodellen (Dahl 2013, 57)

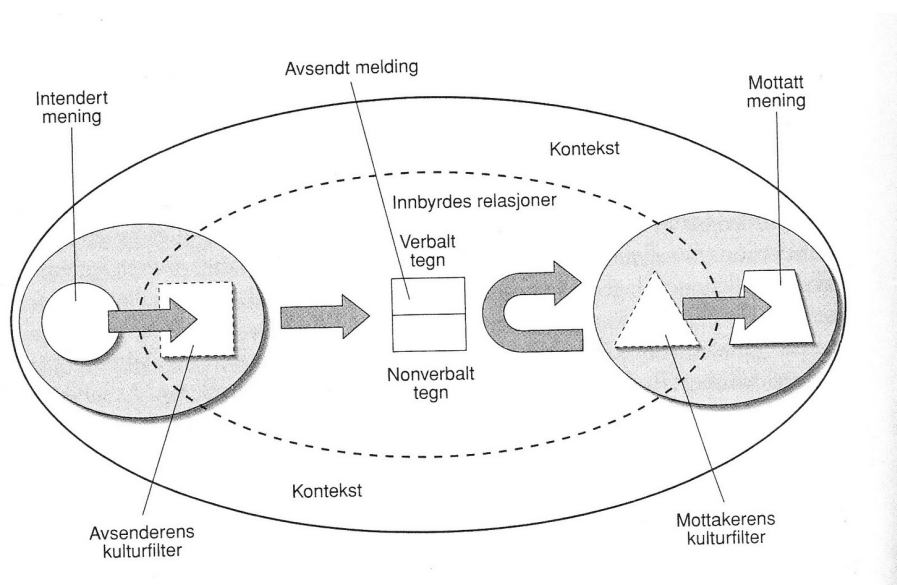


Vi kan si at kommunikasjon henger tett sammen med kulturforståelse, og det er derfor viktig at de som jobber i internasjonale bedrifter er bevisst på nettopp det. Derfor vil vi videre presentere en modell som vi skal ta for oss i større grad som går inn på kommunikasjon og kulturfiltre, denne heter kulturfiltermodellen.

Kulturfiltermodellen tar i større grad hensyn til den dynamiske kulturforståelsen. Den viser

også tydelig hvilke komplikasjoner som oppstår når avsender og mottaker tolker hverandre ut fra ulike kulturelle ståsted (Dahl 2013, 90). Altså, kontekst, hvor kommunikasjonen finner sted, på et møterom eller over en videokonferanse i hvert sitt land. Innbyrdes relasjoner til hverandre, som vil si om de har en god relasjon eller om det er et nytt samarbeid. Å til slutt ulik kulturell bakgrunn, som har mye å si om mennesker forstår hverandre eller om det oppstår misforståelser. Dette er derfor en litt bedre modell å bruke i denne sammenhengen ettersom vi i tillegg skal se på kultur og om dette påvirker kommunikasjonen.

Fig. 1.2 Kulturfiltermodellen (Dahl 2013, 91):



### 2.2.3 Verbal kommunikasjon og kommunikasjonsstiler

Det er viktig å se på både verbal kommunikasjon og ikke-verbal kommunikasjon i denne sammenhengen. Verbal kommunikasjon er kommunikasjon med bruk av ord, og vi kan skille mellom skriftlig verbalspråk og muntlig verbalspråk (Dahl 2013, 134).

I verbal kommunikasjon finnes det mange kommunikasjonsstiler eller uttrykksmåter som kan skape misforståelser i kommunikasjon mellom mennesker. En utfordring er da å finne ut hva andre prøver å fortelle oss, uten å la oss distrahere for mye av hvordan de formidler budskapet. Vi tror også gjerne at det er den dominerende kommunikasjonsstilen i vår egen kultur som er den korrekte og eneste normale måten å uttrykke seg på, dermed innser vi ikke

at det er uendelig mange måter å si det samme budskapet på.

Disse kommunikasjonsstilene kalles henholdsvis for lineær til sirkulær-, lavintensiv til høyintensiv-, formell til uformell-, direkte til indirekte- og lavkontekst til høykontekst kommunikasjon (Bøhn og Dypedahl 2009, 65-66). Men vi skal her presentere kommunikasjonsstilen som går fra en lineær måte å kommunisere på til en mer sirkulær måte. Vi vil også dra inn direkte og indirekte holdninger, samt hvor de passer inn i denne kommunikasjonsstilen.

Den lineære kommunikasjonsstilen er dominerende i verdensdelene Nord-Amerika og Nord-Europa. Her er det vanlig å ville ha samtalepartneren til å komme til poenget samt holde seg til saken, altså en direkte holdning. At kommunikasjonen er lineær, betyr blant annet at man formidler budskapet sekvensielt, eller punkt for punkt. Når man behandler dette punktet, bør helst alt man formidler, være knyttet til dette. Dersom man trekker inn for mange momenter kan det fort oppfattes som digresjoner å samtalepartneren kan miste tråden. Punktene bør videre henge logisk sammen, for eksempel kronologisk, tematisk, fra en helhet til detaljer, fra detaljer til en helhet eller lignende (Bøhn og Dypedahl 2009, 66-67).

I Latin-Amerika kan kommunikasjonsstilen generelt beskrives ved hjelp av en sløyfemodell. Dette betyr at man går fra et tematisk hovedpunkt til et bi-tema, deretter tilbake til hovedtemaet før man går videre til neste hovedtema. Deretter kan man ta fatt på ett nytt bi-tema før man kommer tilbake til hovedtemaet. Slik kan det gå i sløyfer. Grunnen til at kommunikasjonen får denne strukturen kan være at bi-temaene som dukker opp, blir sett på som relevante og interessante og fortjener å bli utbrodert (Bøhn og Dypedahl 2009, 68). Modellen for kommunikasjon i den arabiske verden kan også karakteriseres som sløyfepreget, men en mer presis beskrivelse vil her kanskje være en spiralmodell. Mange foretrekker å gå rundt i verbale sirkler før man kommer frem til poenget. Språket er gjerne uttrykksfullt med innslag av symboler, metaforer og lignelser. Det kan for nordmenn oppfattes som om samtalen hopper litt frem og tilbake, fra hovedtemaet til helt andre temaer og fra det generelle til det eksplisitte (Bøhn og Dypedahl 2009, 68-69).

En enda mer sirkulær og indirekte kommunikasjonsstil kan vi ofte oppleve i Øst-Asia. Typisk for denne delen av verden er at man i mange tilfeller ikke kommer fram til et eksplisitt poeng

i det hele tatt. Man beveger seg i en sirkel rundt selve poenget, noe som krever at den som lytter, må bruke sin kunnskap om konteksten for å tolke budskapet (Bøhn og Dypedahl 2009, 69).

#### **2.2.4 Ikke-verbal kommunikasjon**

Ikke-verbal kommunikasjon vil da enkelt sagt bety kommunikasjon uten ord. Mye av det som kommuniseres med andre mennesker i møter ansikt til ansikt gjøres ved hjelp av ikke-verbale signaler som stemmeleie, øyekontakt, ansiktsuttrykk, kroppskontakt, mimikk og kroppsholdning/atferd for å nevne noe (Dahl 2013, 176). Det hevdes av noen forskere at over 90% av all kommunikasjon som foregår ansikt til ansikt er slik ikke-verbal kommunikasjon (Bøhn og Dypedahl 2009, 82).

Dersom man ikke deler de samme kulturelle kodene kan avlesningen ofte bli feil, da kroppsspråket ikke er internasjonalt (Dahl 2013, 176). Kulturell bakgrunn, sosial status, alder og lignende vil derfor være med på å bestemme hvordan enkelte tolker en situasjon. Misforståelser som oppstår ansikt til ansikt er fordi signalene betyr noe annet i en annen kultur, eller vi selv ikke er bevisst på de signalene vi sender ut (Bøhn og Dypedahl 2009, 83).

Om vi skal se dette opp mot de ulike kommunikasjonsstilene spiller ikke-verbal kommunikasjon og kontekst en langt større rolle enn hva som faktisk uttrykkes rent verbalt. Jo mer indirekte kommunikasjonen blir, desto mer må også vi som lyttere og lesere prøve å lese mellom linjene eller tolke hva som egentlig kommuniseres. Følgelig ligger det også et stort ansvar på den som lytter å lesere når det gjelder å forstå budskapet (Bøhn og Dypedahl 2009, 69).

### **2.3 Teknologi**

Emnet teknologi har vært den viktigste drivkraften som gjør at vi er i stand til å kommunisere i det globale markedet og som er med på å skape globalisering (Chen 2012, 1, egen oversettelse). Det vil ikke være nødvendig eller mulig for oss å diskutere alle de teknologiske fremskrittene som har gjort dette mulig, men vi vil kort ta for oss de vi finner viktige for oppgaven videre.



### 2.3.1 World Wide Web

Siden midten av 1990-tallet har ”World Wide Web” blitt bindeleddet av digital kommunikasjonsnettverk i det offentlige rom ved å integrere tidligere analoge medier, så vel som tidligere individuelle nettverksapplikasjoner som E-post og Chat. ”The World Wide Web”, eller rett og slett Internettet, har blitt tyngdepunktet av den digitale nettverkskommuniserende infrastrukturen, og på mange måter også i vår kommuniserende infrastruktur for øvrig, siden mange off-line aktiviteter blir viklet inn i nettet som sosiale, kulturelle, politiske og kommersielle i våre liv (Brügger, Niels 2012, 102, egen oversettelse).

### 2.3.2 Digitale medier

Digitale medier er så mangt, så det å finne en konkret definisjon av digitale medier er derfor en vanskelig oppgave. Det finnes utallige tilnærminger av definisjoner, men det er problematisk å sette en konkret definisjon da digitale medier inkluderer både forskjellige former for bruk og tjenester. Vi har dermed tatt utgangspunkt i denne definisjonen for mediekompetanse når vi snakker om digitale medier videre.

”Digital mediekompetanse blir ofte forstått som evnen til å få tilgang til, forstå, delta eller opprette innhold ved hjelp av digitale medier. Utviklingen i digital teknologi har hatt betydelig effekter på den måten individer samhandler med kommunikasjon og medietjenester. Et stadig bredt spekter av kilder til informasjon, måter å drive forretninger på, tjenester og underholdning er nå ofte gjort tilgjengelig og åpnes på nettet eller gjennom digitale medier” (Healey 2011, 5, egen oversettelse).

Den raske utviklingen av disse nye og digitale mediene har vært den viktigste drivkraften som har fått fart på trenden globalisering i samfunnet (Guo-Ming 2012, 1, egen oversettelse). Avstanden mellom bedrifter og organisasjoner reduseres med kommunikasjon gjennom digitale kommunikasjonskanaler, som E-post, direkte meldinger og videokonferanse. Noe som tilrettelegger for kommunikasjon mellom flere land og kulturer på en enklere, billigere og mer effektiv måte enn før, samt åpner for nye muligheter (Chhay og Kleiner 2013, 28-29, egen oversettelse).

### **2.3.3 Ulike digitale kanaler**

Det finnes mange ulike digitale kanaler. I denne oppgaven vil vi fokusere på digitale medier som grunner til vellykkede kanaler for å kommunisere ved forretninger og forretningsmøter. Vi vil derfor kort definere to ulike medier/plattformer som vi videre tar for oss; ”Skype” og ”E-post”.

Skype er en telefonleverandør som gjør det mulig for venner, familie og kollegaer å holde kontakten gjennom teknologi og Internett, ved å bruke datamaskiner, TV og mobile enheter, inkludert mobiltelefoner. Dataprogrammet tilbyr gratis ringetid og samtaler mellom abonnenter, men også rimelig bruk for mennesker som ikke abonnerer på tjenesten. I tillegg til vanlige telefonsamtaler gjør Skype filoverføringer, sender direktemeldinger, video- og gruppesamtaler og videokonferanser. Skype kan altså brukes til alt fra å snakke med venner, lære et nytt språk til å holde møter og samarbeide med kollegaer (Skype).

Elektronisk post, ofte referert til som E-post er en papirløs form for kommunikasjon. Uavhengig av om systemet som brukes er basert på lokalnettverk (LAN), tredjeparts-nettverk, kommersielle nettverk eller lignende, så gjør E-post det mulig å sende meldinger fra en datamaskin til en annen, på lignende måte som at post er sendt fra ett sted til et annet (Peltier 2003, 34, egen oversettelse).

### **2.3.4 Digitale medier og påvirkning på tverrkulturell kommunikasjon**

Med sitt særpreg har digitale medier brakt samhandling og samfunnet til et svært sammenvevd og komplekst nivå, men samtidig utfordrer det den tverrkulturelle kommunikasjonen i sin tradisjonelle forstand. Det er noe vi ser ved å se på de sosiale og kulturelle aspektene. Digitale medier påvirker ikke bare form og innhold i informasjon/meldinger, men det påvirker også hvordan mennesker forstår hverandre i prosessen med kommunikasjon, da spesielt kommunikasjon mellom mennesker fra ulike kulturelle eller etniske bakgrunner (Guo-Ming 2013, 3, egen oversettelse).

## 2.4 Kulturelle hindre

Kultur er et svært vidt begrep som kan være vanskelig å få ordentlig tak på. Det dukker også til stadighet opp i oppgaven og er derfor et begrep som det er nødvendig å se nærmere på.

Kultur defineres også på svært mange ulike måter, og en av disse er:

”Kultur er et system av felles trosoppfatninger, verdier, skikker, handlingsmønstre og artefakter, som medlemmer av et samfunn benytter for å forholde seg til verden og til hverandre. Kultur formidles fra generasjon til generasjon gjennom læring” (Bøhn og Dypedahl 2009, 48).

En annen definisjon på begrepet er at kultur er:

”De ferdigheter, oppfatninger og væremåter som personer har tilegnet seg som medlemmer av et samfunn” (Dahl 2013, 35).

Vi kan altså si at kulturbegrepet inkluderer alt fra menneskeskapte produkter til individets mentale forestillinger og ideer. Kultur i den betydningen ordet er brukt her, har mange viktige funksjoner. Det kan si oss noe om hvem vi er og hvordan verden skal forstås. Kultur gir oss struktur og forutsigbarhet for medlemmene av et fellesskap, blant annet fordi de kulturelle normene regulerer menneskelig atferd gjennom å fortelle oss hvordan vi kan å skal oppføre oss. Dermed vil vi også i noen større grad vite hva vi kan forvente av andre mennesker (Bøhn og Dypedahl 2009, 48-49).

Mange kulturkonflikter skyldes utilstrekkelig forståelse fra den ene eller begge parter. Det kan være manglende evne eller vilje til å sette seg inn i den andres situasjon eller posisjon, en manglende empati. Det kan skape mistro til motiver, manglende forståelse av argumenter og posisjoner eller direkte misforståelser (Dahl 2013, 286).

Forståelse vil si å koble det ukjente, de nye tingene vi ser og hører, til det kjente, det vi har kjennskap til i vår egen kultur og erfaringer. Manglende forståelse er når vi ikke har noen begreper eller referanser å knytte det nye ordet til. Misforståelse er når vi foretar en kobling, men kobler til feil referanse (Dahl 2013, 25-27).

### **2.4.1 Status**

Sosial status er et gjenkjennelig, sosialt definert trekk ved en person som gir vedkommende et sett av rettigheter og plikter. Innenfor antropologien defineres status som den posisjonen en person oppnår eller blir tilskrevet i samfunnet. Ut fra status stilles det visse forventninger til atferd, holdninger og verdier (Dahl 2013, 249-250).

Faktorer som spiller inn på statusen til en person er kjønn, alder og i noen land, kaste, som vil si noe en person er tilskrevet. Mens hvilket yrke og stilling du har er noe du har tilegnet deg selv. Statusen kommuniseres ofte gjennom symboler som for eksempel en tittel, hvordan man kler seg og ulike gjenstander som hus, hytte, bil og lignende. I Norge er ikke de ulike stillingene innad i en bedrift like tydelige som for eksempel Kina, der de er preget av ett sterkt hierarki som skal følges. I Norge kan en ansatt snakke uformelt med sjefen sin og ha en god tone, mens dette er som oftest uhørt i Kina. Deres forhold til status og rolle er altså mye sterkere enn det er i Norge.

### **2.4.2 Rolle og kjønnsroller**

En sosial rolle er å handle ut fra ens status sier Dahl. Overfor andre mennesker går vi inn i sosiale roller. Det antropologene kaller sosial status, betegnes "rolle" i sosiologien, og det som her er definert som sosial rolle, kalles rolleatferd (Dahl 2013, 250).

En av de store kulturelle forskjellene er oppfatningen av kvinners status og rolle. I Norge blir kvinner og menn sett på som likeverdige, selv om det fortsatt finnes lønnsforskjeller på stillinger basert på kjønn. Norske kvinner kan oppleve at de får problemer når de arbeider med bedrifter fra andre land. Det er fortsatt mange land som gir kvinner en underordnet rolle, der de automatisk har lavere status enn menn.

### **2.4.3 Makt og maktdistanse**

Vi finner maktforskjeller i alle menneskelige samfunn, organisasjoner og institusjoner. Antropologer har lenge lett etter sanne, egalitære samfunn blant jegere, sankere og andre

grupper for å bevise at sosial ulikhet ikke springer ut av menneskenaturen. Dette gjelder i enda større grad for bedrifter. Til tross for at mange moderne organisasjoner har tatt betydelige skritt i retning av en ”flat organisasjon” med utstrakt delegering av beslutningsmyndighet, er og forblir bedrifter hierarkiske strukturer gjennomsyret av makt og ulikhet. Forståelse av ulike holdninger til makt er derfor avgjørende for god tverrkulturell ledelse (Lunheim 2010, 50).

Det er derfor viktig å sette seg inn i de ulike normene og reglene landet en skal samarbeide med har på forhånd. Om du skal forhandle eller samarbeide med mennesker fra Asia er det svært viktig å kjenne til den sosiale strukturen. Hvordan et samfunn er bygget opp, hvilke posisjoner/roller individene i et samfunn har til hverandre, og normene, som er sett med regler for atferd, som styrer de mellommenneskelige samhandlingene.

#### **2.4.4 Tid**

Tid er en del av vår livserfaring og ikke lett å forklare. Antakelig representerer den en grunnleggende del av vårt verdensbilde- selve hjertet av kulturen. Vi vet at tiden går enten vi tenker over det eller ikke. Vi er bundet av den (Dahl 2013, 263).

Kulturkonflikter i forhold til tidsdimensjonen er en vanlig årsak til spenninger i forretningsmessige relasjoner og globale virksomheter. Nord-europeere frustreres ofte av det de anser som ”mañana-holdning” i latinske land: Hvorfor gjøre det i dag det som kan utsettes til i morgen? Mañana betyr altså i morgen. Mangel på punktlighet kan lett bli oppfattet som en likegyldighet og generelt dårlig arbeidsmoral (Lunheim 2010, 94).

I verden finnes det tre tidsforståelser; fremtidsorientert, nåtidsorientert og fortidsorientert. I en lineær tidsoppfatning må vi se for oss tiden som en akse. Vi kan regne oss fremover og bakover på denne aksen. Vi kan markere med streker på aksen ting som har skjedd i fortiden, og vi kan markere hva som skal skje i fremtiden. Tiden er blitt en ting, et objekt, som vi kan forholde oss til. (Dahl 2013, 165) Det er den forståelsen av tid som man har i Nord-Europa, Nord-Amerika og Australia. Typisk for denne tidsforståelsen er at man aldri har tid, tid er noe som går og ikke kommer å det er vanlig at man er interessert i å få gjort ting fort.

I en syklisk tidsoppfatning kan tiden oppfattes som noe som roterer rundt og rundt i en sirkel. (Dahl 2013, 165) Den står sentralt i for eksempel Østen og i samfunn som er nært knyttet til naturen. De er tradisjon og fortidsorienterte å lever gjerne etter årstidene. Det er ikke noe nytt som skjer, det som skjer har skjedd mange ganger før.

En hendelses tidsforståelse er veldig nåtidsorientert. Hendelsestid kan ikke måles, kastes bort eller spares, men bare erfares. Tiden er knyttet til at noe skjer, hendelser (Dahl 2013, 167). Denne forståelsen er sentral i for eksempel Sør-Europa og Afrika.

#### **2.4.5 Språk**

Mange oppfatter språk som en barriere- en mur man må forsøke å forsere. Språk kan være selve porten inn til et nytt og spennende univers. Du får innsikt til en ny kultur og en annerledes og spennende verden, som kan gjøre livet ditt rikere (Dahl 2013, 141).

En av utfordringene i møte med andre kulturer er altså språket. Som nevnt tidligere under verbal og ikke-verbal kommunikasjon er det ikke bare språket som er en utfordring for kommunikasjonen mellom mennesker fra ulike deler av verden. Hvordan individene kommuniserer er avhengig av den kulturen og landet de har vokst opp i, det er noe som sitter i kroppen. Dette blir det samme prinsippet som i kulturel relativisme.

#### **2.4.6 Etnosentrisme**

Etnosentrisme er den selvrettferdige overbevisningen at ens egne verdier. Skikker og atferdsmønstre er naturlige, gode, vakre og viktige, mens det som springer ut av andre kulturer er irrasjonelt, dårlig og foraktelig, eller i beste fall uforståelig og uviktig. Personer med etnosentrisk innstilling innser ikke at de ville tenkt og oppført seg på samme måte som mennesker i den ”mindreverdige” kulturen dersom de hadde vokst opp i en slik gruppe (Lunheim 2010, 33).

### **2.4.7 Kulturosentrisme**

Kulturosentrisme ville trolig vært et bedre ord, da kulturelt betingende fordommer kan forekomme mellom generasjoner, mellom ulike deler av samme by, for eksempel østkanten og vestkanten, og mellom profesjoner og kjønn. Å som de fleste med erfaring fra store organisasjoner vet, kan ”kulturosentriske” holdninger gi seg sterkt til kjenne mellom divisjoner og avdelinger i samme virksomhet, enkelte ganger med skadelige virkninger for drift og ytelse (Lunheim 2010, 33).

### **2.4.8 Kulturrelativisme**

For å bli gode i tverrkulturell kommunikasjon og ledelse, er det viktig å unngå etnosentrisme og tilstrebe et kulturrelativistisk perspektiv. Et kulturrelativistisk perspektiv innebærer at enhver kultur forstås på dens egne premisser. Læring basert på kulturrelativisme forutsetter at en legger til side fordommer og nærmer seg en fremmed kultur med et åpent sinn, med det formål å forstå hvordan skikker, normer, verdier og atferd utgjør en sammenheng innenfor det foreliggende kulturelle rammeverket (Lunheim 2010, 34).

Men dette er en kynisk og likegyldig holdning som forfatteren mener vi bør ta avstand fra på moralsk grunnlag. En god balanse mellom etnosentrisme og kulturrelativisme er kanskje nøkkelen til god tverrkulturell forståelse. Eller bruke en metodisk kulturrelativisme der man først skal forstå, deretter dømme. (Lunheim 2010, 35).

## **2.5 Relasjoner/relasjonsbygging**

Relasjonsbygging er kanskje vår tids viktigste kompetanse. Det å lære seg kunsten om å ha lett for å bli kjent med nye mennesker samt komme i gang med et samarbeid på en effektiv måte vil være ett stort fortrinn i forretningslivet. Området relasjonsbygging, kan beskrives som en kombinasjon av holdninger, kunnskaper og ferdigheter. Det består av en mental bevissthet om betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige for et område (Spurkeland 2012, 143).

En person vil være i besittelse av ulike former for kapital. I tillegg til økonomisk kapital må en regne kulturell og sosial kapital. I relasjonsteori snakker man også om relasjonell kapital. Det betyr de kjærlighetsrelasjoner, vennsapsrelasjoner, vennlighetsrelasjoner og respektrelasjoner et menneske omgir seg med. Det er naturlig å regne sin relasjonelle kapital mest i kvalitet og ikke i kvantitet. Den relasjonelle kapitalen på jobben kan bety jobbsuksess eller det motsatte. Den relasjonelle kapitalen for hele tilværelsen kan bety lykke eller mistriivsel (Spurkeland 2012, 144).

### **2.5.1 Relasjonsbyggingens faser**

I organisasjoner trenger enkeltmennesket mer enn noen gang evne til å etablere nettverk og støtte for å fungere. Hvis vi ser på relasjonsbygging som metode, kan det være formålstjenlig å inndele byggingen i faser: etableringsfase, testfase, tillitsfase og vedlikeholdsfasen (Spurkeland 2012, 144).

Etableringsfasen er enkelt sagt der den første kontakten mellom to ukjente personer skjer. Her legger man merke til personens trekk, kommunikasjon, gester og ansiktsuttrykk som alle er med på å skape en læringsprosess av mennesket du møter (Spurkeland 2012, 145).

Andre fase i relasjonsbyggingen kaller vi testfasen. Denne fasen skal gi de involverte trygghet i hvem som er til å stole på og hva som må modifieres i relasjonen. Mellom to personer i et nyetablert samarbeid er situasjonen preget av at de begge finner ut av hva som er realitet og hva som bare er talemåter. I arbeidssammenheng handler det om å finne ut hva andre virkelig innfrir av forventninger og avtaler (Spurkeland 2012, 151).

Tillitsfasen betegner en relasjon som er etablert og testet ut begge veier. Partene i relasjonen opplever hverandre som forutsigbare og troverdige på atferd. Testfasen har avslørt sterke og svake sider. Eventuelle stormer og konflikter har bidratt til avklaringer, verdiene er tydelige og atferdsmønstre er kartlagt. Muligheter og begrensninger i kompetanse er også kjent. De vet hva de kan forvente av hverandre. Tillitsfasen er målet med enhver relasjon der hensikten er å skape noe sammen over tid. Kortvarige samarbeidsforhold kan ikke nå tillitsfasen (Spurkeland 2012, 153). Noen mennesker er mer tilbakeholdne enn andre. Det tar tid å bygge relasjoner til disse. Det er alltid den parten som setter de strengeste grensene som avgjør



kvaliteten på relasjonen. Altså, en relasjon er så god som den minst tillitsfulle av partene i relasjonen tillater den å bli – og våger og velger (Spurkeland 2012, 154).

Den siste fasen beskrevet her er vedlikeholdsfasen. Alle viktige relasjoner trenger fornyelse og vedlikehold. Forhold mellom mennesker blekner med avstand og tid. Mennesker som jobber sammen, har en unik sjanse til å vedlikeholde relasjoner. Moderne IT-verktøy kan forbedre vedlikeholdet. Skriftlig relasjonsvedlikehold er greit og effektivt der relasjonen er etablert og der tillitt er oppnådd (Spurkeland 2012, 155).

### **3 Metode**

Her redegjøres det for den valgte fremgangsmåten i oppgaven. Innledningsvis vil vi avklare og definere hvilke metode som er aktuell for vårt studie, deretter forklares valgt forskningsdesign, utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse. Deretter gjennomgår vi datainnsamlingsmetoden og en forklaring av intervjuguidens utforming. Så vil vi gjennomgå dataanalyse med transkribering før vi avslutningsvis vil diskutere undersøkelsens validitet, reliabilitet og etiske prinsipper.

#### **3.1 Valg av metode**

Metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål, og kan beskrives som en planmessig fremgangsmåte for å samle inn, analysere og tolke data for å belyse et gitt område og fremskaffe kunnskap om virkeligheten på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Det skilles mellom to metodetilnærminger; kvalitativ og kvantitativ metode. Formålet med kvalitative undersøkelser er å få et mer inngående og fortolkende studie, altså mer kunnskap om et fenomen, mens kvantitative undersøkelser trekker et representativt utvalg og finner dermed sammenheng og utbredelse mellom ulike variabler (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 99).

Valg av metode må baseres på studiets problemstilling. I denne oppgaven ønsker vi å finne dypere, beskrivende informasjon om informantenes erfaringer og meninger med digitale

medier og dens innvirkning på tverrkulturell kommunikasjon, samt effekten på relasjonsbygging ved bruken av dette. Vi ønsker å få frem hvilke fordeler og utfordringer som har oppstått mellom våre informanter og representantene i de internasjonale samarbeidslandene, og hvilke refleksjoner de har gjort seg om nettopp dette. På bakgrunn av dette har vi derfor valgt å benytte oss av kvalitativ metode for å belyse vår problemstilling på en god og utfyllende måte, da det som kjennetegner kvalitative undersøkelser er at vi forsøker å få mye informasjon fra et begrenset antall personer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Vi har en induktiv tilnærming, ettersom vi har tatt for oss en problemstilling som ingen av oss hadde mye kunnskap til eller erfaringer med på forhånd av studiet. ”En induktiv tilnærming innebærer at forskeren samler inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd. Å gå ut med ett åpent sinn er idealet” (Jacobsen 2013, 23).

### **3.2 Forskningsdesign**

Forskningsdesign er i hovedsak en beskrivelse av hvordan en skal gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt for å kunne løse den aktuelle problemstillingen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 73). Det vil si hvilke metoder en tar stilling til, og benytter seg av for å velge et passende design til undersøkelsens formål. I følge Dag Ingvar Jacobsen (2013, 87) klassifiserer vi forskningsdesign etter om studien skal være intensiv eller ekstensiv. Intensive design vil si at studien går i dybden, og ekstensive design vil si at studien går i bredden.

Vi valgte å gå for ett intensivt design hvor vi har få enheter med mange variabler. Intensivt betyr, som nevnt, å gå i dybden av fenomenet, variablene vi ønsker å studere, og det kan man gjøre ved å ha få informanter med mange spørsmål (Jacobsen 2013, 87). Det ga oss muligheten til å gå i dybden å skape en bedre helhetlig forståelse som skulle gjenspeile problemstillingen vår. Med tanke på den begrensede tiden og de ressursene vi hadde til rådighet for å gjennomføre datainnsamlingen regner vi dette som en god fremgangsmåte for å kunne gi en god besvarelse på vår problemstilling ved å ha et antall på åtte ulike informanter.

Vi ser at en faktor som har betydning for datainnsamlingen er innsamlingsperioden og tidsdimensjonene. Det vil si om datainnsamlingen vil skje på et gitt tidspunkt, tverrsnittsundersøkelser eller over lengre tid, longitudinelle undersøkelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 74). Basert på vårt formål, problemstilling og tidsperiode vil vi

benytte oss av tverrsnittsundersøkelser. Det vil si at datainnsamling og undersøkelser vil bli gjennomført en gang, på ett tidspunkt. Vi vil gjennomføre en rekke undersøkelser over en avgrenset tidsperiode.

### **3.3 Datainnsamling**

Her vil vi presentere datainnsamlingsprosessen. Datainnsamlingen beskriver hvordan vi planla å samle inn informasjonen til oppgaven gjennom ulike metoder.

#### **3.3.1 Dybdeintervjuer**

Siden vi har valgt å benytte oss av et intensivt design, har vi valgt dybdeintervju som innsamlingsmetode. Dette fordi formålet med intervjuer ofte er å forstå eller beskrive noe (Johannessen, Tufto og Christoffersen 2010, 135). Det vil være hensiktsmessig for oss å benytte oss av intervjuer da vi, som nevnt, ønsker å gå i dybden på digitale mediers effekt ved tverrkulturell kommunikasjon mellom virksomheter. På denne måten vil informanten ha muligheten til å rekonstruere hendelser ved å belyse dens egne erfaringer og oppfatninger på best mulig måte.

#### **3.3.2 Gjennomføring**

Vi har valgt å benytte oss av personlige intervjuer med representanter fra ulike bedrifter som har erfaringer fra internasjonale forhandlinger. Intervjuene ble gjennomført i informantenes egne lokaler og de foregikk også hovedsakelig med alle tre gruppe-medlemmer tilstede. På forhånd av intervjuene fikk alle informantene tilsendt en kort introduksjon til temaet vi ville gå i gjennom, samt intervjuguide med kjernespørsmålene. Intervjuene ble gjennomført ved at vi delte intervju-spørsmålene opp mellom oss, da dette ga en god flyt i samtalen og gjorde alle tre delaktige i intervjuet.

Vi benyttet oss av muligheten til å gjøre lydopptak av samtalen, noe vi avklarte på forhånd at var greit med alle informantene. Denne muligheten gjorde det enklere å kunne transkribere intervjuene med korrekte sitater, å bedre kunne følge med og samtidig lage en bedre relasjon

til informanten gjennom intervjuet. Samtidig valgte vi at en fungerte som en referent underveis i intervjuet, for på denne måten å redusere en eventuell risiko om vi skulle møte på tekniske feil. Underveis i intervjuet tilpasset vi oss også svarene som ble gitt, og stilte oppfølgingsspørsmål der det så seg naturlig å gjøre dette for å få en bedre avklaring da dybdeintervjuer muliggjør dette (Ashheim og Grenness 2008, 88). På slutten av intervjuet ble alle spurt om de hadde noe de ønsket å tilføye, og om de ønsket å være anonyme ettersom sitater fra de transkriberte intervjuene vil bli brukt i oppgaven.

### **3.3.3 Intervjuguide**

Det kvalitative intervjuet styres fra en intervjuguide som er en generell liste over temaer og spørsmål som skal gjennomgås i løpet av et intervju. De ulike temaene er valgt ut fra forskningsspørsmålene undersøkelsen skal belyse og skal kunne lede til utdypende svar fra informantene. En intervjuguide kan være mer eller mindre strukturert og tilrettelagt på forhånd. Man kan benytte seg av ustrukturert, semistrukturert og strukturert intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137). For vårt formål anser vi det som mest hensiktsmessig å benytte oss av en semistrukturert intervjuguide. En semistrukturert intervjuguide vil si at man har en overordnet guide som utgangspunkt for intervjuet, men man har muligheten til å variere spørsmålsrekkefølgen og temaene underveis (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 137).

Hensikten med våre intervjuer var å kartlegge de ulike bedriftenes erfaringer med digitale medier som et ”møterom” for forretninger, med fokus på utfordringer og/eller fordeler med bakgrunn i temaene; kultur og kulturelle hindre, kommunikasjon og relasjonsbygging. Intervjuguiden er inndelt i disse ulike temaene og for hver av de er det underliggende spørsmål. Spørsmålene vi stilte omhandlet blant annet hvordan kommunikasjonen foregikk over digitale medier, hvilke forretningsmøter de foretrekker, kunnskapen og erfaringen de har til kulturen i de landene de samarbeider med og spørsmål som fokuserer på hvilke faktorer som er gjeldene for relasjonsbygging i digitale medier.

Vi startet intervjuet med å presentere oss selv og informere om prosjektet. Vi ga informanten et innblikk i hva intervjuet ville dreie seg om og avklarte, som nevnt, at vi ville gjøre lydopptak av intervjuet. Vi informerte også om at informanten hadde rett til å avbryte

intervjuet når som helst. Vi startet med enkle fakta spørsmål om informanten, bedriften og stillingsbeskrivelse for å etablere en relasjon til informanten før vi innleder til nøkkelspørsmålene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 141). Innledningsvis valgte vi å spørre informanten om konkrete spørsmål om globalisering for å få frem egne tanker og refleksjoner rundt dette temaet som en overgang til kulturelle elementer. Etter denne innledningen fortsatte vi med spørsmål som omhandlet vår problemstilling direkte, som kommunikasjonen med samarbeidslandene, kommunikasjonskanaler, kulturelle forskjeller og relasjonsbygging. Spørsmålene er ment for å få frem informantens reflekterende tanker og egne erfaringer knyttet til våre forskningsspørsmål, og er en blanding av konkrete og mer åpne spørsmål som gir mulighet for dialog. Avslutningsvis satte vi også av tid til avsluttende kommentarer og spørsmål, og tilbød informantene å sende oppgaven når denne er ferdigstilt. For fullstendig intervjuguide, se vedlegg.

### **3.3.4 Utvalgsstrategi og utvalgsstørrelse**

Vi vil her gjøre et utvalg på hvem som skal delta i undersøkelsene med bakgrunn i problemstillingen og dens avgrensninger. Vi har også valgt ut i fra hvilken bakgrunn og informasjon vi mener utvalget kan gi, og i henhold til vår problemstilling og våre forskningsspørsmål trengte vi informanter med erfaring fra virksomheter med internasjonale samarbeid og/eller forretninger. Det var også viktig at de hadde jevnlig kontakt med representanter fra samarbeidsland gjennom møter både ansikt til ansikt, men også gjennom ulike digitale kommunikasjonskanaler. Ut i fra disse faktorene kom vi frem til en rekke bedrifter som representerte våre kvalifikasjoner, og alle ble kontaktet ved E-post med ønsket om et intervju.

I kvalitative intervjuer er det ingen begrensninger på antall informanter, men det er vanlig med en utvalgsstørrelse mellom 10-15 informanter, avhengig av problemstilling, for mindre prosjekter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104). Som vi nevnte kort over, endte vi opp med åtte intervjuobjekter. Med tanke på den begrensede tiden og de ressursene vi hadde til rådighet for å gjennomføre datainnsamlingen regner vi allikevel med å kunne gi en god besvarelse på vår problemstilling med dette utvalget.

Våre informanter arbeider alle på et internasjonalt plan ved forretninger, men med ulike stillingsbeskrivelser. Bransjene våre informanter arbeider i varierer altså fra salg, økonomi og reiseliv. Dette føler vi er med på å oss en innsikt i området vi undersøker.

### **3.4 Dataanalyse**

Her vil vi forklare hvordan vi har valgt å transkribere og analysere den informasjonen vi har hentet inn. Dataanalyse kan defineres som en ”systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem”. Askheim og Grenness (2014, 142) sier at i kvalitative undersøkelser blir det kunstig å skille mellom analyse og tolkning av data og velger derfor å ikke skille disse to begrepene. Men mener at dataanalyse innebærer både sortering og drøfting av data.

#### **3.4.1 Transkribering**

Etter endt intervju med informantene starter arbeidet med å formulere og strukturere dataet til en skriftlig tekst. Dag Ingvor Jacobsen (2013, 186) sier at en analyse av kvalitative data innebærer tre ting; beskrive, systematisere og kategorisere og sammenbinde.

Vi har som sagt tatt lydopptak av alle våre intervjuer, og satt igjen med gode, tydelige og klare lydopptak som var klare til å transkriberes. Dette gjorde prosessen av å utføre en ordrett avskrift av intervjuene enklere og sikrere, tross i at transkriberingen var en tidkrevende prosess. For å sikre at vi fikk ned så korrekte opplysninger som mulig transkriberte vi også intervjuene fortløpende etter endt intervju.

Vi satt til slutt igjen med veldig mye transkribert informasjon, og valgte derfor å avgrense de svarene vi mente gikk litt ut fra det vi faktisk undersøkte. Vi så også at enkelte av spørsmålene ledet til de samme svarene, eller informantene svarte på et spørsmål tidligere enn det ble stilt, derfor valgte vi å luke ut dette.

### 3.4.2 Analyse

For å kunne starte analysen må man først kode svarene man har fått fra intervjuene. Koding innebærer at vi reduserer, forenkler og strukturerer den informasjonen vi har fått inn for å få en oversikt over dataene (Jacobsen 2013, 185). Etter transkribering av dataene hadde vi allerede redusert dataene noe. Når vi da begynte med kodingen valgte vi en åpen koding, hvor vi tok setning for setning og sammenlignet. Vi utformet en tabell med utgangspunkt i en kategorisering fra intervjuguiden og de svarene vi hatt fått av hver informant på hvert enkelt spørsmål. Vi valgte også å ta i bruk ulike farger for å markere materialet underveis, for enklere kunne sammenstille dataet. På denne måten kunne vi enklere påpeke likheter, ulikheter, mønstre og spesielle avvik, altså, det resulterte i en bedre oversikt over datamaterialet og vi så enklere om det besvarte problemstillingen. Etter dette utformet vi så et sammendrag hvor vi trakk frem de sentrale detaljene i hvert enkelt intervju og spørsmål, da dette ga grunnlaget for videre innsikt.

Ved begynnelsen av analyseprosessen hadde vi nå en god oversikt over hva informantene var enige om og ikke, og om dette var aktuelt i forhold til vår problemstilling. Det var også enklere etter å ha sammenfattet korte tekster til hvert spørsmål å knytte ny og eksisterende teori til funnene som enten bekreftet eller avkreftet informasjonen og ga oss muligheten til å trekke slutninger underveis. Vi oppdaget også kjapt at det var enkelte områder vi hadde tatt for oss som viste seg å være vanskeligere å finne relevant teori på. Derfor har vi måtte sett oss nødt til å bruke teori vi fant for så å se det hele i en litt annen sammenheng. Vi så det også nødvendig å redusere noen av spørsmålene, da de ikke beskrev eller ga oss relevant informasjon tilknyttet problemstillingen.

Vi har ikke valgt å legge ved transkribering eller koding i vedlegg, men vi har vært nøye med å referere til informantenes meninger og erfaringer i analysekapittelet, samt at bruken av sitater kommer tydelig frem ved innrykk.

## **3.5 Kvalitetssikring**

Her vil vi presentere hvilke kriterier vi har lagt til grunn for å evaluere og kvalitetssikre vår kvalitative undersøkelse, og hvilke hensyn vi har tatt og utfordringer som eksisterer i forhold til reliabilitet og validitet.

### **3.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet vil si om svarene er pålitelige, dette betyr om resultatene er til å stole på og om de kan etterprøves av andre som vil få det samme utfallet (Askheim, Grenness 2008, 22). I kvalitativ forskning utføres kontrollen av pålitelighet gjennom en feedback-prosess mellom oss og informanten (Askheim, Grenness 2008, 23).

Det er mange faktorer i forskningsprosessen som kan medføre at det er problematisk å kartlegge reliabiliteten. Databehandlingen er en av disse faktorene hvor det lett kan oppstå feil som påvirker hvordan dataen blir tolket og analysert. Vi har derfor, som nevnt, valgt å ta lydopptak av intervjuene for å oppnå en høyest mulig reliabilitet, da denne fort kan svekkes ved at informantenes hukommelse kan spille inn. Mistolkning av hva informanten mener er også en faktor som er tilstede ved intervjuer. For å redusere dette tilfellet var vi derfor nøye med å spørre om vi oppfattet svaret rett ved svar som kunne misoppfattes.

Vi har også sendt ut intervjuutskrift til våre informanter etter endt dybdeintervju. På denne måten sikrer vi at våre funn er pålitelige ved at vi får svar på om vi har oppfattet det riktig og de kan se igjennom å merke seg eventuelle feil og mistolkninger (Askheim, Grenness 2008, 23).

### **3.5.2 Validitet**

Validitet vil si om resultatene er gyldige. I kvalitativ forskning måler man ikke holdninger og adferd som man gjør i kvantitativ forskning. I kvalitativ forskning ser man om funnene eller resultatene reflekterer formålet med undersøkelsen og representerer den virkeligheten vi er ute etter å fange inn (Askheim, Grenness 2008, 23). Evaluering av validitet er vanskelig og



ingen undersøkelser er helt feilfrie, men den enkleste måten å evaluere en undersøkelses validitet på er å se hvor tillitsvekkende den er. Dette kan gjøres ved å se på sammenhengen mellom problemstilling, valgt metode, gjennomføringen og de resultater man kommer fram til (Askheim, Grenness 2008, 24).

For å kunne oppnå en høy validitet i vår undersøkelse har vi hatt som mål å stille de riktige spørsmålene med klare begreps- og temaavklaringer. Gyldigheten i resultatene vil også bygge på at man kan stole på informantenes kunnskap og kvalitet, samt intervjuers, derfor har valget av våre informanter blitt utført på hvilket grunnlag informanten har med det valgte temaet i oppgaven. På denne måten oppnår vi at våre informanter har eller har hatt stillinger som har gitt dem reell kompetanse, erfaring og kunnskap til å kunne svare på spørsmålene som ble stilt, noe som vil være sentralt i henhold til analyse av data.

Vi må ta hensyn til manglende erfaring på vår side ved utførelse av slike dybdeintervjuer, noe som vil kunne utgjøre svakere funn enn om ståstedet hadde vært annerledes. Men i forberedelsene hadde vi øvingsintervjuer slik at vi ble godt forberedt og følte oss trygge på hvordan utførelsen av intervjuene ville gå. Validiteten kunne også økt dersom utvalget til undersøkelsen hadde vært høyere. Ut i fra dette har vi kommet frem til at validiteten i denne oppgaven er tilstrekkelig da vi har fått frem formålet med undersøkelsen.

### **3.5.3 Etikk**

Vi ønsker å gjennomføre undersøkelsen fra start til slutt på riktig side av de etiske normene. Da vi ønsker å ta hensyn til informantenes og våre interesser og verdier. Samtidig ønsker vi å presentere ett ærlig resultat av det informantene har fortalt oss der målet er å skape nytte av undersøkelsen.

”Etikk er læren om moral. Om hva som er rett og galt. Forskningsetikk handler om de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis” (Askheim og Grenness 2014, 162).

I teorien skulle disse være enkle å forholde seg til. Det dreier seg primært om egen atferd som opptre redelig, ta hensyn til forsknings subjektene, informert samtykke, ikke føre de bak lyset og om å vise samfunnsmessig ansvar (Askheim og Grenness 2014, 162).

Det er viktig for oss at vi ikke skal offentliggjøre informasjon eller bryte løftet om anonymitet der dette er blitt avtalt med en eller flere informanter. Under intervjuprosessen begynte vi derfor med å avklare om informantene ønsket å være anonyme i oppgaven vår. Det kom da frem at fire av åtte informanter ønsket full anonymitet, som vil si både navn og bedrift. Vi har derfor valgt å holde alle informantenes identitet anonyme i analysen vår.

#### **3.5.4 Kritikk til metode**

Vi vil her ta for oss forhold ved gjennomføringen av undersøkelsen som vi anser som kritikkverdige.

I denne undersøkelsen må vi ta hensyn til manglende erfaring fra vår side når det kommer til utføring av slike undersøkelser. Dette er noe som vil kunne utgjøre svakere funn enn om ståstedet hadde vært annerledes. Vi fant også ut gjennom intervjuprosessen at noen av våre spørsmål ikke besvarte problemstillingen. Vi har derfor valgt å forkaste noen av spørsmålene som var med i intervjuguiden. En del av spørsmålene fikk også de samme svarene og vi måtte da omformulere spørsmålet og spørre litt mer rundt temaet for å få mer informasjon ut av informantene. Veldig mange av spørsmålene kunne knyttes opp mot relasjon. Vi måtte derfor vinkle spørsmålene litt annerledes underveis slik at vi fikk de svarene vi egentlig var ute etter. Derfor har vi valgt i analysen å utelate eller flytte disse spørsmålene til der de var relevant, da svarene vi fikk gikk utover det temaet vi egentlig var ute etter. Det hendte altså at informantene svarte på det samme flere ganger, dette gjorde også transkriberingen lengre enn de behøvde å være.

Vi kan også se på utvalget. Dersom vi hadde hatt mer tid til rådighet hadde det gitt oss muligheten til å intervju flere informanter. Dette hadde gitt oss ett større representativt utvalg der hvor vi kunne trukket større paralleller og sett sammenhengen i ett bredere perspektiv.

## 4 Analyse

Vi vil her presentere datamaterialet, presentasjon av funn og funn satt opp mot problemstillingen og teori.

Vi har sammenfattet vårt analysekapittel etter intervjuguiden vår, hvor de sentrale temaene globalisering, kommunikasjon, kulturelle forskjeller og relasjonsbygging vil være hovedpunktene for strukturen. Herunder viser vi videre til svarene gitt av våre informanter, også ved bruk av sitater som er markert ved innrykk. Vi har trukket ut essensen av informantenes svar og sett etter, likheter, ulikheter, samt om eksisterende kjerne- og annen litteratur samsvarer eller går i mot våre funn. Gjennom denne kategoriseringen og analyseringen har vi fått et klarer bilde av informantenes meninger.

### 4.1 Globalisering

Fremskrittene i teknologien har vært en faktor som fremmer globaliseringen i dag. Globalisering bringer, som sagt, verden nærmere gjennom handel av varer og tjenester, informasjon, kunnskap og kultur. Det er nettopp dette som fører til at bedrifter i dag kan samarbeide på tvers av landegrensene og dele informasjon i hele verden.

Dette ser vi også på våre informanter som til sammen jobber med over 49 land. Vi ser dermed hvor mye enklere det har blitt å forhandle over landegrenser på grunn av teknologien. Verden har blitt ”mindre”, noe alle informantene er enige i. De forteller at det er blitt enklere å kommunisere med mennesker uavhengig av hvor de er i verden og at hverdagen har generelt blitt enklere og mer effektiv. Informantenes svar samsvarer altså med Tat Koon, Fichman og Kraut sitt utsagn om at teknologien driver frem og forenkler globalisert kultur og markeder og gjør det mulig å endre hvem og hvor handelspartnerne er fra (Tat Koon, Fichman og Kraut 2012, 887, egen oversettelse).

Tross i at alle informantene delte tanken om at verden har blitt ”mindre” med teknologien vi har i dag, mente allikevel flertallet at dette ikke har hatt en innvirkning på de kulturelle hindrene. De har ikke blitt lettere å overkomme å informantene er igjen enige i at de alltid vil

være der uavhengig av hvor mye informasjon vi har tilgjengelig. Å møte representanter fra andre kulturer ansikt til ansikt er noe helt annet. En informant kommer derfor frem til spørsmålet om vi kanskje blir lurt av globaliseringen, ved at man ikke forventer å møte så store forskjeller lengre. Noe som kan resultere i at vi blir overrasket over hva vi møter. I boken "Møter mellom mennesker" av Øyvind Dahl (2013, 19) blir dette temaet tatt opp. Her diskuteres det i om globalisering fører til en mer ensartet verdenskultur og om kulturene flyter mer inn i hverandre, noe som gjør oss likere. Dahl mener altså at enkelte lokale og autentiske kulturuttrykk vil forsvinne og at resultatet blir en slags kulturell forflatning med årene (Dahl 2013, 19). I motsetning til spørsmålet informanten over reiste, er det to andre informanter som føler at nettopp dette er tilfellet i forretningskulturen. De forteller at de i dag synes det er enklere å overkomme kulturhindringene, og at vi har fått en mer internasjonal måte å tenke på i en forretningssammenheng i dag på grunn av globaliseringen. Dette omtaler den ene informanten som et internasjonalt "mind-set" hvor representanter ofte tenker og handler likt i forretninger. Denne internasjonale måten å gjøre forretninger på er et resultat av at globalisering har gjort det enklere å både studere og jobbe internasjonalt i dag, noe som gir muligheter for et konkurransefortrinn i jobb og forretninger forteller informanten.

Lokal identitet blir ofte mobilisert når mennesker møter globaliseringen, dette er fordi de ønsker å understreke sin egen særegenhet når den trues, dette kaller vi glocalisering (Dahl 2013, 19). Denne glocaliseringen kan vi se hos de fleste av våre informanter, de vil holde på sin egen identitet selv om verden i dag blir mer globalisert. De har enda ikke blitt en del av det internasjonale tankesettet som to andre av våre informanter snakker om.

## **4.2 Kommunikasjon**

Å kommunisere på tvers av kulturer ved hjelp av teknologi kan være en vanskelig oppgave. Det krever forståelse for fordeler og begrensninger av teknologi samt hvordan bygge relasjoner via teknologi. "Virtuelle" gruppemedlemmer må velge en passende kommunikasjonskanal for sine formål og sørge for å balansere mellom arbeid over digitale kommunikasjonskanaler og med ansikt til ansikt kommunikasjon (Grosse 2002, 22, egen oversettelse).

### 4.2.1 Kontakt

Innledningsvis forteller de fleste av våre informanter at de kunne ha et første møte, eller opprette kontakt, over digitale kommunikasjonskanaler. Det er rett og slett fordi det er den enkleste måten å ta det første skrittet på for å opprette nye forbindelser. Dette er artikkelen av Guo-Ming (2012) enig i. I tillegg til interkulturelle relasjoner på et personlige nivå, bidrar sosiale og digitale medier til å etablere internasjonale forretningsforhold (Guo-Ming 2012, 5, egen oversettelse). Utover dette så har alle vært raskt ute med å holde et personlig møte i startfasen av relasjonen, rett og slett for å skape og bedre den. Det ble også nevnt at kontakt ofte ble inngått i forbindelse med forretninger og messer innad i næringslivet. Da skjedde altså den første kontakten ved møte ansikt til ansikt. Allikevel ser vi videre at informantene uttrykker at de alltid vil møte sine samarbeidspartnere ansikt til ansikt, første gang, i starten av et prosjekt eller en avtale. De ser altså ikke på den første kontakten over digitale kommunikasjonskanaler som et møte, men heller en kobling for å komme i kontakt med nye forbindelser.

Vi var videre interessert i å finne ut av hvor mange ganger informantene våre faktisk møter sine internasjonale samarbeidspartnere ansikt til ansikt i dag, som vi fort så at varierte. Mens enkelte møter dem noen ganger i året, alt fra en til fire ganger, så var det en annen som kunne møte de hver 14 dag. Vi så at dette hadde en klar sammenheng mellom den fysiske avstanden mellom Norge og den aktuelle partneren, hvor de nordiske er enklere å møte enn samarbeidspartnerne i Østen. Faktorer som hvilket stadiet de er i forhandlinger og viktigheten av prosjektet har også ha en innvirkning på når og hvor ofte det er vanlig å møtes.

Vi så også tilfeller av at et mindretall av informantene aldri møter enkelte samarbeidspartnere. Dette avhenger av hvilke arbeidsoppgaver de har og hvor involverte de måtte være i prosessen på et prosjekt. De forklarte det med at andre i virksomheten hadde møtt de, og det var da i enkelte tilfeller nok. Da foregår kontakt og kommunikasjon mellom dem over digitale kommunikasjonskanaler. Det er en skjev fordeling i denne balansen. De får dermed ikke bygget videre på sin relasjon på samme måte, som man får ved kommunikasjon ansikt til ansikt.

## 4.2.2 Kommunikasjon over digitale medier

Siden undersøkelsen viste at noen av informantene sjelden eller aldri møter sine samarbeidspartnere fysisk, fant vi det interessant å vite hvor ofte de faktisk hadde kontakt over digitale kommunikasjonskanaler. Dette foregikk derimot både daglig og ukentlig, da kanaler som E-post, telefon, videokonferanse (Skype) og ulike meldingstjenester er hyppig brukt for rask informasjon og avklaring i forretninger, prosjekter og avtaler.

Store deler av arbeidsdagen brukes til å utforme meldinger over disse digitale kommunikasjonskanalene. Men når man skal kommunisere ut et budskap over digitale kommunikasjonskanaler som E-post og videokonferanse blir både språk og tolkning kilder til misforståelser. I våre intervjuer har informantene sagt at dette forekommer i stor grad. Misforståelsene har bakgrunn i hvilke kanaler som blir brukt for å formidle informasjon og budskap. Vi ser blant annet at ved bruk av telefon eller Skype oppstår det oftere språklige utfordringer, dette resulterer i at det er enklere å ta kommunikasjonen over E-post. Men E-post er kanalen som nevnes som den største kilden til misforståelser. Språket, tenke- og væremåte og den ikke-verbale kommunikasjonen er faktorer som uteblir å skaper utfordringer og grunner til misforståelser generelt i møte mellom mennesker fra to ulike kulturer. Men over digitale kommunikasjonskanaler er dette en ytterligere utfordring. Hovedutfordringen alle informantene nevnte som den største årsaken til misforståelser i kommunikasjonen er også her språket, spesielt i anledninger hvor samarbeidspartneren var dårligere i språk enn de. Den ikke-verbale kommunikasjonen fortelles også at skaper problemer, da spesielt over E-post ettersom den uteblir. Det kan løses ved å holde møter over videokonferanser, hvor det vil være lettere å fange opp ulike detaljer. Dette var noe vi anså på forhånd som en av de større utfordringene ved kommunikasjon over digitale medier.

En utfordring som oppstår over kommunikasjonskanalene grunner i nordmenns direkte kommunikasjonsstil og korte holdning. Den direkte måten å kommunisere på kommer tydelig frem over E-post, noe som kan oppfattes som frekt og dermed forårsaker misforståelser eller skape dårlig stemning. Dette fordi det kan oppfattes som at en er sint eller negativ til forslaget, selv om det egentlig kan vise seg at en ikke hadde mer tid til å skrive. Denne direkte holdningen kan forklares som en lineær kommunikasjonsstil hvor man kort og konsist formidler det man har å si på en effektiv måte (Bøhn og Dypedahl 2009, 67-68). Ved å se nordmenns typiske kommunikasjonsstil opp mot ulike stiler, spesielt den østlige sirkulære og

indirekte kommunikasjonsstilen, kan vi enkelt se hva som utgjør misforståelser og feiloppfattede konklusjoner. I Øst-Asia trekkes for eksempel harmoni mellom samtalepartneren frem som en viktig verdi. Når nordmenn og andre Nordeuropeiske land da sier ting rett ut, kan man lett bli oppfattet som fornærmende (Bøhn og Dypedahl 2009, 69). Ved å være oppmerksom på disse forskjellene samt trå varsomt og ikke bli for direkte, kan misforståelsene begrenses.

Kommunikasjonen over digitale kommunikasjonskanaler kan være klar, mener derimot en annen informant. For å unngå eventuelle misforståelser forteller informanten at man må tenke over hvilken aktør man skal kommunisere med samt gjennom hvilket media man velger å gjøre det, da hver kanal har sitt formål. En annen faktor for å kunne kommunisere klart over digitale kommunikasjonskanaler går ut på å ha etablert en god relasjon fra møter ansikt til ansikt. En informant mener at det er enklere å forstå hverandre og hva det er snakk om når en relasjon er bygd opp.

”Det er lett å misforstå. Vi ser forskjellen på hvordan de ulike personene med ulik kulturell bakgrunn faktisk mottar informasjonen og hvordan de forstår den”.

Dette sitatet fra en av informantene kan vi utdype ved å se på Chhay og Kleiner (2013) sin artikkel, at denne type teknologi kan påvirke hvordan partene i kommunikasjonen ser hverandres meldinger. Ofte hender det at de ikke-verbale signalene, som er bærere av mye ”ansikt til ansikt” informasjon, elimineres. Disse faktorene er med på å påvirke komponenten tillit, som er viktig for at medlemmene skal åpne seg opp og formidle sine intensjoner uten frykt for dom fra motparten (Chhay og Kleiner 2013, 28-29, egen oversettelse). Videre, ved å se på komponenten tillitt, så uttrykker enkelte informanter at de kan stole på partnerne i forretningene i den grad det var mulig når det foregikk over E-post. De påpeker at det så klart avhenger av hvilke type forretninger det var snakk om. De føler at de kunne stole på dem fordi kommunikasjonen er skriftlig og det skriftlige er bindende i en eventuell kontraktuell disput.

Vi kan også se på dette nærmere ved å se på kulturfiltermodellen, fig. 1.2, definert i teorikapittelet. Da ser man at sendt melding ikke alltid er mottatt melding ved møter ansikt til ansikt. Det vil da også være vanskeligere å unngå misforståelser når konteksten og elementer

som går under ikke-verbal kommunikasjon forsvinner i kommunikasjonen over digitale kommunikasjonskanaler. Videre ser vi også at kulturfilteret ikke vil kunne fange opp alle elementene, og den ikke-verbale kommunikasjonen, konteksten og de innbyrdes relasjoner er ledd som vil bli svakere oppfattet og behandlet når man kommuniserer over digitale kommunikasjonskanaler. Vi kan også se på kommunikasjonsstilene her, hvor jo mer indirekte kommunikasjonen blir, desto mer må også vi som lyttere og lesere prøve å lese mellom linjene eller tolke hva som egentlig kommuniseres (Bøhn og Dypedahl 2009, 69). Det ligger altså et stort ansvar på den som leser når det gjelder å forstå budskapet over digitale kommunikasjonskanaler.

Digitale kommunikasjonskanaler kan derimot redusere aktuelle forstyrrelser i forhandlingene, som ville kunne forekomme i en ansikt til ansikts-situasjon.

#### **4.2.3 Verbal og ikke-verbal kommunikasjon**

Mange studier hevder at 80 prosent av all kommunikasjon er ikke-verbal. I samarbeid mellom bedrifter, er verbale signaler en del av kommunikasjonen (Chhay og Kleiner 2013, 30, egen oversettelse).

Som vi kort allerede har nevnt, resulterer digitale kommunikasjonskanaler og teknologi til at den viktige ikke-verbale kommunikasjonen stiller svakere, eller i verste fall elimineres helt. Dette er det også stort sett en enighet i blant våre informanter.

”Toneleie og kroppsspråk forsvinner helt. Man mister ett nivå av språket”.

Dette sitatet uttrykker at en informant er helt enig i at den ikke-verbale kommunikasjonen svekkes som resultat av kommunikasjon over teknologi, da kroppsspråket er viktig for å kunne lese personen, spesielt i forretninger og salg. Vi kan illustrere viktigheten av kroppsspråket ved å se på artikkelen til Staples og Zhao (2006). I sin artikkel ”The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams”, understrekes det at kroppsspråket gir en person mye informasjon som ikke blir uttrykt eksplisitt i den verbale delen av en melding. Avsender og mottaker i en kommunikasjon kan ikke stole på dette under en melding over E-post eller andre medier. De må da kunne kommunisere eksplisitt, klart,



konsist og raskt for å unngå frustrasjon og misforståelser (Staples og Zhao 2006, 30, egen oversettelse).

Allikevel ser vi to andre informanter som påpeker at det ikke skaper noen store problemer å kommunisere over digitale medier, da de føler de får hentet inn denne delen av kommunikasjonen gjennom kontinuerlige videokonferanser. Også relasjonen til partnerne mente de kunne videreføres på en god måte her. Vi kan også tenke oss til at det kan være flere grunner til dette. Informantene som uttrykker å ikke ha oppfattede utfordringer med den ikke-verbale kommunikasjonen, kan selv ikke ha plukket opp eventuelle misforståelser og elementer. Det kan rett og slett forekomme at de ikke er klar over at dette er informasjon i kommunikasjonen som har blitt svekket, da det kan ha blitt ufrivillig ignorert. Det kan også være at kommunikasjonen mellom samarbeidspartnerne er så godt innarbeidet der forståelsen og relasjonen er så god at det oppstår et likt tankesett.

#### **4.2.4 Digitale medier – erstatning for ansikt til ansikt kommunikasjon?**

Teknologi gir små og store virksomheter muligheten til å oppnå en internasjonal dimensjon i sine forretninger kun ved å koble datamaskinen til Internett. Den raske veksten og utviklingen av Internett de siste årene har gitt muligheter for sine brukere til å samhandle med andre over større avstander. På denne måten kan man samle informasjon fra hele verden med liten eller ingen kostnad. Men som vi ser av informasjonen ovenfor er det elementer som ikke i like stor grad vil kunne trenge gjennom ved en eventuell interkulturell kommunikasjon.

Dette er faktorer vi ser igjen i informantenes svar på hvilke fordeler og ulemper de mener digitale kommunikasjonskanaler gir. Når vi tar for oss de viktigste fordelene ved disse kanalene er det stor enighet i at disse gjør kommunikasjonen på tvers av landegrensene mer tilgjengelig og effektiv. Det skaper også mer kapasitet til å bevare informasjon/dokumentasjon, det er tids- og kostnadsbesparende og man bruker mindre ressurser. Dette er de viktigste faktorene til at digitale medier er utbredt i forretnings sammenhenger, som nettopp en erstatning for ansikt til ansikt kommunikasjon i forretningsmøter (Young 2012, 1, egen oversettelse). Digitale medier hjelper organisasjoner å redusere reiseutgifter, spesielt ved internasjonale reiser, ved å bruke videokonferansetjenester som blant annet Skype. På denne måten kan selskaper og virksomheter fortsatt snakke ”ansikt

til ansikt” fra et annet kontor. Det er enkelt å sette opp et ”webinar” eller en konferansesamtale med en samarbeidspartner for å fortsatt kunne kommunisere i samtid (Young 2012, 5, egen oversettelse).

De faktorene som er positive med den digitale teknologien, er ulempene ved ansikt til ansikt kommunikasjonen. Det er dette som grunner til forskjellene mellom de to, hvor det digitale tydelig viser at de faktorene man verdsetter ved ansikt til ansikt her er ulempene.

Når vi tar for oss disse ulempene ved kommunikasjon over digitale medier forteller informantene at de viktigste ulempene er at man mister en del av kommunikasjonen, en del av personlighets- og relasjonsaspektet og at det oppstår misforståelser. Det er stor enighet blant informantene om at de får de beste avtalene gjennom forhandlinger som er gjort ansikt til ansikt, nettopp fordi man enklere og raskere kan avklare misforståelser samt fange opp den ikke-verbale kommunikasjonen. Dette gjør det mulig for bedriftene å forsikre seg om at budskapet eller kontrakter er forstått på det aktuelle tidspunktet, ettersom misforståelser kan oppklares underveis. De påpeker også at det er vanskeligere for motparten å si nei når man for eksempel forhandler om priser, og at man da ikke har like god tid til å tenke igjennom det man skal svare. Noe man spesielt har dersom det blir diskutert gjennom E-post.

”Direkteforhandlinger ved møtebordet stiller motparten litt til veggs, hvor raske avklaringer er nødvendig. Digitale medier åpner for mer vurdering og tankeprosesser da svar ikke er nødvendig umiddelbart”.

Dette ser vi også at blir behandlet i en artikkel av Grosse (2002). I dag kommuniserer ”virtuelle team” ofte via E-post, hvor det anslås at dette er 75-80 prosent av kommunikasjon i virksomheter. E-post gir avsenderen visse fordeler slik vi nevnte over. Men artikkelen sier også at en av disse fordelene er at det gir avsender og mottaker, fra ulike språklige og kulturelle bakgrunner, tid til å komponere og behandle meldinger (Grosse 2002, 27). Våre informanter bruker E-post daglig, men allikevel foretrekker de bruk av telefon eller videokonferanse fordi de føler dette er kanaler de får en bedre forståelse gjennom. E-post er altså for våre informanter et dårligere alternativ til interkulturell kommunikasjon ettersom det grunner til misforståelser. Dette strider litt i mot Grosse’s artikkel som mener at man bruker mer tid på å komponere meldinger ved bruken av E-post.

Videre uttrykker informantene at bruken av digitale kommunikasjonskanaler ikke gir det samme grunnlaget til å opprette en god relasjon til samarbeidspartnerne som ved personlige møter, ansikt til ansikt. En informant forteller at man mister en del av det personlige ved å møtes sjelden, men at det ikke er av en betydelig grad da videokonferanser kan være en erstatning, som kort nevnt over. Flertallet av våre informanter mener at ulike digitale kommunikasjonskanaler ikke er en erstatning for forretningsmøter ansikt til ansikt. For informantene er det å møte en person og skape gode relasjoner til dem viktig, men ettersom man ikke har muligheten til å møtes like ofte som man skulle ønske, er digitale kommunikasjonskanaler ett god verktøy for å bevare relasjonen. Det er det også for å gi og motta informasjon etter hvert som det er nødvendig mellom de personlige møtene. Igjen, det er ulike kommunikasjonskanaler til ulike formål. Som, en kort beskjed kan man ta over E-post, for lengre samtaler bruker man for eksempel Skype.

Informantene mente, tross i argumentene overfor, at de allikevel kan gjøre gode avtaler og samarbeide godt sammen med samarbeidspartnerne, selv om mye av kommunikasjonen, kulturen og relasjonen blir borte i samtalen over digitale medier. Man vil altså kunne bruke det som et tillegg til de personlige møtene. Et par av informantene nevner at det i få tilfeller kan bli en erstatning.

”Hvis du kan bruke det til raske oppdateringer og raske avklaringer så er det en kjempe sak. Men i forhold til om du skal inn i forhandlinger, spesielt tøffe forhandlinger, så er du nødt til å gjøre det fysisk. Veldig mye av det er mimikk og kroppsspråk, som er vanskelig å oppfatte”.

Tross i dette håper og tror noen av våre informanter at det aldri vil bli en erstatning for møter ansikt til ansikt, uansett hvor bra teknologien blir. Alle informantene så altså fortsatt verdien i møter ansikt til ansikt. En informant forteller at han tror ansikt til ansiktsmøter er viktigere i dag enn før, selv med bruken av digitale kommunikasjonskanaler. Det kommer også frem fra en informant en tanke om at det kan bli mindre viktig, siden vi allerede i dag har bedrifter som har samarbeidet i mange år uten å møtes fysisk. Men informantene håper igjen at verdien av ansikt til ansikt møter ikke blir borte. I artikkelen til C.A DeSouza (2012) blir verdien av møter ansikt til ansikt tatt opp, og om teknologi har tatt over for dette. I artikkelen kommer

det dermed frem at verdien av ansikt til ansikt møter er viktigere enn noen gang. De tror at verdien bare kommer til og vokse, noe våre informanter som sagt også håper og tror.

Altså, sted, kultur, ikke-verbal kommunikasjon og tillitt kan vi se på som fire faktorer som direkte påvirker hvorvidt to parter kan kommunisere effektivt og oppfylle sine mål. Den fysiske avstanden mellom de to partene blir vesentlig i kommunikasjon over teknologi. Dette er for å kunne fastsette metoder og tider for kontakt mellom bedriftene, men også det å koordinere for å oppnå et effektivt forhold. Spesielt da med parter med ulik kulturell bakgrunn (Chhay og Kleiner 2013, 28-29, egen oversettelse).

### **4.3 Kulturelle forskjeller**

Behovet for kunnskap og ferdigheter for å drive handel med fremmede kulturer har aldri vært mer sentralt enn i dag. Globaliseringen tvinger oss til å kommunisere på tvers av kultur- og landegrensener (Dahl 2013, 78). Å forstå kulturen, da spesielt forretningskulturen og tankegangen til det landet man ønsker å samarbeide med, har derfor aldri vært viktigere.

#### **4.3.1 Kunnskap og erfaring**

En virksomhets evne til å lykkes i internasjonale forretninger er like mye knyttet til kulturelle spørsmål som det er knyttet til regnskap, markedsføring og drift (Kelm 2011, 98, egen oversettelse). Vi ville derfor innledningsvis i kategorien som omhandler kulturelle forskjeller finne svar på hvilken kunnskap, lærdom og erfaring som ligger til grunn for hvordan virksomhetene forbereder seg på de kulturforskjellene som kan oppstå i møte med deres samarbeidspartnere.

Når informantene skal i forhandlinger eller inngå avtaler med sine samarbeidspartnere, som krever litt forberedelse, fremkommer det av et flertall at de bruker tid og ressurser på å tilegne seg relevant informasjon for å styrke forretningene. Informasjonen som fremkommer hyppigst hos informantene er grunnleggende forretningsetikette som hva man skal gjøre og ikke gjøre. Eksempelvis så forteller også en av informantene at det å lære seg noen få ord, åpner opp noen av barrierene ved møtene med representanter fra andre land.

Vi ser at alle informantene våre, med unntak av en, ikke har hatt noen form for kurs eller opplæring med bakgrunn i bedriften. Informantene har altså selv lært eller erfart ulike kulturer og forretningsetikette gjennom utdanning, selvstudier, reising, lengre opphold/bo i utland og erfaring opparbeidet under arbeid, som har vært verdifull. Det nevnes også at den mest verdifulle kunnskapen er den erfaringen man får når man opplever kulturer og møter mennesker fra ulike kulturer ansikt til ansikt.

For en av informantene var kunnskap om de ulike kulturene du skal arbeide i ikke alltid like vesentlig, da han har en formening om at de fleste han arbeider med internasjonalt har en internasjonal måte å tenke på når det kommer til forretninger og samarbeid.

I hvilken grad de jobber med å opparbeide seg denne kompetansen varierer fra hver enkelt, men informantene er enige om at det kreves en viss kompetanse og erfaring over de sentrale kulturforskjellene for å kunne arbeide med å se de kulturelle spørsmålene i forretninger i en dypere sammenheng. For å illustrere viktigheten av dette ytterligere vil vi trekke frem at kulturelle forskjeller og utfordringer blir forstått bedre når man har en modell eller et rammeverk å arbeide ut fra (Kelm 2011, 98, egen oversettelse).

#### **4.3.2 Kulturelle hindre – språk, kjønn, roller, hierarki**

Hovedutfordringen som skaper utfordringer og misforståelser er, som allerede nevnt, språk og ulike kulturelle hindre som skiller seg fra sitt opprinnelige kulturelle ståsted.

Når det kommer til slike misforståelser, som spesielt fremkommer ansikt til ansikt, mellom aktører, ble Asia trukket frem av to informanter. Den asiatiske, spesielt den kinesiske kulturen er sterkt preget av hierarkier og maktdistanse som skal følges, relasjoner (guanxi), forskjeller i roller, kjønn, status og ikke minst ulikhetene i språk. Dette gjenspeiles også i landets forretningskultur, da kinesere har stor respekt for blant annet hierarkier både privat og i forretningslivet, hvor hierarkiet er strengt. Kjennetegnene ved det kinesiske hierarkiet er klart definerte roller og klare rapporteringslinjer (Kristoffersen 2010, 23). Kineserne vektlegger disse rollene sterkt, og vil alltid ha den høyeste stillingen mer fremtredende enn de andre, for eksempel i måten man hilser på. Dette ser vi også i kulturens forskjell i maktavstand. Det vil

si hvilken grad medlemmene i et samfunn aksepterer at makt i institusjoner og organisasjoner er ulikt fordelt (Dahl 2013, 49). De vil se på oss med samme øyne, vi ville derfor undersøke hvilke opplevelser med denne maktavstanden våre informanter kan ha kommet borti, enten selv, eller ved å ha vært vitne til.

Selv om kvinner har gjort enorme fremskritt i mange kulturer i næringslivet de siste 30 årene, er realiteten at forretninger på verdensbasis fortsatt hovedsakelig er drevet av menn. Denne forskjellen av kjønn og roller er den som kommer tydeligst frem hos våre informanter. Fire av syv informanter forteller om forskjeller som de har vært vitne til fra Norge og ulike samarbeidsland. En informant kan fortelle oss om å ha opplevd lavere forventninger tilknyttet det kvinnelige kjønn, mens en annen forteller om en kvinnelig representant som ikke fikk håndhilse. Det fortelles også om en hendelse hvor en mann ikke henvendte seg til en tidligere kvinnelige leder.

Vi ser altså tilfeller av at det er enkelte menn som fortsatt insisterer på å sette kvinner i den stereotypiske båsen som det svakere kjønn. Men med tanke på globalisering, og det økende internasjonale næringslivet på verdensbasis, er det enkelte kunnskapsrike forretningsmenn fra mannsdominerte kulturer som er smarte nok til å innse at resten av verden ikke følger deres kjønnsnormer og at de må tilpasse seg hvis de ønsker å forholde seg internasjonalt. De er klar over at kvinner kan okkupere ulike sosiale normer, kulturelle, juridiske og økonomiske posisjoner i hjemlandet, og at de er generelt forberedt på å jobbe med hvem de må for å inngå en avtale. Dette betyr ikke at kvinner automatisk kan forvente å få respekt for sin rang eller tittel, som menn i slike kulturer vil, da status som rang eller tittel er symboler som kommuniserer respekt og status. Dette må fortjenes og man må forvente å bli testet (Mitchell 2009, 110, egen oversettelse).

Den uheldige realiteten i de fleste kulturer er at kvinner i næringslivet ikke blir tatt på alvor. I Asia, Afrika og Latin-Amerika ser vi størst tendenser til dette, men det er også tilfeller i deler av Europa og små lommer i USA hvor forretningskvinner kan forvente å motta en nedlatende holdning på kjønn etter hvilke land bedriftene er i kontakt med. Hendelsene hvor kvinnelige representanter har følt seg diskriminert eller tilsidesatt ser vi stammer fra land som er psykisk og fysisk lengre unna Norge.

Vi ser at de fleste av våre informanter forteller veldig generelt på spørsmålet om opplevde forskjeller i kjønn, alder og tid. Det er et mindretall som faktisk kan fortelle oss at dette er forhold de har opplevd selv, og det er ikke opplevelser av en betydelig grad. Men de kan se og oppleve forskjellene mellom sin egen bedrift og sin samarbeidspartner.

Flere kulturelle hindre som våre informanter kan fortelle at har oppstått er på grunnlag av språk og den kinesiske langtekkelige måten å gjøre forretninger på.

”I forhold til norske aktører med det kinesiske så har det vært misforståelser. Og det er igjen fordi man ikke har den kulturelle biten i forhold til at de skal stole på deg som person. Også har du det språklige”.

Kina er et relasjonsorientert land hvor en kontraktinngåelse krever flere møter før du kan si deg ferdig. En god relasjon heter i Kina og ha en god guanxi. Guanxi kan best oversettes som personlige kontakter og relasjoner. Ditt sosiale nettverk er din guanxi (Kristoffersen 2010, 179). I vestlige sammenhenger legger vi ofte stor vekt på skriftlige kontrakter og prosedyrer, mens i kinesisk sammenheng har altså personlige relasjoner større vekt. Dette er noe to av bedriftene vi intervjuet har fått kjenne på, sammen med de andre karakteristikene nevnt ovenfor. Misforståelser som at de trodde en avtale og en kontrakt var i havn før den faktisk var det er tilfeller disse to informantene kunne fortelle om.

Forberedelser i henhold til språk uttrykker to informanter som den største lærdommen for å unngå videre misforståelser. Det å kunne tilpasse språket etter hvem man er i møte med og kunnskapen de besitter anses som viktig. Er man klar over at partneren ikke behersker engelsk må man forberede seg ved å ha med seg noen som behersker språk som dermed eliminerer denne svakheten. Ved å bruke klar og tydelig tale, både i skriftlig og muntlig kommunikasjon, kan det være med på å ”løse” problemet og minimere misforståelser som kan oppstå. Dette blir også støttet av Retha H. Kilpatrick som har gjort en undersøkelse over ”International Business Communication Practices”. Her kommer det frem at kommunikasjonsproblemer kan avverges ved hjelp av klart, enkelt og presist språk. Det foreslås også at spesiell oppmerksomhet og høflighet gis når man skriver til utenlandske partnere (Kilpatrick 1984, 38). Dette ser vi også at informantene anser som viktig for å overkomme barrierer.

Vi ser altså at å kunne litt om både språk og kultur i en utenlandsk forretningsforbindelse er med på å styrke komfortnivået av selskaper som streber etter å få i havn sin første internasjonale avtale (Business Journal Staff 2005, 50, egen oversettelse). Du trenger ikke å kunne snakke et språk flytende for å gjøre forretninger, men du trenger å være klar over kulturelle elementer. For eksempel at en håndbevegelse ofte brukt for ”OK” i USA oversettes til en vulgær uttalelse i enkelte land. I Asia er det vanlig å ha visittkortet oversatt til språket til kunden og i det kinesiske språket er det heller ingen ord for ”ja” og ”nei” (Business Journal Staff 2005, 50, egen oversettelse). Dette er faktorer som gir bedrifter muligheten til å utøve forretninger på en annerledes måte som hjelper virksomheten inn i nye markeder som for eksempel Asia.

#### **4.3.4 Globalt ”mind-set”**

Til tross for dette mener en annen informant at han ikke merker så mye til kulturforskjellene ettersom samarbeidspartnerne har en internasjonal måte å tenke på i forretningssituasjoner. Dette er noe vi innledningsvis i analysekapittelet så vidt berørte, det at det har oppstått en internasjonal måte å tenke og gjøre forretninger på i dag. Informanten omtaler dette i større grad å forteller at når to med dette ”mind-settet” møtes i forretninger så oppstår det en annen måte å kommunisere på. Dette gjør at tilpasning ikke trenger å forekomme i like stor grad når man kommuniserer med representanter fra andre land, fordi det internasjonale tankesettet skaper en form for kommunikasjon som gjør det mulig å møtes på midten av hvert sitt kulturelle ståsted. Dette blir også diskutert av Henry Lane (2009) som tar for seg en definisjon på et globalt tankesett, som vi kan se i sammenheng til det vi har snakket om som et internasjonalt ”mind-set”.

”Et globalt tankesett er evnen til å utvikle og tolke kriterier samt bruke disse på et personlig og forretningsmessig nivå, som er uavhengig av forutsetningene for en enkelt sammenheng; og å implementere disse kriteriene hensiktsmessig i ulike sammenhenger (Lane 2009, 14, egen oversettelse)”.

Mer konkret vil vi definere et globalt ”mind-set” som;



”One that combines an openness to and awareness of diversity across cultures and markets with a propensity and ability to synthesize across this diversity (Gupta og Govindarajan 2002, 117)

Artiklene og definisjonene av både Gupta og Govindarajan samt Lane samsvarer med hva vår informant forteller, at det er nødvendig å lære seg å fungere så effektivt som mulig i en sammenheng som er ulik fra sin egen. I en vid betydning snakker man om å omorganisere måten en tenker på for å kunne fungere bedre i nye og ukjente situasjoner ved å integrere denne nye forståelsen med annen eksisterende kunnskap og ferdigheter (Lane 2009, 14, egen oversettelse). En må vite at konklusjonen fra en situasjon ikke nødvendigvis er overførbar til andre situasjoner, og bruke denne kunnskapen aktivt. Dette gir ledere et usedvanlig åpent sinn, hvor de respekterer hvor ulikt forskjellige land gjør ting, og hvor de kan tenke seg til hvorfor de gjør det slik (Gupta og Govindarajan 2002, 116, egen oversettelse).

#### **4.4 Relasjonsbygging**

Relasjonsbygging er en viktig kompetanse man burde inneha, altså det å kunne inneha en bevissthet om betydningen av å etablere, utvikle og pleie relasjoner som er viktige for ulike områder i livet (Spurkeland 2012, 143).

For å finne ut av hvor godt kjent våre informanter var med hva det innebærer å bygge suksessfulle forretningsrelasjoner, innledet vi kategorien med å spørre om hvilket forhold de hadde til relasjonsbygging, og hvilke erfaringer de har til dette med sine internasjonale samarbeidspartnere. Da det var viktig at våre informanter var kjent med relasjon for resten av vårt intervju. Det var ulik grad av hvordan og hvor mye dette jobbes med hos våre informanter, men alle mente at de anser langsiktige relasjoner som viktige og det er noe som alle er eller har vært en del av. Ett land våre informanter mente utpreget seg som det landet som satte relasjoner høyt var Kina:

”Kina, Asia, vil stole på deg og din bedrift først, og forhandlinger bygges rundt dette”.

To av våre informanter hadde større erfaringer med dette og var svært kjent med ordet relasjon på grunn av at de har forhandlet med Kina. I Kina er, som nevnt i kulturelle

forskjeller, guanxi verdsatt høyt. Det er helt avgjørende å ha et innflytelsesrikt nettverk med gode relasjoner i Kina (Kristoffersen 2010, 179).

#### **4.4.1 Viktigheten av relasjonsbygging**

Det legges som sagt stor vekt på relasjonsbygging og relasjoner i alle informantenes selskaper, hvor målet er langsiktige samarbeid. Informantene forteller at langsiktige samarbeid med partnere gir god stabilitet og utvikling i forretninger mellom partnerne, samt at de opplever at det å like og stole på partnerne påvirker arbeidet å til slutt hvilke man velger å samarbeide med. Det blir påpekt at om man ikke skaper en god relasjon og har en god kjemi så kan man risikere at man ikke får kontrakt, som vi også kort var inne på i kapitlet om kulturelle hindre. Samtidig er det også viktig for å løse problemer som kan oppstå uttrykker to av informantene. En nevner at samarbeidspartnerne vil også ha en god relasjon til han/henne, ikke bare firmaet.

”Noen kulturer må du bli godkjent som person for at man skal få en avtale i boks. Da må du være med hele veien. Være med lunsj/middag og kan ikke gå hjem før verten”.

At relasjonsbygging er viktig for å skape et godt samarbeid er noe vi kan fastslå. Alle informantene uttrykker at dette er meget viktig for å skape trygghet i forhandlingene. En av våre informanter mener priser og produkter kommer i andre omgang og at i B2B markedet er relasjon det viktigste du kan bygge på:

”Det er mennesker vi snakker om her. Alle kan produsere fine brosjyrer og fine websider, men det er jo relasjonen som betyr noe. I hvert fall i B2B er relasjonen det viktigste du kan bygge på. Og så kommer alt det andre som kontrakter og priser i andre omgang. Men klarer du ikke bygge den relasjonen da skal du ha et veldig godt produkt”.

Det blir også fortalt at det er mye lettere å kommunisere over digitale medier når man har ett ansikt som går til navnet og man allerede har etablert gode relasjoner til partneren. Det er da ofte lettere å være på samme bølgelengde eller forstå hva den andre personen mener.

#### 4.4.2 Hvordan oppnå en god relasjon

De finnes fire indikatorer på suksessfulle relasjoner; tillit, gjensidighet, forpliktelse og tilfredsstillelse. Tillit vil si den ene parts vilje og evne til å åpne seg for den andre part i relasjonen. Dette måles gjennom integritet, tiltro og kompetanse. Gjensidighet, enighet om hvilke av partene som har rett til å påvirke den andre. Forpliktelse, altså i hvilken grad hver av partene føler det er verdt å investere tid og penger i relasjonen. Tilfredsstillelse, i hvilken grad hver av partene har en positiv oppfatning av den andre med hensyn til hva som kommer ut av relasjonen. Det bidrar igjen til å forsterke samarbeidsrelasjonen. (Farbrot 2008)

På spørsmålet om hva informantene gjør for å skape en god relasjon til samarbeidspartnerne får vi ulike svar på hva de anser som det mest sentrale. De fleste informantene forteller at det å bygge god tillit dem i mellom er en viktig faktor for å skape trygghet og gode relasjoner. Dette er en av de fire indikatorene som vi nevnte over. De påpeker viktigheten av verdien i oppriktighet, noe de viser gjennom å holde avtaler som blir gjort med samarbeidspartnerne og ha gode dialoger dem imellom. De sier at de ønsker å ha ett godt langsiktig samarbeid som gagnar begge parter. Dette er ønsker som kan gjenspeiles i indikatorene som ble nevnt over, forpliktelse til å levere det som er avtalt, gjensidighet mellom partnerne der målet er å skaffe tilfredsstillelse dem imellom.

Videre forteller fire av informantene at gaver vanligvis gis til sine samarbeidspartnere. Å gi gave er en praksis som er felles for mange samfunn, i en evolusjonær modell er den sosiale skikken med å gi gaver i begynnelsen av et forholdet viktig siden det kan føre til tillit og samarbeid (Carmichael og Macleod 1997, 485, egen oversettelse). Dette er noe informantene også sier at spesielt gjøres i førsteomgang i en ny relasjon eller ved inngåelse av en ny avtale. Gjerne gaver som forteller noe om dere som kultur og bedrift, som for eksempel en bok med bilder av Norge eller norsk laks, forteller en informant. En informant poengterer også viktigheten av at gavene skal gis eller mottas innenfor visse statlige regler for å unngå korrupsjon, som i andre kulturer kan være en helt vanlig måte å utføre forhandlinger på. Vi ser altså at gaver brukes ofte kun i en beskjedne grad, mer som en liten oppmerksomhet, som en informant sa det.

Fellestrekkene her er heller at informantene prøver å oppleve og dele gode opplevelser eller aktiviteter sammen for å kunne bli bedre kjent eller styrke eksisterende relasjoner. Dette ser vi også igjen i spørsmålet om hva partnerne gjør sammen utenfor forhandlinger og møter.

Det som er mest utbredt som aktivitet blant informantenes selskaper er det å møtes til middager og/eller god drikke. Dette avhenger som regel av hvordan relasjonen er på forhånd og hvilke tidsrammer de er innen. Tre informanter forteller også at de verdsetter å ta med de besøkende på opplevelser og omvisning i Norge. Dette ser vi spesielt hos selskapene som driver med turisme og reiseliv som har en tjeneste som konsumeres der og da. Ved å ta med potensielle kunder på en opplevelse de tilbyr er en strategisk måte å markedsføre på å få de til å bli interessert i andre type produkter i landet. Ellers ser vi også at å opprette nye relasjoner og kontakter, samt videreføre gamle, ofte foregår gjennom messer, workshops og seminarer i regi av selskapene eller utenom i bransjen.

På spørsmålet om de har blitt tatt med hjem på besøk, eller har tatt med partnere hjem på besøk hos seg er det delte erfaringer. Fire av informantene forteller at de har hatt en eller annen form for opplevelse med dette. Mens en forteller at han både har bodd hos og hatt partnere boende hos seg selv, forteller de tre andre at de kun har vært med på hjemmebesøk. Den ene avslutter også med at dette ikke er noe selskapet vanligvis praktiserer.

#### **4.4.3 Relasjon over digitale medier**

Spurkeland (2012,155) mener i sin bok at, moderne IT-verktøy som mail og ”Skype” kan forbedre relasjonen og vedlikeholde den. Skriftlig relasjonsvedlikehold er greit og effektivt der relasjonen allerede er etablert og der tillitt er oppnådd. Våre informanter er enige i dette. Om de allerede har etablert en god relasjon til samarbeidspartnerne mener de at den ikke blir svekket ved å kommunisere igjennom digitale medier ettersom dette er noe de bruker som ett tillegg, men det blir sagt at det fortsatt er essensielt å møte dem ansikt til ansikt for å bevare og styrke de relasjonene som allerede er etablert. Dersom de ikke har møtt vedkommende å ikke har en relasjon fra før, er det derimot en utfordring å skape dette bare ved hjelp av kommunikasjon over digitale medier. Relasjonen blir upersonlig hvis den bare foregår digitalt, og man trenger person til person forhold for å bygge tillitt, kunnskap og forståelse, forteller en informant. Han blir støttet av tre andre som uttrykker at du ikke kan bli kjent med

noen over epost. Selv om de ser at man kanskje kan få utbytte av å kommunisere både raskt og effektivt over digitale medier, som videokonferanser, mener de at man må møtes ansikt til ansikt for å beholde gode relasjoner.

Miyata og Kobayashi (2008,42-43) tar i sin artikkel opp debatten om hva digitale medier gjør med de relasjonene som folk har med venner, familie og kollegaer. Debatten går ut på virkningen av Internett på sosiale relasjoner som et viktig tema i dagens samfunn. Bevisene for virkning av Internett på relasjoner blir fortsatt diskutert i dag. De på den ene siden av debatten mener at Internettet har en evne til å utvide relasjoner - sosialt og geografisk. De på den andre siden av debatten frykter at Internett vil fremmedgjøre folk fra sine rikere, mer autentiske relasjoner. Denne debatten kan støtte opp om det informantene forteller oss om at de digitale kommunikasjonskanalene er et godt virkemiddel til å bevare allerede eksisterende relasjoner, samt det er lett å komme i kontakt med nye forbindelser. Samtidig er informantene enige om at det digitale ikke er nok for å skape autentiske relasjoner der man får et godt forhold til samarbeidspartnerne sine. Det er flere av informantene som sier at de kan oppnå ett slags venneforhold til partnerne sine, noe de ikke føler at de kan oppnå gjennom å bare kommunisere over digitale medier.

#### **4.4.4 Tillit over digitale medier**

Som vi har ser gjennom drøftingen av relasjonsbegrepet er tillit en fremtredende faktor til det å kunne skape og beholde gode og langvarige relasjoner. I Humphries og Wilding (2012, 1107) sin artikkel tar de opp tillit i et langvarig forhold mellom bedrifter. De mener at tillit og samarbeid er viktige faktorer for å oppnå suksess, men at tillit også innebærer en risiko. Vi spurte våre informanter om de følte at de kunne stole på sine samarbeidspartnere når forhandlinger og avgjørelser foregår over digitale kommunikasjonskanaler. Vi ser at et stort flertall av informantene, syv av åtte, stoler på sine samarbeidspartnere når forhandlinger og avgjørelser foregår over digitale medier. Men det er mange som da påpeker at det å ha det skriftlig, over for eksempel E-post, skaper en trygghet:

”Ja, vi stoler på dem fordi vi har jobbet med de så lenge. Men også fordi man har det skriftlig og lagret. Så de kan på en måte ikke gå tilbake på det de har sagt når man kan vise til det gjennom mail.”

Artikkelen til Humphries og Wilding (2012) tar ikke for seg tillit over digitale medier, men kan likevel dra en parallell ettersom tillit innebærer risiko, og det er noe informantene kan oppleve om det er gjennom møter ansikt til ansikt eller gjennom kommunikasjon over digitale kommunikasjonskanaler. Tillit blir altså særlig relevant når transaksjoner og forhandlinger foregår over Internett. Dette er fordi transaksjoner og informasjonsdeling over Internett blir oppfattet som mer risikofylt enn når det foregår over ansikt til ansiktsmøter. Denne oppfattede risikoen dreier seg om sikkerhetsspørsmålet vedrørende oversendelse av for eksempel personlig og finansiell informasjon, fremmedhet med mange leverandører på Internett, mangel på fysisk kontakt med både leverandører og deres produkter høyner usikkerheten assosiert med handel og forretninger over digital teknologi på Internett (Clements 2009, 58-59, egen oversettelse).

Dette ser vi også igjen i ved at en av våre informanter uttrykker at det er ikke alle slags avgjørelser som blir avgjort over digitale medier. Informanten tenker her i hovedsak på sin egen avdeling, finans, hvor penger blir sendt til ulike aktører i verden. Avgjørelser blir tatt med utgangspunkt i produkt, kompleksitet og pris. Tryggheten ved å ta avgjørelser over digitale medier påpeker også denne informanten at ligger i at det er skriftlige avgjørelser og avtaler, over for eksempel E-post, som alltid vil være bindende i en kontraktuell disputt. Vi kan derfor konkludere med at informantene våre stoler på samarbeidspartnerne sine når det blir tatt avgjørelser over digitale medier dersom de har en skriftlig bekreftelse på det som blir bestemt.

Alle informantene er enige om at relasjonsbygging er viktig for å skape ett godt samarbeid og for å kunne stole på hverandre. De påpeker at det er helt essensielt og er med på å skape trygghet. Det blir sagt av flere at det å skape gode relasjoner kan, som nevnt over, ende som et slags venneforhold.

”Du må levere! Leverer du ikke det man har blitt enig om så ødelegger du relasjonen til vedkommende og ikke minst forhandlingene mellom bedriftene. Du er nødt til å levere det du lover”.

#### **4.4.5 Er relasjon viktigere enn kulturell bevissthet?**

Vi rundet av intervjuene med informantene ved å spørre om de synes relasjon er viktigere enn kulturell bevissthet, hvor de fleste mener at dette er to begreper som henger sammen. Relasjon er kanskje viktigere, men for å skape en god relasjon må man også ha kulturell bevissthet, sier en informant. Informanten blir støttet opp av en annen som sier:

”Jeg tror ikke du kan ha en relasjon uten å ha en kulturell bevissthet. Hvis du ikke vet hvordan motparten tenker til en viss grad så klarer du ikke ha en relasjon. Jeg tror ikke du kan gjøre det ene, uten å gjøre det andre”.

To uttrykker at ved å ha en god relasjon, som de mener er viktigst, så forstår man kulturen også, ved at man kommuniserer på en helt annen måte. Kommunikasjonen foregår med en internasjonal tankegang.

I hovedsak kan dette oppsummeres med å si at informantene mener det er korrelert. De fleste informantene mener det er vanskelig å bygge opp en god relasjon uten kulturell bevissthet samtidig som det er gode relasjoner som gir deg en bedre kulturell bevissthet. Det ene er viktig for å oppnå den andre og omvendt.

## **5 Konklusjon og avslutning**

Siden slutten på 1900 tallet har det vært en stor teknologisk utvikling som er med på å gjøre verden ”mindre”. Gjennom media og andre digitale medier er avstander ikke lengre en hindring for kommunikasjon eller kunnskap i Norge og andre land. Dette er noe vi tydelig har sett ved arbeidet med denne undersøkelsen. Landegrenser er blitt mer visket ut og teknologi har blitt et stort og viktig hjelpemiddel i hverdagen, privat, i jobb og forretninger.

Teknologiens virkning på effektivitet, tid og kostnader er sentrale grunner til hva som gjør det så attraktivt. Men som alt annet har teknologien sine begrensninger og byr på utfordringer samt hindringer. Det er dette vi har sett på i denne undersøkelsen, og det er dette vi har diskutert og trukket konklusjoner fra.

*”Har ulike digitale kommunikasjonskanaler blitt en erstatning for forretningsmøter ansikt til ansikt mellom norske bedrifter og deres internasjonale samarbeidspartnere? Eller er det slik at det oppstår flere misforståelser og at det avdekkes flere kulturelle hindre ved kommunikasjon gjennom digitale medier?”*

Gjennom åtte dybdeintervjuer med våre informanter har vi tilegnet oss mye sentral informasjon til denne problemstillingen, som hva som spiller inn på kommunikasjon internasjonalt mellom to parter, bedriftene i Norge og deres samarbeidspartnere. Vi har fått ett godt innblikk i hvordan tilværelsen i arbeidslivet er i forhold til å samarbeide med representanter fra andre land og kulturer. Vi har sett at det er ulike utfordringer og prioriteringer i ulike type bedrifter og bransjer. De som er selgere har størst behov for å skape en god relasjon og tar i større grad ansvar for at dette skjer. Men relasjon er noe som er viktig for alle informantene uavhengig av bedrift og bransje. Man kan ikke se kommunikasjon alene da begrepet er stort og omfatter mye. Vi ser i undersøkelsen at alle elementene vi har tatt for oss har berørt hverandre i stor grad. Temaene kultur, kommunikasjon og relasjon går hånd i hånd. Men vi har også sett at det elementet som fremtrer oftest, og i størst grad, er relasjonsbegrepet. Uten en god relasjon vil det ikke være mulighet for å opprettholde eller opparbeide gode forretningsforhold mellom representanter fra ulike land over en lengre tid.

Vi ser til å begynne med tydelig at bakgrunnen til informantene er med på å virke inn på hvordan de oppfatter og ser kulturelle forskjeller, og hvordan de forholder seg til misforståelser. Erfaring og bakgrunn er altså med på å kunne forklare hvorfor informantene ser og opplever situasjoner som de gjør. Blant annet de som har tilegnet seg erfaring gjennom arbeidslivet, utdanning eller har vært bosatt i utlandet over en lengre periode, har lettere for å oppfatte og se de kulturelle forskjellene og misforståelsene som kan oppstå i møte med representanter fra andre kulturer. De som ikke har denne erfaringen, eller erfaring i mindre grad, har ikke den samme kulturelle bevisstheten. De har da lettere for å ignorere og ikke oppfatte de kulturelle forskjellene og misforståelsene som oppstår underveis i prosessen. Dette er noe som kan påvirke relasjonen samarbeidspartnerne har.



## 5.1 Globaliseringens virkninger

Underveis i undersøkelsen ble vi også oppmerksomme på begrepet globalt-, eller internasjonalt, ”mind-set”. Dette er et tankesett som omhandler en internasjonal måte å tenke på, ved at man lærer å utvikle kriterier og kunnskaper for å fungere i forretninger med representanter fra ulike kulturelle bakgrunner. Disse kriteriene kan blant annet være lært gjennom lengre opphold i utland, ved utdanning eller jobbsammenheng, hvor man har fått en økt innsikt i hvordan man samarbeider med representanter fra andre land og kulturer. Dette begrepet er også noe vi ser igjen i alle de temaene vi har brukt som rettesnorer underveis; kommunikasjon, kultur og relasjon. Vi kan derfor konkludere med at det er en viktig del av den internasjonale forretningskulturen. Det internasjonale ”mind-settet” er en følge av globalisering, da det gjør kommunikasjon mellom ulike samarbeidspartnere fra ulike land lettere, samt at de kulturelle forskjellene blir mer usynlige for de som har tilegnet seg denne måten å tenke å drive forretninger på. Det internasjonale ”mind-settet” er med på å skape en ”ny” kultur, en internasjonal forretningskultur. Relasjon blir dermed det elementet som er av størst og viktigst betydning i forretningene for disse personene.

Denne internasjonale måten å gjøre forretninger på er altså et eksempel på globalisering, og har gjort det enklere både å jobbe i utlandet samt samarbeide på tvers av landegrenser. Dette er med på å skape et naturlig konkurransefortrinn i forretninger ettersom det er med på å forenkle måten å overkomme kulturelle hindre, samtidig som det legger fokus på å skape en relasjon mellom mennesker i forretningslivet. I en privatsammenheng derimot vil disse kulturelle hindrene fortsatt være like fremtredende og fortsatt skape barrierer ved at det ikke er like lett å handle å tenke i et internasjonalt ”mind-set”. Dette kan blant annet grunne i at man ikke har de samme felles målene som man har i en forretningssammenheng, samt at man ikke snakker det samme faglige språket i en slik privat sammenheng.

Mange sier at globaliseringen gjør oss ”likere”, men det er også viktig å poengtere at globalisering drar frem det lokale i oss. Vi ønsker ikke å være en av ”alle”, men å ta vare på tradisjoner og den lokale kulturarven. Den balansen mellom globalisering og det lokale gir oss en ny tilnærming, som vi tok for oss i oppgaven, det globale. Vi ser derfor tegn på at de lokale uttrykkene fortsatt vil leve videre og at de kulturelle elementene alltid vil være der, tross i hva vi innledningsvis i analysen diskuterte med utgangspunkt i Dahls (2013) mening om at

enkelte lokale og autentiske kulturuttrykk vil forsvinne, og at resultatet blir en slags kulturell forflatning med årene. Det lokale har ikke fått en mindre betydning på grunn av globaliseringen. Dette ser vi altså i våre informanternes meninger om at de kulturelle hindrene alltid vil eksistere. Dette vil heller ikke forsvinne som et resultat av å bli en verdenskultur. Så selv om man har et internasjonalt ”mind-set” i dag, vil ikke de kulturelle forskjellene bli mindre betydelige. De blir dermed heller mindre synlige i forretninger for å kunne skape en ”ny” måte å samarbeide på. Det har altså oppstått en internasjonal forretningskultur, med en internasjonal måte å tenke og handle på. Det lokale vil fortsatt leve videre.

## **5.2 Digitale medier – erstatning for ansikt til ansikt kommunikasjon?**

Verden har blitt mindre samt mer globalisert i dag, noe våre informanter både samtykker med og kan fortelle videre om. Vi kommuniserer mer gjennom digitale medier enn hva vi gjør ansikt til ansikt. Uavhengig av dette så mener våre informanter at viktigheten og verdien av møter ansikt til ansikt ikke forsvinner. I stedet kan vi se at de mener dette vil bli viktigere, eller allerede er viktigere enn før, ettersom vi bruker disse mediene så mye.

Vi har kommet frem til at det er mer som spiller inn i verdien av møter ansikt til ansikt, hvor blant annet relasjon og kulturell bevissthet er to viktige faktorer. Disse faktorene er noe som vektlegges sterkt og ikke blir tilfredsstilt på samme måte gjennom kommunikasjon over teknologien og digitale medier.

Med utgangspunkt i dette har vi kommet frem til at digitale kommunikasjonskanaler ikke har blitt en erstatning, og vil kanskje aldri bli en erstatning, for ansikt til ansiktsmøter og kommunikasjon. Derimot fungerer det bedre som et komplementært hjelpemiddel som kommer i tillegg til den viktige ansikt til ansikt kommunikasjonen når det ikke kan forekomme. De ulike digitale kommunikasjonskanalene har ulike funksjoner til ulikt bruk. Det at man kan kommunisere med partnerne på daglig eller ukentlig basis, alt ettersom hvor stort behovet er, er med på å bevare relasjonen når man i utgangspunktet ikke har mulighet til å møtes. På denne måten kan man fortsatt være effektiv i arbeidet, samtidig som man har muligheten til å spare tid og penger. Dette grunner i at vi gjennom undersøkelsen har funnet ut at teknologien i seg selv ikke er en kilde til flere misforståelser, men at i møter ansikt til ansikt kan man fange opp og avklare disse raskere på det aktuelle tidspunktet. Da ikke-verbal

kommunikasjon viste seg å være vanskeligere å fange opp gjennom E-post, telefon eller videokonferanser.

For å kunne utføre og gjennomføre gode avtaler, forretninger og samarbeid må man møtes ansikt til ansikt for å også kunne bevare den eksisterende relasjonen, eller opprette en ny, som vi ser er veldig viktig. Det var, som sagt, stor enighet blant informantene om at det å skape gode relasjoner over digitale medier er så å si umulig. Men dersom de allerede har møtt og etablert en god relasjon til samarbeidspartneren var det mulig å bevare denne relasjonen over digitale medier. Vi har også sett at relasjon er avhengig av kulturell bevissthet. Det vil ikke være mulig å ha en god relasjon dersom du er blind på kulturen og det å kunne se mennesket. Samt er relasjon en viktig nøkkel, der man blir kjent med dem og lærer kulturen å kjenne.

Så selv om det er stor enighet i at de ulike kanalene ikke er en erstatning for forretningsmøter på et internasjonalt basis er det derimot enighet i at hver enkelt kanal har sitt respektive bruksområde. Det er altså ikke en erstatning, men det er et godt hjelpemiddel å ha som et tillegg, en komplimentering av møter ansikt til ansikt.

## **6      **Anbefalinger****

Gjennom denne undersøkelsen har vi funnet ut at dagens forretningskultur er i endring. Det er derfor viktig for bedrifter som ønsker å ha gode langvarige samarbeidsforhold, i et stadig mer globalisert marked, å være bevisst på de kulturelle endringene og utfordringene som oppstår på bakgrunn av dette. Gjennom våre funn får man en større forståelse for ulike forretningskulturer og til dels den norske forretningskulturen. Det er viktig for bedrifter å skaffe seg kunnskap om de forretningskulturene som er i de landene de skal forhandle i. Hvor gode de er i språk, hvilke fallgruver som finnes, hvordan kan man løse opp i misforståelser og fange opp disse raskt.

Når man kommuniserer gjennom digitale medier er det viktig at man har et klart og presist språk. Representanter som samarbeider gjennom digitale medier må kunne forklare seg eksplisitt for å unngå misforståelser. Da disse er vanskelige å oppfatte over digitale medier. Ved å tilnærme seg et internasjonalt tankesett, vil bedrifter lettere kunne forhandle med representanter fra andre land. Vi ser også at E-post er effektivt, men at ved mer bruk av

videokonferanser vil bedrifter lettere oppfatte misforståelser og opprettholde relasjonen. Ved at man bruker videokonferanser skaper man en illusjon ved at man ser hverandre, og avstander blir derfor mindre.

For å unngå eventuelle misforståelser må man også tenke over hva man skal kommunisere, samt gjennom hvilket media man velger å gjøre det, da hver kanal har sitt formål. En annen faktor for å kunne kommunisere klart over digitale kommunikasjonskanaler går ut på å ha etablert en god relasjon fra møter ansikt til ansikt. Da dette gjør det enklere å forstå hverandre og hva det er snakk om når en relasjon allerede er bygd opp.

Vi ser tydelig at gode relasjoner er viktig å prioritere dersom man ønsker å skape ett godt og langsiktig samarbeidsforhold. De digitale kommunikasjonskanalene er et godt supplement når muligheten til å møtes ansikt til ansikt er fraværende. Men det er viktig at man tar tid til å møte samarbeidspartnerne ansikt til ansikt, fra tid til annen, for å bevare relasjonene.

## 7 Litteraturliste

Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2009. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget

Businessdictionary. *Definiton Virtual Team*. Lesedato 03. mars 2014:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/virtual-team.html>

Brügger, Niels. 2012. "When the Present Web is Later the Past: Web Historiography, Digital History, and Internet Studies." *Historical Social Research* 37, (4): 102-117.  
SocINDEX with Full Text (83459449).

Business Journal Staff. 2005. "Going Global? You Might Need Help." *Grand Rapids Business Journal* 23 (28): 50. Regional Business News. CK Discovery (17726125)

Bøhn, Henrik og Magne Dypedahl. 2009. *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlag

Carmichael, H. Lorne og W. Bentley MacLeod. 1997. "Gift Giving and the Evolution of Cooperation." *International Economic Review* (3): 485. Business Source Complete (9709232315).

Chhay, Rathtana V, og Brian H. Kleiner. 2013. *Effective Communication in Virtual Teams*. *Industrial Management* 55, (4): 28-30. Business Source Complete (89184471).

Clements, Michael D. 2009. *How Buyers and Sellers Value B2B Relationships: A Relationship Value Continuum for Internet Based Exchange*. *Journal Of Internet Business* no. 6: 56-80. Business Source Complete (48594518).

Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker: Innføring i interkulturell kommunikasjon*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal

- DeSouza, C.A. 2012. "Face-to-Face Still Key." *Successful Meetings* 61, (7): 40. Business Source Complete (83577647).
- Farbrot, Audun. 2008. *Gode relasjoner gir bedre omdømme*. Lesedato 15. mai 2014: <http://www.forskning.no/artikler/2008/mai/182908>
- Grosse, Christine Uber. 2002 "Managing Communication within Virtual Intercultural Teams." *Business Communication Quarterly* 65, (4): 22-38. Business Source Complete (8811938).
- Gupta, Anil K, og Vijay Govindarajan. 2002. "Cultivating a Global Mindset". *Academy Of Management Executive* 16, (1): 116-126. Business Source Complete (6640211).
- Guo-Ming, Chen. 2013. "The Impact of New Media on Intercultural Communication in Global Context." *China Media Report Overseas* 9, (1): 6-15. Communication & Mass Media Complete. Communication & Mass Media Complete (85368643).
- Healey, Justin. 2011. *Social Impacts of Digital Media*. Thirroul, N.S.W: Spinney Press, 2011. eBook Collection (EBSCOhost) (364902).
- Humphries, Andrew S, og Richard D. Wilding. 2004. "Long Term Collaborative Business Relationships: The Impact of Trust and C3 Behaviour." *Journal Of Marketing Management* 20, (9/10): 1107. Business Source Complete (14828877).
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2013. *Hvordan gjennomføre undersøkelser: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kelm, Orlando R. 2011. "Breathe Pure Chile: Teaching About The Cultural Differences in International Business." *Global Business Languages* 16, 83-99. Business Source Complete (90454386).
- Kristoffersen, Henning. 2010. *Hva er det kinesiske? Det Nye Kina: Kinesisk handel, kultur og politikk*, 161-176. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget

Lane, Henry W. 2009. *International Management Behavior: Leading with a Global Mindset*. Chichester, West Sussex: Wiley, 2009. eBook Collection (EBSCOhost) (421906).

Lunheim, Rolf. 2012. *Kulturforståelse for næringslivet*. Oslo: Cappelen Damm AS

Mitchell, Charles. 2009. *A Short Course in International Business Culture: Building International Business Through Cultural Awareness*. Petaluma, CA: World Trade Press, 2009. eBook Collection (EBSCOhost) (437177).

Miyata, Kakuko og Tetsuro Kobayashi. 2008. "Causal Relationship Between Internet Use and Social Capital in Japan." *Asian Journal Of Social Psychology* 11, (1): 42-52. SocINDEX with Full Text (30447316).

Peltier, Thomas R. 2003. "Establishing Business Controls for Electronic Mail Communications." *Information Systems Security* 12, (1): 34. Business Source Complete (9147708).

Skype.no. *Om Skype*. Lesedato 17. mars 2014: <http://www.skype.com/no/about/>

Staples, D, og Lina Zhao. 2006. "The Effects of Cultural Diversity in Virtual Teams Versus Face-to-Face Teams." *Group Decision & Negotiation* 15, (4): 389-406. Business Source Complete (21587996).

Spurkeland, Jan. 2012. *Relasjonskompetanse: Resultater gjennom samhandling*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget

Tat Koon, Koh, Mark Fichman og Robert E. Kraut. 2012. "Trust Across Borders: Buyer-Supplier Trust in Global Business-to-Business E-Commerce." *Journal Of The Association For Information Systems* 13, (11): 886-922. Business Source Complete (87717508).

Young, Kimberly. 2012. "How Digital Media has Changed The Way We do Business."  
*Advances In Management*, Vol 5 (3) Mar. (2012). St. Bonaventure University.  
EBSCOhost (74239210).



# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Vedlegg 1 side 1

#### Intervjuguide

Kort om oss selv og oppgaven

Er det greit at vi tar opp intervjuet?

Vil du være anonym?

Spørsmål:

#### **1 Faktaopplysninger**

**1.1** Navn

**1.2** Kjønn

**1.3** Alder

**1.4** Kan du fortelle kort om hvilke posisjon/stilling du har i bedriften?

Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder har du?

**1.5** Hvor lenge har du arbeidet i bedriften?

#### **2 Læringsprosess**

**2.1** Hvor mange, og hvilke land samarbeider dere med?

**2.2** Hvor mange har dere jevnlig kontakt med?

**2.3** Har dere norske eller lokale ansatte i de landene dere samarbeider med?

#### **3 Globalisering**

**3.1** Vil du si at teknologien vi har i dag har gjort verden ”mindre”?

## **Vedlegg 1 side 2**

- 3.2 Føler du at de kulturelle hindre man møter på har blitt lettere å overkomme på grunn av teknologi og globalisering? I så fall hvorfor?
- 3.3 Verdien i ansikt til ansikt møter, er det like sentralt som før og trenger vi det i like stor grad i dag og i fremtiden?

## **4 Kommunikasjon**

- 4.1 Hvor ofte møter dere samarbeidspartnerne deres ansikt til ansikt?  
Hvis det er noen dere aldri møter, hvorfor?
- 4.2 Hvor ofte foregår møter over telefon, mail, skype eller andre digitale medier?  
Hvis andre, hvilke?
- 4.3 Hvordan vil du si at kommunikasjonen over digitale medier er? (Klar, tydelig, diffus)
- 4.4 Synes du at ulike digitale kommunikasjonskanaler er en god eller dårlig erstatning for forretningsmøter ansikt til ansikt? Hvorfor føler du den er god/dårlig?
- 4.5 Hadde dere første møte over digitale kommunikasjonskanaler eller møttes dere ansikt til ansikt?
- 4.6 Når føler dere at dere får de beste avtalene under forhandlinger, gjennom digitale medier eller når dere møtes ansikt til ansikt? Hvorfor tror du det er slik?
- 4.7 Er det noen måter å kommunisere på som du synes er vanskelig å forstå når du er i et møte med en representant fra en ulik kultur? (lineær, sirkulær, lavintensiv, høyintensiv, formell, uformell)
- 4.8 Føler du at du mister en del av kommunikasjonen når du bruker teknologi ettersom den ikke-verbale kommunikasjonen (kroppsspråk, klær, øyekontakt) uteblir eller er dette noe du føler ikke spiller inn i kommunikasjonen? Hvis de mister en del hva er konsekvensene?
- 4.9 Hva vil du si er fordelene og/eller ulempene med kommunikasjon over digitale medier?
- 4.10 Hva vil du si er fordelene og/eller ulempene med kommunikasjon ansikt til ansikt?

## **5 Kommunikasjonskanaler/medier**

## **Vedlegg 1 side 3**

- 5.1 Hvilke kommunikasjonskanaler foretrekker/bruker du for å få en best mulig prosess?
- 5.2 Er det noen kommunikasjonskanaler som er dårligere enn andre kanaler under forretninger? Hvilke?
- 5.3 Hvilke er de vanligste kommunikasjonskanalene dere bruker?

## **6 Kulturelle forskjeller**

- 6.1 Hvilken kunnskap/erfaring har du om kulturen i de landene dere samarbeider med?
- 6.2 Hvordan forbereder dere dere på de kulturforskjellene som kan oppstå i møte med samarbeidspartnerne før dere tok kontakt? (kurs, opplæring)
- 6.3 Har du opplevd forskjeller i kjønnsaspektet, alder, tid når dere skal forhandle med representanter i andre kulturer? Hvis ja, hvilke?
- 6.4 Er det noen land det har vært vanskelig å komme inn i forhandlinger på grunn av kultur?
- 6.5 Har det oppstått noen misforståelser ved møter over digitale kommunikasjonskanaler? Hvis ja, hvilke?
- 6.6 Har det oppstått noen misforståelser ved møter ansikt til ansikt?
- 6.7 Hva har dere lært av disse misforståelsene?
- 6.8 Har dere endret eller tilpasset fremgangsmåter på møtene etter at dere ble mer bevisst på ulike kulturforskjeller? Hvis ja, hva har dere endret?
- 6.9 Er det noen stereotyper, eller generaliserte bilder av andre, som har hjulpet dere i møte med mennesker fra andre kulturer?
- 6.10 Er det noen stereotyper, generaliseringer, som har svekket, eller har hatt en negativ effekt i møte med mennesker fra andre kulturer? Hvordan virker det inn på din oppfatning av andre mennesker?
- 6.11 Har du opplevd at kulturell forståelse og tilpasning har ført til konkurransefortrinn og positive resultater under forhandlinger?

## **7 Relasjonsbygging**

- 7.1 Hvilke erfaringer har dere internasjonalt med relasjonsbygging?

## **Vedlegg 1 side 4**

- 7.2 Hva slags vekt legger du på å skape en god relasjon til deres samarbeidspartnere?
- 7.3 Hva gjør du for å skape en god relasjon til samarbeidspartnerne?  
Gir dere gave?
- 7.4 Opprettholder dere relasjonene til partnerne ved bruk av sosiale medier?
- 7.5 Føler du relasjonsbyggingen blir svekket når kommunikasjonen foregår gjennom digitale medier? Hvis ja, hvorfor?
- 7.6 Føler du du kan stole på din samarbeidspartner når forhandlingene og avgjørelser forgår over digitale medier?
- 7.7 Når dere er på besøk hos dem, eller de på besøk hos dere, møtes dere da utenfor møtene? Bli dere tatt med på besøk hjem til de, og tar dere de med på besøk hjem til dere her i Norge?
- 7.8 Hadde relasjon noen betydning under forhandlingene?
- 7.9 Syns du relasjonsbygging er viktig for å skape ett godt samarbeid?
- 7.10 Vil du si at relasjon er viktigere enn kulturell bevissthet?

**Takk for intervjuet!**