

Forstår de hverandre?

**En studie om møte mellom polske og norske arbeidere ved
Kverneland.**

Marta Adriana Cichocka - Liavad

UiS

Masteroppgave i endringsledelse
Institutt for medie-, kultur- og samfunnsfag
Det samfunnsvitenskapelige fakultet
Universitetet i Stavanger
Juni 2012

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Vår 2012

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

Forstår de hverandre?

En studie om møte mellom polske og norske arbeidere ved Kverneland.

FORFATTER:

Marta Adriana Cichocka - Liavad

VEILEDER:

Kjell Arne Røvik

EMNEORD/STIKKORD:

Kultur, kommunikasjon, translasjonsprosesser, konseptoversettelse, endringsprosesser.

SIDETALL: 75

STAVANGER, 15.06.2012

Sammendrag

For noen år siden åpnet Norge sine landegrensener for arbeidsinnvandring. Dette har brakt med seg ettertraktet arbeidskraft, men også noen nye utfordringer inn i det norske arbeidslivet. Polske arbeidsinnvandrere har etter EU-utvidelsen i 2004 blitt den klart største innvandringsgruppen i Norge. Polakker sees på som dyktige, solide og hardt arbeidende ansatte. Likevel viser det seg at mangelfulle ferdigheter i norsk, samt ulike verdier som preger den polske og den norske kulturen ofte fører til store utfordringer knyttet til kommunikasjon.

Formålet med fremstillingen er å belyse problematikken knyttet til oversettelse av norsk organisasjonskultur for utenlandske arbeidere ved bruk av referanser fra deres hjemland. Teorikapittelet gir en oversikt over aktuelle teorier på feltet og omhandler blant annet teorier om kommunikasjon, kultur og translasjon. Oppgaven har en kvalitativ tilnærming og er et case studie om møter mellom den norske og den polske arbeidskulturen ved Kverneland. For å skape et bilde av prosessen har datamaterialet blitt samlet gjennom kvalitative intervjuer med de polske og de norske ansatte ved bedriften. Funnene presenteres i oppgavens kapittel fire. De analyseres deretter med et utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget i kapittel fem. Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel seks.

Resultatene av studien peker på at de polske ansatte samt bedriftens ledelse opplevde en endring på valgte fokusområder. Polakkene ved Kverneland fikk en bedre innsikt i den kulturelle konteksten ved bedriften og fikk større innflytelse over egen arbeidssituasjon. Studien konkluderes derfor med at oversettelse av en norsk arbeidskultur kan bli vellykket. Kulturelle ulikheter bør ikke utelukkende sees på som barrierer for kommunikasjon, men også som en ressurs. Referanser fra hjemlandskulturer til utenlandske ansatte kan også benyttes for å fremme forståelsen av den norske virkeligheten på arbeidsplasser.

Forord

For mange år siden satte jeg meg et mål. Målet var å følge mine drømmer og hver dag komme meg et steg fremover mot å forstå en verden i endring. Oppgaven markerer slutten på en krevende og utfordrende prosess, som var studier i Endringsledelse. Denne prosessen har brakt meg videre i min personlige utvikling og åpnet mange nye veier som jeg ønsker å følge. Jeg har gjennom arbeidet med denne oppgaven lært at det er mennesker og de utfordringene som de støter på som inspirerer og motiverer meg mest.

Jeg vil derfor takke de som har hjulpet meg å gå gjennom denne prosessen:

Kjell Arne Røvik - for gode samtaler og veiledning,

Kverneland - for adgang til deres arena og engasjement i prosessen,

Informantene mine - for deres tid, åpenhet og nysgjerrighet,

Mine kollegaer Helge, Inger og Viggo - for inspirerende samtaler og godt humør på kontoret og på veien mellom Flekkefjord og Stavanger,

Min kjære familie og venner for tålmodighet og interesse i problematikken,

Michal for hans store lidenskap for polsk historie.

Spesiell takk til Viggo Østebø for hans tid, kunnskap og støtte

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	iii
Forord	iv
Innholdsfortegnelse	1
1. Innledning	3
1.1 Bakgrunn for valg av fokusområde	3
1.2 Nytt fokus og translasjonsprosess	4
1.3 Presentasjon av problemstillingen	5
1.4 Avgrensninger	6
1.5 Oppbygging av oppgaven	7
2. Teoretisk fundament	8
2.1 Kommunikasjon	8
2.1.1 Nyere teori	9
2.1.2 Kommunikasjonens komponenter	9
2.1.3 Semiotisk kommunikasjonsteori	10
2.2 Kultur	12
2.2.1 Kulturbegrepet	12
2.2.2 Organisasjonskultur	16
2.2.3 Hofstede: Dimensjoner av nasjonale kulturer og deres betydning for organisasjonskulturer	17
2.2.4 Kultur og språk	21
2.3 Translasjon	23
2.3.1 Utviklingen av translasjonsteori	23
2.3.2 Hvorfor oversetter vi virkeligheten?	25
2.3.3 «Traduttore traditore» og translasjonsprosessen	26
2.3.4 Fra kultur til kultur – endring ved bruk av «transportmidler»	28
2.4 Kommunisér	31
2.4.1 Kommunisér og Pierre Bourdieu	31
2.4.2 Sosiokulturelt perspektiv på læring	32
3. Metode	34
3.1 Vitenskapelig utgangspunkt	34
3.2 Valg av metode	34
3.2.1 Casestudier	34
3.2.2 Metoder for datainnsamling	35
3.3 Forskningsprosessen	37
3.3.1 Forberedelser	37
3.3.2 Tilgang til feltet	38
3.3.3 Intervjuene	39
3.3.4 Utvalg	40
3.3.5 Gjennomføring av intervjuene	41
3.4 Analyseprosessen	42
3.5 Ethiske overveielser / dilemmaer	43
3.6 Sentrale krav til data	44
3.6.1 Kravet om reliabilitet	44
3.6.2 Kravet om validitet	45
3.6.3 Min rolle som polsk og som ansatt	46
4. Empiri – presentasjon av funn	49
4.1. Problemer og utfordringer	49
4.1.1 Informantenes bakgrunn	49
4.1.2 Bakgrunn for prosessen	50

4.1.3	Kommunikasjonsproblemer.	51
4.1.4	Utfordringer knyttet til kulturelle ulikheter.....	52
4.1.5	Avvik	54
4.1.6	Brudd på instruksjoner og prosedyrer	55
4.1.7	HMS	56
4.1.8	Forholdet mellom polske og norske ansatte	57
4.1.9	Team	58
4.1.10	Oppsummering	58
4.2	Opplevd endring etter translasjonsprosessens utløp.....	58
4.2.1	Kommunikasjon	59
4.2.2	Avvik	60
4.2.3	Instruksjoner og rutiner	61
4.2.4	HMS	62
4.2.5	Forholdet mellom norske og polske ansatte	62
4.3	Etterlyste tiltak	63
4.4	Oppsummering	63
5.	Drøftingen	64
5.1	Bakgrunn for iverksetting av tiltak.....	64
5.2	Kunnskap om kontekstene	65
5.3	Dekontekstualisering.....	65
5.4	Omforming, oversettere og oversettelsesprosess	66
5.4.1	Forhold til rutiner og prosedyrer	68
5.4.2	Forholdet mellom sjef og ansatt	70
5.4.3	HMS	71
5.5	Opplevd endring etter prosessen	71
5.6	Språkbruk	72
5.7	Oppsummering	73
6.	Konklusjon	76
	Litteraturliste:.....	78
	Kilder:.....	80
	Vedlegg 1 Intervjuguide for de polske informantene	81
	Vedlegg 2 Intervjuguide for de norske informantene	84
	Vedlegg 3 Informasjonsskriv til bedriften	85
	Vedlegg 4 Eksempler på konseptoversettelser av utvalgte begreper.....	86

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av fokusområde

Polske arbeidsinnvandrere har etter EU-utvidelsen i 2004 blitt den klart største innvandringsgruppen i Norge. Den polske arbeidskraften spiller en svært viktig rolle innen norsk arbeidsliv. Fafo rapporterer at antall arbeidstillatelser som utstedes til polske borgere er stadig økende. Data fra 31. mai 2009 viser at over 41 000 polakker hadde gyldig arbeidstillatelse i Norge. Ytterligere 10 000 var registrert som ansatte hos utenlandske arbeidsgivere i landet (Friberg og Eldring, 2010). Polakker sees på som dyktige, solide og hardt arbeidende ansatte. Likevel viser det seg at mangelfulle ferdigheter i norsk, samt ulike verdier som preger den polske og den norske landskulturen ofte fører til store utfordringer knyttet til kommunikasjon. Misforståelser som oppstår som konsekvens av ulik forståelse for arbeidslivsregler kan blokkere kommunikasjon innad og i verste fall ha negative konsekvenser for produksjon og sikkerhet. Basert på tilsynsrapporter, påpeker Fellesforbundets forbundssekretær Steinar Krogstad (2012) at språklige og kulturelle kommunikasjonsutfordringer skaper uheldige situasjoner, og at risiko for alvorlige skader er ti ganger større for utenlandske ansatte.

I en tv-sending fra NRK Dagsrevyen går det frem at «Utlendinger som jobber i Norge har ofte mye større respekt for sjefen enn det nordmenn har. De har så stor respekt at de ofte ikke tør si fra om skadelige forhold» (NRK Dagsrevyen 18.05.2011). Reportasjen handler om utfordringer som bedriftene opplever i forhold til kommunikasjon på tvers av språk og kultur, samt om konsekvenser som en kommunikasjonssvikt kan føre til. Bedriften som er representert i reportasjen er Kverneland AS som på det tidspunktet gjennomførte en kulturoplæring for sine utenlandske ansatte.

Kverneland Group er verdens største produsent og leverandør av jordbruksredskaper og vedlikeholdsutstyr for vingårder. Bedriftens historie går tilbake til 1879 da grunnleggeren Ole Gabriel Kverneland bygget ei lita smie 25 kilometer utenfor Stavanger og begynte å produsere ljåer. Gjennom flere oppkjøp har bedriften ekspandert til en global, ledende leverandør av landbruksredskaper for bruk over hele verden med over 2000 ansatte verden rundt (Kverneland Group s.a.).

I 2007 har bedriften lokalt fått en ny type utfordring. Som følge av mangel på arbeidskraft måtte virksomheten engasjere flere bemanningsbyrå som skulle sørge for tilførsel av nye arbeidere.

Bedriften utvidet arbeidsflokken med flere titalls arbeidere med varierende kulturell bakgrunn. Det var da det ble klart for Kverneland at de sto overfor en stor utfordring. Polakker, som utgjorde den største gruppen av de nyansatte utenlandske arbeidere, dannet polske gjenger hvor de kommuniserte med hverandre på morsmålet sitt. Kunnskaper i norsk blant denne gruppen var tilnærmet lik fraværende og dette har satt en bremse for kontakt og kommunikasjon med norske kollegaer og ledelse.

Etter hvert har kommunikasjonssvikt ført til en del vrak – produsering og Kverneland begynte å tape penger på dette. Bedriften registrerte også andre avvik i form av underrapportering og uintendert forhold til HMS- regler eller uønsket tilnærming til prosedyrer og instruksjoner. Dette førte til at bedriften tok en avgjørelse om å iverksette konkrete tiltak som kunne løse problemer. I 2009 har bedriften engasjert en lokal språkkursleverandør som har gjennomført et intensivt kurs i norsk. Kurset resulterte i økte språkkunnskaper blant deltakerne, men det var ikke alle polske som meldte seg på. Etter hvert begynte det å vise seg at skjønt norskkunnskaper har blitt bedre var det enda et element som var årsak til misforståelser og farlige situasjoner. Selv om flere av de polske ansatte etter hvert forstod norske ord og uttrykk, så hadde de med bakgrunn i sine kulturelle referanserammer tolket innholdet i disse på en utilsiktet måte. Det ble åpenbart for Kverneland at bedriftens organisasjonskultur med tilhørende regler om arbeidslivet fikk en ny mening. Den har blitt forstått utfra referanserammer til bedriftens polskspråklige ansatte.

1.2 Nytt fokus og translasjonsprosess

I januar 2001 engasjerte Kverneland Group **smi** human til å gjennomføre en 12 ukers opplæring i språk og kultur for 50 ansatte med ulik bakgrunn ved hjelp av programmet Kommunisér. Den kulturelle bakgrunnen dannet et grunnlag for fordeling av deltakerne i ulike grupper. De 23 polske dannet to grupper.

Det ambisiøse målet for opplæringen var blant andre å gi deltakerne «norsk» forståelse av «faguttrykk og fagterminologi, gi deltakerne bedre innsikt og forståelse av bedriftens HMS og kvalitetssystem, redusere situasjonsbetingede misforståelser, gi grunnlag for økt trivsel og motivasjon på jobb, samt øke deres deltakelse i vanlig dialog og sosiale settinger i bedriften» (Interne dokumenter, **smi** human).

Konseptoversettelser av bedriftsinterne begrep var «byggesteiner» i opplæringen. Metoden innebærer at oversettere som kjenner det norske meningsinnholdet i begrepene, finner relevante referanser f.eks. metaforer, religiøse skrifter, sosial organisering, fra aktuell hjemlandskultur. Disse knyttes til de norske begrepene og skaper på den måten mening» (Interne dokumenter, **smi** human). Den nye kunnskapen knyttes via bruk av ovennevnte verktøy til den kjente meningen som deltakerne er trygge på og forstår. Konseptene ble valgt av bedriften selv i to faser der den ene var brainstorming med arbeidsledere tilstede og den andre var sortering av utvalgte konsepter. For å ivareta kravet til kvalitet, samt sikre oppnåelse av målet om å gi deltakere «norsk» forståelse har deltakerne alltid blitt presentert for flere konseptoversettelser knyttet til samme tema.

Allerede fra første stund erkjente de polske deltakerne store forskjeller i det verdimeslige innholdet i de ulike temaene som har blitt tatt opp. De kom ofte med forklaringer på hvordan ting var i Polen og sammenlignet det polske opp mot det norske, blant annet med utgangspunkt i kulturelle dimensjoner identifisert av Geert Hofstede (2010). Temaene som ble valgt som slike fokusområder var blant annet: forholdet leder – ansatt, flat struktur, arbeidsmiljøloven, avvik, kvalitet, rettighet og plikt, samarbeid.

Opplæringen som **smi** human gjennomførte ved Kverneland, ble evaluert med det resultatet at deltakerne fikk et nytt perspektiv på ulike forhold ved bedriften. I internevalueringen oppgis det for eksempel at deltakerne fikk en økt forståelse av innholdet i begreper flat struktur og samarbeid, samt deres sammenheng med nærhet og kommunikasjon mellom ansatt og leder i Norge. Det påpekes også at undervisning omkring nevnte tema var med på å ufarliggjøre samtaler om avvik, usikkerhet og krevende forhold (Interne dokumenter, **smi** human).

1.3 Presentasjon av problemstillingen

Med et utgangspunkt i problematikken presentert innledningsvis, ønsker jeg i denne oppgaven å belyse et spennende fenomen som er oversettelse av organisasjonskultur. Blikket skal rettes mot en prosess der kulturelle verdier blir dekontekstualisert fra en bestemt kontekst, oversatt, og forsøkt kontekstualisert i en bestemt sammenheng. Formålet med denne studien er å oppnå en økt forståelse for hvordan kulturoversettelsesprosesser foregår. Jeg er interessert i få svar på om man kan fremme innholdet i den norske organisasjonskulturen for utenlandske ansatte, ved å oversette den til deres kultur.

Problemstillingen blir derfor formulert på følgende måte:

Kan en norsk organisasjonskultur bli oversatt for polske arbeidere ved bruk av referanser fra hjemlandet?

I mitt søk etter å få problemstillingen belyst, vil jeg prøve å finne svar på spørsmål om:

Hvilke forhold lå til grunn for at en translasjonsprosess ble igangsatt? Hvordan foregikk prosessen? Hva resulterte prosessen i?

1.4 Avgrensninger

Jeg har i mitt søk etter aktuelle teorier på feltet blitt overveldet over mangfoldet og bredden jeg kunne velge fra. Utfordringen viste seg i det å kunne belyse tema på en måte som viser et helhetlig bilde og som samtidig ivaretar de ulike aspektene ved den tverrfaglige problematikken som kommunikasjon i virksomheter på tvers av språk og kultur er. Rammene rundt denne oppgaven, samt det faktum at jeg har valgt å rette blikket på de teoriene jeg mener gir en helhetlig vurdering, gjorde at jeg ikke kunne tillate meg å belyse andre aktuelle teorier og innfallsvinkler knyttet direkte eller indirekte til tema.

I det følgende kommer ikke etikken forbundet med bruk av språk som makt i formidling av informasjon til å bli behandlet eksplisitt i denne oppgaven. Gjennom ulike kategoriseringer, begrepsanvendelse og mønstre er språket et uttrykk for sosial orden (Jacobsen og Kristiansen 2005:310). Språket er en kilde for å forstå hverandre men det bidrar også til å markere ens posisjon og status. Ng og Bradac skriver i *Power in Language* (1993) at språk og makt henger sammen på flere nivåer. For det første kan språket benyttes som et virkemiddel for å oppnå ønskede resultater eller fordeler som ofte står i strid med ønsker til den andre parten. For det andre kan språket brukes på bestemte måter for å utøve kontroll og få innflytelse samt styre atferden til andre parter. Språket er et kraftig virkemiddel som produserer og manifesterer maktforskjellene mellom ulike grupper.

Det skal heller ikke tas opp teorier som omhandler problematikken omkring likhet og forskjell som kommer til uttrykk i de fleste mangfoldige demokratiske samfunn. Randi Gressgård belyser problematikken av krav om respekt og anerkjennelse for særegenhet blant innvandrere. Politisk sett mener hun dette handler om et krav om demokratisk-liberal likeverdighet, som forutsetter at alle mennesker har lik verdi.

Samtidig betyr det like rettigheter for alle, noe som byr på en etisk fordring for alle borgere om å behandle alle som likeverdige (Gressgård, 2006).

Enda en teoretisk innfallsvinkel som ikke vil bli behandlet i denne oppgaven er problematikken knyttet til inkludering, ekskludering og marginalisering som oppstår ved formidling av informasjon til flerkulturelle. Reisen for mennesker som velger eller er nødt til å forlate sitt hjemland, sine statuser og sine posisjoner slutter ikke når de lander på norske jord. Det er da den lange *marginaliseringsreisen* begynner (Østebø, 2007). Det er også fra dette tidspunktet prosessen mot integrasjon og deltakelse starter. Marginalisering vil etter Viggo Østebø ofte dreie seg om manglende felles mening, forståelse, følelser og opplevelser. Østebø påpeker at «de nye arenaene for inklusjon ofte er svært annerledes enn hjemlandets arenaer når det gjelder status, verdigrunnlag, plassering i samfunnsstrukturen, formelle og uformelle normer, rolleutøvelse, forståelse av egen og andres roller, gjeldende spilleregler og samfunnets forventninger» (Østebø, 2007, s. 4).

1.5 Oppbygging av oppgaven

I innledningkapittelet har jeg presentert bakgrunnen for min problemstilling samt begrunnet valget av denne. Dette for å tydeliggjøre formålet med studien.

Med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmål har jeg valgt en rekke teorier som denne fremstillingen bygger på. Disse legges frem i kapittel to. Jeg forklarer sentrale teorier om blant annet *kommunikasjon* og *kultur* og trekker inn Hofstedes dimensjoner for klassifisering av nasjonale kulturer for så å gå over til translasjonsteori.

Kapittel tre omhandler valg av forskningsdesign og metode. I denne delen av oppgaven beskriver jeg forskningsprosessen og de utfordringene som jeg støtte på i løpet av denne. Jeg presenterer også noen etiske dilemmaer knyttet til gjennomføring av studien for så å avslutte kapittelet med en refleksjon om undersøkelsens reliabilitet og validitet samt min rolle i prosessen. I kapittel fire presenterer jeg sentrale funn fra empirien. Funnene er blitt kategorisert med utgangspunkt i problemstillingen og forskningsspørsmål. Deretter analyseres funnene i kapittel fem i oppgaven. Her vil jeg knytte de teoretiske hovedlinjene fra oppgavens andre kapittel til de analyserte data. I dette kapittelet skal jeg forsøke å finne et svar på problemstillingen og forskningsspørsmål, formulert i oppgavens innledning. Fremstillingen avsluttes med en konklusjon som formuleres i oppgavens sjette og siste kapittel.

2. Teoretisk fundament

Valget av teorigrunnlaget for oppgaven var ikke enkelt. Litteraturen på feltet byr ikke på fullstendige svar på den tverrfaglige problematikken – det var derfor nødvendig å gå på tvers av ulike disipliner presentert i teoridelen av oppgaven. I oppgaven spør jeg om en norsk organisasjonskultur kan bli oversatt for polske arbeidere ved bruk av referanser fra hjemlandet. For å kunne forstå hva prosessen som Kverneland gjennomførte gikk ut på og for å få svar på problemstillingen, er det viktig å redegjøre for de fundamentene prosessen bygger på.

Jeg kommer derfor innledningsvis til å redegjøre for teorien om kommunikasjon. Deretter kommer jeg til å belyse teoriene som omhandler kultur og organisasjonskultur siden begrepene står sentralt for problemstillingen. Jeg vil her spesielt fokusere på Hofstedes (2010) dimensjoner av nasjonale kulturer, som gir en innsikt i de kulturelle forskjeller mellom polakker og nordmenn. Teorier om språk og kultur dras inn da språk er et nøkkelverktøy for kommunikasjon mellom de polske ansatte og omgivelsene rundt.

Translasjonsteori samt teori om endring av organisasjonskultur skal trekkes inn i teoridelen som følge av problemstillingen. Teoriene omhandler blant annet omforming av organisatoriske ideer og anses derfor som relevante for oppgaven. Metaforene er et eksempel på verktøy som kan benyttes i en slik omformingsprosess. Som følge av dette skal Lakoffs og Johnsons teori om metaforer belyses videre i teorikapittelet. Kommuniser som en metode som ble benyttet i prosessen kommer til å bli kort belyst. Avslutningsvis skal det knyttes referanser til teoriene som Kommuniser bygger på.

2.1 Kommunikasjon

Implementering av ideer skjer i gjentatte kommunikasjonsaktiviteter (Czarniawska & Joerges, 1996). Forutsetningen for at kommunikasjonen skal finne sted og at vi skal kunne forstå hverandre er at vi kjenner oss selv. Å kommunisere vil si «å gjøre i fellesskap», noe som forutsetter at det alltid er minst to parter i en kommunikasjonssituasjon. Målet med kommunikasjon er å vise en bestemt atferd, formidle et bestemt budskap eller utveksle informasjon. Hensikten med kommunikasjon er å fremkalle en bestemt reaksjon hos den andre parten og å skape fellesskap om noe (Dahl & Habert, 1986, s. 29).

Begrepet har en sentral plass i denne fremstillingen. Translasjonsprosessen som bedriften har gjennomgått hadde som sitt formål å bryte ned barrierer som sto i veien for kommunikasjon mellom de polske ansatte, deres norske kollegaer og ledelsen.

2.1.1 Nyere teori

Kommunikasjon kan defineres som «den prosessen der personer eller grupper sender eller utveksler informasjon» (Jacobsen & Thorsvik, 2002, s. 251). Forfatterne peker også på at kommunikasjon er langt mer enn ren overføring av informasjon. Også overføringen av ideer, holdninger og følelser mellom personer er essensielt. I tillegg er mye kommunikasjon ikke-verbal, og involverer blant annet kroppspråk. De involvertes egne assosiasjoner og ideer påvirker måten informasjonen som overføres blir oppfattet og tolket på (Ibid.).

Jandt (2007) drar frem Berlo sin teori om hvordan kommunikasjon reflekterer kultur. Han så på kommunikasjon som en idéoverføringsprosess med den hensikt om å påvirke andre i retning mot å oppnå egne mål. Berlo så på kommunikasjon som en dynamisk prosess der variablene henger sammen og påvirker hverandre gjensidig (Jandt, op.cit.).

2.1.2 Kommunikasjonens komponenter

For å få en bredere forståelse for hva kommunikasjon dreier seg om er det essensielt å være bevisst de komponentene som inngår i prosessen. Komponentene Berlo identifiserer i sin modell er *kilde, koding, melding, kanal, støy, mottaker, dekodning, mottakers respons, feedback* og *kontekst*. Hans perspektiv gir en forståelse av kommunikasjon som intensjonell, symbolsk og bestående av minst to deltakere (Ibid.).

Idégiveren til ideene vedkommende ønsker å formidle er *kilden* i kommunikasjonssituasjon. Ideene formidles for øvrig ikke i sin rene form. Fordi individene ikke deler tankene sine direkte, må ideene gjøres om til symboler. Symbolene fungerer som forenklinger for tankemessige uttrykk og prosessen der omveltninger skjer kaller vi for koding (Ibid.).

Kanal er en teknisk beskrivelse for hvordan *meldingen* som er den kodete tanken, overføres. Et annet ord som kan benyttes er *medium*. *Støy* blir alt som forstyrrer den kodete meldingen. Støy kan forekomme av flere årsaker, og Berlo skiller mellom tre ulike typer: ekstern støy i form av lyder eller andre fenomener, intern støy i form av egne tanker og følelser, og til slutt semantisk

støy. Sistnevnte beskriver hvordan et symbol kan ha flere meninger, noe som kan ta fokus bort fra meldingen i seg selv (Ibid.).

Mottakeren er aktøren som får meldingen. Det kreves av mottakeren å *dekod*e meldingen, ved at vedkommende gir det mottatte symbolet en egen mening. Etter at mottakeren har skapt en mening av symbolet vil han gi en umiddelbar *respons* til meldingen. *Feedback* beskrives også som en del av responsprosessen, og er den delen av prosessen som selve kilden har kunnskap om og selv deltar i. På denne måten forstås *feedback* som dynamikken i en toveis kommunikasjon, da mottakeren responderer til kilden (Ibid.).

Den siste komponenten er *konteksten*, som defineres som «the environment in which the communication takes place and which helps define the communication» (Ibid. s. 34). Den fysiske konteksten har stor betydning for kommunikasjonen, og støtter frem en bestemt mening til det kommuniserte ordet.

2.1.3 Semiotisk kommunikasjonsteori

Vi ser også på kultur som kontekst. Hver kultur har sin egen måte å betrakte verden på, samt en egen oppfatning av tid, handling, sosial organisering og menneskets natur (Ibid. s. 34). Av den grunn er kjennskap til en bestemt kultur viktig for å oppnå en ønsket mening til meldingen som kommuniseres. Kulturbegrepet som kontekst, gir kunnskap om hvordan både kilde og mottaker kan ha lik eller ulik forståelse av et og samme budskap.

Siden det i den semiotiske kommunikasjonsteorien legges vekt på den kulturelle konteksten i kommunikasjonsprosessen vil denne teorien utgjøre et viktig bidrag i denne oppgaven.

Semiotikken kommer fra et greske ord *semeiotikos* som betyr «vedrørende tegn», *semasia* – betydning og *semeion* – fra *sema* – tegn. Lærens formål er å forklare tegnenes betydning samt rollen tegn har i utveksling og videreføring av informasjon og kommunikasjon.

Det er den amerikanske filosofen, matematikeren og forskeren Charles Sanders Peirce (1839 – 1914) som ansees å være pioner og grunnlegger av teorien om tegnenes betydning (Fiske, 1987.).

Semiotikeren Roland Gérard Barthes har i sin utvidelse av denne teorien delt betydningen av et tegn opp i to nivå. Det ene nivå, kalt for denotasjon er den overflaten eller bokstavelige meningen som kan tillegges tegn. Konnotasjonen, som er det andre nivå identifisert av Barthes,

knyttet til subjektiv kulturell eller emosjonell assosiasjon til det som et tegn bærer. Konnotasjonen utgjør altså en tilleggsbetydning som kan være forskjellig fra kultur til kultur. Et budskap kan derfor bære ulik mening for en avsender og for en mottaker og føre med seg misforståelser (Ibid.).

Når vi kommuniserer og mottar budskapet leter vi automatisk etter en mening. Mening står sentralt i den semiotiske teorien og den blir produsert i en gjensidig triadisk relasjon mellom komponentene: symbol, objekt og interpretant. Symbol kan være alle elementer som er av en empirisk eller sansemessig karakter, objekt er det som tegnet refererer til mens interpretanten har en medierende funksjon mellom objekt og symbol som er en representant for dette objektet. Tegn utgjør altså ikke en enkel relasjon der en ting erstatter en annen. Tegnet er bestemt av en relasjon hvor den erstatter noe for en potensiell mottaker (Fiske 1987).

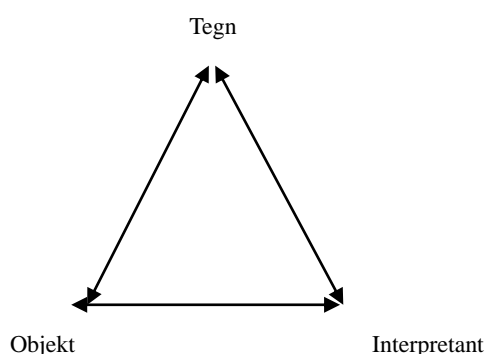


Fig. 1. Semiotisk kommunikasjonsmodell etter C.S. Peirce, i (Fiske 1987, s. 59)

For at vi skal kunne forklare tegnenes betydning må alle disse komponentene være tilstede og de må også stå i en bestemt relasjon med hverandre. Hvordan et tegn blir interpretert avhenger av mottakeren og av hans tanker og følelser knyttet til sosialisering i hans egen kultur.

Øyvind Dahl (2001) fremhever betydningen av referanserammer for interkulturell kommunikasjon i sin semiotiske modell. Alle mennesker har et sett av internaliserte verdier, normer og regler som de trekker som referanser i en tolkningssituasjon. Både når vi sender og når vi mottar informasjon har vi med oss en forforståelse. Som voksne er vi aldri blanke ark når vi kommuniserer.

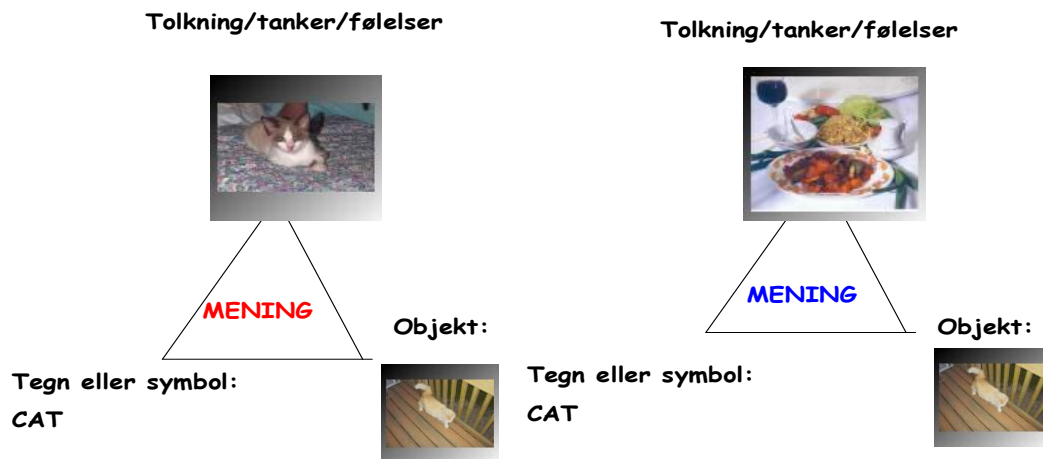


Fig. 2 Semiotisk kommunikasjonsmodell etter Øyvind Dahl (Tunsberg, 2009, s. 10).

Vi er utrustet med eksisterende kunnskaper som vi knytter og fortolker ny informasjon. Et eksempel på hvor stor rolle våre referanserammer spiller i kommunikasjonsprosesser kan være synet på kjæledyret: katt.

Selv om vi tror vi kommuniserer om det samme ordet viser det seg at ulike referanserammer legger føringer på hvilket meningsinnhold vi tillegger begreper. I modellen ovenfor forestiller vi oss to individer som snakker sammen. Den ene aktøren er etnisk polsk mens aktøren til høyre er en kineser. Figuren til venstre viser at en aktør tolker ordet «cat» som et *køsedyr eller et husdyr*. I figuren til høyre er individets tolkning av det samme ordet et *gourmetmåltid*. Individene deler ikke felles tanker og følelser om ordet og objektet «cat» og meningsinnholdet blir derfor helt ulikt (Tunsberg, 2009).

2.2 Kultur

2.2.1 Kulturbegrepet

«Culture makes all things easy» (Samovar & Porter, 2003, s. 30).

Oppgavens forfatter som for tiden er aktuell med kulturutviklingsprosesser ved egen arbeidsplass har med stor interesse fulgt med på diskusjonene omkring emnet. Diskusjonene som dreide seg

om identifisering og revidering av verdigrunnet for bedriftskulturen pågikk i flere timer med den hensikt å skape enighet, inntil en kollega plutselig sa: «Kan noen fortelle meg hva kultur er»? Retningen på diskusjonen endret seg øyeblikkelig og flere kollegaer kom ut med definisjoner som ikke nødvendigvis virket utelukkende for andre, men de vektla ulike sider ved begrepet.

«Kultur» er et meget sammensatt og flerdimensjonalt begrep hvis betydning er vanskelig å skape enighet om. Det er derimot mulig å bli enig om grunnleggende elementer som kulturer er bygd av og som skiller dem fra hverandre. Disse elementene er historie, religion, verdier, sosial organisering og språk (Samovar & Porter, 2003).

Kultur videreføres fra generasjon til generasjon. Gamle historier som formidles til medlemmer av en bestemt kultur bidrar til å skape en følelse av tilhørighet og bygge identitet ved at de dreier seg om kulturens opprinnelse, dens viktige premisser, samt høydepunkter som medlemmene burde være stolte av. I alle lag er kultur påvirket av religion. Bevisst og ubevisst innvirkning kan sees i alt fra businesspraksiser, gjennom politikk og individenes atferd (Ibid.).

«Culturally defined standards of desirability, goodness, and beauty that serve as broad guidelines for social living » som Macionis (i Samovar & Porter, op.cit., s. 31) oppgir som definisjon av verdier, utgjør også en uatskillelig del av kultur. Verdier er med på å bestemme retningen på menneskers handlinger. De guider individer gjennom vanskelige valg ved å utruste dem med kunnskap som kan lette avgjørelser om hva som er rett og galt (Ibid.)

Når Samovar og Porter snakker om sosial organisering, mener de alle systemer som representerer ulike enheter i hver kultur. Disse enhetene: skoler, familier, arbeidsplasser og politiske institusjoner er med på å skape trygghet, forutsigbarhet og oversikt innenfor en kultur, og hjelper dens medlemmer å skape orden i livet. Språket utgjør i sin del en vesentlig rolle for medlemmers mulighet for å kommunisere, formidle informasjon, dele følelser, opplevelser eller ideer. I tillegg til dette er de tekniske sidene ved ulike språk avgjørende for å skape tydelige skillelinjer mellom kulturer (Ibid.)

Dahl og Habert benytter den sosialantropologiske definisjonen av Clifford Geertz som kaller kultur for «mønsteret av mening». Kulturen er et abstrakt begrep, en felles kode som en gruppe mennesker er sammen om. Kulturen er ikke statisk, den er i stadig endring og «dreier seg om

menneskers tanker og følelsesliv, om den mening man tillegger yringsformene, opplevelser og atferd» (Dahl & Habert, 1986, s. 39). Dahl og Habert skisserer også kultur som en modell av virkeligheten og for handling som mennesker har i sine hoder (Ibid.).

Taylor definerer kultur som «det komplekse hele som omfatter kunnskap, trosforestillinger, kunst, moral, lover, skikker og en hvilken som helst annen ferdighet eller vane ervervet av mennesker som medlem av et samfunn» (Wadel, C.C., 1996, s. 8). Denne definisjonen som ble brukt av antropologer i over 70 år ble etter hvert kritisert for å være altinkluderende av samfunnsforskere som erkjente behov for å sette et klart skille mellom kultur og sosial organisasjon.

Jandt presenterer enda en annen tilnærming til kultur ettersom han ser den som et fellesskap eller en populasjon som er stor nok til å kunne være selv - opprettholdende, det vil si stor nok til å kunne produsere nye generasjoner av medlemmer uten å måtte være avhengig av folk fra utsiden. Kultur er denne gruppens tanker, erfaringer, atferdsmønstre, verdier og forutsetninger om livet, som guider gruppens atferd og legger føringer på hvordan den endrer og utvikler seg i kontakt med andre kulturer (Jandt, 2007, s.7).

De foregående definisjonene av kulturbegrepet gir en forståelse av hva begrepet innebærer. Definisjonene tilfører et nødvendig fundament for å kunne bygge videre på forståelse av kultur. I det videre arbeidet kommer jeg primært til å benytte meg av to ledende forståelser for kulturbegrepet. Schein (1987) og Hofstede (2010) bygger på de foregående forståelsesrammene for kulturbegrepet i sine teorier, som oppgavens forfatter i de følgende avsnittene kommer til å utdype videre.

Schein beskriver kultur som et både «her og nå» dynamisk fenomen og som påtvungne bakgrunnsstrukturer som påvirker oss på flere måter. Kultur, skriver han er:

«et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene» (Schein, 1987, s.7).

Schein understreker at kultur er i stadig endring – den skapes og gjenskapes i vår interaksjon med andre og er formet av vår atferd. Vi kan påvirke andres atferd og andres verdier og på den måten lede og bestemme vilkår for en ny kultur formasjon. Samtidig påpeker han at kultur

innebærer stabilitet og rigiditet. Gjennom ulike sosialiseringprosesser har vi lært hvordan vi skal føle, oppfatte, opptre i et gitt samfunn og dette er en måte å opprettholde «sosial orden» (Ibid. s.3).

For at noe så abstrakt som kulturfenomenet skal bli brukbart for oss og for vår tenkning bør det være mulig å observere samt øke vår forståelse av fenomener som før var betraktet som mystiske. Schein foreslår å definere kulturkonseptet ved bruk av observerbare hendelser og underliggende krefter. Han nevner blant annet:

- ***Observed behavioral regularities when people interact***, der han legger vekt på språk, skikker og tradisjoner.
- ***Group norms***, med alle implisitte standarder og verdier som utvikler seg i arbeidsgrupper.
- ***Espoused values***, prinsipper som grupper påstår å ha som mål å oppnå.
- ***Formal philosophy***, policyer og ideologiske prinsipper som guider handlinger til en gruppe.
- ***Rules of the game***, implisitte, uskrevne regler for å klare seg i virksomheten som alle nye må lære for å bli akseptert.
- ***Climate***, følelse som er bygget på grunnlag av måten gruppen interagerer med hverandre, med kunder, leverandører, og som er skapt av fysiske omgivelser.
- ***Embedded skills***, spesielle ferdigheter som kan benyttes i utførelsen av en bestemt oppgave som videreføres fra generasjon til generasjon og som ikke nødvendigvis må være skrevne.
- ***Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradigms***, med dette mener Schein felles kognitive rammer som leder persepsjon, tanker, språket til gruppe medlemmer og som læres bort til nye medlemmer i en tidlig fase av sosialisering prosess.
- ***Shared meanings***, forståelse som utvikler seg mellom gruppe medlemmene når de samhandler.
- ***«Root metaphors» or integrating symbols***, symboler gruppen velger som karakteristiske for gruppen. Det kan dreie seg om emosjonelle og estetiske uttrykk av gruppe medlemmene.
- ***Formal rituals and celebrations***, alle måter gruppen feirer viktigste begivenheter som avspeiler nøkkelvordier i gruppen (Ibid, s.14-16).

Hofstede (2010) kaller kultur for mental programmering. Han understreker at kulturer alltid er kollektive fenomener, fordi de deles med mennesker som lever eller har levd innenfor de samme sosiale omgivelsene. Kultur er sammensatt av uskrevne regler for sosialt spill. Det er kollektiv programmering av sinn som skiller medlemmer av en gruppe fra mennesker fra andre grupper. Hofstede mener vi lærer kultur fra sosiale omgivelser og gjennom sosialiseringprosesser. Kultur er derfor ikke noe vi kan kalle for genetisk. Kultur påpeker han, bør skilles fra menneskelig natur på en side og fra individuell personlighet på den andre side. Den nederlandske professoren mener vi er programmert med flere lag av kultur. Han identifiserer seks lag utgjort av nasjon, religion, kjønn, generasjon, sosial klasse og organisasjon. De ulike lagene kan være i konflikt med hverandre. Kulturendring som innebærer endring i gitte verdier kan være vanskelig. Derfor vil endring i nasjonale verdier være utfordrende. Det vi kan endre er det vi tilegner oss på overflaten f.eks. organisasjonskultur.

2.2.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskulturer varierer i forhold til styrke og stabilitet avhengig av hvor gamle og intense historiene deres er. Schein mener koblingen mellom ledelse og kultur er mest tydelig i organisasjonskulturer og mikrokulturer. Han mener det vi ender opp med å kalle for kultur i organisasjoner er resultater av det som ledere eller grundere har pålagt en gruppe ansatte og som har fungert. Denne tilnærmingen innebærer at kulturen sees på som skapt, innarbeidet, utviklet og manipulert av ledelse. Samtidig vil flertallet i gruppen klare å stabilisere kulturen, finne en struktur og mening for medlemmer i gruppen til og med til det punktet der de spesifiserer hva slags ledelse skal bli akseptert i fremtiden (Schein, op.cit., s. 3-7).

Schein skriver at dagens definisjon av kultur, særlig i organisatoriske kretser impliserer at kultur kan ledes i en bestemt retning. Han mener mange ledere tar forsøk på å påvirke og endre utviklingen av organisasjonskulturer, og på å fremskynde evolusjonen av en ønsket kultur. Dette kan de gjøre ved bruk av styrte kulturendringsprosesser dersom noe fungerer på en uønsket måte. Kultur kan etter et slikt syn være riktig eller upassende, sterk eller svak, bra eller dårlig og den kan støtte mål som ledelsen setter for virksomheten. I ledelseslitteraturen understrekes det at å ha en kultur er nødvendig for gode prestasjoner og jo sterkere en kultur er desto mer effektiv er selve organisasjonen. Schein mener en slik tilnærming mangler fokus på forholdet mellom kultur og omgivelsene denne kulturen fungerer i (Ibid. s.13).

2.2.3 Hofstede: Dimensjoner av nasjonale kulturer og deres betydning for organisasjonskulturer

Til grunn for problemstillingen ligger en forutsetning om at det er en forskjell mellom en «norsk» og en «polsk» organisasjonskultur. Som en sentral del av undersøkelsen må jeg derfor gjøre rede for hva som kjennetegner de to nasjonene sine kulturer, og hva som skiller organisasjonskulturen i et land fra kulturen i et annet. Svarene fikk jeg i stor grad fra Hofstedes (2010) dimensjoner av nasjonale kulturer og deres betydning for organisasjonskulturer. Jeg vil først presentere hans ulike dimensjoner før jeg deretter grafisk viser frem en oversikt over hvordan den norske og den polske kulturen er blitt plassert i forhold til verdiene på disse.

På bakgrunn av sin undersøkelse gjennomført på 60-70-tallet blant IMB- konsernets ansatte, formulerte den nederlandske sosiologen Geert Hofstede et sett av dimensjoner eller mål for klassifisering av nasjonale kulturer. Han påviste også en relasjon mellom spesifikke mønstre for handling, tenkning og persepsjon i nasjonale kulturer og i organisasjonskulturer (Hofstede 2010).

Power distance (PDI)

Den første dimensjonen identifisert av Hofstede er maktavstand. Den forteller noe om i hvilken grad medlemmene av et samfunn gir aksept for at makt er ujevnt fordelt blant samfunnets medlemmer. Det særegne for medlemmer i samfunn med stor aksept for maktforskjeller er at de godtar hierarkiske systemer der alle har sin egen plass, og der dette ikke er et diskusjonsemne. På den motsatte side av skalaen er samfunnsmedlemmer kjennetegnet av mindre aksept for maktforskjeller, og opptatt av jevn fordeling av makt. Dersom asymmetrier i maktforhold forekommer så skal de ha en solid begrunnelse. I bedrifter med store maktforskjeller anser overordnede og underordnede ikke hverandre som likestilte. Det hierarkiske systemet er basert på ulikhet. Organisasjoner samler og centraliserer makt i så få hender som mulig. Underordnede forventer å bli sagt hva de skal gjøre og det er flere som utøver tilsyn i hierarki og som rapporterer til hverandre. Systemet er preget av store forskjeller i lønn og lite utdanning blant ansatte. Eneste mulige sjefstype er «good father» eller autokrat som vanligvis har stor autoritet blant arbeidere. Sjefens figur kan vekke ulike følelser – alt fra hat til beundring. Det å være et offer for maktmisbruk er et tegn på uflaks. Samtidig kan for stort maktmisbruk provosere til at ansatte slår kreftene sine sammen og protesterer voldelig (Ibid.).

I bedrifter med små maktforskjeller betrakter under- og overordnede hverandre som likeverdige. Hierarkisk system er etablert for ordensskyld og det betyr ikke mer enn ulikhet i stillinger.

Personen som har en overordnet rolle i dag kan fort bli underordnet noen andre. Dette systemet kjennetegner nokså desentraliserte virksomheter, med flat struktur og begrenset antall tilsynsutøvere. Ansatte er ofte høyt kvalifiserte, lønnsgapet mellom den som sitter på toppen og dem som befinner seg langt nede i systemet er heller små. Høyt kvalifiserte ansatte har som oftest høyere status enn lavt kvalifiserte. Overordnede skal være tilgjengelige for underordnede og en ideell sjef er en ung, kunnskapsrik demokrat. Underordnede forventer konsultasjon før sjefen fater beslutning, men de aksepterer at det er ham som til slutt tar valgene. Statussymboler er mistenkelige og ikke populære og det er ikke mye plass for misbruk av makt (Ibid.).

Hofstede identifiserer språket som en av kildene til maktforskjeller og illustrerer dette ved å fremheve ulikhetene mellom land med romansk språk og land med germansk språk. Land med romanske språk skårer høyt på maktforskjeller mens land med germanske språk skårer lavt. Lands tilhørighet til et språkområde har sine røtter i historie. Romanske språk stammer fra Lav Latin og var adoptert av land som da var en del av det Romanske Imperium. Det romanske og det kinesiske imperium var ledet fra ett maktsenter, og fra det senteret tok populasjonen ordre. Den germanske delen av Europa var på andre side delt opp i små grupper underlagt lorder som ikke tok ordre fra noen andre. Begge systemer var med på å utvikle mentale programmer som var nødvendige for å overleve i dem (Ibid.).

Individualism vs. Collectivism (IDV)

I den andre dimensjonen fokuserer sosiologen på proporsjoner i hvilke gruppens eller individets beste blir vektlagt. De fleste samfunn er kollektivistiske der individers status og posisjon blir betinget av deres tilhørighet til en gruppe. Gruppen krever lojalitet fra sine medlemmer og for dette tilbyr den støtte dersom de behøver det (Ibid).

I kollektivistiske kulturer ansetter lederen sjelden en person som hører til en individualistisk gruppe. Ansatte skal opptre i tråd med gruppens interesser, som ofte ikke vil være i tråd med deres egne. Det er ikke uvanlig med ansettelse innenfor den nærmeste familien. I individualistiske kulturer er familierelasjoner på arbeidsplassen ikke ønskelige da de kan føre til nepotisme og interessekonflikt. Ansatte i individualistiske samfunn er forventet å opptre i tråd med deres egen interesse og jobben bør bli organisert på en måte som gjør det mulig (Ibid.).

Sjef og ansatt i kollektivistiske kulturer knyttes gjennom lojalitetsforhold. Dårlige prestasjoner er ikke grunn nok til å si vedkommende opp da en «ikke sier opp sitt eget barn». Ansatt- og sjefrelasjoner i individualistiske kulturer er sett på som businessstransaksjoner, eller sagt på en annen måte – relasjoner mellom selger og kjøper. Dårlige prestasjoner fra de ansatte eller høyere belønning hos en annen arbeidsgiver er sosialt aksepterte grunner for brudd av arbeidsforhold. Ledelse utfra individualistiske forutsetninger betyr at individer blir behandlet ut fra egne prestasjoner. Incentiver og bonus tildeles individuelt, basert på den enkeltes innsats. Ledelse i kollektivistiske kulturer baserer seg på å lede grupper fremfor individer og etiske differanser tillegges stor vekt. I hvilken grad medlemmene av gruppen er emosjonelt integrert vil variere fra situasjon til situasjon. Også måter å gi tilbakemelding på er ulike for disse to typer samfunn. I kollektivistiske samfunn ses det ikke positivt på å diskutere ansattes prestasjoner åpent da det kan betraktes som ansiktstap (Ibid.).

Masculinity vs. Femininity (MAS)

Den tredje dimensjonen peker på betydningen av kjønnsroller i kulturer. Den feminine siden av denne dimensjonen vektlegger preferanser for myke verdier forbundet med følelser, samarbeid, harmoni og omsorg mens den mannlige siden vektlegger konkurranse, orientering mot resultater og materiell gevinst (Ibid).

Forskjellene i maskulin og feminin orientering på arbeidsplassen manifesterer seg i måten å lede på. Ledelse med vekt på maskuline premisser er aggressiv og bestemt, mens den er intuitiv og basert på konsensus i kvinnelige kulturer. Også problemer og konflikter blir løst på forskjellige måter. Regelen om at «den sterkeste overlever» som gjelder på det maskuline feltet blir erstattet av forhandlinger og kompromisser i feminine kulturer (Ibid.).

Mennesker i maskuline kulturer lever for å jobbe, mens de i kvinnelige jobber for å leve. Karriere i maskuline kulturer er obligatorisk for menn og frivillig for kvinner mens den i kulturer som skårer høyt på feminitet er sett på som frivillig for begge kjønn. Samtidig er kvinner i høye posisjoner oftere representert i feminine kulturer. Forholdet til penger i kulturer preget med maskuline verdier er også annerledes da det i motsetning til kulturer som havner på andre enden av skala blir foretrukket penger fremfor fritid (Ibid).

The Avoidance of Uncertainty (UAI)

Den fjerde og siste dimensjonen identifisert av Hofstede uttrykker i hvor stor grad medlemmene av et samfunn føler seg komfortable med usikkerhet. Mennesker fra kulturer som skårer høyt på denne dimensjonen er rigide og intolerante i forhold til det nye, ukjente og uortodokse, mens de fra kulturer kjennetegnet av lav grad av usikkerhetsvegring er mer avslappet i samme situasjon (Ibid).

Ansatte i kulturer som skårer høyt på denne dimensjonen reagerer på mangel på regler og føler seg truet av det ukjente og uklare. Følelsen av usikkerhet kan manifestere seg i nervøst stress og i behovet for forutsigbarhet i form av skrevne og uskrevne regler. «Angstkulturer» kan være ekspressive kulturer der følelser vises ved f.eks. å slå i bordet, vifte med hendene eller heve stemmen. Individuer i kulturene som er kjennetegnet av et høyt nivå av usikkerhetsvegring unngår uklare situasjoner, søker mønstre og strukturer i organisasjoner samt relasjoner som gjør hendelser klart forutsigbare og mulige å tolke. Det er derfor vanlig med kontrollapparatet. I virksomheter innenfor slike kulturer vil behovet for forutsigbarhet tilfredsstilles ved innføring av lover og regler som de programmerte ansatte føler seg komfortable med. Det som kan struktureres bør ikke bli overlatt til tilfeldigheter slik at ansatte kan oppleve følelsen av trygghet. Tid er viktig på denne enden av dimensjonen, for tid er penger (Ibid.).

På den motsatte enden kan ansatte i kulturer med lav usikkerhetsvegring oppleve det som traumatisk å måtte forholde seg til formelle regler. Disse blir som oftest betraktet som siste utvei og kun i helt prekære situasjoner. I motsetning til de med lav terskel for usikkerhet ser ikke mennesker fra kulturer som befinner seg på denne enden av skalaen behov for å jobbe hardt, inntil de virkelig anser det som nødvendig. De liker å slappe av. Usikkerhetsaksepterende kulturer forholder seg også mer generelt til kunnskap. De har mindre tiltro til ekspertise og mer tro på common sense (Ibid.).

Long Term Orientation (LTO)

Denne dimensjonen var ikke med i Hofstedes undersøkelse i IBM- konsernet. Den ble først innført av Michael Bond og sterkt knyttet til konfusianisme. Siden dimensjonen la sterke føringer på økonomisk vekst ble den vurdert av Hofstede som et nyttig bidrag *for et globalt instrument* (Hofstede op.cit.:239). Dimensjonen dreier seg om å skille mellom langtids og korttidsorientering i livet. Mennesker i kulturer med langtidsorientering fokuserer på fremtiden mens de med korttidsorientering vektlegger orientering mot fortid og nåtid. Det som

kjennetegner folk i langtidsorienterte kulturer er utholdenhet, statusorienterte relasjoner, forutsigbarhet og skyldfølelse. Mennesker i korttidsorienterte kulturer vektlegger balanse, godt rykte, orientering mot tradisjoner, gjengjeldelse av tjenester, hilsener (Ibid.).

På arbeidsplassen kan dette knyttes til ulike arbeidsverdier. Mens korttidsorienterte kulturer vektlegger frihet, rettigheter, oppnåelser, og individuelle mål, inkluderer langtidsorienterte kulturer slike verdier som læring, ærlighet, tilpasningsdyktighet og selvdisciplin i jobbverdier. Også forholdet til fritid er annerledes da den i kortsiktigorienterte kulturer blir høyt prioritert (Ibid.).

Figuren nedenfor er en grafisk fremstilling av hvordan to land, henholdsvis Polen og Norge skårer på de 5 dimensjonene:

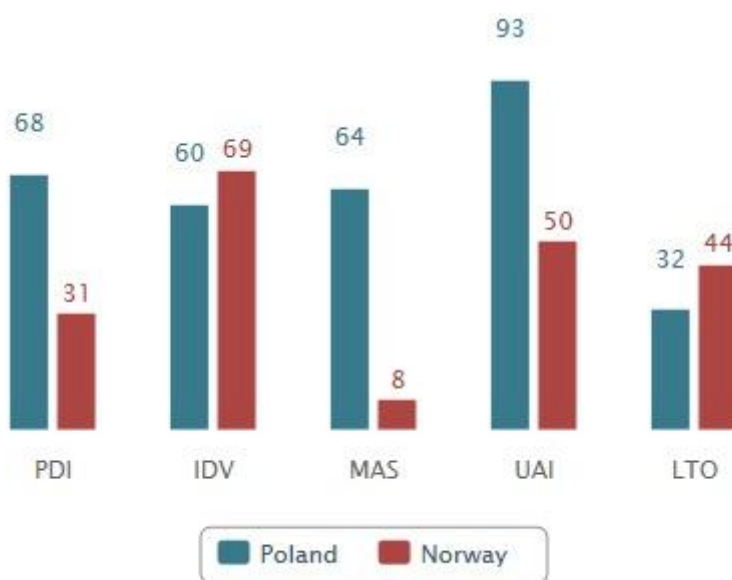


Fig.2.3 Komparativ sammenligning av de fem dimensjonene mellom Polen og Norge (kilde: geert-hofstede.com).

2.2.4 Kultur og språk

2.2.4.1 Hofstedes kulturelle dimensjoner og språk

Hofstedes teori kaster lys over ulike kjennetegn og forskjeller mellom kulturer. I det følgende ønsker jeg å benytte teorien til å rette blikket mot det som er spesifikt ved språkbruket til grupper identifisert under de ulike dimensjonene. Teorien trekkes inn ettersom det i løpet av undersøkelsen har vist seg at dimensjonene ved nasjonale kulturer påvirker språklige uttrykksformer. Språkbruket til mine informanter avspeilet deres kultur.

Som tidligere nevnt representerer ikke mennesker i kulturer med små maktavstander en tendens til å forholde seg hierarkisk til hverandre (Hofstede, 2010). Dette finner sitt uttrykk i språkbruket til disse gruppene. Kommunikasjonen mellom overordnede og underordnede foregår uten hemninger og frykt, og det er tillat med kritikk på tvers av hierarkier. I land med kulturer kjennetegnet av større maktavstander vil kommunikasjonen derimot være preget av stiler som kommuniserer makt og posisjon der betydning av titler og høflighetsfraser tillegges stor vekt. Det blir heller ikke akseptert med kritikk fra individer som ligger lavere i hierarkiet.

Det spesifikke ved språkbruk til aktører hvis kulturer er blitt klassifisert som individualistiske er direkte kommunikasjon. Aktørene unngår ikke konfrontasjon, men kommer frem med egne meninger, og diskuterer på en ærlig og åpen måte. Individer i kollektivistiske kulturer med den tydelige opposisjonslogikken «oss» - «dem» viser tendenser til å unngå direkte konfrontasjoner, deler andres meninger for fellesskapets beste, uttrykke tilhørighet til en bestemt gruppe og være opptatt av å skape et godt inntrykk (Ibid.).

Typiske kjennetegn for språkbruket i feminine kulturer er i tråd med Hofstedes teori, mykhet, ønske om å løse konflikter på en fredfull og rolig måte og å bevare gode relasjoner til samtalepartene, begrenset mengde ros og komplimenter. I maskuline kulturer settes det ikke som mål å støtte mellommenneskelige relasjoner. Funksjonen til språket i slike kulturer er å være et verktøy for formidling av informasjon. Forekomst av banneord, krangel eller skarp meningsutveksling er ikke atypisk.

I land med lav usikkerhetsvegning dreier kommunikasjonen seg rundt behagelige tema. Språkbruket tyder på at aktørene er glade og fornøyde med livet. Det er stor frihet i måten man snakker på og det forventes ikke at samtalepartnere som ligger høyere i hierarki har svar på alle spørsmål. Satt opp mot det, kjennetegnes språkskikk i land med høy usikkerhetsvegning med at samtalene er preget av snakk om det negative mens språkbruket kan gi inntrykk av misnøye hos avsenderen. Samtalepartene har klare forventninger og mål med samtalen og det er forventet å tilfredsstille og oppnå disse ved å få svar på spørsmål og på den måte redusere usikkerheten (Zieba, 2001).

2.2.4.2 Høy- og lavkontekstualitet

Edward Hall (2001) delte kulturer i lavkontekstuelle og høykontekstuelle. Etter den amerikanske etnologens syn er måten vi kommuniserer på betinget av konteksten rundt oss. Konteksten kan være både historikken til kommunikasjonen, situasjon mellom deltakere i kommunikasjonsprosesser samt mønstre for oppførsel som gjelder i en bestemt kultur.

Kommunikasjon i høykontekstuelle kulturer er preget av å være indirekte, harmonisk og formell. Status, alder og rykte har betydning for hvordan det kommuniseres. Det er vanlig med en ikke verbal kommunikasjon siden partene i kommunikasjonssituasjon deler den samme kunnskapen, meninger og verdier. Tonefall, mimikk og gestikulering er typiske uttrykksform i kommunikasjon i høykontekstuelle kulturer. Fra en mottaker kreves det kunnskap om berørte tema (Ibid.).

Lavkontekstuelle kulturers kommunikasjon er mindre formell enn i høykontekstuelle kulturer. Den er direkte, lineær og avspeiler deduktiv tenkemåte. Sosiale statuser, posisjoner eller alder er ikke av stor betydning. Det er vanlig for deltakere i en kommunikasjonssituasjon å uttrykke egne meninger. Ordene som er informasjons bærere går over tonefall, gestikulering og mimikk og det er ikke mye som forblir usagt. Den norske kulturen regnes som lavkontekstuell. En kan blant annet se ut av dimensjonene Hofstede presenterer, at Norge fremheves som en kultur preget av liten maktdistanse. Samtidig er kulturen mindre avhengig av konteksten, fordi det legges vekt på et uttalt budskap (Hall 2001). Derimot regnes den polske kulturen som høykontekstuell. En legger mer vekt på konteksten til budskapet, og tonefall og gestikulering benyttes ofte. Samtidig er toleransen for å uttale seg på tvers av sosiale posisjoner liten (Ibid.).

2.3 Translasjon

2.3.1 Utviklingen av translasjonsteori

Språk er en opplevelse av verden. Språk muliggjør kommunikasjon. Språk er et uttrykk for vår personlighet, et uttrykk for vår kultur og et uttrykk for hvem og hvordan vi er. Dersom det som ligger i språket er så mye mer enn ord hvordan kan vi så klare å formidle informasjon med den intenderte meningen?

Translasjonsstudier ble først etablert som selvstendig akademisk disiplin på slutten av 70-tallet men språklige oversettelser er like gamle som menneskeheten selv. Røvik (2007) trekker frem historien om Babels tårn fra Det gamle testamente. Den mytiske fortellingen handler om behov

for oversettelser som oppsto som følge av Guds straffedom i form av flerspråkighet.

I dag er disiplinen betraktet som et tverrvitenskapelig forskningsfelt men dette synet begynte å krystallisere seg først for 15-20 år siden. Primært var translasjonsstudier underlagt kategorien lingvistikk og oversettelse dreide seg om å reprodusere en tekst på et annet språk så nøyaktig som mulig. Catford (1978, s. 20) definerte translasjon som «the replacement of textual material in one language by equivalent textual material in another language».

Det har Vladimir Nabokov formulert allerede i 1955 på følgende måte:

«The person who desires to turn a literary masterpiece into another language has only one duty to perform, and this is to reproduce with absolute exactitude the whole text, and nothing but text. The term “literal translation” is tautological since anything but that is not only truly a translation but an imitation, an adaptation or a parody» (Nabokov 1955 i Røvik 2001:251).

Ut fra dette synspunktet kommer det ikke frem at kultur og verdiene som ligger til grunn for denne er av betydning i formidling av informasjon. Vendingen mot kultur i translasjonsstudier skjer først i 1980- årene da «manipulasjonsskolen» kom med uttalelsen om at oversettere ikke bare burde tillate seg å ha frihetsgrader til å endre det som oversettes slik at det skal passe språket men også vektlegge kulturen det oversettes til. Oversetterens rolle fra å være bilingual har blitt utvidet til også å omfatte det å ha kjennskap til begge kulturer (Røvik, 2001, s. 252).

Det var likevel ikke den eneste endringen som 80- årene har brakt med seg til translasjonsstudier. Synet på at det bare er rene tekster som kan utgjøre oversettelsesenheter har blitt forandret til «beyond language» (Røvik op.cit.s. 253) og kunne nå også omfatte oversettelse av kulturelle uttrykk, ytringer, ideer, konsepter, trosforestillinger. I dette perspektivet betyr altså oversettelse, interkulturell forståelse.

Latour (1993) definerte translasjon som «displacement, drift, invention, mediation, creation of a new link that did not exist before and modifies in part the two agents» (Czarniawska og Joerges, 1996). Dette omfatter den relasjonen som oppstår mellom mennesker og ideer, ideer og objekter, samt objekter og mennesker og bidrar på mange måter til å forklare det vi kaller for *endring* (Ibid).

Røvik påpeker at begrepet «oversettelse» som en metafor importert fra språkvitenskapen også har stor relevans for forståelsen av overføring av ideer mellom organisasjoner. Han trekker paralleller mellom oversettelse fra språk til språk og oversettelse av organisasjonsideer og påpeker at begge må besvare de samme spørsmålene:

«Hvordan kan man øke sannsynligheten for at det man henter ut av en sammenheng, er en dekkende og god idémessig representasjon av de praksiser, trosforestillinger, meninger etc. som man faktisk ønsker å overføre? Og hvordan kan man øke sannsynligheten for at de ideene man oversetter og overfører, også blir forstått og kommer til å fungere i den konteksten/de kontekstene de skal inn i (...)» (Røvik, op.cit. s. 254).

2.3.2 Hvorfor oversetter vi virkeligheten?

Når vi tenker rent teknisk på hvilket formål en språklig oversettelse skal tjene, blir dette formålet «å gjøre den fremmede teksten kjent og tilgjengelig på et annet språk» (Røvik, op.cit., s. 258).

Røvik peker likevel på at vi kan innta en mer funksjonell tilnærming til oversettelsens rolle og drar frem *skoposteorien*, som går ut på at oversetteren skal være forpliktet til å oppnå noen virkninger av sin oversettelse hos dem som kommer fra et bestemt kulturområde som det oversettes til. Dette perspektivet legger vekt på at oversettelsen må passe til den kulturelle og språklige konteksten den oversettes til for at den skal fungere. For å oppnå dette er det ofte nødvendig for oversettere å ta seg noen frihetsgrader i arbeid med translasjon (Ibid.)

Den intenderte virkningen av en oversettelse vil i dette caset være knyttet til forståelse.

Det er en stor utfordring å formidle informasjon til utlendinger slik at den blir forstått på en bestemt måte. «Betydning er ikke noe fiks ferdig, det er spørsmål om fantasi og et spørsmål om å konstruere koherens for den enkelte» (Lakhoff & Johnson, 2003, s. 215).

Lakhoff og Johnson påpeker at det er flere forutsetninger som må være tilstede for at forståelsen skal oppnås der de blant annet snakker om tålmodighet, fleksibilitet, toleranse for misforståelse, dyktighet, flaks i tillegg til « (...) et talent for å finne den riktige metaforen for å formidle de relevante delene av erfaringer som ikke er felles, eller for å fremheve de erfaringer som er felles og tone ned andre» (Ibid. s. 219). Referanser som er knyttet til den kulturen vi kommer fra og som formet seg gjennom sosialiseringprosesser og erfaringer som vi har tatt med oss fra våre hjemland, sørger for at vi ofte ender opp med mangel på felles forståelse i en kommunikasjonssituasjon.

2.3.3 «Traduttore traditore» og translasjonsprosessen

Translatøren sin rolle i en oversettelses prosess er å kunne oversette fra kildespråket til målspråket. Det er alltid en og samme person som gjennomfører prosessen og denne kjennetegnes ved at den foregår i et lukket og kontrollert kretsløp, der overføring skjer raskt og direkte fra avsender til mottaker. Annerledes ser dette ut i forhold til organisatoriske oppskrifter og fenomener som går utover rent språklige praksiser (Røvik, 2001).

Røvik identifiserer dekontekstualisering og kontekstualisering som to viktige steg i translasjonsprosessen av organisasjonsideer. Med dekontekstualisering mener han tilfeller der bestemte praksiser eller språksatte ideer identifiseres og forsøkes tatt ut av en sammenheng og omformet på en måte som gjør det mulig å overføre dem til en annen sammenheng. Kontekstualisering anses som det andre steget i prosessen og omfatter introduksjon av ideer som representasjoner av praksiser fra bestemte kontekster i nye organisatoriske kontekster (Ibid.).

I motsetning til språklig oversettelse blir dekontekstualisering og kontekstualisering ikke nødvendigvis utført av en og samme person, ei heller må den skje raskt, på same tid og i lukkede kretsløp. Dekontekstualisering deler Røvik opp i to hovedfaser. Den ene fasen kaller han for «løsrivelse» der praksisene lokaliseres og forsøkes gitt en idémessig og språklig representasjon, mens fasen der vi *allmenniserer* ideer ved å gjøre dem mindre kontekststavgengige kalles for «pakking» (Ibid. s. 261).

Utfordringer forbundet med dekontekstualiseringsprosessen og oversettbarheten av praksiser er blant annet praksisens eksplisitet, kompleksitet samt dens innvevdhet. Jo mer taus, altså personlig og kontekstspesifikk kunnskapen er, desto vanskeligere er det å formalisere og kommunisere den. Eksplisitt kunnskap er en *språksatt* kunnskap, som i motsetning til taus kunnskap er dokumentert og ikke kun erfaringsbasert. Det samme gjelder graden av kompleksitet og innvevdhet. Jo mer komplekst, altså jo flere faktorer som bidrar til praksisens suksess, og jo mer innvevd i en bestemt kontekst en praksis er desto vanskeligere blir det å oversette den (Ibid.).

Ved kontekstualiseringen av ideer, som er det andre steget i translasjonsprosessen, må vi forholde oss til to kontekstualiserings regler. Den første regelen er innskrivingsregelen som handler om måten det gjennom sosiale fortolknings- og meningsdannelsesprosesser tilskrives ytre kontekstspesifikke markører til generelle ideer på. De andre reglene som Røvik kaller for

spesifikke oversettelses- og omformingsregler, har i fokus hva som skjer med innholdet av ideene som blir forsøkt overført fra en kontekst til en annen. I forbindelsen med dette tar Røvik opp translatøren sin frihet til ikke alltid å måtte gjengi og gjenskape. I flere tilfeller kan en idé betraktes som en inspirasjonskilde for utvikling og da kan oversettere ta seg flere frihetsgrader for å omforme ideen for å skape koherens med den nye konteksten (Ibid). Ideene som skal overføres må knyttes til handlinger. Czarniawska og Joerges påpeker at for å klare dette må ideene bli supplert med et visst bilde av handling som skaper begeistring eller virker lovende, generert i kognitive prosesser (Czarniawska og Joerges, op.cit.).

Translatørkompetanse kaller Røvik for en kritisk suksessfaktor. «Den dugende oversetter av organisasjonsideer» må ha inngående kjennskap til det han oversetter. Han må ha kunnskap om kontekstene han beveger seg fra og til og han må vite hvordan han henter ideene fra de kontekstene. Videre må en dyktig oversetter vise mot og kreativitet. Han må vise evnen til å språksette ideer samt velge en riktig oversettelsesmodus. Ikke minst må oversetteren vise tålmodighet og styrke ved å fokusere på mulighetene for å oppnå ønskede effekter i den nye konteksten. Styrke er en viktig egenskap hos oversettere av en viktig grunn. Som Røvik påpeker skjer ofte implementering av nye ideer i en konfliktfylt atmosfære preget av motstand for endring. Oversettelsen som ble implementert mobiliserer både støtte og motstand avhengig av hvem sine interesser den representerer. Selve oversettelsesprosessen kjennetegnes å foregå i en kontekst av maktspill og konflikter. En god oversetter må vise evnen til å lese i slike konflikter så vel som han må vise styrke til å håndtere disse (Røvik op.cit.).

Mange mislykkede prosesser skyldes dårlig oversettelsesarbeid. Dårlig oversettelsesarbeid knyttes hos Røvik til manglende kunnskap om konteksten ideen har blitt hentet fra og om den konteksten ideen skal bli overført til. Samtidig mener Røvik at dårlig arbeid kan skyldes manglende kunnskap om forutsetninger som vært med på å bestemme at en praksis har fungert godt. Andre grunner for å kalle oversettelsesarbeidet dårlig finner forfatteren i mangler ved implementeringen av en idé i en bestemt kontekst. Oversettelsesarbeidet kan ikke bli vellykket dersom ideene som tas inn blir halvhjertet forsøkt oversatt og konkretisert slik at de kan bli til en organisatorisk praksis, ei heller når oversetteren velger feil oversettelsesmodus. Det kan dreie seg om at det som har blitt forsøkt kopiert burde ha blitt modifisert og ved addering eller fratrekking tilpasset den nye organisatoriske virkeligheten (Røvik, op.cit.). Videre påpeker Czarniawska og Joerges at noen ideer som forsøkes introdusert som allerede ferdige mangler et element av oppdagelse ledet av «gode lærere». Forfattere påstår at eksponering av mennesker til allerede

planlagte ideer kommer translasjonen i forkjøp og skaper ikke mobilisering som er nødvendig for handling. De understreker også at hele prosessen selv om den kan fremstå som enkel, har sine utfordringer. En av dem er at det aldri er nok med bare en idé for å utføre til og med den enkleste handlingen og en annen er at ideene ofte tenderer til å produsere kontraideer (Czarniawska og Joerges, op.cit.)

2.3.4 Fra kultur til kultur – endring ved bruk av «transportmidler»

Czarniawska og Joerges (1996) trekker frem en modernistisk dikotomi i syn på endring. På den ene enden blir endring sett på som en planlagt innovasjon mens på den andre enden blir endring betraktet som en mer naturlig adaptasjon til nye omgivelser. Under den første kategorien grupperer forfattere blant andre: strategiske valg og organisasjonsutvikling mens de relaterer den andre kategorien til institusjonell teori, og visse varianter av neoinstitusjonalisme.

Planlagt endring, påpeker Czarniawska og Joerges er som oftest noen sett av ideer som aldri blir materialisert. Materialiserte ideer faller som skred uten motstand dersom de i tillegg tar form av komplisert maskineri (Ibid.).

Carl Cato Wadel (1996) skriver om endring av organisasjonskultur på en prosessuell måte. Han mener kultur i organisasjoner kan endres stegvist for å oppnå samsvar mellom kulturelle verdier og sosial organisasjon. Prosessen beskriver han som kjennetegnet av små, gradvise, u håndgripelige forsøk og oppgir tre forutsetninger for at endring skal kunne skje. Den første forutsetningen og samtidig det første steget i prosessen er kartlegging av den eksisterende kulturen. Dette innebærer kartlegging av organisasjonens grunnleggende antakelser som opererer bevisst på en tatt – for – gitt måte. For å endre kulturelle premisser som ligger bak organisasjonsmedlemmers atferd, må man bli bevisst disse premissene, det vil si gjøre uttalte verdiene til uttalte. Wadel påpeker at organisasjonsmedlemmene sjelden kan forklare hvorfor ting er som de er eller hvorfor de handler slik de gjør. Det meste fremstår som selvfølgelig og «det er bare slik det er». Endring av organisasjons uttalte verdiprioritering blir derfor ensbetydende med endring av virkelighetsforståelsen til organisasjonsmedlemmene.

Czarniawska og Joerges formulerte dette på følgende måte: «Giving a name to what is already being done is a major step in history-making: now we know what we have been doing all along and we will be able to tell the story» (Czarniawska og Joerges, op.cit., s. 40).

Grunnen til at bedriften ville iverksette prosessen var at det har oppstått utfordringer knyttet til kommunikasjon på tvers av språk og kultur. Den norske virkeligheten var forstått ut fra polske

referanserammer. Som konsekvens av dette har ulike forhold ved virksomheten fått et uintendert meningsinnhold. Bedriftens ledelse har tatt en avgjørelse om at de ville gripe inn.

Neste steg i prosessen er identifisering av ønskede kulturelle endringer. Nye verdier eller verdiprioriteringer må gjøres uttalte, de må bli formidlet til organisasjonsmedlemmene. Dette kan skje ved hjelp av slike hjelpemidler som anekdoter, kontraster, metaforer. Wadel påpeker at endringsagenter også må prøve å oversette verdiformuleringene til mer konkrete atferdsformuleringer, fordi formuleringer av kulturelle verdier ofte er for generelle til å gi instruksjoner for konkret handling. Disse kan ikke være fullstendig ukjente da selve kulturendringsprosessen ofte kan virke truende på organisasjonsmedlemmenes identitetsoppfatning og vanskeliggjøre identitetsforvaltningen (Wadel op.cit., s. 34).

Dersom de nye uttalte verdier skal bli grunnlag for handling og samhandling må disse igjen gjøres uttalte. Dette er det tredje og siste steget Wadel identifiserer i prosessen mot kulturendring. Hensikten med dette steget er å gjøre verdiene såpass selvfulgelige at organisasjonsmedlemmene intuitivt skal kunne foreta prioriteringer når de stilles over helt nye situasjoner. Verbalt aksept av verdiene er ikke tilstrekkelig. Man må stimulere aktivt for å få i gang prosessen slik at de forfektede verdiene også skal vise seg i konkret handling.

Gagliardi (i Wadel 1996) deler prosessen av befesting av organisasjonsverdier i fire faser:

I den første fasen tar lederen som har en visjon initiativ til en rekke innovasjoner som de ansatte ikke nødvendigvis må være enige i. Videre dersom atferden bygd på grunnlag av disse ideene gir de ønskede resultatene, vil organisasjonsmedlemmene begynne å ta ideene til seg.

Dersom de fortsetter å erfare ønskede resultater vil identifiseringen med de nye ideene befestes mens atferden ideene inspirerer til blir viktig i seg selv, og ikke et middel til å oppnå bestemte mål (Wadel op.cit., s. 44).

Wadel understreker at en av årsakene til en mislykket kulturendring er manglende satsing på denne delen av prosessen. Han påpeker også at eksisterende dynamikk mellom kulturelle verdier og sosial organisasjon fører til at enhver kulturendring er ensbetydende med endring i sosial organisasjon *«hvor menneskelig handling og samhandling kontinuerlig genererer, endrer og vedlikeholder et mangfold av verdier»* (Ibid. s. 19). Han legger til at mislykkede prosesser ofte er forbundet med høyt endringstempo som fører til at organisasjonsmedlemmer ikke får tid til

refleksjon over endringer samt utilstrekkelig tilførsel og utvikling av nødvendige ferdigheter for å takle nye utfordringer (Ibid).

I tråd med det andre steget i kulturendringsprosessen hos Wadel, må en for å fremme muligheten for forståelse av ideer gjøre ideene håndfaste. De må materialiseres slik at de kan bli oversatt til handling (Czarniawska og Joerges, op.cit.). I dette leter forfattere etter «vehicles» som kan være meningsbærende for ideenes innhold. De mener ideene kan bli gjort kjente i form av bilder eller lyder, og de kan bli gjort om til handlinger eller gjenstander. Materialiserte ideer kan deretter føre til endring da det ukjente som dukker opp tar en annen form eller blir modifisert (Ibid.).

Et annet viktig «transportmiddel» er metaforen. I 1980 publiserte Lakoff og Johnson den første utgaven av sin bok *Metaphors We Live By*. I boken plasserer disse to professorene metaforer i sentrum av mellommenneskelig samhandling og kommunikasjon og forklarer hvordan de styrer tenkningen vår i hverdagen. De påpeker at menneskelig tenkning er av overveiende metaforisk karakter og at metaforer former vår persepsjon, tenkning og handling:

«De fleste tror (...) at de kan klare seg aldeles utmerket uten metaforer. Vi har derimot funnet at dagliglivet er gjennomsyret av metaforer, ikke bare språket, men tanker og handlinger også. Vårt alminnelige begrepssystem, som vi både tenker og handler ut fra, er grunnleggende metaforisk (Lakoff og Johnson, 2003, s. 7)»

De beskriver begreper som former for strukturer for våre oppfatninger, relasjoner og handlinger og språket som kilde til informasjon om hvordan systemet ser ut. For å vise på en klar måte hva det innebærer at et begrep er metaforisk, knytter Lakoff og Johnson begrepet *diskusjon* til begrepsmetaforen *diskusjon er krig*: «påstandene dine lar seg ikke forsvare.» «Han angrep hvert eneste svake punkt i argumentene mine.» Jeg knuste argumentene hans. (Ibid. s.8).

Forskerne påpeker at det ikke bare er en måte å omtale en diskusjon på. Faktisk så ser vi på våre diskusjonspartnere som motstandere. Vi kan både tape og vinne en diskusjon og vi kan angripe våre motstandere eller velge andre angrepsvinkler dersom vi føler oss truet i vår aktuelle posisjon. Selv om det ikke foregår en fysisk kamp mellom oss og våre diskusjonspartnere, så skjer det en annen kamp og det er en verbalkamp med angrep, forsvar og motangrep.

Samtidig setter forfattere vårt vestlige syn på diskusjon opp mot et annet, som kunne komme fra et annet kulturområde. I dette kulturområdet vil det kanskje passe best å knytte begrepet

diskusjon til ordet *dans* og deltakernes rolle ville heller vært å utøve på en balansert og estetisk måte (Ibid.).

«Kanskje den mest nøytrale måten å beskrive forskjellene mellom deres og vår kultur på ville være å si at vi har en diskusjonsform som er strukturert ut fra *kamp*, mens deres er strukturert ut fra *dans*. Dette er eksempel på hva det innebærer at et begrep er strukturert metaforisk; *diskusjon er krig – det ikke* bare strukturerer hva vi gjør, men også delvis *hvordan* vi forstår det vi gjør når vi diskuterer (...) Ibid. s. 9»

2.4 Kommuniser

Kommuniser er en metode utarbeidet av **smi** human og utviklet av Inger Tunsberg og Viggo Østebø. Metoden integrerer informasjonsformidling med individuell auditiv språkopplæring. Dette skjer ved bruk av konseptoversettelser. Metoden innebærer at oversettere som kjenner det norske meningsinnholdet i begrepene, finner relevante referanser f.eks. metaforer, religiøse skrifter, sosial organisering fra aktuell hjemlandskultur for å skape mening. Programmet er fundert på en rekke samfunnsvitenskapelige teorier. Mangfoldet i disse kaster lys på hvor komplekse de prosessene som pågår ved informasjonsformidling til utlendinger er. Blant teoriene som metoden er bygd på finner vi den ovennevnte sosiokulturelle teorien om læring og den semiotiske kommunikasjonsteorien. Sentralt for metoden står også metaforens betydning i formidling av det rette budskapet. I tillegg til disse bygger også metodikken på teorier om makt og læring.

2.4.1 Kommuniser og Pierre Bourdieu

Tunsberg og Østebø påpeker at «personer som behersker de rådende kulturelle kodene vil lettere få muligheter til makt og innflytelse i arbeids- og samfunnsliv» (Tunsberg og Østebø, upublisert materiale, 2011). Målet med metoden deres **Kommuniser** som ble benyttet i opplæringen ved bedriften som er et objekt for denne undersøkelsen, er «å bryte med tankegangen om at utlendingenes egen kulturelle kapital ikke er gangbar mynt i forhold til majoritetskulturen, og det kan sies at minoriteters kulturelle kapital kan veksles inn i *rådende valuta*.» Dette mener de er mulig ved å knytte informasjon til «*allerede eksisterende* internaliserte verdier, normer, handlingsmønstre dvs. til (...) eksisterende habitus (Tunsberg, Østebø, 2011, s. 9)»

Habitus er et begrep som Pierre Bourdieu har videreutviklet fra teorien til Marcel Mauss.

Begrepet kan forstås som mønstre av internaliserte skjema for persepsjon, tenkning og handling. Disposisjonene til hva vi liker, trives med, hvordan vi tenker, samt hvordan vi handler kommer fra objektiviseringen av sosiale strukturer samt tilegnelse av kultur på individ og gruppenivå.

Agenter, som er handlende individer utvikler slike disposisjoner i kontakt med sosiale strukturer samt som svar på stimuli fra ytre forhold. Habitus er hverken frivillig eller ufrivillig og den utrunder individer med disposisjoner og verktøy som er nødvendige for overlevelse og handling på ulike felter. Den styrer individ sine valg men determinerer dem ikke helt autonomisk da den selv blir justert etter konsekvensene av disse valgene. Habitus kan altså sies å ha en mer medierende rolle mellom objektive strukturer av sosiale relasjoner og subjektive handlinger til agenter (Tunsberg & Østebø 2011).

Habitus kan betraktes som kroppsliggjort symbolsk kapital som er et uttrykk for alle tilgjengelige ressurser som et individ kan stille til rådighet og forvalte. Den franske sosiologen definerer *kapital* som forutsetninger mennesker har for å få innflytelse på egen og andres situasjon. Evnen til å forvandle ulike typer kapital samt evnen til akkumulering av kapital er avgjørende for vinningsjanser og i konflikt med andre individer, fraksjoner og grupper (Ibid.). .

Bourdieu identifiserer tre former for kapital: økonomisk-, sosial- og kulturell kapital.

Sosial kapital står for sosiale relasjoner og posisjoner i disse relasjonene men også for politisk kapital og praktiske erfaringer. Ulike sosiale nettverk og relasjoner innenfor disse nettverkene kan gi ulik tilgang til informasjon, som igjen kan påvirke muligheter for innflytelse og makt (Ibid.).

Kulturell kapital er en beskrivelse av individers kunnskaper, ferdigheter, ideer, predisposisjoner. Denne formen for kapital finner sitt uttrykk i språklig- og kulturell kompetanse i form av kunnskaper om blant annet hvilke verdier og livsstiler som er akseptert i kulturen. Bourdieu beskriver kulturell kapital som den mest stabile og påpeker at selv om den er den vanskeligste å akkumulere så er den også veldig vanskelig å ta bort fra et individ. Kulturell kapital er en av de mest grunnleggende og ofte skjulte form for hindringer som står i veien mot innflytelse og karriere. Symbolsk kapital utgjør det øverste laget blant alle kapitalene. Den kan kalles for siste instans da alle de andre formene for kapital blir til slutt konvertert til den (Bourdieu, 1996).

2.4.2 Sosiokulturelt perspektiv på læring

Til grunn for Kommuniser metodikken ligger det sosiokulturelle perspektivet på læring. Dette perspektivet som bygger på kognitiv læringsteori inspirert av Piaget fremhever læring som en aktiv prosess der kunnskapen konstrueres ved at informasjon som blir tatt imot blir tolket, knyttet til eksisterende kunnskap og der de mentale strukturene blitt reorganisert for å tilpasse seg ny forståelse (Tunsberg, 2009, s. 10).

Konstruktivistisk læringsteori til Piaget hviler på tanken om at alle og hver for seg må konstruere sine egne skjemaer som kan betraktes som lagringsplasser for forståelse og systematisering av kunnskap. Dersom vi tolker ny informasjon ut fra et allerede eksisterende skjema kaller vi prosessen for assimilasjon. Prosessen der vi må utfordre våre skjemaer og justere dem for å kunne motta ny kunnskap og utvide forståelsen av den komplekse virkeligheten kaller Piaget for akkomodasjon (Ibid.).

I sosial konstruktivisme utgjør språk og kultur vesentlige komponenter av læringsprosessen. Forståelse av fenomener vil derfor i følge av denne teorien være avhengig av selve mottakerne og de erfaringene og forkunnskapene som de sitter på. Meningsdannelse og kunnskapstilegnelse i denne tradisjonen vektlegger altså ikke bare språk men er sett på som både relasjonelt og avhengig av kultur og historie (Ibid.).

Bruner viser til persepsjons sosiale karakter når han skriver om kategoriseringen den involverer. Kategoriseringen gir identitet til objekter, ideer, hendelser på en implisitt måte. Etter dette synet er ikke det mulig å oppfatte noe som ikke er relatert til noe vi allerede vet. (Bruner 1957 i Czarniawska og Joerges, op.cit.) En og samme tekst vil bli lest på forskjellig måte av forskjellige mennesker avhengig av hva de forventer å lese og hvilke kategorier som er tilgjengelige for dem. Dette igjen er tett knyttet til hermeneutikkens postulat om at det vi ikke kjenner helt kan vi heller ikke oversette (Czarniawska og Joerges, op.cit.).

3. Metode

I denne delen av oppgaven kommer jeg til å gjøre rede for metoden og fremgangsmåten jeg har brukt for å besvare forskningsspørsmålene på en best mulig måte. Her skal jeg begrunne mitt valg av metode og vitenskapelig utgangspunkt for så å vurdere funn og resultater opp mot reliabilitet og validitet. Jeg skal også legge frem og vurdere etiske dilemma jeg har møtt på i løpet av prosessen. Til slutt ønsker jeg å vurdere min egen rolle i undersøkelsesprosessen samt peke på utfordringer som kan oppstå i rollerepertoaret mitt som student, og som forsker innenfor sin egen kultur.

3.1 Vitenskapelig utgangspunkt

I denne oppgaven inntar jeg en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikk kan forstås som å tolke og forstå grunnlaget for menneskelig eksistens (Dalland 2000:55). Et hermeneutisk kunnskapssyn går derfor ut på å finne meninger i et fenomen eller i en handling, for så å tolke dette. En hermeneutisk tilnærming vektlegger også forståelse av et bestemt fenomen fremfor forklaring, fordi fokuset er på å beskrive og forstå en persons handlinger og meninger heller enn å forklare dem. I oppgaven må jeg også ta til etterretning at informantenes utsagn allerede er tolkede. Informanten har først opplevd et fenomen før personen tolker det og forteller det videre til forskeren. En må på nytt tolke det informanten fortalte. Herfra kommer begrepet om dobbeltolkning, eller dobbel hermeneutikk (Moe 1995: 203).

For å få svar på om en kultur kan oversettes vil hermeneutikken være av en stor betydning. Etersom forskningsspørsmålene fordrer en eksplorativ tilnærming til problemstillingen, vil forståelse spille en stor rolle. Jeg vil derfor arbeide for å oppnå en forståelse for hvordan en translasjonsprosess kan foregå. En viktig del av arbeidet blir å tolke informantenes fortolkede oppfatninger og utsagn om prosessen. Mine egne erfaringer og opplevelser kan følgelig påvirke undersøkelsens resultater, ettersom jeg tolker teori og empiri ut fra egne kulturelle referanserammer.

3.2 Valg av metode

3.2.1 Casestudier

Denne studien tar for seg spørsmål om muligheter for oversettelse av en norsk organisasjonskultur for polske arbeidere ved bruk av referanser fra deres hjemland og er et case studium av én bedrift.

Jeg har satt meg flere mål med denne studien. Først og fremst ønsket jeg å få så entydige svar som mulig på spørsmål om *Hvilke forhold bør ligge til grunn for at en translasjonsprosess igangsettes, Hvordan kan en translasjonsprosess foregå? Hva kan en slik prosess resultere i?* Ut fra spørsmålene som ønskes besvart ble det bestemt at casestudium var det best egnede, grunnet sitt formål å få mest mulig informasjon om én eller noen få enheter.

Enhetene i case studium kan utgjøres av organisasjoner, grupper og enkelte individer. Til tross for at de undersøkte informantene kun utgjør et utvalg av de ansatte ved bedriften så er det Kverneland som utgjør enheten i dette caset siden studien omhandler en prosess som var av betydning for hele virksomheten.

Det var flere årsaker som var avgjørende for valg av denne virksomheten. For det første finnes det kun et fåtall bedrifter som tilfredsstiller minstekrav til denne undersøkelsen. Satsingen på kulturorientert opplæring i flerkulturelle bedrifter i regionen er fremdeles ganske beskjeden for ikke å si fraværende. Bedrifter satser på språkopplæring for sine ansatte mens den kulturelle biten fortsatt virker til å ha en ganske lav prioritet. Den viktigste årsaken for valget av denne virksomheten var at kultur- og språkrelaterte prosesser har i over lengre periode stått i fokus for og på bedriftens agenda. Kontaktpersoner ved bedriften viste en genuin interesse for problematikken og uttrykte et tydelig ønske om å bidra på en best mulig måte til gjennomføring av dette prosjektet. Av betydning var også min tilgang til bedriften som arena for undersøkelse. Den første kontakten med bedriften foregikk via min nærmeste sjef og en kollega som var med og gjennomførte kulturoplæringen ved virksomheten. Den geografiske nærheten til bedriften var heller ikke uten betydning da tids- og reiseutgifter viste seg å være svært lave.

3.2.2 Metoder for datainnsamling

Ideelt sett hadde det vært ønskelig å kunne gjennomføre en longitudinell studie der deltakende observasjon og nøye gjennomgang av dokumentasjon hadde blitt foretatt i tillegg til intervjuene på ulike tidspunkt. Dette var for øvrig ikke mulig da prosessen ved Kverneland har blitt gjennomført før denne undersøkelsen kom i gang. Jeg valgte tverrsnittstudium der informantene ble intervjuet på ett bestemt tidspunkt. Samtidig stilte jeg retrospektive spørsmål for å belyse de ulike fasene av prosessen.

For å få innsikt i prosessen har jeg studert dokumentasjonen som har blitt utarbeidet av **smi** human, som sto for gjennomføring av kurset, i samarbeid med ledelsen i den undersøkte bedriften. Litteraturen på feltet, samt skriftlig informasjon som dokumenterte prosessen, var til stor hjelp i formulering og avgrensning av problemstillingen, utarbeidelse av intervjuguiden, og i arbeid med analyse av det innsamlede datamaterialet.

Tverrsnittet var det eneste egnede studiet av hensyn til oppgavens tidsbegrensninger. Fordelen ved å i tillegg benytte et retrospektivt tverrsnitt i undersøkelsen var at jeg i en viss grad fikk med meg hvordan de polske ansatte, deres kolleger og ledere har opplevd at tiltaket hadde en effekt, sammenliknet med situasjonen slik den var før dette skjedde.

Jeg så den klare ulempen med bruk av tverrsnitt i det at informantene ikke klarte å memorere visse momenter som kunne vært av betydning for resultater av denne undersøkelsen. Hadde de samme informantene blitt undersøkt for litt over et halvt år siden, rett etter at prosjektet ble avsluttet kunne en regne med å få andre resultater enn disse som jeg sitter med per dags dato. Jeg mener at man langt på vei kan gå ut i fra at informantene husker situasjonen slik den faktisk var før, men tar i betraktning at det er vanlig med etterrasjonalisering ved retrospektive studier.

For å finne svar på forskningsspørsmålene virket det helt naturlig å benytte seg av et åpent og fleksibelt kvalitativt studium, der jeg gjennomførte dybdeintervju med de polske ansatte, deres kollegaer og ledere ved en stor industribedrift fra Rogaland. Målet var å få innsikt i deres erfaringer med en prosess som ble gjennomført. Av betydning for forskningen var de undersøktes opplevelser fra tiden før prosessen ble satt i gang, mens den pågikk, samt etter at den ble avsluttet. Jeg ville skape et mest mulig nyansert og detaljert bilde av tiltaket og dets resultater, derav kvalitativ undersøkelse. Kvantitativt studium ville vært mest egnede dersom problemstillingen hadde stilt seg spørrende om et konkret fenomen og dets utbredelse. En kvantitativ undersøkelse er derfor uegnet til å besvare min problemstilling, ettersom jeg søker å utforske et fenomen som ikke er kjent på forhånd. Jeg anså derfor heller ikke det som relevant å bygge undersøkelsen på kvantitative data. Valg av kvantitativ undersøkelse ville gått på bekostning av dybden på svarene, fleksibiliteten og muligheten til å følge opp nye temaer (Jacobsen, 2005).

Den tydeligste styrken ved valget av kvalitativ metode viste seg i det at jeg fikk frem varierte og nyanserte svar fra informanter. Informantene kunne uttrykke ulike følelser forbundet med prosessen og situasjonen de opplever eller opplevde i bedriften. De kunne fortelle fritt, justere sine svar fortløpende og supplere budskapet med kroppsspråket. Ulempen som valg av metoden har brakt med seg er at jeg ikke kan uttale meg om utbredelsen av fenomenet som ble undersøkt. Det kan ikke antydes med sikkerhet at resultatene som den undersøkte bedriften har oppnådd ville gjelde for andre bedrifter med liknende utfordringer. Det er derfor vanskelig å generalisere statistisk ut fra de data som ble hentet inn i undersøkelsen, noe som kunne vært mulig ved bruk av kvantifiserte data. Jeg utelukker likevel ikke muligheten for å generalisere analytisk. En slik generalisering ville fungert som en veiviser for hva som kunne skje i andre bedrifter i liknende situasjoner (Ibid.).

Datainnsamlingsmetoder i kvalitative studier innebærer valg mellom intervju, observasjon og dokumentanalyse. Siden jeg var mest interessert i de ansattes opplevelser av situasjonen før og i etterkant av en prosess vurderte jeg at den beste metoden for å få tak i disse, var kvalitativt intervju. Jeg har også fått noen timer til disposisjon der jeg fikk lov til å oppholde meg i produksjonshallen og gjøre observasjoner. Disse har hatt en supplerende funksjon i oppgaven og ligger ikke til grunn for det som oppfattes som resultater av undersøkelsen. Gjennom intervjuene og observasjonene etablerte jeg direkte relasjoner til de studerte aktørene. Dette var avgjørende for kvaliteten på det innsamlede datamaterialet og for forståelsen av det undersøkte sosiale fenomenet.

3.3 Forskningsprosessen

3.3.1 Forberedelser

Prosessen startet med utarbeidelse av en prosjektskisse der momenter som problem, metode, forventninger til resultater samt mulige måter å tolke funnene på, ble tatt opp. Fra dette tidspunktet har jeg jobbet aktivt med å finne frem til litteraturen og det opplegget som egnet seg best for å gi svar på forskningsspørsmålene. Prosjektskissen har vært et meget godt utgangspunkt i arbeidet videre med oppgaven til tross for noen endringer i studien som har blitt foretatt i løpet av prosessen.

Problemstillingen formulert i prosjektskissen, hvor jeg stilte meg spørrende til konsekvenser av møtet mellom den polske maskuline kulturen og den norske feminine kulturen viste seg å ikke fungere tilfredsstillende i forhold til kravene: tydelig, avgrenset og åpen. Den var for bred til å gi

tydelige retningslinjer for de metodiske og faglige valgene som skulle bli foretatt, og ikke presis nok til å kunne bli gjennomført innenfor rammene for oppgaven (Thagaard, 2002).

Delspørsmål «Hvordan foregår den språklige oversettelsen av kultur», «Hva skjer i løpet av oversettelsesprosessen» og «Hva skjer etter at oversettelsen foreligger», som jeg formulerte i anledning prosjektskisse, samt første erfaringer fra feltet dannet grunnlaget for spissformulering av problemstillingen for oppgaven.

3.3.2 Tilgang til feltet

Som følge av å være polsk, samt å ha en lang botid i Norge, har jeg fått mye innsikt i, og erfaring fra begge kulturer. Kulturell kompetanse fra begge kontekster samt språkkyndighet i begge språk gav meg særlig gode forutsetninger for å skrive denne oppgaven. Jeg kan med sikkerhet si at min tospråklige og flerkulturelle bakgrunn har vært en viktig forutsetning for å kunne få tillit både blant de norske og de polske informantene.

I prosjektskissen har jeg antydnet at tilgangen til feltet vil kunne være vanskelig. Jeg visste at undersøkelsen var rettet mot en særegen gruppe, der menn utgjorde flertallet, og har på forhånd og med egne fordommer antydnet at sjargongen, forholdet kvinne – mann og alder vil kunne skape utfordringer. Bevisstheten omkring egne fordommer var veldig viktig for meg da jeg ønsket å bedrive forskningsprosessen åpensinnet og etisk forsvarlig.

Første erfaringer med bedriften har jeg gjort allerede før oppstarten av opplæringen da jeg på oppdrag fra nåværende arbeidsgiver var med og utarbeidet konseptoversettelser som ville bli brukt i opplæringen. Jeg stilte også opp som tolk ved informasjonsmøter som ble gjennomført den første kursdagen. Jeg tilbrakte en hel dag ved bedriften hvor jeg i to polkspråklige grupper hilste på deltakerne og tolket de første foredragene om språk og kultur samt informasjon om formålet med opplæringen og organisatoriske sider ved opplegget.

Kontakten med virksomheten i anledning masteroppgaven har jeg opprettet ved hjelp av en kollega og én av tre kursholdere, som støttet prosjektet med noen gode ord. Jeg ble anbefalt å ta kontakt med opplæringsansvarlig ved bedriften. Dette gjorde jeg ved å sende en epost med et informasjonsskriv der jeg informerte om formålet med prosjektet.

Prosjektet viste seg å være av stor interesse for bedriften, men det oppsto noen organisatoriske utfordringer som konsekvens av at bedriften skulle bli kjøpt opp av en japansk gigant. Det ble antydnet at oppkjøpet kunne føre til mindre satsing på kulturelle prosesser og opplæring. Praktisk sett innebar oppkjøpet også omfattende og ressurskrevende omstillinger. For studien betydde det at bedriften kanskje ikke kunne stille opp grunnet manglende kapasitet. Etter noen stressende uker med usikkerhet kom det endelig et positivt svar. Undersøkelsen kunne settes i gang, skjønt grunnet omrokering av personalet fikk jeg en annen kontaktperson å forholde meg til. Siden det var den tidligere opplæringsansvarlig som hadde mest kunnskap om prosessen og informantene, bisto hun min nye informant i valg av informantene som skulle intervjues.

3.3.3 Intervjuene

Jeg ville beskrive situasjonen slik den fremsto, og la derfor relativt få føringer i intervjuene. Jeg ønsket å fange opp detaljer og nyanser som kunne være av betydning for oppgaven. Samtidig benyttet jeg et semistrukturert, eller det Kvale (1996) kaller kvalitativt forskningsintervju for å passe på at samtalen har en retning.

Jeg fikk gjennom nærheten som metoden medfører tilgang til rik informasjon fra informantene, takket være observasjoner av kroppsspråk og reaksjoner. Samtalen var til tross for strukturen også fleksibel. Det var mulig å endre fokus da noe svært spennende dukket opp og inkludere nye spørsmål for å følge opp informantens fortelling. Samtidig var det viktig for forfatteren å passe på å holde en rød tråd gjennom samtalen grunnet den begrensede tiden jeg hadde til rådighet for å gjennomføre intervjuene. Jeg har derfor utarbeidet en intervjuguide med en rekke spørsmål som jeg ønsket å rette mot informantene for å ha et grunnlag for sammenligning. I løpet av datainnsamlingsprosessen viste det seg likevel at grunnet bedre innsikt i problematikken, samt informantens overraskende og spennende innfallsvinkler har guiden fortløpende blitt utvidet med noen tilleggsspørsmål.

Jeg hadde kun anledning til å intervju et mindre utvalg av informantene som direkte eller indirekte har vært involvert i prosessen. Grunnen til dette var at det er svært ressurskrevende å gå i dybden, og oppgavens trange tidsramme la strenge føringer for hvor mange informanter det var realistisk å benytte i oppgaven. Fordi en ikke kan intervju alle de involverte, men i stedet må benytte et utvalg, møtte jeg en utfordring knyttet til å generalisere resultatene og anslå i hvilken grad liknende tiltak har ført eller kan føre til resultater ved andre virksomheter. En annen svakhet ved metoden var de enorme mengdene data. Dybdeintervjuene som ble gjennomført har gitt både

komplisert og mangfoldig informasjon som har bydd på utfordringer i forhold til kategorisering og systematisering. Jeg risikerer også at nærheten til informantene, samt min polske bakgrunn, kunne påvirke innholdet i intervjuene og samtidig undersøkelsens resultater. Innledningsvis i intervjuene har forfatteren opplyst om sin rolle som student. Jeg har ikke gjort meg noen observasjoner som kunne tilsi at noen av informantene ikke har blitt innforstått med rollene i prosessen (Jacobsen, 2005).

3.3.4 Utvalg

Informantene som besatte de viktige egenskapene i forhold til problemstillingen ble valgt ut av forfatterens nøkkelinformant og portvokter. I kvalitative undersøkelser er det essensielt å foreta et strategisk utvalg av informanter som virker interessante og som har innsikt i de tema som ønskes belyst. I tillegg til dette kan man ved utvalget legge vekt på andre forhold som kan være av betydning for utfallet av undersøkelsen. I dette tilfellet var det viktig å få et så helhetlig bilde av prosessen som mulig. Jeg har derfor lagt vekt på at både de polske og de norske ansatte ved bedriften skal bli representert. Det ble lagt visse føringer for antallet informanter. Kvalitative intervjuer er svært tid- og ressurskrevende, og ut fra oppgavens tidsramme ble det helt nødvendig å ikke gjennomføre flere enn 15-20 intervjuer.

Forfatterens nøkkelinformant ivaretok kravet til et bredt utvalg. Begge avdelingene med de polske ansatte, underlagt to ulike arbeidsledere ble representert i utvalget. Informantene representerte ulike aldersgrupper og det var noen variasjoner i forhold til ansiennitet i bedriften. Forfatteren har for øvrig ikke stilt noen krav til dette.

Det var kun én kvinne som var representert i utvalget. Underrepresenteringen av kvinnelige ansatte i undersøkelsen anså jeg heller ikke av relevans for utfallet. Det største kravet for de polske ansatte var at de har gjennomgått prosessen – altså at de har vært ansatte på det tidspunktet opplæringen trådte i kraft, og at de fortsatte å jobbe ved bedriften etter en avsluttet prosess. For de norske ansatte var kravet det samme med det unntaket at de ikke deltok i prosessen direkte. De norske informantene, kunne ved at de arbeidet sammen med polske kollegaer, uttale seg om observasjoner og erfaringer som de har gjort seg mens prosessen pågikk.

Jeg fikk muligheten til å besøke bedriften flere ganger, og det ble satt opp en plan der jeg fikk tildelt 11 intervjuer fordelt på to dager. Det var 11 ansatte som ble intervjuet, derav 6 polske og

5 norske. For å ivareta undersøkelsens mål om et så fullstendig innblikk i prosessen som mulig valgte jeg også å gjennomføre en samtale med ansvarlige for iverksettelse av prosessen. Det ble derfor gjennomført ett intervju med to ansatte fra personalavdelingen tilstede, derav den ene av dem var min opprinnelige kontaktperson og den andre var den endelige nøkkelinformanten.

På oppfordring av nøkkelinformanten har jeg gjennomført ytterligere to intervjuer med arbeidsledere som var ansvarlige for valg av kulturelle tema som skulle tas opp i undervisningen. Arbeidslederne var samarbeidsvillige og ønsket å delta i undersøkelsen på kort varsel. Dette førte til at jeg besøkte bedriften enda en gang for å gjennomføre de siste intervjuene og samtidig fikk en mulighet til å gjøre noen observasjoner i produksjonshallen. Arbeidsledernes bidrag var av stor betydning for utfallet av undersøkelsen da det var de som gjennom sitt daglige samarbeid med både de polske og de norske ansatte kunne uttale seg om karakteristika ved det samarbeidet.

3.3.5 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble foretatt på et møterom ved Kverneland. Møterommet var koselig, intimt og komfortabelt. Med små endringer på timeplanen har alle samtaler blitt gjennomført til avtalt tid. De aller fleste informantene var meget presise og dukket opp en god stund før samtalen. Alle intervjuene startet på samme måte med kort introduksjon om studiet og dets formål, underretningen om anonymiteten, samt muligheten for å trekke seg til enhver tid. Lengden på intervjuene varierte. Den korteste samtalen varte i 15 minutter og var preget av en formell karakter der informanten kort avga sine svar på konkrete spørsmål. Intervjuguiden ble i denne samtalen brukt systematisk, i motsetning til andre tilfeller der den spilte en mer veiledende rolle. Den lengste samtalen varte i over én time og hadde form av en uformell samtale rundt kaffekoppen.

I tillegg til bruk av lydopptak har jeg gjort notater underveis i samtaler. Bruk av diktafon var nødvendig for at jeg kunne få med meg alt som ble sagt og for å kunne konsentrere meg om fortellingen, ansiktsuttrykk og kroppsspråket til informantene. Ingen av informantene motsatte seg bruk av diktafonen og det virket ikke som om det førte til at informantene ble påvirket av denne. Jeg har i hele intervjuprosessen aktet å være åpen og aktivt lyttende, tatt del i samtalen, bekreftet informantens utsagn og i tillegg bedt informanten utdype svar på områder der dette var hensiktsmessig.

Samtidig har jeg en oppfatning om at min polsk-norske bakgrunn har gjort det lettere å oppnå tillit hos respondentene. Ved de polske informantene var det tydelig at de satte pris på å dele sine oppfatninger med en medborger, som samtidig hadde bodd i Norge selv og forstod deres utfordringer. Samtidig fikk de polske informantene uttale seg på sitt eget morsmål. På den andre siden vekket dualismen også tillit hos de norske informantene. Muligens er dette tilfellet fordi informantene knyttet meg til en spesiell kontekst, en polsk person som kunne godt norsk. Å vinne informantenes tillitt har vært nødvendig for å etablere en fruktbar relasjon, der jeg fikk tilgang til informantenes egne oppfatninger om prosessen som virksomheten gikk gjennom.

3.4 Analyseprosessen

Jeg har forsøkt å systematisere og analysere data ved hjelp av Jacobsen (2005) og Dalland (2000) sine veiledere for systematisering og analysering av kvalitative data. Begge veilederne følger tre steg. Jeg har først måttet transkribere båndopptakene og lese intervjuene på nytt flere ganger og gjøre meg kjent med stoffet. Deretter har jeg samlet sammen liknende utsagn og kategorisert dem. Det har også medført en helt nødvendig reduksjon av data, ettersom det ville vært umulig å inkludere all data som kom frem i undersøkelsen. Til slutt samlet jeg sammen de ulike utsagnene, tolket innholdet på nytt og forsøkt å identifisere en rød tråd.

Jeg har også tidligere gjort rede for metodens hermeneutiske tilnærming. Målet for analyseringen av transkripsjonene er derfor å fortolke teksten og oppnå forståelse. En virkemiddel i denne prosessen er den hermeneutiske sirkelen. I tilfellet vil det å følge den hermeneutiske sirkelen bety at fortolkningen av transkripsjonene går i gjentakende bevegelser mellom helhet og del, mellom empirien og min forforståelse samt mellom empirien og konteksten den tolkes i (Gilje og Grimen 1993: 153). Samtidig innebærer analysen dobbel hermeneutikk, fordi det er i denne delen informantenes egne tanker og refleksjoner skal tolkes på nytt av informanten (Ibid.).

Samtlige intervjuer er gjennomført ansikt-til-ansikt med en båndopptaker til stede. I tillegg ble intervjuene gjennomført på informantens morsmål. Intervjuene ble deretter transkribert ordrett, og intervjuene på polsk ble i tillegg oversatt. Fordelen med å transkribere ordrett er at en kan få med seg alt informanten sier (Jacobsen, 2005). En kan derfor i større grad gjengi «riktige» sitater slik informantene opprinnelig mente det og forfatteren får derfor et mer korrekt bilde av intervjuene enn det notater ville gitt. Ulempen er derimot at det viste seg å være både ressurs- og tidkrevende å transkribere 15 åpne intervjuer, og jeg endte til slutt opp med nesten 100 sider tekst. Selv om transkripsjonene gjengir informantenes uttalelser ordrett, medfører de en viss

form for tolkning. Grunnen til dette er at de muntlige utsagnene skal oversettes til et skriftlig språk (Dalland, 2000).

Ulempen med denne oversettelsesprosessen er at en alltid mister noe underveis. Deltakernes kroppsspråk og følelsesmessige uttrykk som latter, usikkerhet og sinne utelates i denne prosessen (Ibid.). Som et positivt resultat blir utsagnene bedre strukturert og derav egnet til den påfølgende analysen. Blant annet oversettes spesifikke dialekter til bokmål i løpet av prosessen samtidig som det muntlige språket blir gjort skriftlig.

Kategoriseringen går ut på å samle data i grupper eller tema, basert på hva som kom frem i intervjuene. Prosessen skal tjene som et hjelpemiddel for å kunne si at noen typer data likner hverandre eller skiller seg fra hverandre (Jacobsen, 2005, 193). Jeg har opprettet kategorier som bygger på empirien såvel som punktene i intervjuguiden. Samtidig skal kategoriene være relevante i forhold til andres oppfatning av et begrep og i forhold til annen teori og empiri på området. Målet er at en til slutt skal sitte igjen med noen spesielle kategorier i stedet for hele mengden av data (Ibid.).

Skjønt det delvis strukturerte intervjuopplegget gjorde kategoriseringsprosessen noe enklere har det likevel vært utfordrende å analysere datamaterialet. Blant annet kan dette skyldes den relativt åpne formen som har gjort at utskriftene av intervjuet byr på detaljert, men kompleks informasjon. På tross av dette har det vært til stor hjelp å skrive ut intervjuene. En kan i så tilfelle merke relaterte utsagn og nummerere dem for å lette kategoriseringsprosessen (Jacobsen, 2005, 189).

3.5 Ethiske overveielser / dilemmaer

Jeg har etterstrebet at mine handlinger skal være moralsk riktige til enhver tid i prosessen. Dalland beskriver etikk som «normene for riktig og god livsførsel», som skal gi oss «veiledning og grunnlag for vurderinger før vi handler» (Dalland, 2000, s. 215). Videre påpeker han at forskningens etiske forpliktelser fører til at målet om å oppnå ny kunnskap og innsikt ikke kan foregå på bekostning av enkeltpersoners integritet og frihet (Ibid.). Det etikken handlet om for meg var med andre ord om å ivareta informantene i løpet av hele prosessen.

Jeg hadde et sterkt ønske om å unngå å belaste informantene. Jeg har derfor strebet mot å maksimere det positive utbyttet og minimere ulemper for informantene ved å sikre følgende momenter:

Anonymitet

Et dilemma i denne oppgaven var i hvilken grad informantene skulle være anonyme eller ikke. Av hensyn til etterprøvnbarhet ville oppgaven kunne nyte en åpenbar fordel av å la informantene stå frem med navn. Likevel tenkte jeg det kunne være uheldig for informantene å måtte fremstå med navn i oppgaven. Jeg vurderte hensynet til informanten å veie sterkest, og som et direkte følge står ingen informanter frem med navn i oppgaven.

Informert samtykke

Det var også viktig å sikre et informert samtykke. Dette for å informere deltakere om studien og dens formål, og understreke frivilligheten i deltakelse. Min nøkkelinformant har formidlet informasjon om undersøkelsen da informantene ble bedt om å delta. Deltakerne som takket ja til og delta har også i forkant av undersøkelsen fått en muntlig introduksjon om undersøkelsen og dens formål. De er deretter blitt bedt om å svare på om de ønsker å svare på spørsmålene eller ikke.

Etisk dilemma i forhold mellom forsker og arbeidsgiver

Jeg er per dags dato ansatt i et firma som har gjennomført kurset. Opplegget har blitt evaluert med gode resultater og det var mange gode tilbakemeldinger som kom frem. Uansett hvilket utfall undersøkelsen ville hatt kjenner jeg meg likevel etisk forpliktet til å videreformidle resultatene jeg kom frem til.

3.6 Sentrale krav til data

For at empirien som samles inn skal kunne anses som verdifulle og brukbare må den tilfredsstillende to krav. For det første må empirien må være gyldig og relevant, også kalt valid. For det andre må den være pålitelig og troverdig, også kalt reliabel (Jacobsen, 2005, s. 19).

3.6.1 Kravet om reliabilitet

Kravet om reliabilitet handler om at undersøkelsen må være til å stole på (Jacobsen, 2005, 20). For det første må oppgaven være gjennomført på en måte som skaper tillit, samtidig som den ikke kan være preget av feil. En må også undersøke om trekk ved undersøkelsen kan ha hatt

betydning for resultatene (Ibid.). Det finnes også forhold ved undersøkelsen som ligger utenfor forskerens kontroll. Om informantene uttaler seg ærlig, endrer eller holder tilbake noen erfaringer eller husker riktig hvordan situasjonen var før og etter kurset ble gjennomført har betydning for reliabiliteten.

Spesielt viser Jacobsen til tre viktige punkter som kan påvirke reliabiliteten; undersøkelseeffekt, konteksteffekt og i hvilken grad nedtegningen og analysen av data er gjort riktig (Ibid.). Det er ikke helt mulig å unngå en undersøkelseeffekt, men jeg har i denne prosessen forsøkt å redusere den ved å forholde meg åpent til informantene, og ved å strukturere samtalen så lite som mulig.

Konteksteffekten handler om at omgivelsene og konteksten for undersøkelsen påvirker resultatene. Jeg har derfor forsøkt å foreta intervjuene i så trygge omgivelser som mulig, i et kjent lokale i bedriften informantene jobber på og med så få forstyrrelser som mulig. Dette valget førte etter all sannsynlighet til at samtalen ble mer arbeidspreget og «rett på sak», men i undersøkelsens tilfelle er dette også ønskelig. Intervjuene og oppgavens tema var også kjent for informantene på forhånd, slik at spørsmål skulle være forutsigbare og ikke overraskende. En del av informantene ga likevel uttrykk for å være lite forberedte, og det kan ha påvirket svarene de ga (Ibid.).

3.6.2 Kravet om validitet

De data som samles inn må tilfredsstillende kravet om validitet. Validitet omhandler i hvilken grad undersøkelsen er gyldig og relevant, og dermed faktisk måler det jeg ønsker å måle. Validitet kan deles inn i tre delkomponenter: begrepsgyldighet, intern gyldighet og ekstern gyldighet (Jacobsen, 2005, s. 19).

Begrepsgyldighet går ut på om jeg har målt det jeg mener å ha målt. Begrepet innebærer at en må vurdere om spørsmålene som er blitt stilt i undersøkelsen på noen måte kan besvare det forfatteren ønsker å få kartlagt.

Intern gyldighet går ut på i hvilken grad de data jeg har samlet inn faktisk støtter de konklusjonene jeg til slutt trekker. Jeg må derfor ta hensyn til om jeg har dekning for mine konklusjoner i data som ble samlet inn. For å kunne vurdere oppgavens interne gyldighet må en validere funnene med andre kilder. For å forsøke å tilfredsstillende kravet om intern validitet har jeg

derfor sendt analysen av empiri til Kverneland og bedt dem bekrefte eller avkrefte om min tolkning av data stemmer overens med den faktiske situasjonen.

Ekstern gyldighet går ut på i hvilken grad de resultatene jeg får kan generaliseres. Fordi oppgaven har et klart kvalitativt preg, er ikke statistisk generalisering av resultatene oppgavens mål. Jeg kan oppnå en såkalt teoretisk generalisering ved å generalisere funnene fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). Derimot er det vanskelig å generalisere fra utvalget som er undersøkt til en større populasjon. Det følger av den kvalitative tilnærmingen at jeg har fått stor kjennskap til i hvilken grad en norsk kultur kan oversettes til en polsk på Kverneland, men det betyr ikke at det samme er tilfellet i en annen bedrift med mange polske ansatte. En kan likevel vurdere mulighet til generalisering ved å sammenlikne funnene med annen forskning og teori.

Jeg vil fremme påstanden om at analytisk generalisering vil kunne være mulig i dette tilfellet. Analytisk generalisering innebærer at man ut fra det som skjer i én situasjon, kan trekke slutninger om hva som sannsynligvis vil kunne skje i en annen. For å kunne generalisere analytisk vil det være nødvendig å studere forskjeller og likheter mellom prosessen ved Kverneland og eventuelle andre bedrifter som opplever liknende utfordringer og gjennomgår like prosesser.

3.6.3 Min rolle som polsk og som ansatt

Jeg har måttet reflektere over hvordan min rolle både som ansatt i **smi** human og som polsk kunne påvirke funnene. Rollerepertoaret som jeg hadde, viste seg å by på særegne fordeler såvel som det har brakt med seg noen utfordringer.

Som polsk i Norge har jeg selv fått mye erfaring med utfordringer som er forbundet med det å komme fra en annen kultur. Nasjonale kulturer legger føringer på hvordan vi handler i organisatoriske sammenhenger og gjennom sosialisering virker de også inn på hvordan vi oppfatter virkeligheten (Hofstede, 2010). Våre referanserammer blir dermed forskjellige fra kultur til kultur og vi tolker et og samme budskap på ulike måter utfra disse.

Jeg har fra den dagen jeg ankom Norge forsøkt å knekke de kulturelle kodene og kan med stor bevissthet medgi at dette har vært og fortsatt er en svært krevende og tung prosess. Dette, mener jeg bidro til større tiltro til meg blant de polske ansatte og de norske. I én situasjon har jeg

opplevd å bli fortalt hvordan den norske virkeligheten var til min store interesse og engasjement. Den andre fordelen jeg hadde, var et godt kjennskap til begge språk som ble benyttet i undersøkelsen. Utsagn ble i den grad det lot seg gjøre, tolket utfra den kunnskapen jeg besitter om de kulturelle kommunikasjonskodene som er spesifikke for begge land (Wadel, 1991).

Likevel kan forskning på sin egen kultur der en selv har førstehåndskunnskap by på vanskeligheter som en ikke på samme måte møter i en kultur som er fremmed (Ibid. s. 66). Grunnen til dette er at det er lett å ta sosiale og kulturelle forhold for gitt. Jeg risikerer derfor å ikke få tilstrekkelig innsikt i den delen av kulturen som begge parter tar for gitt (Ibid.). Som en følge risikerer en å overse de relevante spørsmålene, og derfor svekke oppgavens validitet. Jeg har derfor forsøkt å reflektere over min egen kultur til enhver tid i prosessen.

I tillegg til å være polsk hadde jeg også rollen som ansatt i bedriften som har gjennomført opplæringen. Dette var for øvrig ikke tilfelle da prosessen pågikk. Jeg ble engasjert i prosjektet i forberedelsesfasen der jeg var med som en av konseptoversetterne og utarbeidet en rekke konseptoversettelser med utgangspunkt i egen kultur og med forståelse i det norske meningsinnholdet i begrepene. Konseptoversettelser ble brukt som en del av opplæringen ved Kverneland Group.

Wadel peker også på hvordan informantene ofte har vanskelig for å forholde seg til en forsker og opptre med komplementær rolle som informanter fordi de ikke vet hva en slik rolle går ut på. Som en følge av dette var det viktig for meg å bevege meg mellom ulike roller, fra «den polske» via den nysgjerrige studenten, til den ansatte i **smi** human (se figur nedenfor).

Det som kjennetegner rollevandringen er at informanten har lettere for å knytte forfatteren til en rolle som åpner for en bedre relasjon og derav en bedre dialog. Forskeren kan også få «informanten» til å vandre mellom ulike roller. I begge tilfeller kan en oppnå et rikere datamateriale og styrke reliabiliteten (Ibid. s. 62).

Rollerepertoar	Tilnærming til informanten
«Polsk i Norge»	Har selv vært der de polske informantene er per dags dato, og er interessert i deres erfaringer, vurderinger og forståelse av «det norske» utfra deres egne referanserammer.
Ansatt i smi human	Er per dags dato ansatt ved avdelingen for språk og kultur i smi human. Interessert i å se på om kurset har bidratt til bedre forståelse av den organisatoriske virkeligheten ved Kverneland.
Nysgjerrig student	Nysgjerrig og engasjert i forhold til om den norske kulturen kan oversettes til den polske. Inntar en lyttende og åpen holdning i møtet og ønsker å lære av den som har førstehåndskunnskap på området.

Fig.3.1 Forfatterens rollerepertoar og tilnærming

4. Empiri – presentasjon av funn

Her presenteres de mest sentrale delene av empirien. Det som opprinnelig var rådata, eller uoversiktlig og ubearbeidet data fra datainnsamlingsprosessen, er blitt bearbeidet, analysert og kategorisert. Dataene er kategorisert primært med utgangspunkt i problemstillingens delspørsmål, samtidig som intervjuveilederen har vært retningsgivende.

4.1. Problemer og utfordringer

Her vil jeg fokusere på bakgrunnen for at endringsprosessen ble iverksatt. Blant annet kommer jeg til å presentere opplysninger om informantenes profil, før fokuset blir rettet mot begrunnelsen for valg av kurset fra smi human. Deretter vil jeg se på de fire hovedutfordringene Kverneland identifiserte og ønsket en utbedring på: avvik, kommunikasjon, rapportering av skader og ulykker og HMS. Samtidig vil forfatteren se på forholdet mellom de polske og de norske ansatte, deriblant den sosiale situasjonen mellom de involverte.

Sitater tas med i presentasjonen av funnene for å illustrere og støtte opp under de påstander som fremmes. Informantene er nummerert, og det oppgis etter sitatene nummer på informanten, samt informantens bakgrunn. Bakgrunn er delt inn i polsk ansatt, norsk ansatt, arbeidsleder og personalansatt.

Det var viktig å synliggjøre hvem som sto bak de ulike uttalelsene da alle informantene har gjort seg ulike erfaringer med prosessen. De polske informantene var målgruppen for prosessen og bidro med sine helt spesielle opplevelser av denne. Deres norske kollegaer byr på egne synspunkter om prosessens effekt, basert på det daglige samarbeidet. I tillegg gir arbeidsledere og personalansatte et tredje og mer overordnet perspektiv på prosessen. Arbeidsledere jobber tett med både de polske og de norske ansatte, og kunne derfor dele sine erfaringer med i hvilken grad oversettelsesprosessen har medført praktisk endring i målgruppen. Personalansatte bidro på sin side med innsikt i hvordan prosessen kom i gang, hvordan den foregikk samt hva den resulterte med, ut fra et overordnet perspektiv, i form av en eventuell endring i måltall, skrap, avvik og skader.

4.1.1 Informantenes bakgrunn

Det ble intervjuet 15 informanter, hvorav 6 var polske. To av de polske informantene oppga at de snakket noe norsk før kurset ble iverksatt. Tre av de undersøkte plasserte sine kunnskaper i norsk

på et grunnleggende nivå. Fem av de seks undersøkte polske ansatte jobber i grupper med 4 eller flere andre polske, og norske ansatte. Her følger en tabell over de polske informantene der forfatteren illustrerer deres botid i Norge og ansiennitet i bedriften.

Tabell 4.1.1 Fordeling over botid i Norge og ansiennitet i bedriften blant de undersøkte polske arbeidere.

Informant	Botid i Norge	Ansiennitet i bedriften
Informant 1	4 år	3 år
Informant 2	6 år	5 år
Informant 3	5 år	4 år
Informant 4	6 år	5 år
Informant 5	5 år	4 år
Informant 6	5 år	4 år

De øvrige undersøkte hadde ulik tilknytning til de polske ansatte og har interagert med dem i ulike kontekster. Fem av informantene var kollegaer med de polske og jobbet sammen med dem på gulvet. To av informantene var arbeidsledere som begge har lederansvar for polske ansatte. Begge har også spilt en rolle i planleggingen, gjennomføringen og evalueringen av kurset. Ytterligere to ansatte var ansatt i virksomhetens personalavdeling, der de har ansvar for blant annet innrapportering av skader.

4.1.2 Bakgrunn for prosessen

De ansatte i personalavdelingen forteller at Kverneland Group fikk en del utfordringer knyttet til de utenlandske ansatte fra 2007 og utover. Grunnen til dette var stor mengde oppdrag som førte til at bedriften ikke klarte å få inn nok arbeidskraft på egen hånd. Den store industribedriften hadde stort behov for arbeidere og engasjerte bemanningsbyrå. Gjennom disse fikk de inn et visst antall utenlandske arbeidere, der polske ble den største minoriteten. Det var spesielt fra dette tidspunktet at problemer knyttet til kommunikasjon ble synlige.

«I 2007 kom en del bemanningsbyrå inn i bildet, og da kom polakkene. Fordi det kom så veldig mange samtidig, så betydde det at de kunne kommunisere med hverandre. Da var det ikke et stort behov for å lese norsk. Og da ble gjengene til: vi er fra vår del av verden, og dere er fra deres del av verden. Så kom problemene som et bang med for eksempel kommunikasjon. Det var ikke greit. Det var en i gjengene som kunne snakke i gruppa. I en avdeling er det kanskje 20 ansatte, og 11 varpolakker. Så sier det seg selv at det ble to gjenger der. Så snakker ikke de med hverandre, fordi de ikke kunne språket. Mange norske kunne ikke engelsk og mange polske kunne ikke engelsk. Noen kunne kanskje tysk, fordi de hadde vært i Tyskland » (Informant 15, personalansatt).

Virksomheten så behovet for å iverksette tiltak og søkte derfor om midler til ulike kurs. Den samme informanten forteller videre:

«Vi var i en periode i 2009 der vi var i fare for at vi måtte permittere noen ansatte. Så fant vi ut at vi kunne søke om midler til ulike kurs. Vi fikk innvilget penger til det og fikk vi veldig mange kurs for alle ansatte som hadde mulighet (...). Så kom en [periode] til i 2010 der en ville prøve å søke en gang til. Men her kan en ikke søke om det samme. Vi har fått en epost fra **smi** human så vi tok kontakt for å høre hva dette var. Og dette hørtes jo veldig interessant ut. Vi fikk midler til kurset, og fikk avtalt med **smi** human hvordan dette skulle løses, og så ble det gjennomført» (Informant 15, personalansatt).

Utfordringen var ikke utelukkende opplevd på et overordnet organisatorisk nivå. Også de norskspråklige ansatte på gulvet opplevde den nye situasjonen som krevende.

«Synes det var veldig vanskelig for de kunne ikke engelsk. Så det gikk veldig mye på å se og lære. Og kultur - der var det veldig stor forskjell. Jeg oppfatter det som om de var mer vant til å ta ordre mer direkte. Vi er mer vant til å ta ansvar selv og stå for. Så det var veldig vanskelig i begynnelsen for hvis jeg visste noe så var det «ja», men så gjorde de det helt motsatt men så var det likevel «ja» » (Informant 11, norsk ansatt).

Også de polske ansatte opplevde denne perioden som krevende og vanskelig. En av de polske informantene fortalte at han var blant de første polske ansatte som kom til Kverneland, og at de hadde store vanskeligheter knyttet til kommunikasjon:

«Jeg var blant de første polske på Kverneland. Det var spennende hvordan vi klarte å snakke sammen. Det kom en gang en nordmann til meg og viste en eller annen slags del, et slags element som han la på mitt arbeidsområde. Jeg skulle skru den. Jeg trodde han bare skulle vise meg noe. Jeg tok den og la den på pallen. Og han hentet en ny. OK, nå vet jeg. Og jeg skrudde på nytt. Og han hentet delen for tredje gang. Han sa bare «always» - alltid. Men helt ærlig hadde jeg ikke peiling på hva det handlet om den gang» (Informant 6, polsk ansatt).

4.1.3 Kommunikasjonsproblemer

Opprinnelig var det gjennom språket at problemene ble mest synlige. Særlig skyldtes dette at mangel på mulighet til å kommunisere førte til misforståelser som i neste omgang medførte økonomisk tap for virksomheten. Den ene informanten med personalansvar forklarte for eksempel at «*siden de ikke kunne kommunisere, ble alt «ja» når de snakket. Da ble det feil. Så ble det mye vrak – produsering, og vi tapte mye penger på dette*». Begge arbeidslederne bekreftet også dette problemet.

«Mine første erfaringer var at de var veldig dårlige i språk, og når du spurte dem om noe sa de bare «ja, ja». Aldri «nei», bare «ja». Og da ble det gjort en del feil. De sier de forstår, og så forstår de egentlig ikke. Som for eksempel om du forstår sveisetegningen. Så sier de «ja, forstår», men så forstår de ikke så gjør de feil» (Informant 7, arbeidsleder).

Også de norske ansatte på gulvet uttrykte frustrasjon over språkproblemene i bedriften. De opplevde at det ble vanskelig å samarbeide med de nye polske ansatte som følge av språklige utfordringer.

«Det er stort sett språket som er problemet. Du skal liksom prøve å forklare, og så nikker de og du tror de forstår, og snur liksom ryggen til og så viser det seg at det har vært en misforståelse. Så vi sliter litt med å få fram ting og tang som vi skal prøve i fellesskap å ordne og få til» (Informant 10, norsk ansatt).

4.1.4 Utfordringer knyttet til kulturelle ulikheter

Informantene forteller at det ikke kun var mangelfulle språkkunnskaper som sto i veien for en toveiskommunikasjon. Kulturelle forskjeller relatert til arbeid, samt ulik forståelse av innholdet i begreper fra den organisatoriske hverdagen, bidro i minst like stor grad til misforståelser i bedriften. Informanten fra personalavdelingen uttalte for eksempel dette:

«De vil jo veldig gjerne gjøre så godt de kan, og de sier «ja», slik at vi tror at de har forstått oss. Men det har de ikke, de er bare redd for sjefen. De tror at om de jobber mindre så får de sparken, men slik er det ikke i Norge» (Informant 14, personalansatt).

Flere funn viser at de polske informantene opplevde utfordringer knyttet til «den rette» forståelsen av sjefsrollen. Fordi alle av dem hadde sjefer i Polen, visste de hva en mener med ordet «sjef» og de kunne ramse opp hvilke rettigheter en sjef har. De polske informantene ga uttrykk for at de var vant med større distanse mellom leder og ansatt. Det var utfordrende for dem å måtte forholde seg til en norsk leder på helt andre vilkår. Den ene arbeidslederen bekrefter dette: «Jeg må si dem at her i Norge får de ansatte lov til å snakke med sjefen og gi beskjed om at noe ikke er helt slik det burde. I Polen er ikke det lov». Også de polske informantene beskriver disse forskjellene.

«Til formannen kan jeg snakke på fornavn. Det er virkelig veldig kameratslig. I Polen er distansen stor. Sjefen er en person en flykter fra, eller gjemmer seg for. Her har du ikke den samme frykten. Det finnes helt sikkert ledere som er strenge, men ikke på samme måten» (Informant 3, polsk ansatt).

«(...) nå vet jeg hvordan dette fungerer, men helt ærlig – det var noe nytt for meg før kurset. En gang kom min norske arbeidsleder og spurte hyggelig «Hvordan går det?», «Er alt bra?», «Trenger du noe?». Det var sjokkerende for meg. Jeg husker at jeg tenkte «en vanlig fyr som meg» om han. Det kunne aldri skjedd i Polen» (Informant 2, polsk ansatt).

En av de norske ansatte påpeker de grunnleggende ulikhetene mellom nordmenn og polske sin tilnærming til det norske arbeidslivet: «bare sånne ting som hva de forskjellige roller er til verneombud, tillitsvalgte, hva som er forventet av en arbeidstaker i Norge. At du selv må ta initiativ, ta ansvar. Sånne ting. Det er det vi sliter mest med hos oss» (Informant 13, norsk ansatt).

Samtlige informanter benytter begrepet «den norske arbeidsmåten» for å beskrive forskjellene mellom tilnærming til arbeid og tid.

«Den største forskjellen var at når jeg startet å jobbe som i Polen, så skyndte jeg meg og gjorde alt fort. Da viste en norsk mann meg en stol, sa: «no stress» og ba meg om å sitte der. Så satt jeg der. Så på klokka – 20 minutter. Jeg reiste meg og sa at nå vil jeg jobbe. Jeg jobbet i en time, men som før satte han stolen foran meg og sa jeg skulle sette meg. Jeg tenkte at jeg nettopp hadde hatt pause, og nå sitter jeg igjen? Når skal jeg jobbe? Men til slutt lærte jeg. Nå passer dette systemet meg, der jeg ikke trenger å skynde meg hele tiden» (Informant 6, polsk ansatt).

«Det norske arbeidstempoet er uten tvil den forskjellen jeg legger best merke til. Den skiller seg fra den polske. I Polen er det «Jobb, jobb, ikke snakk!», «Skynd deg, vi ligger etter!». Det likner ikke i det hele på de norske forholdene. En gang spurte jeg en norsk kollega hvorfor de jobber slik selv om vi ligger etter med resultatmålene. Da svarte han «Jobben skal gjøre deg glad, ikke trøtt». Hm..tenkte jeg, kanskje skal jeg prøve det? Så jeg prøvde det, men så følte jeg meg dårlig. Jeg tenkte bare at nå jobber jeg jo for lite, jeg burde jo ha produsert mer i dag. Etter et par måneder hadde jeg gitt opp den tanken (ler).» (Informant 2, polsk ansatt).

En av de norske informantene forteller dette om hans første erfaringer med utfordringer knyttet til kulturelle ulikheter:

«Erfaringene mine fra arbeid med de polske er gode. Litt annen kultur der de kommer fra. Jeg har gjort meg noen formeninger om noe. De er litt mer redd for å spørre. Har de fått en beskjed om å gjøre noe så gjør de den jobben de fikk beskjed om uten å spørre (...) De er pliktoppfyllende. Har du gitt dem beskjed så gjør de det. Finner de ikke ting så lager de ting. De er oppfinnsomme (...) De er heller ikke vant til å ha det så fritt. De er vant til at gjør de en feil så får de konsekvenser. Her får det ikke konsekvenser» (Informant 13, norsk ansatt).

Den samme informanten påpeker også at han har lært at de polske har en annen kulturell bakgrunn og at dette gjør at de skiller seg fra nordmenn på arbeidsplassen. Han har også lært at han må være mer klar og tydelig overfor de polske, og at de polske forventer at han gir dem klare og tydelige beskjeder om hva som skal gjøres:

«De polske er gjerne litt mer sta. De føler yrkesstolthet. Det er greit å si: du skal, og hvis ikke så skal de gjøre det på sin måte. De norske gir du beskjed om at du gjør det sånn og så aksepterer de det. Du venner deg til å gi klar og tydelig beskjed» (Informant 13, norsk ansatt).

4.1.5 Avvik

De polske ansatte underrapporterte om skader. Bedriften opplevde som følge av dette en rekke avvik, både fordi at skader og feil ikke ble rapportert inn, men også fordi de polske reparerte feilene heller enn å registrere dem inn i systemet. Bedriften opplevde store utfordringer knyttet til dette, fordi flere av delene som var fikset på måtte vrakes.

«De må forstå at de må gi beskjed om noe er galt slik at vi kan gjøre noe med det. Men så fikser de det i stedet. Roterer litt her, sliper litt her. Det er helt greit det, men det er slitsomt når det går utover den tiden du bruker på spesielle ting. Vi har tidsfrister, der det er slik at så og så mye tid bruker du på hver del. Bruker vi dobbelt så lang tid blir delen dobbelt så dyr» (Informant 7, arbeidsleder).

En norsk informant legger frem hva som kan være en mulig grunn for at de polske ansatte unngår å rapportere om avvik:

«Vi har store problemer hos oss her for de melder ikke fra om avvik. De får det bare til på en eller annen måte. Det er samme hvordan du gjør det, hvordan får det til. De fikser og trikser selv og det tror jeg har en del med språket å gjøre og litt med kulturen. For hvis de skal melde fra om avvik så må de gå til kontrollen forklare seg på norsk for kontrollen. Dette er en lang prosess, og de velger de løsningene som er kjappe. Da kan de si at de har så mye, men om de må stoppe produksjonen, har de bare så mye. De må vise at de kan produsere mye, og at de får gjort mye (Informant 11, norsk ansatt).

Flere polske informanter innrømmer at de reparerer ting selv. Hovedsaklig skyldes dette at de mener det er fort gjort å fikse små feil heller enn å gå gjennom den lange prosessen med å innrapportere en feil og vente på at delen eller maskinen blir fikset. En polsk informant forteller at *«en polakk er i bunn og grunn en polakk. Vi er lært at det er bedre å fikse ting selv enn å ha noen problemer og frykt for å miste jobben»* (Informant 3, polsk ansatt). Han forklarer videre at dette er noe av grunnen til at polske velger å fikse ting selv.

«Om jeg kan reparere noe selv og det ikke er noe viktig så sier jeg ikke noe til noen. Med mindre jeg ikke kan reparere noe selv, for da sier jeg ifra. Selv om jeg vet at jeg har en plikt til å gjøre det, så om det er noe smått er det ikke noe poeng i å bry seg for mye med det» (Informant 3, polsk ansatt).

En annen informant støtter opp om dette, ved å si at han foretrekker å fikse heller enn å gå gjennom prosessen med å rapportere inn feil:

«Om noe går i stykker, informerer jeg sjefen, så kaster vi en del. Det blir registrert på datamaskinen, og han kan se det. Av og til fikser jeg noe selv, eller jeg prøver å fikse. Av og til sier min kollega at jeg skal la det være og heller vente på en mekaniker, slik at om noe skulle gå i stykker så er det ikke vår feil. Jeg foretrekker å fikse selv i stedet for å vente» (Informant 4, polsk ansatt).

4.1.6 Brudd på instruksjer og prosedyrer

Samtlige norske informanter forteller at de polske ansatte gjør det de blir bedt om. Dette kommer frem ved at samtlige informanter forteller at de polske følger instruksene til punkt og prikke. Samtidig forteller både ledere, norske kollegaer og de polske ansatte at de ofte gjør ting på sin egen måte.

«På enkelte områder, for eksempel når de har fått beskjed om å gjøre noe, si at du går på kveldsskift når det ikke er noen sjefer og du skal gjøre noe du føler ikke passer, så hadde nordmannen stoppet opp og gjort det dagen etterpå mens de polske om de har fått beskjed så skal de gjøre det (Informant 13, norsk ansatt)».

En polsk ansatt har en forklaring på dette:

«En polsk mann utfører det han skal på sitt vis fordi det kanskje er bedre. Min måte å utføre oppgaver er ikke alltid men ofte bedre enn måtene som står i instruksene og prosedyrene. Om det går lettere for meg gjør jeg jobben på min måte. Så lenge jeg gjør det bra er det jo helt ok. Ingenting returneres. Alle kan jo gjøre feil iblant» (Informant 1, polsk ansatt).

Informant 2, polsk ansatt uttrykte sitt syn på følgende måte:

«Du vet... Polske, som du vet, tenker at vise prosedyrer går det an å gå rundt, mens instruksjer er konstruert for de «litt mindre smarte». Slik oppfatning har jo de fleste, men etter så mange år i Norge, etter så mye prat om bevissthet omkring at instruksjer er skapt for trygghet, ser jeg at den polske tankemåten begynner sakte men sikkert å endre seg. Dette bygger jeg på egne erfaringer og observasjoner. Nordmenn vet jo ikke hva som er realiteten hos oss. Fra den dagen de starter karrieren blir det å følge instruksjer og prosedyrer førsteprioritering. Jeg tror faktisk at mange ikke en gang skjønner at det går an å ikke følge dem, men dette er bare min mening» (Informant 2, polsk ansatt).

En norsk kollega uttrykker tydelig frustrasjon over at polske ansatte gjerne jobber på sin måte, selv om det ikke nødvendigvis er i henhold med rutiner og prosedyrer:

«Det har blitt slik at vi viser dem gjerne en JIG [Spesielt verktøy brukt ved sveising]. Så nikker de og så tror du at de har forstått at du skal ha en JIG, men hvis de ikke finner JIGen så lager de JIGen selv. Så sveiser de ting og tang på denne JIGen for å få det riktig. Da blir det feil for oss andre mange ganger, fordi de har tilpasset [verktøyene] ut fra det ønske de selv har. Vi har sagt ting, som at de ikke må stille på instrumentene, men vi ser i etterkant at det har forekommet og at det er et stort problem med det der» (Informant 10, norsk ansatt).

Flere polske informanter påpeker likevel at det ikke er lett å snu om på måten å jobbe på. Informantene mener at i Polen var de forventet å ordne ting selv. Da de kom til Norge var det forventet å ikke reparere noe selv, men i stedet rapportere fra om avvik. De opplevde denne situasjonen som forvirrende og vanskelig.

Flere peker på at det er vanskelig å avlære seg «den polske tenkemåten» på dette området.

«Her er det slik at de melder fra om hver minste ting. For oss som har jobbet lenge i Polen er dette morsomt. For om jeg aldri hadde jobbet i Polen, men bare i Norge hadde jeg også helt sikkert løpt for å melde fra om alt. Og det hender jeg ikke melder fra selv om jeg kjenner til prosedyrene. Om jeg har noe problem, så fikser jeg det selv. Det er helt selvfølgelig for meg. Derfor er det vanskelig for meg å forandre dette. Om noe er galt og jeg vet hvordan jeg kan fikse det, er det tyngende for meg å måtte gå til leder for å melde fra, bare for at han skal komme og observere det jeg lett kunne hatt reparert innen den tid. Det er slik jeg er opplært. I Polen ville en ikke informert om slike ting. Jeg forstår at det er mulig jeg gjør noe feil. Men om det er noe jeg ikke kjenner til melder jeg jo. Jeg vet jeg er i Norge nå, men jeg sier at det er fortsatt en del av meg [å tenke polsk]» (Informant 6, polsk ansatt).

4.1.7 HMS

Også i forhold til HMS opplevde Kverneland store utfordringer. En av arbeidsledere mener de polske ansatte var «altfor stillestående». De deltok aldri med i diskusjoner omkring HMS, de sa ikke hva de mente og var generelt lite engasjerte.

Både polske og norske gir uttrykk for at fokus på HMS er større i Norge enn i Polen, og flere i ledelsen gir uttrykk for at de polske ansatte gjerne ikke er like oppmerksomme på HMS.

Samtidig opplever de problemer knyttet til språk og HMS fordi de ansatte misforstår hverandre ofte. Skademeldingene er anonymiserte og informantene hadde derfor ingen mulighet til å sjekke om det var noe sammenheng mellom språk og forhold til HMS. Derimot uttaler en av de ansatte i personalavdelingen at:

«Om det er skader på grunn av språk, har jeg ikke tvil om. De vet at de må passe seg, men det kan være kommunikasjon som gjør at de for eksempel kan glemme å trykke på Stopp-knappen. Men slike ting kommer jo ikke klart nok frem i en skademelding» (Informant 14, personalansatt).

De har likevel hatt problemer med at de polske ansatte benytter deler som skulle vært vraket eller satt i «arresten» [Et område i produksjonshallen der delene med feil forventes å bli plassert, merket med en stor rosa plakate]. Kverneland er nøye på at deler som er eller kan være ødelagt skal kastes i stedet for at produktet som kommer ut er dårlig. De polske gir likevel uttrykk for at de ikke vil kaste noe som de ser at kan brukes. En polsk ansatt beskriver dette: «*Jeg synes de sløser bort for mye, de kaster gode materialer. Hos oss ville en korrigert og bearbeidet materialene, men her kastes de bare*» (Informant 4, polsk ansatt).

4.1.8 Forholdet mellom polske og norske ansatte

I intervjuene kom det frem at samarbeidet mellom de norske og de polske ansatte var preget av relasjoner av både positiv og negativ karakter. Det var mange gode opplevelser med humoristiske innslag:

«Jeg husker den første uken. Jeg tenkte: så enormt dette her var. Hvordan skal jeg klare meg? Hva skal jeg gjøre. Og så har de lurt meg. De sa: «ikke stress, de første to ukene skal du jobbe på simulator». «Simulator», tenkte jeg, det må være lurt i en så stor bedrift. Jeg lette faktisk etter en simulator... men så var det ingen. Det tok en stund før jeg fant ut at det bare var tøys. Det var virkelig morsomt» (Informant 5, polsk ansatt).

Det var også noen konflikter som oppsto på Kverneland mellom de to gruppene. Ofte var disse relatert til arbeidsmåten. En arbeidsleder er spesielt oppmerksom på hvordan hans team var preget av konflikt da han tok over. Konflikten var forårsaket av en forskjellig forståelse av tid og arbeidstempo:

«Det har vært litt knuffing og litt sånn, for det er ikke til å legge under en stol at de polske de jobber, jobber, jobber, og får produktiviteten opp. Det bidro til at de norske sa: «oi, vi klarer ikke så mye som de». Så ble det oppfattet slik av de norske at en må jo stå på ekstra her på grunn av polakker» (Informant 8, arbeidsleder).

Det er også uttrykksformen og måten å kommunisere på som ble lagt merke til av en av de norske informantene:

«De er aggressive. Når de kommer i en konflikt så blir de veldig sinte. De viser at de er sinte. Det gjør ikke vi. Det kan være litt skremmende. Vi har hatt mange konflikter her. Vi har hatt kjempeproblem med det. Når vi tar noe opp så tar de det veldig personlig. De tror at vi kritiserer dem personlig. Og det er ikke det. Vi hadde et problem gående i flere måneder der de ikke snakket til oss nordmenn. Det ordnet seg men det er tøft når det er sånt. Det er vanskelig å forklare. Det er de nyansene i språket og kulturen som spiller rolle» (Informant 11, norsk ansatt).

Samtlige informanter opplever at det ikke er mye snakk på tvers av avdelingene. Spesielt fremhever informantene at det har dannet seg noen klikker, polske på en side og nordmenn på den andre siden. Det er noen polske som snakker norsk og som kan kommunisere med de norske, men informantene opplever likevel at gruppene holder seg for seg selv. En norsk ansatt beskriver problemet på denne måten: «*Polske går for seg og norske for seg og du kan si det gjelder både mat, kaffe og sånn generelt på sosiale deler så går det hver for seg. Polske har sine pauser og sin omkrets og vi har vår*» (Informant 10, norsk ansatt). En polsk ansatt beskriver situasjonen på denne måten:

«Pausene ser slik ut at vi polske vanligvis sitter sammen alene. Vi sitter sammen, sitter og snakker. Av og til viser det seg at folk setter seg og sitter med oss. Men vanligvis sitter vi alene. Noe språk og noe kultur gjør at alle har sitt eget rom. Vi sitter med våre, de går et annet sted. Ingen gjør noe med det. Jeg kunne gått og satt meg hos de andre. Men jeg foretrekker å sitte med mine» (Informant 1, polsk ansatt).

4.1.9 Team

På gulvet er virksomheten delt inn i team som går på tvers av språk og kulturer, og der en skal samarbeide om å utføre visse oppgaver og nå felles produksjonsmål. Teammøter har vært problematiske på grunn av språk, og i de fleste tilfeller er det en polsk person i teamet som kan mer norsk enn de andre, som gjerne oversetter. En arbeidsleder skriver at:

«Det er slitsomt for meg som leder og arbeiderne, når vi har arbeidere som ikke kan norsk. Når jeg skal forklare noe skikkelig må jeg enten bruke N.N, som kan godt norsk, til å forklare dem på polsk. Så vet jeg at det kommer frem» (Informant 8, arbeidsleder).

4.1.10 Oppsummering

Samtlige informanter har fra ulike synsvinkler påpekt at Kverneland hadde utfordringer knyttet til kommunikasjon. Samtidig jobbet de polske og de norske ansatte på ulike måter. Utfordringene ble særlig relatert til at de polske ansatte forsto virkeligheten ut fra sine kulturelle referanserammer. Problemene oppstod når de to kulturelle kontekstene gav ulike grunnlag for å tolke en situasjon på. Dette viste seg blant annet i ulik forståelse for hvordan fastsatte regler og rutiner skal følges. Kverneland så derfor et stort behov for å fremme forståelsen av organisatoriske og kulturelle forhold for de polske ansatte.

4.2 Opplevd endring etter translasjonsprosessens utløp

Det er svært store variasjoner i forhold til hvordan resultatene av prosessen ble opplevd. I dette underkapittelet kommer forfatteren til å samle de empiriske data som forteller noe om hvordan endringer i forhold som bedriften opplevde som problematiske tolkes av de ulike informantgruppene.

Én av de polske informantene har gitt en fyldig beskrivelse av selve prosessen der han også uttrykte meninger om hvilken effekt prosessen har hatt på ham:

«I opplæringen har norske forhold blitt forsøkt forklart ved bruk av polske. Det var ikke systematisk hvor godt det fungerte. Noen oversettelser oppfattet jeg som veldig enkle, men så var det flere å velge mellom. Vi kunne diskutere oss seg frem til den ønskede forståelsen med kursholdere. De har snakket om ting sånn som de var og sånn som de var forventet. Den kunnskapen jeg fikk førte til at jeg forsto hvorfor jeg gjør visse ting på den og ikke på en annen måte. Men jeg skiller fortsatt mellom kultur og rutiner. Kulturen har noe med saken å gjøre, men regler er regler og prosedyrer er prosedyrer. Mentaliteten vår er helt forskjellig. Noen kulturelle elementer ved den norske kulturen er ikke mulige å akseptere fra vårt synspunkt og jeg tror det går begge veier. Vi må akseptere visse ting, observere, lære fra andre, opptre intuitivt. Jeg tror ikke det går an å endre på dette, men det vi kan gjøre er å forstå det» (Informanten 6, polsk ansatt).

4.2.1 Kommunikasjon

Funnene tyder på at deltakerne har vurdert utbyttet av prosessen svært ulikt. Av tabellen i 3.2.1 kan en lese at de polske ansattes subjektive oppfatning av utbytte av kurset varierer.

Tabell 4.2.1 Opplevd utbytte av kurset blant kursdeltakerne

Informant	Botid i Norge	Opplevd utbytte av kurset
Informant 1	4 år	«Lært de grunnleggende ord og noe om kultur, HMS, og sjef»
Informant 2	6 år	«Ble kjent med norsk kultur, lært mye norsk» «forstod hvorfor og hvordan»»
Informant 3	5 år	«Lært noe norsk og mye om kultur og hvorfor de gjør ting på den måten»
Informant 4	6 år	«Kanskje noen ord» «Jeg er for gammel for å lære. Men jeg satt og lyttet»
Informant 5	5 år	«Lært en del norsk», «lært mye om kulturelle ulikheter mellom Norge og Polen».
Informant 6	5 år	«Det var jo en prosess der vi var fortalt hvordan ting var. Hvordan ting var forventet å være. Jeg oppfattet det ikke som kurs».

De fleste informantene trekker frem kultur som den delen av opplæringen de har fått mest utbytte av. En av informantene fremhever dette på den måten:

«Jeg husker en ting særlig godt. Det var med denne sekken. Vi har en sekk som vi fyller med ulike erfaringer og opplevelser. Vi tar dem med hjemmefra, når vi forlater foreldre, blir voksne. Jeg synes denne sekken bør være veldig stor slik at vi kan putte i den alle de nye erfaringene som vi får videre. Det gjelder også nye folk fra ulike nasjoner og med ulike kulturer. Vi må alltid holde på det som er vår identitet, men vi kan også åpne oss for det som for oss fremstår annerledes» (Informanten 2, polsk ansatt).

Funnene viser at arbeidslederens og personalavdelingen sine synspunkter er annerledes enn de involvertes. Funnene viser at arbeidslederne og de ansatte i personalavdelingen har opplevd større endring på kommunikasjonsplanet og i forholdet mellom de ansatt – leder. Alle fire informantene fremhever noen suksesshistorier, i form av polske ansatte som har hatt enorm nytte av kurset og som i dag snakker veldig godt norsk. Den ene arbeidslederen peker på at det er de yrkesspesifikke ordene og begrepene som er bedret, og som utgjør det språklige utbyttet.

Som en forklaring på hvorfor de polskspråklige ansatte har eller ikke har hatt nytte av kurset peker nesten samtlige norskspråklige informanter på deltakernes egeninnsats og engasjement i løpet av hele prosessen.

«De har sagt at det var lærerikt, og det er helst den kulturbiten som satte seg best fast. Jeg kan nesten tro at vi har fått oppfylt det lille av det vi fikk tid til på det kurset. Med det kulturelle. Jeg tror bedriften satte seg litt for høye forventninger til det språklige, fordi det var jo ikke så mange timer med språk» (Informant 15, personalansatt).

Spesielt understreker de ansatte fra personalavdelingen og lederne at den delen av undervisningen som omhandlet kultur fortsatt henger igjen. Også en del av de polske forteller at de har lært en god del om kulturen og at de forstår bedre det norske arbeidslivet og de «spillereglene» som gjelder på en norsk arbeidsplass. De oppgir å ha lært mye om arbeidslivet, plikter, rettigheter og HMS.

«Fremfor alt har jeg blitt kjent med kulturen. Jeg lærte å forstå, det var ikke klart for meg tidligere, situasjoner og saker. Jeg lærte å forstå hvorfor nordmenn er «slik de er». Språket var et hyggelig tillegg til dette. I tillegg klargjorde de mine rettigheter og plikter som arbeidstaker, og om hvor viktig det er å følge instruksene for HMS og rutiner» (Informant 2, polsk ansatt).

Samtidig peker de undersøkte på at det har blitt mindre misforståelser etter at kurset var gjennomført. En av arbeidslederne beskriver dette:

«Det har i hvert fall ikke blitt dårligere. Det har hatt noe for seg fordi de uttrykkene vi bruker her gjerne er spesialuttrykk som vi bruker her på Kverneland. Du snakker jo ikke om herding og slikt i det daglige» (Informant 7, arbeidsleder).

Den samme informanten forteller likevel at det forekommer misforståelser, men sjeldnere.

4.2.2 Avvik

Funnene tyder på en endring i forhold til avvik. Empirien viser at de polske ansatte i større grad enn tidligere varsler om produksjonsfeil, i stedet for å forsøke å fikse det selv. En polsk informant forteller at: «Jeg har lært at sjefen ikke sier meg opp [om noe går i stykker], men at det er bedre om jeg gir beskjed om noe ikke er slik det skal, eller noe ikke fungerer» (Informant 5, polsk ansatt).

Både arbeidsledere og de ansatte i personalavdelingen fremhever en minsket terskel overfor å spørre om hjelp om noe er ukjent eller uklart. Mens bedriften slet med at særlig de polske ansatte ikke ga beskjed om de ikke mestret noe men heller utførte jobben slik de trodde det skulle gjøres, merker ledelsen en endring på området.

De forklarte tidligere at i tilfeller der de ba de polske ansatte utføre en jobb opplevde de at de polske nikket og smilte uten at de i realiteten visste hvordan jobben skulle utføres. Resultatet ble at oppgavene ble utført på en måte som ikke tilfredsstilte krav til kvalitet og bedriften tapte penger på skroting av deler.

«Nå begynner de som har vært på kurset å si for eksempel at «jeg har aldri gjort dette før, kan en kollega vise meg så kan jeg gjøre det selv neste gang», i stedet for bare å kjøre. Da hadde det gjerne gått 10.000 i vrak. Jeg ser også at de endrer innstilling. En del av de som var på kurset forstår kanskje fortsatt ikke norsk, men de har skjønnet en del av budskapet. At de kan si nei om de ikke forstår. Og at de skjønner hvordan arbeidsmoralen er i Norge i forhold til hjemlandet sitt» (Informant 14, personalansatt).

Den ene arbeidslederen understreker også endringen som har skjedd på dette området:

«Vi har vært oppe i situasjoner der de polske har svart «ja, vi kan gjøre det», og så sjekker vi etterpå så har de gjort helt motsatt. Nå at vi kan stole mer på dem. De forstår dette, sier ikke bare «ja», men kan si at «jeg forstår ikke dette», «kan du forklare dette bedre» og slike ting. Det er slik vi merker det, rett og slett bedre å stole på når du gir en beskjed» (Informant 8, arbeidsleder).

Også flere av de polske informantene oppgir at det er blitt lettere for dem å spørre om hjelp om det er noe de lurer på:

«Det jeg liker er at alle blir behandlet på lik linje. Det er ikke flaut å spørre om hjelp. Tvert imot betyr det at du er interessert, og er du interessert så er det også bra sett på. Jeg vet ikke om jeg hadde handlet på den samme måten rett etter at jeg kom fra Polen» (Informant 5, polsk ansatt).

4.2.3 Instruksjer og rutiner

Empirien gir ingen entydige beskrivelser av i hvilken grad det har skjedd en endring på dette området. Begge de undersøkte arbeidslederne understreker at de polske følger instruksene «til punkt og prikke». Blant de norske ansatte på gulvet er derimot meningene delte. Noen forteller at de merker endring, mens andre forteller at de ikke registrerte noen forskjell på dette området. De ansatte på personalavdelingen har forøvrig ingen formening om hvordan situasjonen har utviklet seg. Også blant de polske varierer synet på en endring i forhold til instruksjer og rutiner. Noen polske ansatte oppgir at de forholder seg strengere til pålagte instruksjer, mens andre oppgir at de jobber på nøyaktig samme måte som før. Informanten 3 forteller at han fortsatt anser sin måte å jobbe på som å være den beste, og at han fortsatt ikke har fått noen deler i retur. Han ser derfor ingen behov for å endre fremgangsmåte.

4.2.4 HMS

De polske informantene oppgir å ha fått større forståelse for HMS og hva det går ut på. Samtidig definerer de fleste polske ansatte HMS som et fenomen som er mer eller mindre utelatt i polsk arbeidsliv. De polske ansatte har erfaring fra HMS i Polen, men forstår nå at begrepet oppfattes og utøves ulikt i Norge og Polen. I tillegg forstår de at HMS er viktig i Norge. Majoriteten peker på HMS som en god ting. En polsk informant forteller at «*Det er større vekt på HMS [i Norge]. Beskyttelse av øyne. I større bedrifter hos oss var det kanskje strengt men i mindre bedrifter var de ikke oppmerksom på dette*» (Informant 6, polsk ansatt). En annen informant forteller at:

«I Norge snakker de mer om det [HMS]. I Polen legger de mindre vekt på det. Hvis noe skjer med deg, så hvem er det som bryr seg? Der er det viktigste at jobben blir gjort. Akkurat det er bedre i Norge – vernetøy, vernebriller, beskyttelse. De bryr seg mer om sine ansatte. Hos oss har ikke HMS så stor betydning for arbeidsgiveren» (Informant 1, polsk ansatt).

«Det var først i Norge at jeg ble oppmerksom på betydningen av kvalitet på jobben. På forhånd var jeg kjent med kvantitet fremfor kvalitet fra fabrikkene i Polen. I Norge måtte jeg lære det motsatte. Jeg lærte også at det er viktig å tenke på kvalitet fordi det i bunn og grunn også handler om mitt beste. Hvorfor? Fordi firmaet selger produkter av høy kvalitet og får godt rykte, så får de, og jeg, mer oppdrag og mer jobb» (Informant 2, polsk ansatt).

4.2.5 Forholdet mellom norske og polske ansatte

Empirien kan tyde på at det har skjedd noen endringer i forholdet mellom nordmenn og polske ansatte i virksomheten. På tross av at empirien viser at ikke alle har hatt et stort språklig utbytte av kurset, oppgir samtlige ledere og ansatte i personalavdelingen at den sosiale situasjonen har bedret seg i etterkant. Blant de norske ansatte på gulvet er resultatene todelt, ikke alle opplever en endring etter kurset ble gjennomført. Et sitat av en ansatt ved personalavdelingen illustrerer informantens syn på situasjonen i dag:

«Det skjer også endring på det sosiale. De [polske] prøver mer å kommunisere. De tar kontakt. Når de spiser lunsj, satt de tidligere på et lite rom, eller så satte de seg rundt en maskin og spiste lunsj. Før turte ikke mange å ta kontakt med de norske, men jeg ser nå at mange tar kontakt» (Informant 15, personalansatt).

En norsk informant påpeker derimot at det fremdeles er mye å jobbe med på den sosiale fronten:

«Polske går for seg og norske for seg og du kan si det gjelder både mat, kaffe og sånn generelt på sosiale deler så går det hver for seg. Polske har sine pauser og sin omkrets og vi har vår. Når vi har teammøte er vi jo sammen men da er det en polsk som kan norsk så da oversetter han for hele gjengen. Det fungerer jo godt men det er ikke helt slik som det skal være. Vi prøver selvfølgelig å gå ihop. Vi prøver jo å involvere alle og vi prøver jo å hjelpe å få til ting og se sammenheng i det. Men vi ser etter hvert at det er vanskelig» (Informant 10, norsk ansatt).

Flere av de polske oppgir at det er en del forandringer, men at en stort sett likevel sitter for seg selv i pauser og i andre sosiale sammenhenger. Flere av dem forteller at de har blitt såpass gode kollegaer med noen av de norske kollegaer at de også treffer hverandre privat. Andre polske informanter oppgir igjen at den sosiale situasjonen er bedret. En informant oppgir sin sosiale situasjon som svært god, og opplever å ha fått aksept av sine norske kollegaer.

«Jeg har blitt akseptert. Mine mangelfulle norske kunnskaper har også fått aksept. Jeg snakker engelsk. Ikke alle nordmenn snakker engelsk. Så de tåler dersom jeg snakker feil norsk. Jeg merker ingen kommunikasjonsproblemer. Vi har ulike møter, vi treffer hverandre i ulike sosiale sammenhenger. Vi spiser lunch sammen i ny og ne. Jeg går ofte på besøk til den andre hallen der jeg har en venn. Han er ikke polsk. Jeg har også en norsk kollega som jeg treffer privat. Han veileder meg på mange måter. Svarer på mine spørsmål, forteller hvordan ting er her i Norge og på jobben. Vi reiser på turer sammen og gjør ulike ting sammen (Informant 5, polsk ansatt).

4.3 Etterlyste tiltak

De fleste norske informantene peker på at det er blitt gjort lite for å følge opp det grunnlaget som ble lagt som følge av kurset. Både ledelse, personalansatte og ansatte på gulvet viser til at virksomheten med fordel kunne følge opp de polske i denne prosessen.

«Jeg tror vi som bedrift har feilet på en plass. Vi skulle sagt at de som har vært på kurs ikke fikk lov til å snakke polsk på jobb lenger da kurset var slutt. Der skulle vi satt en strek. Jeg sendte ut mailer til arbeidslederne og understreket flere ganger at når de snakker polsk, må de snakke med dem og si at de må prøve å snakke norsk først og om det ikke går bra går vi over på engelsk, eller du kan snakke polsk til meg om jeg forstår deg. Men det har nok ikke blitt praktisert, mye fordi produksjonen går fort og det er ikke tid til det. Når produksjonen går kan du ikke bruke fem minutt på en ting i stedet for å bruke to sekund. Jeg tror det er vanskelig for dem fordi de tenker at de ikke gjør en god jobb når en må bruke fem minutter på å forklare dem hvordan det skal gjøres. De vil ikke bruke arbeidsgiver sin tid, og det er ikke greit. Da er det viktig å si at det må de få lov til å gjøre. Hvis ikke så lærer de seg ikke språket» (Informant 14, personalansatte).

4.4 Oppsummering

Funnene viser at skjønt majoriteten av de polske ansatte opplever relativt liten effekt, oppgir arbeidsledere og personalavdelingen å ha merket en stor fremgang. Fremgangen opplever de både i forhold til arbeidssituasjonen, kommunikasjon, avviksrapportering og HMS- regler. Samtidig peker de på at den sosiale situasjonen ved bedriften er noe bedret, skjønt det fortsatt finnes et forbedringspotensial.

De norske ansatte er mer moderate i sine uttalelser om en opplevd endring enn sine overordnede. Noen opplever en endring i forhold til å spørre om hjelp i stedet for å gjøre det en tror er riktig. Andre merker at de polske oftere enn før rapporterer om avvik. Likevel peker flere på at den sosiale situasjonen ikke er særlig bedret, og at en fortsatt har «klikker» på arbeidsplassen.

5. Drøftingen

Utgangspunktet for denne oppgaven var som nevnt spørsmålet om muligheten for oversettelse av en organisasjonskultur. Jeg er i forhold til denne problemstillingen spesielt interessert i å se nærmere på: *Hvilke forhold som lå til grunn for at en translasjonsprosess ble igangsatt ved Kverneland? Hvordan foregikk denne prosessen? Hva har den resultert i?*

Jeg har i de foregående kapitlene presentert teorier som sett i sammenheng belyser den komplekse problematikken som kulturoversettelse er. I tillegg til dette har jeg lagt frem resultater av min undersøkelse ved Kverneland AS. I det påfølgende kapittelet skal jeg trekke frem sentrale funn og forsøke å finne sammenheng mellom disse og det teoretiske rammeverket.

5.1 Bakgrunn for iverksetting av tiltak

Som påpekt, opplevde Kverneland store utfordringer knyttet til kommunikasjonssvikt. Ansatte i personalavdelingen mente problemene var knyttet til oppbemanningen som bedriften gjennomførte i 2007. Mange utenlandske arbeidere, der polakkene utgjorde flertallet, ble ansatt samtidig. Etter hvert begynte bedriften å erkjenne at de hadde med alvorlige utfordringer å gjøre. Det ble registrert avvik i form av underrapportering og uintendert forhold til HMS- regler. Misforståelser som medførte økonomisk tap for virksomheten hadde to kilder: den ene var språk og den andre var kultur. Dette førte til at bedriften tok en avgjørelse om å iverksette konkrete tiltak som kunne løse problemer. Etter at det i 2009 ble gjennomført et språkkurs med en økt språkkyndighet hos polakkene som resultat, engasjerte bedriftens ledelse Stavangerfirmaet **smi** human til å gjennomføre opplæring ved hjelp av programmet *Kommunisér* (s.30). Denne gangen skulle opplæringen sette fokus på kulturelle utfordringer som bedriften oppdaget som kilder til misforståelser. Som et resultat av brainstorming og samtaler med arbeidslederne har det blitt valgt flere fokusområder som bedriften var mest interessert i å jobbe med.

Målet med opplæringen var å gi deltakerne «norsk» forståelse av «faguttrykk og fagterminologi, bedre innsikt og forståelse av bedriftens HMS og kvalitetssystem, redusere situasjonsbetingede misforståelser, gi grunnlag for økt trivsel og motivasjon på jobb, samt øke deltakelse i vanlig dialog og sosiale settinger i bedriften» (Interne dokumenter, **smi** human). Som verktøy i opplæringen brukte **smi** human programmet *Kommunisér* med *Konseptoversettelser* som byggesteiner (s.5).

5.2 Kunnskap om kontekstene

I oppgavens andre kapittel har jeg påpekt at alle kulturer har egne måter å betrakte verden på. Det er en helt grunnleggende forutsetning å ha kjennskap til en bestemt kultur for å oppnå en ønsket mening til meldingen som kommuniseres. Kulturen, definert av Hofstede som «mental programmering» deles med mennesker som lever innenfor de samme sosiale omgivelsene og er sammensatte av uskrevne regler for sosialt spill (Hofstede 2010). Det er nettopp kollektiv programmering av sinn som skiller de polske arbeiderne fra de norske.

Kunnskapen om den fysiske konteksten har hatt en stor betydning for oversettelsen da den støtter frem en bestemt mening til det budskapet som ønskes kommunisert (Jandt 2007).

Konseptoversettelser ble utarbeidet i forkant av prosessen og etter flere besøk i bedriften. Besøkene hadde som sitt formål nettopp det å utvikle forståelse om den kulturelle konteksten i bedriften, samt om arbeidssituasjonen til deltakerne. Røvik (2007) påpeker at mangelfull innsikt i konteksten som en idé har blitt hentet fra ofte er én av grunnene til en mislykket kontekstualiseringsprosess.

I tråd med Czarniawska og Joerges (1996) er kulturkartlegging den første forutsetningen i en translasjonsprosess. Både Czarniawska og Joerges (1996), Røvik (2007) og Wadel (1996) påpeker at bevissthet over kulturelle premisser ved å gjøre dem uttalte er helt grunnleggende i en kulturendringsprosess. Ved å utfordre ledelsen til å velge problemområder og begreper som skulle ligge til grunn for undervisningen, ble det samtidig klargjort hvilket innhold disse hadde i bedriftskonteksten. Det selvfølgelig og det som vanligvis er tatt – for – gitt har blitt uttalt og språksatt, og begrepene har fått innhold som stemte overens med den organisatoriske virkeligheten. På den måten presiserte også bedriftens ledelse i hvilken retning de ønsket at endringen skulle gå.

5.3 Dekontekstualisering

Det var med utgangspunkt i denne prosessen at translasjonen kunne settes i gang.

Utgangspunktet for kulturendring blant de polske ved Kverneland var dekontekstualisering av en rekke begreper fra den polske konteksten. Sentralt for denne prosessen var identifiseringen av hvilken mening som har blitt tillagt de norske forhold ved bedriften. Mening står sentralt i den semiotiske teorien og den produseres i en relasjon mellom symbol, objekt og interpretant (Fiske 1987). Interpretanten er i dette tilfellet de polske arbeiderne som tolker ulike prosesser og fenomener ved Kverneland utfra egne referanserammer. Semiotikken vektlegger samtidig

begrepene denotasjon og konnotasjon som sentrale i kommunikasjonsprosessen. Mens denotasjon er den bokstavelige meningen som tillegges et tegn, er konnotasjon det andre nivået i tegnets betydning. For eksempel er den bokstavelige betydningen av ordet sjef: *den som bestemmer, leder, overordnet*. Barthes (Fiske 1987) knyttet konnotasjonen til subjektiv kulturell eller emosjonell assosiasjon til det et tegn bærer. På den måten vil det samme ordet *sjef* ha ulike konnotasjoner knyttet til sjefens rolle, ansvarsområder og funksjon, for de polske og for de norske arbeiderne. Følelser knyttet til dette ordet vil bære preg av sosialisering og kollektiv programmering i den kulturen arbeideren kommer fra (Fiske 1987). Informant 3 som er en polsk ansatt uttalte at hans forhold til den norske formannen er virkelig veldig kameratslig. Han beskrev sjefen i Polen som en person en flykter fra, eller gjemmer seg for. I Norge er ikke frykten den samme.

Meningsinnholdet som de polske ansatte har tillagt en rekke begreper var annerledes enn den ønskede. En av de norske informantene fra personalavdelingen påpekte blant annet at sjefsrollen var forstått på en annen måte enn den intenderte. Informant 13, som er en norsk ansatt ved bedriften påpekte at også forståelsen av ansvar og ansatt sin rolle i Norge blant de polske var annerledes enn blant de norske. Som tidligere nevnt var ulike referanserammer grunnen til at meningen de polske arbeiderne tilla de samme begrepene var annerledes enn de norske arbeidernes. Referanserammer legger føringer på hvilket meningsinnhold vi legger til fenomener og objekter. De er sett med normer og regler som individene trekker som referanser i en tolkningssituasjon (Dahl 2001).

De polske arbeiderne tok med seg sine kulturelle referanser fra Polen og med dette utgangspunktet tolket de den virkeligheten som møtte dem på Kverneland. Før de kom til Norge har de gjort seg ulike tanker omkring de problemområdene bedriften har valgt. Til slike begreper som sjef og ansatt, knyttet polakkene følelser og erfaringer som de alltid har knyttet til sjef og ansatt i Polen.

5.4 Omforming, oversettere og oversettelsesprosess

Jeg har tidligere nevnt at det stilles visse krav til individer som driver med oversettelsesprosess (s.26). En av de kravene er translatørens kompetanse om kontekster det oversettes fra og til. For å få kunnskap om konteksten ved Kverneland har oversettere besøkt bedriften ved flere anledninger. I løpet av disse besøkene ble det gjennomført samtaler med avdelingsledere og personalstaben. Translatørene fikk informasjon om bedriften og tilgang til sentrale dokumenter. På et senere tidspunkt har oversetterne fått en grundig omvisning hvor de blant annet tok bilder

av oppslag med informasjon om HMS- regler og prosedyrer. Arbeidsledere gjentok hvilke områder som ble opplevd som problematiske og disse har blitt relatert til konkrete produksjonsområder. Translatørene har også gjennomført korte samtaler med noen av de polske arbeiderne. Denne delen av prosessen ble avsluttet med enda et møte med bedriftsledelsen, avdelingsledere og andre sentrale ansatte. På dette møtet kom ledelsen opp med begreper som skulle konseptoversettes. Etter at bedriftens ledelse hadde uttalt hvilke endringer de forventet skulle skje og hvilket innhold de legger inn i de valgte begrepene, var kursledernes oppgave å sette i gang en omformingsprosess. Omforming relateres til den delen av dekontekstualiseringsprosessen hvor en allerede identifisert idé blir forsøkt tilpasset den nye konteksten (Røvik, 2007).

Når begrepene var samlet var det det neste steget i prosessen å konseptoversette disse så presist og så konkret som overhode mulig. Polske konseptoversettere med lang botid i Norge, har med utgangspunkt i kunnskapen om den bedriftsspesifikke konteksten ved Kverneland, samt om deltakernes hjemlandskultur, jobbet med å finne relevante referanser som ville fungere som broer mellom begge kulturer. Siden kulturelle verdier er komplekse fenomener kan jeg som én av konseptoversetterne innrømme at det har vært en krevende oppgave å finne «de rette» referansene som ville gjøre ideene eksplisitte (Røvik 2007). Wadel (1996), Czarniawska og Joerges (1996) påpeker at referanser i form av metaforer, anekdoter og kontraster fungerer godt som hjelpemidler til formidling av de nye ønskede verdiene. I dette tilfellet ble metaforer brukt for å oppnå den ønskede forståelsen av allerede eksisterende verdier ved Kverneland. Metaforer som Lakoff og Johnson (2003) plasserte i sentrum av mellommenneskelig samhandling og kommunikasjon har denne funksjonen at de former og strukturerer vår persepsjon, tenkning og handling. Konseptoversetternes oppgave var i dette tilfelle å finne referanser fra den polske kulturen: eventyr, sanger, filmer, kjente personer, religion eller eksempler fra sosial organisering. Disse referansene skulle bære med seg en bestemt mening som kunne knyttes til det ønskede meningsinnholdet ved begrepene som ble valgt av Kverneland. For å ivareta kvaliteten og sikre at ideene blir forstått på den intenderte måten har kursdeltakerne alltid vært presentert for flere oversettelser. For eksempel ble begrepet «sjef i Norge» oversatt til polsk «barnehagepedagog» (Vedlegg 4).

Når konseptoversettelsene ble klare kunne translatørene gå i det første møte med deltakerne som skulle utsettes for en endringsprosess. Oversetterne la vekt på å forklare hva metoden gikk ut på. Med utgangspunkt i Hofstedes mål for klassifisering av nasjonale kulturer (s.21), ble det også

vektlagt å fortelle noe om det norske for å komme «under norwegian skin».

Konseptoversettelsene ble tatt aktivt i bruk og deltakerne ble systematisk utfordret i diskusjonene. Deltakerne sammenliknet praksiser som de hadde erfaringer med opp mot de som var gjeldende på Kverneland. Samtalene og diskusjonene dannet et bilde av hvilket utgangspunkt de polske arbeiderne hadde når de tolket den bedriftsspesifikke virkeligheten. Flere informanter uttalte at deres første møte med det norske arbeidslivet var fullt av overraskende og uklare situasjoner som de hadde vanskeligheter med å tolke. Flere av dem fryktet at de ikke ville finne seg igjen i den nye virkeligheten. Noen ganger forsto de heller ikke hva som ble krevd av dem. En viktig del av opplæringen var bruk av mp3-spillere og repeterende lytting. Tekstene som deltakerne var bedt om å lytte til omhandlet forhold på deres arbeidsplass. Dette skulle forsterke endringsprosessen.

Wadel (1996) påpeker at verbalt aksept ikke er nok for at verdiene skal vise seg i konkrete handlinger og at det derfor er nødvendig å stimulere aktørene aktivt. Avdelingsledere har derfor blitt bedt om å forsterke endringsprosessen ved å stille spørsmål, følge med på faktisk atferd og korrigere.

Translatørene hadde en tverrfaglig kompetanse innenfor kultur, språk, pedagogikk og ledelse, samt en lang erfaring fra arbeid med kulturoversettelsesprosesser. De har gjennom flere besøk i bedriften, samtaler med ledelsen og analyser av dokumenter og oppslag fått en inngående kjennskap til konteksten i bedriften. Translatørene visste mye tålmodighet og mot i løpet av prosessen. De har blitt møtt med motstand og fortvilelse blant deltakerne som i utgangspunktet ikke så behovet for endring.

5.4.1 Forhold til rutiner og prosedyrer

Empirien har vist at de norske informantenes opplevelse av de polske arbeidernes forhold til regler og prosedyrer var at disse ble fulgt til punkt og prikke. Flere ansatte peker også på at de polske var avhengige av å bli fortalt hva de skulle gjøre. Informant 13 har også fortalt at han derfor måtte bli vandt til å gi de polske klare og tydelige beskjeder om hva de skal gjøre. Informanten selv forsto at han måtte formidle beskjeder til polske kollegaer på en annen måte. De polske informantene gav også uttrykk for at de forventet å bli fortalt hva de skulle gjøre. Resultatene av Hofstedes undersøkelse plasserer den polske nasjonale kulturen høyt oppe på skalaen av vegring mot usikkerhet. Medlemmene i et samfunn som skårer høyt på dimensjonen trives ikke med usikkerhet, og er mest komfortable i en virksomhet med klare lover og regler. Informant 5 sine erfaringer de første dagene i virksomheten illustrerer dette. Han opplevde stor

usikkerhet både på grunn av virksomhetens størrelse og fordi han ikke visste hva han skulle gjøre og på hvilken måte.

Selv om de polske karakteriseres av et stort behov for regler og prosedyrer som strukturerer deres arbeidsplass, opplevde virksomheten likevel at de utførte arbeidet på sin egen måte. For eksempel påpeker den ene arbeidslederen at polakkene gjerne valgte å utføre reparasjoner selv, skjønt dette stred mot regler og prosedyrer. Dette er karakteristiske kjennetegn for vegring mot usikkerhet, blant annet fordi det typiske for den polske kulturen er fokus på tid og tidsbruk (s.20). De polske var opptatt av at tid er penger, og de valgte derfor ofte å reparere delene selv fremfor å vente ett til to døgn på at delen blir reparert i henhold til rutinene. En polsk ansatt illustrerer dette tydelig: *«Om noe er galt og jeg vet hvordan jeg kan fikse det, er det tyngende for meg å måtte gå til leder for å melde fra, bare for at han skal komme og observere det jeg lett kunne hatt reparert innen den tid (Informant 6)».*

Ulempen oppstår når de polske ansatte ikke er klar over at det gjerne er mer lønnsomt å starte på en ny del fremfor å reparere den gamle. En arbeidsleder (Informant 7) påpeker problemstillingen knyttet til at han opplever at hans team ikke når produksjonsmålene for dagen, og at dette gjerne skyldes at hans polske ansatte har vært opptatt med å reparere i stedet for å produsere. Han peker på at ettersom de har tidsfrister å forholde seg til, så vil bruk av dobbelt så lang tid på en del gjøre delen dobbelt så dyr.

Samtidig hadde virksomheten et problem knyttet til at de polske ansatte ikke forstod de beskjedene de fikk. De svarte gjerne «ja, ja», selv om de ikke forstod beskjeden. De fleste norske informantene har derfor pekt på språk som den største utfordringen, fordi de ikke kunne gjøre seg forstått. I tillegg kan to av Hofstedes dimensjoner gi en forklaring på denne situasjonen. Disse er maskulinitet vs. femininitet og graden av aksept for ujevn maktfordeling (s.19).

Den polske kulturen skiller seg radikalt fra den norske i forhold til de maskuline verdiene. Den maskuline kulturen er rettet mot konkurranse og oppfatningen om at det er den sterkeste som overlever. Den står i motsetning til den feminine der harmoni og konsensus står sterkt. Ettersom de polske ansatte er medlemmer av en sterk maskulin kultur, vil det være tungt for dem å innrømme at de ikke forstod en beskjed, eller at de ikke vet hvordan de skal reparere en del.

Flere av de polske informantene gir uttrykk for dette. De polske risikerer å tape ansikt ved å innrømme deres svakheter, og velger derfor heller å utføre jobben på sin måte.

Samtidig karakteriseres den polske kulturen av en langt mer hierarkisk struktur og større maktavstand mellom leder og ansatt enn den norske kulturen. De norske informantene var tydelige på at de opplevde polakkene som redde for lederne. De polske informantene har også fortalt at de tok med seg sin polske forståelse av en lederrolle til Norge og at de blant annet var vant med å møte konsekvenser dersom de begikk en feil. Informant 3 beskriver eksempelvis sjefen som en person en gjemmer seg for eller flykter fra. Ut fra dimensjonen kan avvikene også skyldes at de polske føler frykt for lederen, og derfor unnlater å gi beskjed om feil og mangler. Samtidig er de redd for å gi beskjed om at de ikke forstår, fordi de ikke vil vise svakheter overfor lederen. I stedet utfører de oppgavene på «sin» måte, og reparerer delene selv.

5.4.2 Forholdet mellom sjef og ansatt

Hofstede (s.19) peker på at kommunikasjon i land med kulturer preget av høye maktavstander vil være kjennetegnet av stiler som understreker makt og posisjon. Det er heller ikke akseptert at underordnede kritiserer overordnede. I land med kulturer preget av lav maktavstand har medlemmene en tendens til å forholde seg mindre hierarkisk til hverandre. Det er også tillatt med kritikk på tvers av sosiale posisjoner. Det er tidligere blitt påpekt at Polen og Norge ligger ulike steder på skalaen av toleranse for ujevn maktfordeling. I Norge er aksepten for ujevn fordeling av makt liten, mens den er høy i Polen. Hofstedes dimensjon kan langt på vei forklare de utfordringene lederne i undersøkelsen så knyttet til kommunikasjon. Lederne opplevde at de i liten grad kunne kommunisere med de polske. Utfordringen hadde ikke utelukkende sin årsak som følge av språk, men også fordi de polske hadde en radikalt annen forståelse av en leder enn deres norske kollegaer. Lederne ønsket initiativ og tilbakemeldinger fra de polske. Samtidig opplevde lederne å bli møtt på en svært høflig måte av de polske. For en polsk ansatt var det derimot helt utenkelig å kritisere eller kommentere en leders beslutning.

Også de polskes kollegaer uttrykte misnøye over kommunikasjon, samt deres manglende deltakelse i teammøter. De norske ønsket åpne diskusjoner innad i teamet, og følte ikke at de polske deltok aktivt i diskusjonene. En kan her også trekke linjer til Hofstedes dimensjon om individualisme versus kollektivism. Mens den norske kulturen er preget av individualisme, preges den polske i større grad av kollektivism. Skjønt forskjellene ikke er store. Som en følge oppfatter nordmenn åpne og ærlige diskusjoner i team som viktige. Medlemmene i en

kollektivistisk kultur vil derimot unngå direkte konfrontasjoner, og i større grad gå inn for å dele andres meninger, fordi det er det beste for fellesskapet. De norske oppfattet dette som mangel på initiativ og beskrev dem som «altfor stillestående».

5.4.3 HMS

Et annet problemområde som ble fremhevet var HMS, og de polske ansatte sitt manglende fokus på området. Særlig pekte personalansatte og avdelingsledere på at de polske benytter deler som i henhold til rutiner skulle vært vraket eller satt i «arresten». Av hensyn til HMS og kvalitet er Kverneland nøye på at deler som kan være ødelagte skal kastes, for å unngå at delene som kommer ut ikke holder standard og høy kvalitet. De opplevde at polakkene likevel benyttet disse delene da de nektet å kaste noe de mente fortsatt kunne brukes. En kan igjen trekke paralleller til Hofstedes dimensjon for maskulinitet vs. femininitet. De polske ansatte gir i undersøkelsen uttrykk for at de oppfatter vrakingen av det de mener er fullt brukbare deler som sløseri. I stedet for å vrake delene foretrekker de å korrigere dem slik at de i stedet kan brukes. I tillegg kan en trekke paralleller til det kostnadsbesparende hensynet som jeg pekte på i Hofstedes dimensjon for vegring mot usikkerhet. I stedet for å sløse ressurser, ønsker de polske i stedet å bearbeide dem slik at de kunne benyttes. En polsk ansatt illustrerer dette ved å si at han synes det ble for mye sløsing. Han mente at en i Polen ville korrigert materialene mens de her ble kastet (Informant 4, polsk ansatt).

5.5 Opplevd endring etter prosessen

I tiden etter kurset ble gjennomført, har det også skjedd endringer i forholdet mellom polske og norske ansatte, såvel som de polske sine forhold til rutiner, regler, avvik og HMS. Særlig lederne peker på at produksjon er økt og vrak er minket, fordi terskelen til å si fra er blitt mindre blant de polske. Ledere og polske informanter påpeker at de nå kan gi beskjed om det er noe de ikke forstår. Flere polske informanter beskriver prosessen som et sjokk, men er også åpne om at de har fått en økt forståelse for arbeidskulturen i Norge.

Særlig har de polske ansatte blitt oppmerksomme på at de ikke taper ansikt om de må innrømme at de ikke forstår et spørsmål eller en oppgave. De forstår at det ikke er flaut å be kollegaen forklare igjen hva han vil ha utført, eller å be personen forklare hvordan en oppgave utføres. Samtidig peker både ledere og underordnede på at forholdet dem i mellom er blitt mye bedre etter at prosessen ble gjennomført. De polske ansatte har fått forståelse for den norske sjefen, og har lært at de kan si «du» til sjefen sin og at det er lov å komme med kommentarer eller

bemerkninger til beslutningene som foretas. Informantene har ikke fått endret sin egen kultur, men har i stedet fått forståelse for hvordan kulturen på Kverneland er og hva som forventes av dem i praksis.

Samtidig har flere stridspunkter blitt ufarliggjort som følge av prosessen. Informantene oppgir at de nå har blitt oppmerksomme på at det er aksept for å gjøre feil. De har også lært at det er lov å rapportere om skader eller feil, fordi de ikke vil miste jobben som følge av dette. I tillegg har jeg tidligere vist at lederen på flere måter er ufarliggjort for de polske arbeiderne. De forstår nå at sjefen ikke er en person de må gjemme seg for.

I tillegg til at barrierer knyttet til å be om hjelp er forsvunnet og at kommunikasjonen er blitt bedre, oppgir de polske også at de i større grad er blitt bevisst hvordan konsekvent fokus på HMS og kvalitet spiller en stor rolle. Informant 2 forteller for eksempel at det var først i Norge at han ble oppmerksom på betydningen av kvalitet på jobben. Før tenkte han heller kvantitet. Nå forsto han at dersom han lager produkter av høy kvalitet, så får bedriften et godt rykte og flere oppdrag mens han får mer jobb.

Det er likevel viktig å peke på at den opplevde endringen som følge av kurset varierer. De polske opplever økt forståelse for spillereglene i det norske arbeidslivet. Samtidig har noen hatt et godt språklig utbytte, selv om dette ikke gjelder alle. Ledere og personalansatte ser endringer både sosialt og økonomisk i form av mindre skrap. De opplever i mindre grad at de polske ikke når måltall fordi de reparerer. Samtidig spør de polske i større grad om hjelp om det er noe de ikke har kjennskap til, og de opplever at færre deler sendes i retur som følge av dette. De norske ansatte er igjen noe moderate i sin opplevelse av endring. Flere peker på endringer i forhold til kommunikasjon, spesielt ved at de polske i større grad kan spørre om hjelp og be dem gjenta en beskjed i stedet for å bare late som om de forstår for å unngå å tape ansikt.

5.6 Språkbruk

For en av de norske informantene fremsto de polske arbeiderne som aggressive. Informanten mente polakkene ofte var sinte og at dette kunne virke skremmende i konflikter. Konflikten var en virkelighet for virksomheten. På et tidspunkt hadde bedriften et problem gående i flere måneder da de polske unngikk å ta kontakt med nordmenn. Informant 13 mente selv det var «de nyansene i språket og kulturen som spiller rolle».

Dette funnet bekrefter i svært stor grad resultatene av Hofstedes undersøkelse av nasjonale kulturer. Ut fra diagrammet kan vi lese at Polen skårer høyt på graden av usikkerhet. Som tidligere nevnt er det typiske kjennetegnet for borgere i slike land å betrakte mangel på regler, prosedyrer og forutsigbarhet som trussel. Dette kjennetegnet manifesterer seg også veldig tydelig i kommunikasjon og bruk av språket. Hofstede (2010) beskriver «angstkulturer» som ekspressive, der følelser vises ved f.eks. å slå i bordet, vifte med hendene eller heve stemmen. Også Hall (2001) påpeker at for medlemmene av høykontekstuelle kulturer, deriblant den polske, er tonefall en typisk uttrykksform. Dette kan være en forklaring på hvorfor polakkene har blitt opplevd som aggressive og sinte i kommunikasjonssituasjoner. Siden det typiske for angstkulturer er at samtalepartene har klare forventninger og mål med samtalen, blir det også naturlig for dem og å få svar på spørsmål som kan redusere deres usikkerhet. Dette vil de ofte gjøre ved å konfrontere den andre parten. Hofstede påpeker at det karakteristiske ved land klassifisert som individualistiske er at aktørene ikke unngår konfrontasjon. Begge kulturene her blitt klassifisert som individualistiske hos Hofstede, skjønt Norge skårer noe høyere på skalaen.

For å forstå hvorfor denne konfrontasjonen i form av konflikter har en så ulik karakter for begge grupper, mener jeg det er nødvendig å se konflikten i lys av også andre dimensjoner i tillegg til dimensjonen *graden av usikkerhetsvegring*. Polsk kultur har blitt klassifisert som en maskulin kultur. De typiske kjennetegn for kultur på denne enden av skalaen er vektlegging av konkurranse, orientering mot resultater og materiell gevinst. I motsetning til den polske kulturen skårer den norske kulturen svært lavt på disse verdiene. Problemer og konflikter i maskuline og feminine kulturer blir løst på forskjellige måter. Regelen om at «den sterkeste overlever» som gjelder på det maskuline feltet blir erstattet av forhandlinger og kompromisser i feminine kulturer (s.19). Informant 13 bekrefter at det skremmende i konfliktsituasjoner var polakkenes sinne og bestemthet. De polske tok avstand fra de norske arbeiderne og krangelen fortsatte i flere måneder. Samtidig fremsto de som grove og aggressive. Dette stemmer overens med det synet at det i maskuline kulturer ikke settes som mål å støtte mellommenneskelige relasjoner da språkets funksjon er å være et verktøy for formidling av informasjon (s.19). Samtidig viser den samme informanten at bevisstheten om de kulturelle forskjellene er et godt utgangspunkt for arbeid med kommunikasjon: «(...) Du venner deg til å gi klar og tydelig beskjed» (Informant 13).

5.7 Oppsummering

De polske informantenes innflytelse på egen arbeidssituasjon var veldig beskjeden. Med begrensede språkkunnskaper og manglende kompetanse om den norske kulturelle konteksten gav

de ofte uttrykk for sin usikkerhet og opplevd mangel på trygghet. De erkjente den nye virkeligheten som skremmende. De var usikre på hvordan kommunikasjonen ville foregå.

Grunnet sin mangel på trygghet og følelse av å være forstått, gjorde de ting på sin egen måte. De fremsto ofte som aggressive da de skulle legge frem sine argumenter i konfliktsituasjoner.

Målet for opplæringen var blant andre å gi de polske arbeiderne «norsk» forståelse av faguttrykk og fagterminologi, samt bedre innsikt og forståelse av bedriftsspesifikke forhold og systemer. Den polske kulturen skulle forbli urørt, da det i tråd med Hofstede er nærmest umulig å endre nasjonale kulturer (s. 16). I stedet for dette fokuserte kurslederene på å fremme den rette forståelsen av organisatoriske forhold ved norske bedrifter og da i særlig grad ved Kverneland. Dette for å utvide deltakernes symbolske kapital som kan forklares som alle tilgjengelige ressurser som et individ kan stille til rådighet og forvalte (Bourdieu 1996).

De oversatte konseptene var med på å gi deltakerne kompetanse i form av kunnskaper om blant annet hvilke verdier og livsstiler som er akseptert i den norske kulturen og i kulturen ved Kverneland. Ideene som deltakerne fikk innsikt i var konkretiserte og håndfaste. Disse kunne de bruke som praktiske verktøy på arbeidsplassen. I tråd med Bourdieus (1996) teori kan en altså antyde at de polske arbeidernes habitus ble utvidet med en ny innsikt. Den nye innsikten ble i tråd med det sosiokulturelle perspektivet på læring knyttet til kunnskap som de polske ansatte allerede hadde. Det er ifølge teorien ikke mulig å oppfatte noe, som ikke er relatert til noe vi allerede vet (Bruner 1957). Dette gav polakkene flere forutsetninger for å få innflytelse på egen og andres situasjon.

Deltakernes syn på i hvor stor grad de har nyttiggjort seg prosessen var varierende. Tabellen 4.2.1 gir oversikt over opplevd endring blant de polske informantene. Samtidig har arbeidslederne og ansatte ved personalavdelingen ved bedriften fått et helt annet inntrykk av resultatene av prosessen. Grunner til at ikke alle de polske informantene har opplevd en følelse av endring kan være mange. For noen av dem kan tempo som endringen har hatt vært for stort. Wadel (1996) påpeker at mislykkede endringsprosesser kan blant annet begrunnes i rask endringstempo. Endringer som skjer raskt fører til at organisasjonsmedlemmer ikke får tid til refleksjon over disse. Selve kurset varte i 12 uker. Prosessen derimot, startet allerede da bevisstheten omkring behov for satsing på kulturoplæring ved Kverneland ble synliggjort.

Jeg vil påstå at prosessen fortsetter også i dag hver gang de polske arbeiderne tar et valg i arbeidsrelaterte- og sosiale situasjoner, og avgjør hvilke referanserammer de skal handle ut fra i disse. En annen årsak til at ikke alle informantene registrerte en endring etter endt prosess kan ha vært manglende oppfølging av prosjektet (Wadel 1996). Kursdeltakerne har gjennom prosessen fått en bedre innsikt i hvordan ting er og forventes å være ved Kverneland:

«(...) nå vet jeg hvordan dette fungerer, men helt ærlig – det var noe nytt for meg før kurset (...)» (Informant 2, polsk ansatt).

6. Konklusjon

I konklusjonen vil jeg redegjøre for hvorvidt jeg har klart å belyse problematikken knyttet til oversettelse av organisasjonskulturer samt vurdere i hvilken grad denne studien kan utgjøre et bidrag på feltet.

Jeg har innledningsvis stilt flere spørsmål som skulle være fokusområder for denne fremstillingen og som skulle være ledende på veien mot den endelige konklusjonen. Det overordnede spørsmålet jeg ønsket å få svar på var:

Kan en norsk organisasjonskultur bli oversatt for polske arbeidere ved bruk av referanser fra hjemlandet?

I mitt søk etter svaret har jeg formulert tre andre spørsmål: *Hvilke forhold lå til grunn for at en translasjonsprosess ble igangsatt? Hvordan foregikk translasjonsprosessen? Hva resulterte prosessen i?*

Mine funn tyder på at for at en translasjonsprosess skal kunne igangsettes må det eksistere et reelt behov for endring. Kverneland erkjente dette behovet da det ble kjent at bedriftens organisasjonskultur med tilhørende regler om arbeidslivet fikk en ny mening og ble tolket utfra referanserammer til bedriftens polskspråklige ansatte. Behovet for endring og en translasjonsprosess manifesterte seg i at manglende språkkyndighet blant de polske arbeiderne sammen med manglende forståelse for den kulturelle konteksten ved Kverneland har satt en bremse for kontakt og kommunikasjon med norske kollegaer og ledelse. Det må altså være forutsetninger i form av mangel på kompetanse om den aktuelle konteksten tilstede for at en translasjonsprosess skal kunne settes i gang.

For å gjennomføre en vellykket translasjonsprosess måtte flere forutsetninger være tilstede. For det første skulle en rekke utvalgte verdier dekontekstualiseres fra den polske konteksten. Dette ble gjort ved at deltakerne har blitt utfordret i en rekke diskusjoner og samtaler til å gjøre meningsinnholdet ved disse verdiene uttalt og eksplisitt. I tråd med både Wadel (1996) og Røvik (2007) sine teorier var dette en grunnleggende forutsetning for å kunne gjennomføre en vellykket prosess. Den artikulerte kunnskapen om polsk kultur og deltakernes egne kulturelle referanserammer var et utgangspunkt for gjennomføring av kontekstualisering som er det neste steget i kontekstualiseringsprosessen. I det følgende har det tidligere meningsinnholdet som

deltakerne knyttet til de identifiserte verdiene blitt forsøkt omformet slik at den ville passe til den norske konteksten ved Kverneland. Dette ble gjort ved å knytte bestemte referanser fra den polske kulturen til begrepene som bedriftens ledelse valgte å ha i fokus. Bruk av konseptoversettelser bygget på grunnlag av kunnskap om begge kontekstene, sikret deltakernes følelse av mestring da den nye kunnskapen ble i tråd med det sosiokulturelle perspektivet på læring relatert til kunnskapen som de polske arbeiderne allerede hadde fra før (Bruner 1957). Konseptene har blitt knyttet til konkrete problemområder som bedriften opplevde; deriblant relasjonen ansatt – sjef, praksis på HMS- feltet, forhold til regler og prosedyrer m.m. Dette gav polakkene flere forutsetninger for å få innflytelse på egen og andres situasjon og konkrete verktøy som de kunne bruke i hverdagen på arbeidsplassen.

Fra mine funn kommer det frem at informantene i bedriften fikk en opplevelse av endring etter endt prosess. De polske ansatte opplevde økt forståelse om den spesifikke konteksten ved Kverneland og for spillereglene i det norske arbeidslivet. Ledere og personalansatte merket endringer både på det sosiale og det økonomiske feltet. Polakkene tok oftere kontakt, de opplevde mindre frykt for kommunikasjon med ledere. Terskelen for å melde fra om feil har blitt lavere og bedriften opplever i mindre grad at de polske ikke når måltall på grunn av feiltolkning av reglene og prosedyrene. De norske ansatte er igjen noe moderate i sin opplevelse av endring. Flere peker på endringer i forhold til kommunikasjon, spesielt ved at de polske i større grad kan spørre om hjelp og be dem gjenta en beskjed i stedet for å late som om de forstår. På bakgrunn av svarene som jeg fikk på ovennevnte spørsmål er derfor min konklusjon at:

Norsk arbeidskultur kan fullt mulig bli oversatt for polske arbeidere ved bruk av referanser fra hjemlandet med et godt resultat.

Kulturelle ulikheter bør ikke utelukkende sees på som barrierer for kommunikasjon, men også som en ressurs. Referanser fra hjemlandskulturer til utenlandske ansatte kan også benyttes for å fremme forståelsen av den norske virkeligheten på arbeidsplasser.

Av den grunn mener jeg oppgaven kan komme med en ny innsikt og utgjøre et viktig bidrag på feltene organisasjonsteori og translasjon. Fremstillingen kan også være et godt utgangspunkt for analytisk generalisering i liknende case. En idé for et interessant studium kunne være å følge hele prosessen fra det tidspunktet bedriften identifiserer behov for endring og til det tidspunktet prosessen er avsluttet og ideene modner. Et blick på det som skjer med de oversatte og kontekstualiserte ideene over tid med et utgangspunkt i f.eks. *Virusteorien* (Røvik 2007) hadde vært et viktig bidrag i denne forskningen.

Litteraturliste:

Albrecht, J. (2005). *Übersetzung und Linguistik*. Tübingen: Gunter Narr Verlag.

Bhagat, R., S., Kedia, B., Harveston, P. D. & Triandis, H.C. (2002). Cultural variations in the cross border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (2), 204-221.

Bjørgum, H. & Vuolab, S. E. (2009, 26. august) Flere vil ansette utlendinger. *NRK Nettavisen*. Lokalisert på <http://www.nrk.no>

Blaikie, N. (2010) *Designing Social Research*. Cambridge: Polity Press.

Bourdieu, P. (1999) *Meditasjoner*. Oslo: Pax Forlag AS

Catford, J.C. (1996) *A Linguistic Theory of Translation*. London: Oxford University press.

Czarniawska, B. & Sevon, G. (1996) *Translating Organizational Change*. New York: de Gruyter

Dahl, Ø. (2001) *Møte mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendals Akademiske.

Dahl, Ø. & Habert, K. (1986) *Møte mellom kulturer. Tverrkulturell kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Evensen, M. R. (2011, 06. desember) Norskundervisning er ikke nok for å unngå arbeidsulykker. *NRK Rogaland*. Lokalisert på <http://www.nrk.no>

Fiske, J. (2003) *Kommunikasjonsteorier. En introduksjon*. Stockholm: Wahlstrøm & Widstrand.

Friberg, J. H. & Eldring, L. (2010) *Polonia i Oslo*. Fafo Rapport 2011:27

Goodenough, W. H. (1964) *Cultural Anthropology and Linguistics* i D. Hymes (ed). *Language in Culture and Society. A Reader in Linguistics and Anthropology*. New York: Harper & Row.

Greek, M. & Jonsmoen K. (2006) *Utfordringer i flerkulturell formidling. Formidling og internalisering av flerkulturell kunnskap i ulike fagfelt*. Oslo: Høgskolen i Oslo, Senter for flerkulturelt og internasjonalt arbeid.

- Hashi, F. & Tunsberg, I. (2004) *Inn det ene øret – og ut det andre*. Eksamensoppgave i Flerkulturell forståelse. Stavanger: Høgskolen i Stavanger, Avdeling for Helse- og sosialfag.
- Hatlem, A. B. (2011, 26. august) Har fått eit nytt syn på sjefen. *Jærbladet*.
- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser – Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, M. H.; Kristiansen, S. (2005) *Hverdagslivet – sociologier om det upåagtede*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jandt, F. E. (2007) *An Introduction to Intercultural Communication, Identities in a Global Community*. California: Sage Publications, Inc.
- Krokstad, S. (2012, 18. januar) Farligere å være utenlandsk arbeider. *Utrop*. Lokalisert på <http://www.utrop.no>
- Krokstad, S. (2011, 8. november) *Utfordringene med språk og kultur*. [Foredrag] Lillestrøm: Fellesforbundets HMS-Konferanse
- Lakhoff, G. & Johnson, M. (2003) *Hverdagslivets metaforer. Fornuft, følelser og menneskehjernen*. Oslo: Pax Forlag A/S.
- Ng, S. H. & Bradac, J. (1993) *Power in Language*. London: Sage Publications.
- Oftedahl, C. (Reporter). (2011, 18. mai). Arbeidsmoral [Reportasje]. I *NRK Dagsrevyen*. Oslo: Norsk Rikskringkasting
- Røvik, K. A. (2007) *Trender og translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget
- Samovar, L. & Porter, R. E. (2004) *Communication Between Cultures*. Canada: Wadsworth
- Tunsberg, I. & Østebø, V. (2011) *Kommunisèr*. Upublisert materiale. Stavanger, Norge.
- Tunsberg, I. (2006) *Inn det ene øret – men ikke ut det andre. Om Konseptoversettelse som metode for å forstå informasjon*. Fordypningsoppgave: Universitetet i Stavanger
- Wadel, C. C. (1996) Endring av organisasjonskultur. *Tidvise Skrifter*, Nr. 7, Stavanger: Avdeling For Økonomi-, Kultur- Og Samfunnsfag ved Høyskolen i Stavanger

Wadel, C. (1991) *Feltarbeid i egen kultur*. Flekkefjord: Seek A/S

Yin R.K. (2009) *Case study research: design and methods*. California: SAGE Publications.

Østebø, V. (2007) *Gratulerer, du har vunnet. Rykk tilbake til start! Flyktninger i Norge: perspektiver på inklusjonsprosessen*. Lillehammer: Høyskolen i Lillehammer.

Zieba, A. (2008) Language and culture. Verbal communication in selected Polish, British and American TV programmes. *Vestigiones Linguisticae*, vol. 16

Kilder:

Kverneland Group (s.a.) *Om Kverneland Group*.

Lokalisert 25.05.2012 på:

<http://no.kvernelandgroup.com/om-oss/kort-om-kverneland-group/om-oss>

Geert Hofstede (s.a.) *Poland*.

Lokalisert 10.04.2012 på:

<http://geert-hofstede.com/poland.html>

Vedlegg 1

Intervjuguide for de polske informantene

1. Od kiedy mieszkasz w Norwegii?
Hvor lenge har du bodd i Norge?
 2. Znałeś język norweski przed przyjazdem?
Snakket du norsk før du kom hit?
 3. Od kiedy pracujesz w Kverneland?
Hvor lenge har du jobbet på Kverneland?
 4. Pracowałeś wcześniej w innych przedsiębiorstwach w Norwegii?
Har du jobbet i noen andre bedrifter i Norge?
 5. Zauważasz jakies różnice w sposobie pracy w tych przedsiębiorstwach? (Na przykład w stosunku do bezpieczeństwa i higieny pracy, podejścia do szefa, rutyn i procedur?)

Merker du forskjeller i forhold til arbeidsmåter mellom disse bedriftene? (F.eks. i forhold til hms, forhold til sjefen, rutiner for melding om avvik osv.)
 6. Co zaskoczyło cię najbardziej w «norweskim stylu bycia»?
Hva var det som overrasket deg mest med den norske væremåten?
 7. Jakie zauważasz różnice w kulturze pracy w Norwegii i w Polsce w stosunku do:
 - bhp
 - podejścia do szefa
 - informowania o wypadkach czy niezgodnościach, odchyleniach od normy
- Hvilke forskjeller merker du mellom den norske og den polske arbeidskulturen i forhold til:
- HMS
 - sjef-ansatt relasjoner
 - melde fra om ulykker og avvik
8. W jakich kursach organizowanych przez Kverneland uczestniczyłeś?
Hvilke kurs som Kverneland har organisert har du vært med på?
 9. Porozmawiamy o twojej współpracy z norwesкими kolegami:
La oss snakke om samarbeid med dine norske kollegaer:
 - Jaki jest stosunek liczbowy Norwegów w stosunku do Polaków na twoim oddziale?
Hva er tallforhold mellom nordmenn og polakker på din avdeling?
 - Jakie zadania wykonujecie razem?
Hvilke arbeidsoppgaver samarbeider dere om?

Cofnijmy się do czasu przed kursem: Tenk tilbake til tiden før kurset:

10. Jak wyglądała towarzyska część waszej współpracy? (Lunche, kawy, przerwy)
Hvordan var den sosiale biten av deres samarbeid? (Lunch, kaffepauser osv.)

11. Jaki był twój stosunek do współpracy w grupie?
Hva var ditt forhold til samarbeid og teamarbeid?

12. Co odczułeś jako największe wyzwanie w tej pracy?
Hva opplevde du som din største utfordring i denne jobben?

13. W jaki sposób zwracałeś się do szefa kiedy podjąłeś pracę w firmie?
Hvordan henvendte du deg til sjefen når du begynte i bedriften?

14. Wiedziałeś jakie były obowiązujące procedury w stosunku do:

- bhp
- informowania o wypadkach i niebezpieczeństwie wystąpienia wypadków
- zgłaszania niezgodności i odchyłeń od normy

Visste du hvilke prosedyrer du skulle følge i forhold til:

- Hms
- Å melde fra om ulykker og nestenulykker
- Å melde fra om avvik

15. Jaka była twoja reakcja kiedy dowiedziałeś się o kursie? Miałeś ochotę iść na ten kurs czy była to raczej konieczność?
Hvordan reagerte du da du fikk beskjed om kurset?

16. Wiedziałeś na czym będzie polegał kurs?
Viste du hva kurset gikk ut på?

17. Jakie miałeś oczekiwania względem kursu?
Hvilke forventninger til kurset hadde du?

Żeby przybliżyć zrozumienie norweskiej kultury i kultury pracy w Kverneland próbowaliście znaleźć odniesienia w polskiej kulturze. Potrafiłbyś opowiedzieć o tym jak przebiegał proces?

For å fremme forståelsen av den norske kulturen, samt arbeidskulturen ved Kverneland har dere prøvd å knytte noen referanser i polsk kultur. Kan du prøve å fortelle litt om hvordan prosessen foregikk?

18. W jakim stopniu odczułeś, że porównania użyte na kursie były pomocne w zrozumieniu warunków pracy w Kverneland?
Hvordan opplevde du at metaforene som ble brukt i opplæringen kunne hjelpe til å forstå arbeidsforholdene ved Kverneland?

19. Czy jest jakieś porównanie które utkwiło ci najbardziej w pamięci?
Er det noen referanser som du husker bedre enn andre?

20. Czy możesz opisać uczucia, jakie miałeś w czasie kursu?
Kan du beskrive følelser du hadde i prosessen?

21. Dyskutowałeś z innymi uczestnikami tematy podejmowane na zajęciach?
Diskuterte du med noen andre kursdeltakere om de temaene som har blitt tatt opp i undervisningen?

*Wróćmy do teraźniejszości.
La oss komme tilbake til nåtid.*

22. Jak wygląda towarzyska część twojej współpracy z kolegami? (Lunche, kawy, przerwy)
Hvordan er den sosiale biten av ditt samarbeid med norske kollegaer? (Lunch, kaffepauser osv.)

23. Jaki jest twój stosunek do współpracy i pracy w grupie?
Hva er ditt forhold til samarbeid og arbeid i team?

24. Co odczuwasz jako największe wyzwanie w tej pracy?
Hva opplever du som din største utfordring i denne jobben?

25. W jaki sposób zwracasz się do szefa?
Hvordan henvender du deg til sjefen?

26. W jaki sposób postępujesz w stosunku do:

- zasad bhp
- informowania o wypadkach i niebezpieczeństwie wystąpienia wypadków
- zgłaszania niezgodności i odchyłeń od normy

Hvordan forholder du deg til:

- Hms- regler
- Å melde fra om ulykker og nestenulykker
- Å melde fra om avvik

27. W jaki sposób połączyłeś wiedzę z kursu z praktyką w wykonywanej pracy?
På hvilken måte koblet du den nye kunnskapen med praktisk arbeid?

28. Czy kurs był w jakis sposób kontynuowany?
Har kurset blitt fulgt opp?

29. Gdybys miał ocenic czy znajomość języka jest wystarczająca żeby porozumiewać się i zostać zrozumianym zgodnie z intencją, jaka byłaby twoja odpowiedź?

Dersom du skulle uttale deg om du synes språkkunnskaper er nok for å kommunisere og bli forstått på den intenderte måten, hvilket svar hadde du gitt?

Vedlegg 2

Intervjuguide for de norske informantene

Du har hatt kontakt med polske ansatte i bedriften. Kan du tenke tilbake i tiden og fortelle om hvordan det var å jobbe sammen med dem før de begynte på kurset?

1. Hvor mange polske jobbet du sammen med?
2. Hvilke oppgaver pleide dere å utføre i fellesskap?
3. Var det noen utfordringer som dette samarbeidet har brakt med seg? Beskriv hvilke.
4. Hvilke forskjeller merket du mellom den norske og den polske arbeidskulturen i tilnærming til?
 - HMS
 - sjef-ansatt relasjoner
 - melde fra om ulykker og avvik
 - arbeid i team
 - forhold til regler og prosedyrer
 - ta kontakt, stille spørsmål
5. Hvordan så den sosiale biten ut (pausene, lunch, kaffe osv.)?
6. Hadde du noe kjennskap til hva kurset gikk ut på?
7. Hvilke forventninger hadde du til prosessen dine polske kollegaer var en del av?
8. Hvordan opplever du endringer i forhold til følgende:
 - HMS
 - sjef-ansatt relasjoner
 - melde fra om ulykker og avvik
 - arbeid i team
 - forhold til regler og prosedyrer
 - ta kontakt, spørre
9. Hvordan opplever du den sosiale biten av ditt samarbeid med polske kollegaer i dag? (Lunch, kaffepauser osv.)
10. Hvilken opplevelse har du av ditt eget bidrag til å fremme forståelsen av arbeidslivskulturen ved Kverneland for de polske kollegaene?

Vedlegg 3

Informasjonsskriv til bedriften

God dag!

Jeg heter Marta Cichocka - Liavad og skriver vedrørende en masteroppgave i Endringsledelse ved UiS.

Grunnen til at jeg valgte Kverneland Group som arena for gjennomføring av denne undersøkelsen er at bedriften fremstår som veldig engasjert i utfordringer som det kulturelle mangfoldet kan bringe med seg. Mine kollegaer er svært positive til deres innsats på dette feltet, samt denne prosessen som de selv var med på. Jeg mener dere er flotte pådrivere av viktige prosesser som bidrar til et sunnere og tryggere arbeidsliv i Norge for alle – uavhengig av opprinnelsessted.

Gjennom min masteroppgave ønsker jeg å vise at smarte og innovative bedrifter som ansetter utenlandsk arbeidskraft kan bidra med kunnskap og opplæring som på sin side kan minimalisere eventuelle negative effekter av kulturforskjeller.

Ved å gjennomføre en opplæring i språk og kultur viste dere svært god forståelse og faglig innsikt i hvor stor rolle kulturer spiller også i arbeidslivet. Dere ønsket å gjøre virkeligheten i bedriften deres mer forståelig for deres utenlandske ansatte og investerte i deres trygghet, sikkerhet og trivsel.

Som polsk, og utenlandsk skulle jeg ønske at flere norske bedrifter hadde innsett alvoret ved de utfordringene som de står over akkurat slik som Kverneland har. På den måten blir det mulig for norske og utenlandske ansatte å forstå hverandres virkelighet og hjelpe på veien mot en trygg og meningsfull arbeidsliv i Norge.

Jeg legger ved et kort skriv som belyser problematikken og jeg håper derfor at du kan ta deg litt tid til å lese gjennom dette.

Dersom det virker interessant for dere å være med på prosjektet ber jeg deg om en tilbakemelding slik at vi kan avtale et kort møte der vi kan se nærmere på den praktiske gjennomføringen av undersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Marta Cichocka-Liavad

Vedlegg 4

Eksempler på konseptoversettelser av utvalgte begreper:

Avvik	Kan sammenlignes med å glemme å sy sammen utstoppet sau, som dragen Wawelski skulle spise.
Prosedyrer/instrukser	Prosedyrene er like faste som fremgangsmåten under Pasterka - messen i den katolske kirken. Brudd på instruksjoner kan sammenliknes med konsekvenser av Konfederacja Targowicka.
Sjef/ansatt	Norsk Sjef er som Franciszek Dabrowski i Slaget om Westerplatte. Sjef/ansattforhold i Norge er som forholdet mellom barnehagepedagog og barna. Man kan også si det er som å være sammen med Zagłoba og Wołodyjowski.
Kvalitet	Kvalitet er som polske soldater i Slaget om Westerplatte Kvalitet er som skjorte fra Wolczanka Dårlig kvalitet er som en fest uten polska (pølse) og sure agurker.
HMS	På samme måte som dekalog (De Ti Bud) sørger for trygghet i troen slik skal HMS være som dekalog/bud for helse, miljø og sikkerhet på vår arbeidsplass!