

UiT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

KULTURTILPASSET LEDERSKAP

Endrer lederen sin adferd, på bakgrunn av opplevd kulturforskjell, i møte med ansatte med annen nasjonalitet og språk enn han selv?

—
Fredrik Aasland
Tor-Kjetil Jegervatn Folkestad

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - november 2014



FORORD

Høsten 2012, på studiet *Strategisk ledelse og økonomi* ved UIT, introduserte Professor Kjell Arne Røvik en vinkling på ledelse inspirert av offshorerederiet Troms Offshore: *Ledelse av multikulturelle besetninger på fartøy*. Røvik uttalte at ”noen burde skrive en masteroppgave om dette svært spennende temaet”. Vi grep muligheten!

I denne masteroppgaven har vi fordypet oss i teori om ledelse og kultur, samt gjennomført et empirisk studie av hvordan disse faktorene forholder seg i organisasjoner. Vår motivasjon for å skrive om nettopp dette er først og fremst et ønske om å lære noe som vi kan dra nytte av i en gjennomgripende globalisering av verden, hvor vi opplever åpnere grenser og forskyvning av bedrifter og arbeidstakere på tvers av nasjoner. Vi håper også at våre undersøkelser -og eventuelle funn- vil være et bidrag til refleksjon og ettertanke for undersøkelsesobjektene, samt alle interessenter innenfor ledelse i multikulturelle organisasjoner.

Vi vil takke Troms Offshore og deres kapteiner, som har latt oss få lov til å gjennomføre undersøkelser i relasjon til oppgaven gjennom spørreundersøkelse og intervju i rederiet.

Vi vil rette en stor takk til professor Kjell Arne Røvik ved Universitet i Tromsø, som har brakt oss inn på -og holdt oss på- skinnene i prosessen mot en masteroppgave.

-Lise og Heidi- for deres fantastiske utholdenhet med egne karrierer, hus og barn når deres ektemenn har jobbet over to år med masterstudiet på Universitetet i Tromsø jobb, i tillegg til ”dagjobben”.

-Denne er til dere.

Tromsø, november 2014

SAMMENDRAG

Gitt kompleksiteten innenfor administrasjon og ledelse, er det å lede et språklig eller kulturelt homogent personell muligens utfordrende nok. Hva skjer dersom det i tillegg eksisterer en språklig eller kulturell ulikhet mellom lederen og de han/hun leder? Norske rederier har lange tradisjoner for å rekruttere mannskaper fra hele verden. Offiserer og kapteiner rekrutteres tradisjonelt fra Norge, men øvrige besetningsmedlemmer kommer ofte fra Asia og Europa. I de senere år har Øst Europeisk personell blitt rekruttert til norsk flaggede skip. I tillegg har rederiene også rekruttert offiserer fra utlandet. På norske høyskoler og teknisk fagskole er kulturforståelse i dag en del av pensum for de som utdanner seg til å bli offiserer og skipsførere. Norske rederier har i den senere tid også gjennomført opplæring rettet mot kapteiner på skip med multikulturelle besetninger. I Troms Offshore har man siden 2009 diskutert problemstillinger knyttet til ledelse, konflikthåndtering og kulturforståelse. Rederiet gjennomfører i dag et 3-årig løp med videreutdanning for kapteiner og ledere, med fokus på lederutvikling, konflikthåndtering og kulturforståelse.

I litteraturen finner vi modeller som beskriver en tosidig innflytelse mellom leder og ansatt i tillegg til omkringliggende forhold (Høst, 2009). Vi antar at dette også innebærer at språklige og kulturelle forhold i dette samspillet har en viss effekt på lederadferd.

Den teoretiske innrammingen for oppgaven er delvis basert på Tor Høst sin helhetlige modell for ledelse. I hovedsak vil relatere oppgaven til et større internasjonalt forskningsprosjekt på kultur og ledelse, kalt GLOBE.

Datainnsamling er utført gjennom en spørreundersøkelse til 15 kapteiner i Troms Offshore, som ble fulgt opp av en kvalitativ intervjurunde av HR manager og to kapteiner. Troms Offshore har hovedkontor i Tromsø, og et økonomikontor i Oslo.

I analysen ble det sett på den enkelte kaptein sin opplevelse av sin egen lederadferd i møte med besetningsmedlemmer med annet språk og nasjonalitet enn han selv. Videre ble det undersøkt hvordan bedriftens strategi og rutiner i lederskapsutvikling ble håndtert og hvorvidt kapteinene opplevde at denne strategien hadde påvirket dem som ledere.

Vår undersøkelse viste at kapteinene i Troms Offshore er av den oppfatning at de tar hensyn til besetningsmedlemmenes kulturelle bakgrunn i sin lederadferd. Undersøkelsen er imidlertid

begrenset i tid og omfang, noe som også begrenser overføringsverdien av våre funn til andre virksomheter utenfor den populasjon som omfattes av vår undersøkelse.

Likevel er funnene vi gjorde interessante i lys av oppgavens problemstilling, herunder at analysen av undersøkelsen langt på vei bekrefter at kulturelle ulikheter mellom leder og besetning har en effekt på lederens adferd. Ut over dette har undersøkelsen belyst noen sider ved ledelse på fartøy i Troms Offshore som kan være interessante for rederiet å se nærmere på i ettertid.



Figur 1 – (Seahealth, 2014)

”Når sender og mottaker har felles morsmål forstår disse ca. 70 % av budskapet som kommuniseres i en samtale. Sender og mottaker med ulikt morsmål forstår ca. 50 % av budskapet i det som kommuniseres.” (Hiebert, 1985:166).

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	III
SAMMENDRAG	IV
INNHALDSFORTEGNELSE	VI
1 INNLEDNING	1
1.1 Bakgrunn for problemstilling	2
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning og sentrale definisjoner	3
1.4 Oppgavens oppbygning	5
2 RAMMEFAKTORER FOR KULTURBASERT LEDELSE I NORGE.....	7
2.1 Historisk utvikling og regulering.....	7
2.2 Noen kjente problemstillinger	9
2.2.1 Regulering av arbeidsforhold i Norge	10
2.2.2 Regulering av arbeidsforhold på norske fartøy	10
2.3 Fagskolenes og høyskolenes læreplan for multikulturelle arbeidsmiljø	12
2.4 Hvorfor utenlandsk mannskap?.....	12
2.4.1 Tiltak i Troms Offshore.....	14
2.5 Oppsummering	14
3 TEORETISK REFERANSERAMME.....	16
3.1 Definisjoner	16
3.2 GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness.....	17
3.2.1 Kulturelle dimensjoner og kulturklynger	17
3.2.2 Svakheter og styrker ved GLOBE.....	22
3.3 Drange (2014): Mangfoldsledelse	23
3.4 Høst (2009): Faktorer som påvirker lederadferd:	24
3.5 Jacobsen & Thorsvik (2007): Organisasjonskultur	25
3.6 Oppsummering	25
4 METODE.....	27
4.1 Kvantitativ forskningsmetode.....	27
4.2 En kvalitativ forskningsstrategi	28
4.3 Kvantitativt spørreskjema.....	29
4.4 Kvalitative intervju	29
4.5 Undersøkelsesenheter	30
4.6 Intervjuobjektene	30
4.6.1 Valg av populasjon for undersøkelsen	30
4.6.2 Kvantitativt.....	31

4.6.3	Kvalitativt.....	31
4.7	Intervjuguide.....	32
4.8	Validitet og reliabilitet.....	33
4.9	Forkunnskaper hos forfatterne – inngangsverdier.....	34
5	PRESENTASJON OG DRØFTING AV RESULTATER – KONKLUSJON.....	36
5.1	Bakgrunn	37
5.2	Lederstil	37
5.3	Forventninger kaptein – mannskap.....	39
5.4	Teamfokus	42
5.5	Tilpasset lederadferd.....	44
5.5.1	Gradvis tilpasning	44
5.5.2	Språk og autoritet	46
5.5.3	Sosialisering og oppgavefokus.....	47
5.5.4	Håndtering av en kulturell minoritet	49
5.6	Konflikthåndtering.....	51
5.7	Tiltak i Troms Offshore	52
6	ANBEFALING OM TILTAK/ VIDERE BRUK AV STUDIEN.....	55
6.1	Oppsummering	55
6.2	Forslag til tiltak i rederiet:	59
6.3	Uventede funn og spørsmål til videre forskning	60
7	LITTERATURLISTE.....	61
	VEDLEGG	64
	Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse.....	64
	Vedlegg 2 - Intervjuguide.....	67

1 INNLEDNING

Personell – menneskene - i enhver organisasjon, enten deres deltakelse er pliktig, frivillig eller lønnet, er organisasjonens viktigste ressurs. Administrasjon av en organisasjon setter rammefaktorene for organisasjonens kjernevirksomhet; materiell, ressurser og personell settes i et system egnet til å gjøre en jobb for at organisasjonen skal oppnå en overordnet målsetning. Når de fysiske faktorene listet over er på plass trenger man ledelse for å formidle visjoner og ideer nedover i hierarkiet, slik at menneskene i organisasjonen samkjøres, får én retning og blir opptatt av å oppnå målsetningen(e); det er menneskene som *utfører* denne jobben (Martinsen, 2009:61). Ledelse av en organisasjon vil derfor alltid også medføre ledelse av mennesker.

Tor Høst (2009) har skissert gjennom sin teori, *Ledelse - en helhetlig modell*, at sjefens lederadferd påvirkes av de ansattes måloppnåelse i sitt arbeid. Teorien til Høst har til hensikt å belyse faktorer som påvirker lederadferden til lederen herunder forventninger og rolleforståelse til lederrollen og ikke minst den undergittes ytelse. Dette impliserer at det er et samspill mellom leder og ansatt som fører til at de gjensidig påvirker hverandre under utførelsen av sine respektive jobber. Vår undersøkelse og analyse er delvis forankret i denne teorien, og vi tolker denne teorien utvidende til også å omfatte andre egenskaper eller trekk ved de ansatte som kultur og språk. Vi tar videre utgangspunkt i pågående forskning på ledelse av multikulturelle grupper i et verdensomspennende prosjekt kalt GLOBE, som blant annet har til formål å kartlegge praktiserte og ideelle lederstiler i ulike kulturelle klynger i et globalt perspektiv.

Det vi ønsker å få til med denne oppgaven er å se nærmere på kulturelle ulikheter mellom leder og undergitt og hvordan kulturelle trekk ved leder og undergitt påvirker leders lederadferd innenfor den populasjonen vi undersøker.

Vårt perspektiv er snevret inn til å omfatte relasjonen mellom kaptein og undergitte på havgående fartøy. Et havgående fartøy representerer et meget bra ”laboratorium” hvor mannskapet ombord er avsondret fra omverdenen over tid, og opererer i en *splendid isolation*. I tillegg kan vi sammenligne flere forholdsvis like fartøyer underlagt samme administrasjon og ledelse i ett og samme rederi.

1.1 Bakgrunn for problemstilling

Aktualiteten av å undersøke kulturelle forhold relatert til lederskap synes å vokse i takt med økt internasjonalisering, åpnere grenser og i et norsk perspektiv; større lønnsmessige forskjeller mellom norske og utenlandske arbeidstakere. Disse forholdene gjør det både attraktivt og lettvindt for norske bedrifter å rekruttere arbeidskraft fra spesielt Asia og Øst-Europa, noe som er spesielt aktuelt for maritime virksomheter som f.eks. offshore og utenriksfart. På fastlands-Norge har denne problemstillingen gjort seg stadig mer gjeldende de siste 20-30 år spesielt gjennom sysselsetting av innvandrere (UNIO, 2014).

Temaet *ledelse av multikulturelt mannskap*, eller *mangfoldsledelse* som det kalles i Arbeids Forskningsinstituttet (AFI), er et relativt ferskt forskningsfelt og til nå har forskning innenfor dette feltet avstedkommet en del motstridende funn knyttet til å fokusere på ledelse av kulturelle mangfold i bedrifter (Drange, 2014).

Tematikken *kultur mangfold på arbeidsplassen* er gjenstand for forskning over hele verden, spesielt i USA. Vi har sett nærmere på ett spesielt prosjekt - *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness* (GLOBE), et bidrag som strekker seg lenger både i omfang og forfatterskap enn lignende undersøkelser gjort i USA eller andre deler av verden. GLOBE refereres til som "...the Manhattan Project of the study of the relationship of culture to conceptions of leadership." (Triandis, 2004).

Kulturelle forhold og sammensetning av mennesker fra ulike kulturer/språk innenfor samme organisasjon avstedkommer et behov for å se på hvordan disse kulturene fungerer i forhold til hverandre og hvordan de passer inn i vedkommende organisasjon. Det er relevant og interessant både som et spennende forskningsobjekt, og på grunn av at det kan være en sammenheng mellom kulturelt mangfold i arbeidsstokken og lønnsomheten til en organisasjon (Drange, 2014).

Vi ble introdusert for denne tematikken av vår veileder som i 2013 gjennomførte undervisning for kapteiner fra Troms Offshore under et deltidsstudium på Universitetet i Tromsø. Studiet ble etablert etter initiativ fra Troms Offshore og bakgrunnen for studiet var rederiets behov for å videreutdanne kapteinene i flåten i emner som ledelse, konflikthåndtering og kulturforståelse.

1.2 Problemstilling

Oppgavens forfattere har begge studert og jobbet med lederskap og administrasjon / personellforvaltning både i en administrativ og i en mer operativ / taktisk kontekst gjennom flere år på skole og jobb i Sjøforsvaret. Utfordringene vi til nå i karrieren har stått overfor i forbindelse med ledelse av personell, er i høy grad relatert til motivasjon gjennom transformasjonsledelse og oppdragsbasert ledelse jfr. Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD, 2012). Ledelse av motiverte befal og offiserer, samt relativt motiverte vernepliktige soldater i en relativ homogen kulturell gruppe, kan være utfordrende nok

I denne oppgaven ønsker vi å se på om kultur delvis på bakgrunn av språk og nasjonalitet jfr. GLOBE sine inndelinger av kulturelle klynger (House m.fl., 2004) kan påvirke eller endre lederadferd hos kapteiner i Troms Offshore.

Rederiet Troms Offshore har som nevnt et fokus på denne tematikken og derfor har vi kommet frem til følgende problemstilling, som denne oppgaven har til hensikt å besvare.

«I hvilken grad, og eventuelt hvordan, er lederadferden til kapteiner i Troms Offshore påvirket av kulturelle ulikheter mellom han selv og besetningsmedlemmene ombord?»

”Hvilke andre faktorer bidrar til å påvirke kapteinenes lederadferd og hvordan virker rederiets videreutdanningsstrategi”

1.3 Avgrensning og sentrale definisjoner

Denne oppgaven har til hensikt å belyse enkelte sammenhenger i en svært sammensatt problemstilling. Oppgavens fokus er kapteiner på norskregistrerte fartøy i rederiet Troms Offshore. Vi ønsker å undersøke om det *kan* være en sammenheng mellom endring i kapteinens lederadferd og ulik kulturell bakgrunn mellom kaptein og ansatt, og eventuelt beskrive dette forholdet.

Vi velger å gjøre noen sentrale definisjoner her, men det vil og forekomme definisjoner underveis i oppgaven.

I lys av nasjonale forhold i Norge og nasjonsbyggingen fra 1800-tallet er språk og etnisk opprinnelse muligens en snever ramme for kulturbegrepet. Vi vil likevel benytte definisjonen

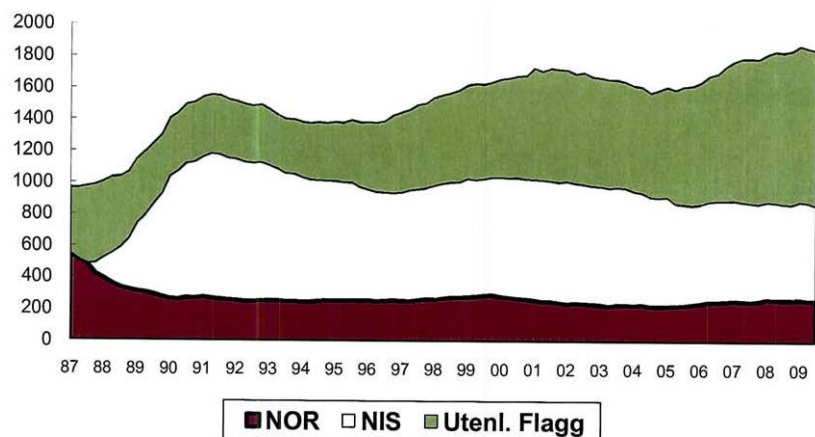
av kultur jfr. GLOBE- studien (House m.fl., 2004) hvor ulikheter i språk og nasjonalitet betegnes som *kulturell* ulikhet. Vi vil i oppgaven holde oss til de kulturelle klyngene som GLOBE skisserer, og vil omtale enhver forskjell i nasjonalitet, hudfarge eller etnisitet som *kulturelle forskjeller*. Dette gjør vi for å forenkle undersøkelsen i forhold til en svært komplisert terminologi, samt at vi lettere kan gjøre bruk av -og referere til- GLOBE underveis i oppgaven.

Oppgavens umiddelbare fokus vil hovedsakelig være forhold innenfor offshorenæringen og norsk skipsfart, men vi vil knytte oppgaven til forhold på landjorda i Norge da dette bidrar til å anskueliggjøre undersøkelsens relevans ut over den maritime konteksten vi fokuserer på. Samtidig antar vi at forhold på land også gjenspeiles i maritim sektor hva angår ledelse av flerkulturell arbeidsstokk. Den nye Skipsarbeidsloven (SAL) trådte i kraft i 2013 og den er i stor grad tuftet på Arbeidsmiljøloven (AML), som regulerer arbeidsforhold på landjorda i Norge. Dette bidrar etter vårt syn til et behov for å jamføre oppgavens drøfting med forhold i fastlands-Norge.

Med *Offshorenæring* mener vi rederi med norsk ledelse og administrasjon, som opererer fartøy i internasjonalt eller norsk territorialfarvann. Fartøyene kan være registrert i Norsk Ordinært Skipsregister (NOR), i Norsk Internasjonalt Skipsregister (NIS) og i andre flaggstater enn Norge, under såkalte bekvemmelighetsflagg. NIS skal være et ”norsk” alternativ til å flagge ut fartøy, og er et internasjonalt skipsregister som ivaretar lønn og arbeidsforhold for alle nasjonaliteter om bord slik vi er vant med i Norge, samtidig som rederiet nyter enkelte fordeler med å ha skipene sine flagget i et internasjonalt skipsregister, herunder beskatning og nettolønn – for å nevne noe.

På grunn av disse noe lukrative fordelene kan ikke NIS registrerte fartøy gå i rutetrafikk mellom norske havner eller i Offshorettrafikk mellom norsk havn og installasjon på norsk kontinentalsokkel. Dette medfører at skip i denne virksomheten ofte har fremmed flaggstat for å kunne operere i Norge/ på norsk sokkel og samtidig ”slippe unna” med lavere lønn mv. til utenlandsk besetning. Dette til tross for at skipet eies av norsk rederi. Paradokset her er at dette forringer lønnsnivå og arbeidstidsvern for utenlandsk besetning i forhold til NOR og NIS. (Norges Rederiforbund, 2009).

En årsak til at vi går nøye gjennom dette er at disse forholdene kan påvirke rederi til å prioritere utenlandsk fremfor norsk besetning, og dermed redusere lønningsutgiftene kraftig (R1).



Figur 2 – Oversikt over skip med norsk eierskap i ulike skipsregistre (Norges Rederiforbund, 2009)

For å kunne inneha stilling som kaptein på et skip trenger man sertifikat tilsvarende skipets tonnasje. Sertifikat betinger tidligere erfaring, eller *fartstid*, som overstyrermann og førstestyrermann (STCW-95-2, 1995). En som jobber som styrmann har et lederansvar for sin detalj enten navigasjon, dekkarbeid, eller lasteoperasjoner og stabilitet. I alle tilfeller får man erfaring med å lede andre mennesker. For å få jobb som kaptein i et rederi må man foruten å ha sertifikat være personlig skikket, og ha erfaring fra liknende virksomhet for eksempel tankfart, fiskefartøy og slepebåterfaring, gjerne innenfor samme rederi. I eksempelet vårt med Troms Offshore vil det si erfaring fra offshorefartøy (R1).

1.4 Oppgavens oppbygning

I påfølgende kapittel (2) vil vi beskrive offshorenæringen og forhold som regulerer valg av arbeidskraft på fartøy. Vi vil gi et innblikk i den historiske utvikling av fremmedkulturell arbeidskraft i norsk skipsfart generelt og i offshorenæring spesielt. Videre beskriver vi lovregulering og forhold i sjøfart som vi mener bidrar til å aktualisere overnevnte problemstilling i forhold til fastlands-Norge. Vi mener det er viktig med en solid plattform for den videre drøftingen all den tid kunnskap om sjøfart og fartøy kan variere fra leser til leser. Uansett er tematikken som drøftes svært sammensatt.

I kapittel 3 vil problemstilling og oppgave settes i et teoretisk perspektiv, hvor relevant teori og tidligere forskning vil belyses og settes i sammenheng med oppgaven.

Kapittel 4 er viet til beskrivelse av valgt metode, samt redegjørelse for hvordan undersøkelsesopplegget er gjennomført og vurderinger av undersøkelsens validitet og reliabilitet.

Kapittel 5 inneholder en analyse av funn i undersøkelsen, og videre hvordan disse kan være relevant i forhold til teorier i litteraturen og ikke minst om funnene bidrar til å svare på problemstillingen.

Kapittel 6 avslutter denne masteroppgaven med oppsummerende betraktninger og noen forslag til tiltak.

2 RAMMEFAKTORER FOR KULTURBASERT LEDELSE I NORGE

I litteraturen har vi funnet lite teori og forskning om ledelse av multikulturelle grupper i en maritim kontekst. Vi vil derfor se på tematikken i et videre perspektiv, før vi diskuterer forholdene direkte relatert til oppgavens problemstilling og den videre undersøkelse.

Vi har valgt å først se på bedrifter i fastlands-Norge, noe som kan bidra til å belyse problemstillingen vår, samt aktualisere den på en måte som kan bidra til å øke undersøkelsens eksterne gyldighet (Jacobsen, 2005). I dette kapittelet vil vi tilnærme oss problemstillingen ved å gå gjennom utviklingen av fenomenet arbeidsinnvandring i Norge, i et generelt perspektiv. Det er interessant å se på eventuelle utfordringer som kan oppstå i forbindelse med ledelse av kulturelt sammensatte grupper på norske arbeidsplasser. Vi vil gå inn på lover og forskrifter som regulerer behandling av fremmedkulturelle på arbeidsplassen, og deretter relatere dette til problemstillingen gjennom å se på forhold i rederiet Troms Offshore.

Vi går videre inn på hva undervisning i kulturforståelse innebærer for fremtidige sjøkapteiner og dekksoffiserer. Til sist i kapittelet vil vi igjen se på situasjonen i Troms Offshore og på hvilke tiltak rederiet har iverksatt med henblikk på ledelse av kulturelt mangfold på sine fartøy.

2.1 Historisk utvikling og regulering

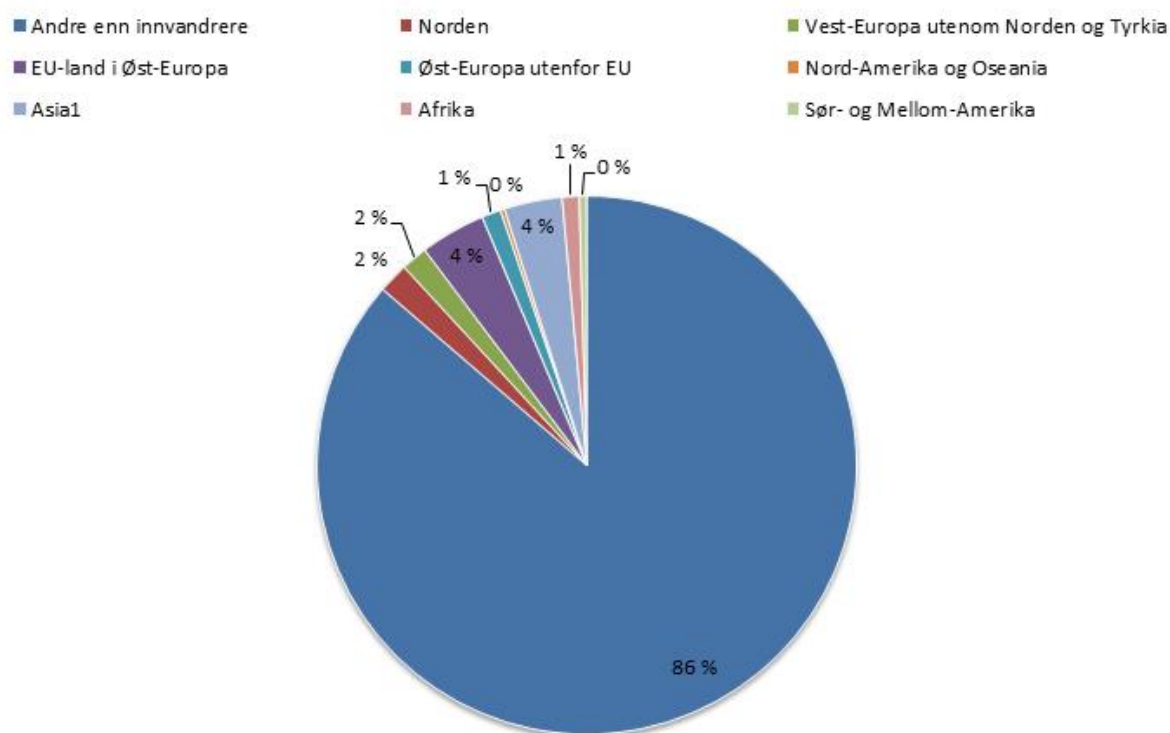
Norske arbeidsplasser har i økende grad sysselsatt fremmedkulturelle personer de siste 30 årene og behovet for utenlandsk arbeidskraft er fortsatt økende. Det er mange ulike årsaker til denne trenden, og noen av de mest fremtredende årsakene er: åpnere grenser/ Schengensamarbeidet, behov for arbeidskraft, herunder behov for spesialiserte og høyt kvalifiserte yrkesgrupper innenfor en rekke ulike fagfelt (DIFI, 2008). Sjøfolk kan i noen grad være innenfor den siste gruppen, spesielt siden norske rederier de senere år også har sysselsatt dekksoffiserer og maskinoffiserer fra spesielt Filippinene – ikke bare mannskap (SINTEF, 2014). Allikevel er det i all hovedsak norske maskin- og dekksoffiserer på fartøy i den norske handelsflåte. Mye av årsaken til at norske sjøfolk og offiserer etter hvert ser ut til å «erstattes» mer og mer av utenlandsk arbeidskraft kan være noe lavere lønnskostnader, samt at Asiater og Østeuropeere angivelig har større villighet til å jobbe i operasjonelle yrker som sjøfolk:

”Det er en skremmende tanke at vi faktisk foretrekker polsk mannskap i stedet for norsk. Polske sjøfolk er mer positiv til endringer og instruksjer [..]. –det er naturlig for

dem å leve i et operasjonelt miljø (på fartøy, red. anm.), nordmenn er sosialdemokrater i alle sammenhenger” (R3).

UDI bestilte i 2008 en rapport fra Direktoratet for Forvaltning og IKT (DIFI), for å kartlegge tiltak for å rekruttere flere fagspecialister til Norge. Fokus for denne studien var Tyskland, Russland, Romania og India (DIFI-2, 2008). Man peker også her på det økende behovet for utenlandsk arbeidskraft til Norge.

I følge Statistisk Sentralbyrå (SSB, 2014), så har 13,7 % av alle ansatte i norske virksomheter i 2012 innvandrerbakgrunn. Dette er iht. definisjoner i statistikken personer som er 1. og 2. generasjons innvandrere. I relasjon til mannskapssituasjonen i bedriften vi undersøker, er det verdt å legge merke til at 4 % av alle sysselsatte i Norge har sitt opphav fra EU land i Øst-Europa, hvor Polen trolig er betydelig representert i statistikken. Se forøvrig Figur 3 om sysselsetting blant innvandrere fra SSB.



Figur 3 - Sysselsatte etter innvandrerbakgrunn. Oppgitte verdier i prosent av personer i alt i hver gruppe. 4. kvartal 2013. (Verdier under 1% vises som "0", "Asia 1" inkluderer Tyrkia) (SSB, 2014)

UNIO leder Anders Folkestad uttalte i 2014 at Norge fortsatt har et økende behov for arbeidskraft fra utlandet:

”Siden EU-utvidelsen i 2004 er Norge blant de landene i Europa som i forhold til folketallet har hatt størst arbeidsinnvandring fra nye EU-land. I hovedsak skyldes dette at Norge har hatt en sterk etterspørsel etter arbeidskraft, høy levestandard kombinert med gode universelle velferdsordninger og høye lønninger for ufaglært arbeid. En annen viktig faktor er at norsk økonomi ble lite berørt av finanskrisen som rammet Europa” (UNIO, 2014)

Disse sakene underbygger vår påstand om at Norge har hatt og vil fortsette å ha behov for utenlandsk arbeidskraft både på land og i sjøfarten. Norsk skipsfart har gjennom 30 år rekruttert fremmekulturell arbeidskraft, spesielt fra Filippinene (SINTEF, 2014). Artikkelen fra SINTEF viser til at det pr. tid er rundt 20- tusen sjøfolk fra Filippinene, i den norske Handelsflåten.

Denne utviklingen medfører en blanding av både norske og utenlandske, fra ulike verdensdeler og kulturer – ofte på en og samme arbeidsplass. Dette kan avstedkomme spenninger og konflikter, samt gjøre kommunikasjon og konflikthåndtering vanskelig. I en maritim kontekst er denne problemstillingen spesielt interessant da konflikter og kommunikasjonsproblemer potensielt kan eskalere på grunn av at besetningen jobber sammen 24 timer i døgnet, ofte i flere uker, uten å få nevneverdig fritid borte fra arbeidsplassen (R1). En kan lett tenke seg at konflikter på fartøy, langt fra land innebærer en stor risiko for både liv og helse til de som er ”i samme båt” sett i forhold til virksomheter på landjorda.

2.2 Noen kjente problemstillinger

Problemstillingene rundt kulturforskjeller på norske arbeidsplasser spenner fra begrensninger på hva den enkelte ansatte kan gjøre i bedriften av både kulturelle og religiøse årsaker, tilpassede arbeidstider eller ferier, lønnsnivå, språk og kommunikasjon (Drange, 2014).

Videre beskriver Drange (2014) at utdanning og erfaring i noen grad kan miste sin gyldighet i møte med et norsk arbeidsmarked med krav til dokumentasjon og erfaring. Helsepersonell

utdannet utenfor EØS må for eksempel gjennom en grundig kontroll og videreutdanning i nasjonale fag for å få autorisasjon i Norge (Helsepersonelloven, 1999:§ 48).

I lys av vår undersøkelse i Troms Offshore erfarer vi at konflikter muligens kan oppstå hyppigere, samt være vanskeligere å håndtere for kapteinen, dersom kulturelle ulikheter gjør seg gjeldende i form av kommunikasjonsvansker basert på både språklige og kulturelle kommunikasjonsformer (R1).

Som vi har vært inne på allerede, så startet Troms Offshore i 2009 et arbeid for å øke lederkompetansen hos sine ledere på land og sjø, hvor kapteinene ble prioritert. Hovedfokuset var den gang blant annet å øke kapteinenes evne til å håndtere eller forebygge konflikter om bord, og da spesielt med tanke på besetninger som var sammensatt av personell fra ulike kulturer. Konflikthåndtering er hovedfokus for Troms Offshore i arbeidet med rederiets lederutviklingsprogram. Vi har derfor grunn til å tro at kapteinen må tilpasse sin lederadferd primært for å forebygge og håndtere konflikter ombord hvor fremmedkulturelle mannskaper er representert i mannskapet.

2.2.1 Regulering av arbeidsforhold i Norge

Likestillingsloven (2013) § 1 a, diskrimineringsloven om etnisitet (2013) § 3 a og diskriminerings- og tilgjengelighetsloven (2013) §§ 3 og 5 regulerer blant annet statlige virksomheter samt private bedrifter som sysselsetter mer enn 50 personer. Den legger føringer på «positiv diskriminering» samt tilrettelegging for kulturelt betingede minoriteter basert på religion og etnisitet. Hensikten med disse reguleringene er å fremme likestilling og hindre diskriminering i Norge, både for offentlige myndigheter og arbeidsgivere i større bedrifter (Veileder, 2010).

Ut over dette regulerer Arbeidsmiljøloven (2005) kapittel 13 diskriminering av ansatte på grunn av kulturelt opphav for alle virksomheter i Norge.

2.2.2 Regulering av arbeidsforhold på norske fartøy

Fra 2013 er det Skipsarbeidsloven (2013) som regulerer arbeidsforhold til sjøs. Skipsarbeiderloven (2013) erstatter den gamle Sjømannsloven og regulerer ansettelse, oppsigelse og arbeidsforhold på norske skip på linje med Arbeidsmiljøloven (2005). Denne

lovs kapittel 10 er identisk med Arbeidsmiljølovens (2013) kapittel 13 om diskriminering av ansatte på bakgrunn av blant annet etnisitet og religion (kulturelle trekk, red.anm.). I tillegg til nasjonal lovgivning har Sjøfartsdirektoratet jobbet lenge med å implementere Maritime Labour Convention (MLC) i Norge. Denne konvensjonen sikrer ansatte på skip en større grad av økonomisk sikkerhet og rettigheter enn hva man tidligere har hatt (Sjøfartsdirektoratet, 2014). Vi går ikke noe nærmere inn på innholdet i MLC.

Skipsarbeiderloven (2013) og MLC regulerer vilkårene og tilrettelegging av arbeidsforhold for de ansatte i sjøfartsnæringene slik Arbeidsmiljøloven (2013) gjør på landjorda. Vi finner ikke noe holdepunkt for at lovverket strekker seg ut over å regulere forhold som: ansettelsesprosess, arbeidstid/ vernebestemmelser, sosial dumping samt opprettholde et diskrimineringsvern. Dermed kan ikke lovverket komme til direkte anvendelse i forhold som omfattes av de problemstillingene vi her drøfter

Lovverket regulerer for så vidt større arbeidsplasser/ bedrifters ansettelse, oppfølging og integrering av arbeidstakere fra andre nasjonaliteter eller kulturer. Hensikten med denne aktivitets- og rapporteringsplikten er likevel bare knyttet til å fremme likestilling og gi like muligheter for alle.

Når det kommer til å definere og iverksette *positive* tiltak i bedriften, som har til hensikt å øke utnyttelsen av et kulturelt mangfold på arbeidsplassen, er det i dag opp til bedriften selv å vurdere dette. Det som imidlertid er uklart er hvorvidt diskriminerings- og tilgjengelighetsloven (2013) §§ 3 og 5 kommer til anvendelse for EØS borgere på norske skip, spesielt mht. rekruttering, utlysning av stillinger og ansettelse.

Vi går følgelig ut ifra at norske rederier ikke har andre krav til ivaretagelse av utenlandske statsborgere enn hva som pålegges av Skipsarbeiderloven (2013), MLC og diskrimineringsloven (2013). Vi vil ikke gå videre inn på å vurdere lovverk og konkluderer med at det er lite lovpålagte krav til rederiers organisering, kursing og ledelsesfilosofi med hensyn til å ivareta konflikthåndtering og ledelseeffektivitet eller lederutvikling i kulturelt sammensatte besetninger.

2.3 Fagskolenes og høyskolenes læreplan for multikulturelle arbeidsmiljø

Da forfatterne gikk ut av skole med bachelor i navigasjon i 2004, hadde vi ikke på noe tidspunkt gjennom tre år gjennomgått opplæring i kulturforståelse, som ledd i denne utdannelsen. Vi gikk den gang en tilsvarende utdanning til det som i dag tilbys i de sivile høyskolene, for eksempel på UIT ved avdeling for ingeniørfag (nautikk).

”Den tida da eg gikk på skipperskolen i 2005, så va ytringsfriheten hemmet av Vigrid sin deltakelse i debatten om innvandrere og fremmedkulturelle i Norge [...]. Eg og mange av mine medelever skreiv oppgave om fremmedkulturelle, og disse var svært ytterliggående. I ettertid ser eg at læreran burde tatt opp disse oppgavene til debatt, noe dem ikke gjorde; debatten ble lagt død... [...]. Eg hadde jo erfaring fra Afrika og kunne jo fortelle om kordan disse tingan forholdt seg i virkeligheta” (R2).

Universitetet i Tromsø, Institutt for ingeniørvitenskap og sikkerhet, underviser i Emnet MFA-2013 ”Skipsadministrasjon, økonomi og befraktning med kulturforståelse” hvor sistnevnte har en egen fagkode SS-315 (UiT, 2014). Det at vi ser en egen fagkode for emnet kan tyde på et større fokus på kulturforståelse i undervisning av kommende norske sjøoffiserer.

2.4 Hvorfor utenlandsk mannskap?

Innenfor sivil skipsfart og handelsflåten er det flere segmenter og nisjer. Vi kjenner til tankfart, stykkgoods og bulkfrakt, samt seismikk, fiskeri som eksempler på næringsvirksomheter på sjøen. Troms Offshore er et rederi som opererer supplyfartøy tilknyttet petroleumsindustri samt spesialfartøy knyttet til forskning, undervannsoperasjoner og slepeberedskap. Troms Offshores operasjonsområde er hovedsakelig i tilknytning til Nordsjø-, Østensjø- og Barentshavet og Svalbard.

I henhold til Troms Offshore sine informasjoner har de mannskaper fra Polen og Norge spredt på 11 fartøy, hvor 9 fartøy er NOR registrert, og 2 fartøy er registrert på Isle of Man (Storbritannia). I tillegg opererer Troms Offshore 3 fartøy for Tidewater Inc., som kjøpte opp selskapet i 2012, men disse fartøyene er ikke med i vår undersøkelse. Det kan likevel nevnes

at disse tre fartøyene har besetningsmedlemmer fra England, Skottland, Frankrike og Latvia, for å nevne noen nasjonaliteter. (R1)

Rederiet opererer i konkurranse med rigg og flytende forankrede boreinstallasjoner på sokkelen, som drives av oljeselskaper. Lønnsnivå og turnus på rigg er forholdsvis bedre enn det rederiene kan tilby og dermed opplever mange rederi at de mister personell og kompetanse til den mer attraktive oljeindustrien på norsk sokkel. Denne situasjonen er en vesentlig premissgiver for både rekruttering og personellforvaltning for Troms Offshore. Dette gjelder også andre norske rederier (R1).

”Arbeidsforholdene e jo bra, men lønna e jo altfor lav [..]. -Så kunne lønna vært mer differensiert spør du meg. Det skulle vært større forskjell mellom gradene, det er for eksempel for lite lønsmessig avstand mellom kaptein og chief [..]”(R2).

Prisen på norsk arbeidskraft er en stor utgiftspost for riggnæringen, noe som skyldes lukrative skiftordninger og et meget bra lønnsnivå. Næringen i seg selv har hatt god inntjening med høye oljepriser siste år, noe som kan se ut til å endre seg, i hvert fall på kort sikt.

Skiftordningene i petroleumsvirksomheten er regulert i tariffavtaler. Fri periodene utgjør etter forskriften over 60 % av året og mannskaper på rigg går såkalt 1:2 system med to uker om bord og 4 uker fri. I andre deler av verden er det mest vanlig med 1:1 turnus, hvor fri- og arbeidsperioder er like lange. Kort arbeidstid på årsbasis er hovedårsaken til at norsk arbeidskraft blir kostbar i den internasjonale konkurransen (St.meld. nr. 31 2003-2004:6.1.4).

”Det har vært en høyere lønnsutvikling i riggnæringen siden 1992 enn for skip i NOR og NIS [..]. I følge Norges Rederiforbund har lønnskostnadene for flyttbare rigger øket 86 pst. i perioden 1992–2003. I samme periode har lønnskostnadene i NOR øket 53 pst, 43 pst. i NIS mens for NHO bedrifter er økningen 54 pst. og for staten 51 pst. [..].”(St.meld. nr. 31 2003-2004:6.1.4)

Norsk sjømannsforbunds landsmøte i 2014 debatterte den synkende andelen av norske offiserer og mannskap på norsk eide fartøy, og vil jobbe for å stimulere rederiene til å bruke norske sjøfolk i større grad enn i dag (Frifagbevegelse, 2014).

Etter det intervju med kapteinene viser, så føler kapteinene i Troms Offshore seg meget godt ivaretatt og hørt av rederiets ledelse, og slik vi ser det veier dette i stor grad opp for de lønsmessige forhold som beskrives. Rederiet har blant annet et forum for kapteiner, som gir dem et talerør inn i rederiets ledelse: *kapteinkonferansen*.

2.4.1 Tiltak i Troms Offshore

Troms Offshore gjennomførte i 2009 en behovsanalyse etter initiativ fra en kapteinkonferanse. Behovsanalysen baserte seg på undersøkelser og innspill fra kapteinene i rederiet og resultatet viste at det var et bredt ønske fra kapteinene i Troms Offshore om å øke egen kompetanse på ledelse, kulturforståelse og konflikthåndtering/ kommunikasjon. Kapteinene ville kort sagt bli bedre ledere. Kapteinene var imidlertid klar på at kurs og opplæring måtte spres i tid og tilpasses turnustjenesten, samt at denne videreutdannelsen måtte gi studiepoeng (R1). Vi vil komme nærmere inn på dette prosjektet i kapittel 5.

2.5 Oppsummering

I Norge har vi hatt en jevn vekst av fremmedkulturelle arbeidstakere, både på land og i sjøfarten gjennom de siste 50-60 årene. Vi har lovgivning som regulerer forhold på arbeidsplassen i forhold til sikkerhet, arbeidstid og diskrimineringsvern, både før og etter ansettelse. Statlige virksomheter og større private arbeidsgivere er pålagt å iverksette og rapportere egne tiltak for å ivareta integrering av fremmedkulturelle i arbeidsmiljøet, men dette gir slik vi ser det ingen konkret retning for hvordan en leder skal ivareta denne integreringen. Bedriftene er som tidligere nevnt selv ansvarlig for oppfølging og ivaretagelse av fremmedkulturelle ansatte ut over de snevre kravene som lovverket stiller til å fremme likestilling og utøve diskrimineringsvern.

Skipsfarten reguleres også på linje med sivile virksomheter på land, men ikke i samme grad i forhold til arbeidstid og stillingsvern. Imidlertid er sjøfolk vernet ved lov mot diskriminering på linje med Arbeidsmiljølovens (2005) kapittel 13. Skipsfarten har likevel noen smutthull i forhold til ivaretagelse av sjøfolks rettigheter ved at rederiene kan registrere fartøy under

såkalte bekvemmelighetsflagg, for eksempel i Bahamas. Disse landene har ikke lovgivning som ivaretar sjøfolk på linje med Skipsarbeiderloven (2013) som gjelder for norske fartøy. Når sjøfolk i tillegg ikke er norske statsborgere faller disse gjerne dårligere ut i forhold til ivaretagelse av både integrering, diskriminering og andre forhold som reguleres i Skipsarbeiderloven (2013) for å ivareta sjøfolks helse og velferd i arbeid. MLC vil trolig få større effekt i utenlandske rederier og flaggstater.

Troms Offshore seiler sine fartøy under Norsk Ordinært Skipsregister, foruten noen få fra Tidewater Inc., som ikke er en del av vår undersøkelse. Rederiet gjennomfører aktive tiltak for å bedre effektivitet i kulturelt sammensatte besetninger, gjennom å gi kapteinene i rederiet opplæring i ledelse av konflikthåndtering og kulturforståelse, selv om dette ikke er lovpålagt. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 4 og 5.

3 TEORETISK REFERANSERAMME

Verden går i en retning – mot mer globalisering, og ettersom vi blir mer globale og de økonomiske barrierene går ned vil de kulturelle barrierene gå opp og gi nye utfordringer og muligheter. Når kulturer møtes vil det kunne gi en synergieffekt på enkelte områder, men mest sannsynlig vil deres særegenheter tre fram. I forretningsammenheng er det viktig å kunne omstille seg fra sin egen kultur til de kulturene man gjør forretninger med. Man må sette pris på deres kulturelle verdier, praksiser og spissfindigheter. Dette krever at man er åpen for andres meninger og ideer. Liv og lære går ikke alltid hånd i hånd - man er formet av sin egen kultur og det er ikke alltid så lett å akseptere og sette pris på andres kulturer (House mfl., 2004).

Vi vil først definere lederskap og kultur, og deretter vil vi gi en kort bakgrunn i prosjekt GLOBE og beskrive GLOBE sitt rammeverk, ut over det vi allerede har referert til i oppgaven. Vi vil forsøke å knytte teorien oppimot vår problemstilling og avslutningen vil bringe de løse trådene sammen.

3.1 Definisjoner

Vi har valgt å bruke House mfl. (2004) sine definisjoner på lederskap og kultur. Dette er definisjoner som GLOBE har brukt lang tid på å komme til enighet om pga. ulike synspunkter.

Lederskap – evnen til å påvirke, motivere og få andre til å bidra mot suksess og effektiviteten av organisasjonen de er medlemmer av (House mfl., 2004:15).

Kultur – delte beveggrunner, verdier, trosgrunnlag, identiteter og fortolkninger av eller betydningsfulle signifikante hendelser som kommer fra felles erfaringer fra medlemmer av kollektiver som er ført over generasjoner (House mfl., 2004:15).

House mfl. (2004) ser på kultur i GLOBE på to nivåer. Det er *societal culture* og *organizational culture*. Med *societal culture* menes at man vanligvis har et felles språk, et felles ideologisk trossystem (inkludert religiøst og politisk), en felles arv og felles historie. Med *organizational culture* menes at man har en felles fagterminologi i organisasjonen, felles organisasjonelle verdier og en felles organisasjonshistorie. Vi har valgt å hhv. bruke

begrepene samfunnskultur og organisasjonskultur og denne forståelsen av dem i resten av oppgaven.

3.2 GLOBE – Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness

Idéen til Prosjekt GLOBE ble unnfanget i 1991 av Robert J. House ved Wharton School of Business ved University of Pennsylvania og skulle svare på et betydningsfullt spørsmål: Hvordan er kultur relatert til det samfunnsmessige, det organisatoriske og leders effektivitet?

Datagrunnlaget til GLOBE er basert på 17,300 ledere fra 951 organisasjoner fra 62 samfunn verden over. Det ble sendt ut en spørreundersøkelse som ble fulgt opp med intervjuer, gruppediskusjoner og litteraturanalyser. (House mfl., 2004)

Norge er ikke et av de landene som var med i dette prosjektet, men Gillian Warner-Søderholm har skrevet en forskningsrapport som nettopp omhandler Norge sett i lys av GLOBE. Hennes funn er at selv innenfor en relativt snever region med land som har sterke historiske og kulturelle røtter sammen er det subtile forskjeller som i enkelte tilfeller kan spille en stor rolle i enkelte tilfeller. Det er viktig å være klar over dette og hun mener at disse forskjellene kan medlemmer av en organisasjon med forskjellig kulturelt opphav forutse og sette pris på hvis man har kunnskapen om det (Søderholm, 2012).

3.2.1 Kulturelle dimensjoner og kulturklynger

Prosjektet etablerte ni ulike kulturelle dimensjoner for å vise forskjeller/likheter innen de ulike samfunn på bakgrunn av normer, verdier, tro og praksis. De ni kulturelle dimensjonene er (House mfl, 2004:10):

Power Distance: I hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller samfunn forventer og er enig i at makt skal være lagdelt og konsentrert på høyere nivåer i organisasjoner eller i staten.

Uncertainty Avoidance: I hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller samfunn prøver å unngå usikkerhet ved å være avhengig av sosiale normer, ritualer eller byråkratiske prosesser.

Humane Orientation: I hvilken grad medlemmer av en organisasjon eller samfunn oppmuntrer og belønner individer for å være rettferdige, altruistiske, vennlige, generøse, omsorgsfulle og snille mot andre.

Collectivism I (Institutional): I hvilken grad organisatoriske og samfunnsmessige institusjonelle praksiser oppmuntrer og belønner felles distribusjon av ressurser og kollektiv handling.

Collectivism II (In-Group): I hvilken grad individer uttrykker stolthet, lojalitet og kohesjon i deres organisasjon eller familie.

Assertiveness: I hvilken grad individer i organisasjoner eller samfunn er påståelige, konfronterer og er aggressive i sosiale forhold.

Gender Egalitarianism: I hvilken grad en organisasjon eller samfunn forminsker kjønnsforskjeller og samtidig fremmer likestilling.

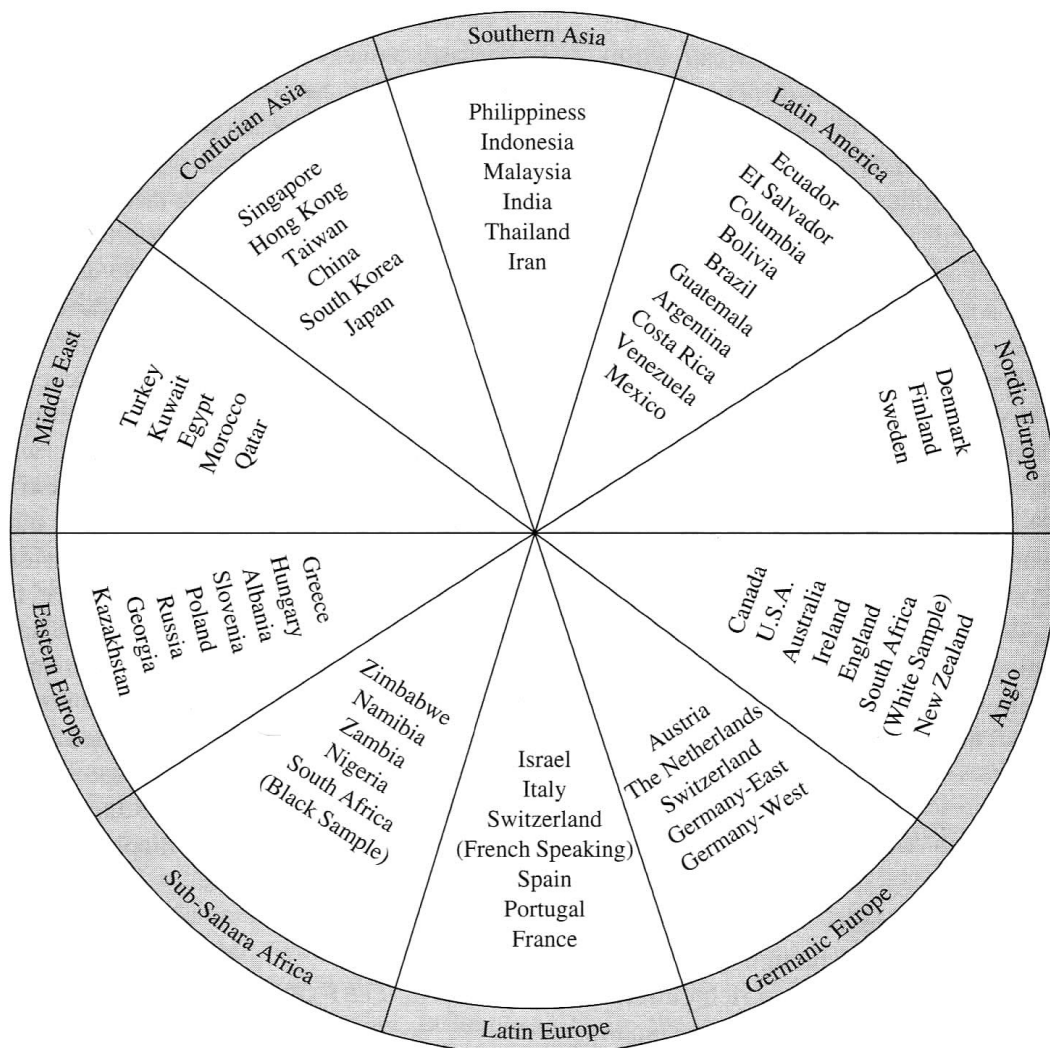
Future Orientation: I hvilken grad individer i organisasjoner eller samfunn deltar i fremtidsrettede aktiviteter såsom planlegging, investering i fremtiden og venter med individuell eller kollektiv belønning (*delayed gratification*).

Performance Orientation: I hvilken grad en organisasjon eller samfunn oppmuntrer til og belønner gruppe-medlemmer for prestasjonsforbedring og fremragende dyktighet.

For hver dimensjon utviklet GLOBE en egen skala og to spørreblanketter. Den første målte *faktiske* praksiser i egen organisasjon og hvordan disse praksisene *egentlig burde være* i egen organisasjon. Den andre målte praksiser og verdier i deres respektive samfunn (House mfl., 2004:11).

GLOBE har gjennom prosjektet sitt fått bevis for at disse ni dimensjonene viser signifikante forskjeller mellom ulike kulturer og på den måten kan de differensiere kulturer (House mfl, 2004:13).

Dette muliggjorde at de kunne sette de forskjellige samfunn inn i kulturklynger. Samfunn i samme klynge har de største likhetene og forskjellene øker jo lengre fra hverandre klyngene er (se Figur 4).



Figur 4 - Kulturklynger (House mfl., 2004:190)

Som vi kan se av figuren er for eksempel den nordiske klyngen mest ulik fra den øst-europeiske klyngen.

Nedenfor følger en kort beskrivelse av hver klynge:

Anglo – Canada, USA, Australia, Irland, England, Sør-Afrika (Anglo-Afrikansk befolkning), New Zealand:

Basert på etniske og lingvistiske likheter. Ut i fra folkevandringsmønstre trekker den på den anglosaksiske arven med opprinnelse fra Romerne som var et sterkt opphav til de britiske øyer. Engelske migranter dro siden ut og gjennomsyret de ulike landene som står oppført her (House mfl., 2004:184).

Latin Europe – Ecuador, El Salvador, Columbia, Bolivia, Brasil, Guatemala, Argentina, Costa Rica, Venezuela, Mexico:

Regioner som har sin arv fra den Romerske kulturen med bakgrunn i katolikken (House mfl., 2004:184).

Nordic Europe – Danmark, Finland, Sverige:

Likt kulturelt opphav, felles historie og like språk. Finland er med en når en ser på en videre forståelse av den kulturelle basen (House mfl., 2004:184).

Germanic Europe – Østerrike, Nederland, Sveits, Tyskland (Øst, Vest):

Land som fortsatt bruker tysk. Felles arv fra romerne. Protestanter. Setter verdier som orden, ærlighet og lojalitet høyt (House mfl., 2004:185).

Eastern Europe – Hellas, Ungarn, Albania, Slovenia, Polen, Russland, Georgia, Kazakstan:

Bastert på den sovjetiske hegemonien. Bakgrunn fra nomadene og hvor det var viktig å kontrollere steppene inkludert gruppene som bodde der. Ble håndhevet av krigshøvdinge som kontrollerte landet, arbeidskraften og friheten til å ferdes. I tillegg utgjorde fjellene og skogen en naturlig innhegning som skapte sosial stabilitet og gruppetilhørighet (House mfl., 2004:186).

Middle East – Tyrkia, Kuwait, Egypt, Marokko, Qatar:

Islam står sentralt i denne klyngen. Den islamske moralen og «koden», det arabiske språket og de geografiske egenskapene er det som knytter disse sammen. Det var en klar forskjell mellom hva som var lovlig og hva som var moral i henhold til Islam, og det som gikk på tvers av det moralske ble straffet hardt (House mfl., 2004:187).

Sub-Saharan Africa – Zimbabwe, Namibia, Namibia, Nigeria, Sør-Afrika (utenom-Anglo Afrikansk befolkning).

Opplevde ikke den samme homogeniseringen som nord afrikanske samfunn med tanke på religion, språk og skikker. Stort mangfold av etnisitet, religion, språk og kultur. Historisk var regionen økonomisk avskjært fra Egypt og andre land som utgjorde den arabiske sivilisasjonen. Denne regionen ble som regel brukt for å hente slaver til de arabiske landene, noe som gjorde den mer isolert (House mfl., 2004:187).

Southern Asia – Filippinene, Indonesia, Malaysia, India, Thailand, Iran:

I denne regionen var det et stort mangfold av religiøse overbevisninger, men på tross av disse forskjellene eksisterte det en fredelig sameksistens i en lengre periode. Landene i denne

regionen deler en tilbøyelighet til å assimilere eksterne og nyere innflytelse i deres naturlige kultur på en suksessrik måte (House mfl., 2004:188).

Confucian Asia – Singapore, Hong Kong, Taiwan, Kina, Sør-Korea, Japan:

Den regionen har en sterk historisk påvirkning fra Kina og konfusianisme. Den konfusianske læremåten legger vekt på læring gjennom en hierarkisk, familie institusjon som lærer prinsipper om disiplin, selvoppofrelse og det å kunne vente på belønning (*delayed gratification*) (House mfl., 2004:189).

Hvorfor etablere disse kulturklyngene (House mfl, 2004:201)?:

Fordeler:

- Kan være til stor hjelp for å selektere og trene ledere som skal jobbe i globale miljø.
- Konflikter basert på kulturelle misforståelser. Ved å gruppere medarbeidere i grupper basert på kulturklyngene, kan det utvikles færre treningsprogrammer for ledere som skal hjelpe dem med å erverve seg de nødvendige ferdighetene for å håndtere disse.
- Mer effektiv ledelse. Kunnskap er makt. Mer kunnskap om de kulturelle dimensjonene og klyngene setter en leder i stand til å gjøre en innledende bedømming av- og hva som er passende oppførsel i kulturen.
- Ledere som jobber langt vekk fra hjemme har vist seg å ha en større risiko for å feile. Det vil si at jo større kløft det er mellom den kulturelle basen lederen har og til der hvor lederen skal jobbe, øker sannsynligheten for at lederen feiler. Man kan redusere antall «feilansettelser» ved å plassere ledere i kulturer som er mer like deres egne.

Ulemper:

- Det som taler imot en slik ”kategorisering” av geografiske og etniske grupper er muligens at man bidrar til å stigmatisere og bygger opp under eventuelle fordommer enkelte kan ha mot andre etniske grupper eller regioner av verden. Dette er til dels støttet av den generelle oppfatningen om at universelle lover og

regler ikke har samme effekt i forskning som retter seg mot mennesker, da mennesker av natur tilpasser seg nye stimuli og forhold som en vitenskapelig undersøkelse kan skape, på en måte som muligens kan bidra til å spolere forskningsresultatet jfr. Hawthorne effekten og den ontologiske debatten (Jacobsen, 2005: 25).

- Som følge av punktet over, kan denne kulturelle grupperingen skape eller forsterke den effekten, som i følge studien faktisk eksisterer i de ulike kulturklyngene. Dette kan ha uheldige konsekvenser for både videre forskning og for samarbeid og ledelse i organisasjoner hvor de ulike kulturklyngene er representert.

Samfunnskulturen påvirker menneskelig adferd i samfunnet. Samfunnets kulturelle verdier og skikker hjelper individet å skille mellom akseptabel og uakseptabel oppførsel. Dette påvirker igjen organisasjonskulturen og hva som er effektive lederskapsegenskaper. Organisasjoner er et lite miniatyrsamfunn og blir påvirket av kulturen hvor den har base. Videre påvirker samfunnskulturen også lederen. Lederen må takle medarbeidere som er del av den store samfunnskulturen, men også en del av den mindre organisasjonskulturen. Medarbeiderens preferanser for å bedømme sin leders prestasjon er mest sannsynlig påvirket av deres samfunns- og organisasjons-praksiser. (House mfl., 2004:277)

3.2.2 Svakheter og styrker ved GLOBE

Prosjekt GLOBE har sine begrensninger da den fokuserer på organisasjonelt lederskap, og ikke politisk eller moralsk lederskap. Videre er forskningen monometodisk, det vil si at alle skaladata er samlet inn ved hjelp av enqueteer. Primærmålet med prosjektet var å differensiere mellom organisasjons- og samfunnskultur. Prosjektet hadde ikke til hensikt å skille innad i kultur eller mellom individer, men mellom kulturer (House mfl., 2004:145).

Vi har grunn til å tro at studien kan ha en normativ effekt på videre forskning innenfor tematikken, men spesielt frykter vi at studien kan ha en selvoppfyllende effekt overfor aktører i arbeidslivet, både offentlig og privat hva angår å ”stigmatisere” enkeltpersoner innenfor de ulike kulturklyngene.

GLOBE er den eneste studien som har analysert hvordan ledelse blir oppfattet av kulturer i hele verden. Videre er den basert på et godt utviklet kvantitativt forskningsdesign og har videreutviklet Hofstedes opprinnelige klassifikasjonssystem hva angår kulturelle dimensjoner. GLOBE fremhever også kompleksiteten av ledelsesprosessen og hvordan den er påvirket av kultur (Virkus, 2009).

3.3 Drange (2014): Mangfoldsledelse

Ida Drange ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), utarbeidet i 2014 en rapport ”Mangfoldsledelse, en kunnskapsoversikt”. Rapporten beskriver en historisk utvikling av mangfoldsledelse, som har røtter helt tilbake til 60-årenes USA, myndighetenes krav til at virksomheter som drev forretning med staten ikke skulle diskriminere afroamerikanere ifm. ansettelse.

Mangfoldsledelse startet som EEO (Equal Employment Opportunities), en slags kvoteringslovgivning i USA, som skulle sikre en numerisk representasjon av alle grupper på alle nivå i virksomheten på 60-tallet (Drange, 2014). EEO har i senere tid byttet navn til Diversity management (Mangfoldsledelse) og handler i dag mer om å tilrettelegge for kulturelle minoriteter ved å se bort fra ansattes kulturelle opphav, og sørge for at bedriften tilpasses minoriteter i arbeidsstokken. Mangfoldsledelse kan også bety fokus på å fremheve minoriteter som et positivt tilskudd til arbeidsplassen relatert til arbeidsoppgavene; for eksempel kan arabisk ættede politifolk muligens gjøre en bedre jobb opp mot det arabiske miljøet, i forhold til hva en etnisk norsk politimann kan gjøre.

Noe av det vi vil ta tak i fra dette teoretiske perspektivet, er lederens tre ulike fokus på mangfoldsledelse. *Laissez Faire* nevnes også, men det vil vi ikke gå inn på her:

Assimilerende; lederen legger opp til at alle skal være like, og ulikheter skal ”slipes bort”. Oppgaver og oppdrag er i fokus fremfor trekk og ulikheter hos enkeltmennesker

Segregerende; lederen skiller kulturelle grupper fra hverandre blant annet for å unngå gnissninger mellom medlemmer fra ulike kulturer

Mangfoldsledelse; lederen verdsetter og utnytter verdiene i mangfoldet, og lar retten til å være ulik bestå ettersom *alle* mennesker er ulike i en universell kontekst.

Kritikk mot Mangfoldsledelse går ut på at fokus på mangfold kan oppfattes som en *øvelse i veldedighet* i forbindelse med ansettelse eller karriere-løp og kan slå uheldig ut både for enkeltindivider og grupper fra en enkelt kulturklynge i målgruppen for dette (Drange, 2014: 11).

Drange hevder imidlertid at det generelt er skrevet mye om dette temaet, men at det pr. i dag finnes lite empiri i dette feltet, noe som understøtter våre egne funn (Drange, 2014).

3.4 Høst (2009): Faktorer som påvirker lederadferd:

Sammenhengen mellom den ansattes ytelse og lederens lederadferd er et sentralt tema i mange ledelsesteorier. I den *helhetlige modellen* for ledelse blir lederens adferd beskrevet som en av mange årsaksfaktorer som påvirker de ansattes ytelse, innsats (Høst, 2009: 29). Høst (2009) sier at lederskap/ lederadferd er en av mange årsaksfaktorer som påvirker innsatsen til de ansatte/ undergitte, noe som lyder kjent. I tillegg påvirkes lederens lederadferd av flere omkringliggende faktorer, og blant disse finner vi forventninger, rollekrav til lederen og de undergittes ytelser.

Rollekrav kommer fra ulike retninger og nivå; lederens overordnede, sideordnede og undergitte nevnes i den helhetlige modellen. I tillegg vil virksomhetens omgivelser og miljø påvirke disse forventningene, og blant disse finner vi forventninger og stimuli fra lokalsamfunn, nasjonale og nasjonalkulturelle hold, som for øvrig omtales av House m.fl. (2004) og Jacobsen & Thorsvik (2007).

Til tross for at tidligere forskning på trekkteorier ikke har avstedkommet noen effektive forklaringsmodeller på personlige trekk som kjennetegner en god leder, så er det likevel enkelte trekk ved lederen som øker sannsynligheten for at en leder vil være mer effektiv, men disse trekkene gir ingen garanti for effektivitet (Høst, 2009: 22). Videre ser den ”helhetlige modellen” på noen ledertrekk, som forventes å være tilstede hos effektive ledere, som høyt energinivå, toleranse for stress, selvtillit, indre kontrolltilpassning, personlig integritet, sosial maktmotivasjon, moderat høy prestasjonsorientering og lite behov for tilknytning.

Vi skal ikke gå inn å måle disse hos våre respondenter i undersøkelsen, men vi synes det er relevant å nevne *trekkteori* i relasjon til Høst (2009) sin helhetlige modell og så vil vi se nærmere på to ledertrekk: *selvtillit* og *prestasjonsorientering* gjennom tolkningen av resultater fra spørreundersøkelse og intervju. Grunnen til at vi velger å se nærmere på disse to

ledertrekkene er dels at de øvrige kan virke noe vanskelig å måle med de ressurser vi har tilgjengelig og dels fordi de to synes å harmonere med problemstillingen i oppgaven. Vi har grunn til å tro at de to trekkene vi har valgt kan bidra til å belyse trekk ved kapteinenes lederstil, som kan være interessant i relasjon til oppgavens problemstilling.

3.5 Jacobsen & Thorsvik (2007): Organisasjonskultur

Hvordan fungerer organisasjoner, og hva påvirker adferd til ledere og undergitte i organisasjoner? Fokuset for denne boken er menneskets adferd i en organisasjon, samt at adferden knyttes opp mot organisasjonens kontekstuelle relasjoner, herunder omgivelsene, som kan bety både det fysiske samfunnet rundt organisasjonen, men trolig også metafysiske faktorer, som forventninger og stimuli fra de fysiske omgivelsene.

Sosiale systemer er satt sammen slik at det alltid vil være rom for at enkeltmennesker bryter ut av kjente mønstre eller rammer (Jacobsen & Thorsvik 2007: 20) og det er dette som gjør undersøkelser og forskning, og ikke minst det å jobbe med mennesker, svært spennende. Direkte relevant teori for denne oppgaven er spesielt Jacobsen & Thorsvik (2007), kapittel 4 og 6.

3.6 Oppsummering

Hittil i dette kapittelet har vi referert til noen sentrale forfattere, teorier og begrep, som vi finner særskilt relevant for vår oppgave og problemstilling. Vi skal i kapittel 5 se nærmere på hvordan denne litteraturen kan belyse våre funn og vår tolking av disse funnene.

GLOBE studien (House m.fl. 2004) står som den mest sentrale teoretiske plattformen i relasjon til oppgavens problemstilling, da denne studien går direkte inn på å drøfte ledelse i en flerkulturell setting. Vi skal i det videre se at øvrig litteratur bidrar til å se vår problemstilling fra andre perspektiver, som for så vidt kan virke perifere, men som vi tror er viktige blant annet på grunn av problemstillingens kompleksitet; det å påpeke og eventuelt forklare årsakssammenhenger ved menneskelig adferd (Jacobsen 2005).

Vi vil drøfte våre funn opp mot problemstilling ved å sette disse inn i perspektiver fra:

House m.fl. (2004): Er utgangspunktet for vårt perspektiv og problemstilling ved at vi aktivt vil benytte kulturklynger og funn på kulturtrekk innenfor spesielt nordeuropeisk og

østeuropeisk kulturklynge. Antakelser om forhold i Troms Offshore og hva som kan tenkes å påvirke kapteinenes lederstil er i hovedsak forankret i teorien til House m.fl.; GLOBE.

Jacobsen & Thorsvik (2007): Organisasjonskultur vs nasjonal kultur, herunder hvordan organisasjonskultur og sosialisering inn i organisasjonen påvirker nye medlemmers egen kulturelle ballast over tid, og hvilke mekanismer og verktøy lederen kan benytte i denne prosessen.

Høst (2009): Faktorer som påvirker forventninger til lederen, lederadferd i seg selv og de ansattes ytelser. Bidraget fra Tor Høst vil brukes som en forklaring på hvorfor forventninger til lederen kan være ulike og vi mener at denne teorien bidrar til å forklare GLOBE og House m.fl. sitt teoretiske bidrag i denne oppgaven.

Drange (2014): Hvordan takle flerkulturalisme på norske arbeidsplasser med fokus på å forebygge diskriminering samt anspore bedrifter til å iverksette tiltak for å bedre integrasjon og positiv diskriminering av fremmedkulturelle ansatte. Mangfoldsledelse er i følge Ida Drange en optimal tilnærming til å lede mangfold da man også har fokus på integrering av spesielt innvandrere i samfunnet. Denne teorien er muligens perifer til utenlandske arbeidstakere på norske skip, men noen aspekter ved denne tilnærmingen er likevel gyldige og ikke minst interessante. Vi vil se på hvilken tilnærming til ledelse av mangfold kapteinene i undersøkelsen benytter.

I tillegg til de forfattere og bøker vi har referert til i dette kapittelet vil vi i enkelte tilfeller benytte forklaringer og teori fra Martinsen (2009), *Perspektiver på ledelse*.

4 METODE

Metode er en oppskrift eller fremgangsmåte for å innhente data om de forhold som vi vil studere nærmere i den virkelige verden. Jacobsen (2005) definerer metode som et hjelpemiddel til å beskrive disse forholdene, eller den virkeligheten, som vi ønsker å samle inn data om. Jacobsen sier videre at det er en forskjell mellom ”et hjelpemiddel” og ”en kokebok”, og metoden bør ikke sees på som et teknisk hjelpemiddel, men snarere en veileder eller en ”praksis”, som må tilnærmes med respekt for de definerte virkelighetene vi ønsker å studere.

I dette avsnittet vil vi redegjøre for og begrunne vårt valg av undersøkelsesstrategi. Forskningsstrategi og metode er valgt ut ifra det vi har vurdert som mest hensiktsmessig i forhold til problemstilling og tilgjengelig datagrunnlag. Undersøkelsens validitet og reliabilitet vil også bli diskutert i dette kapittel.

4.1 Kvantitativ forskningsmetode

Det vesentlige med valg av forskningsstrategi er at undersøkelsen bidrar til å svare på problemstillingen, samt vurdere hvorvidt gjennomføringen av undersøkelsen i seg selv bidrar til å påvirke svarene til respondentene jfr. Hawthorne-effekten (Jacobsen, 2005). Ved riktig bruk av en vitenskapelig metode kan man minimere bias, men det er ikke mulig å utelukke dette helt.

Vi har gjennomført en korrelasjonsstudie, hvor vi ser på et tverrsnitt av kapteinene i rederiet Troms Offshore.

Troms Offshore er et relativt lite rederi, og undersøkelsen retter seg kun mot ledere og kapteiner i rederiet. Dette kan bidra til å svekke undersøkelsen, og vi tror at en bredere undersøkelse rettet mot mannskap og ledere i alle besetningene kunne bidratt til å styrke undersøkelsen ved at den interne gyldigheten trolig ville blitt noe bedre (Jacobsen, 2005). Videre kunne undersøkelsen vært gjennomført i flere rederi for å øke den eksterne gyldigheten. Likevel er det fokus på lederskapsutvikling og konflikthåndtering i Troms Offshore som er årsaken til at vi ønsker å skrive denne oppgaven, og vi tror derfor at det er mest fruktbart å begynne her sett i forhold til rammene for denne masteroppgaven i tid og omfang.

Det er viktig å informere om at våre relasjoner til Troms Offshore er både via veileder og via bekjenskaper en av forfatterne har til rederiets HR manager. Dette kan bidra ytterligere til å svekke troverdigheten til undersøkelsen, men vi tror at disse forholdene først og fremst er egnet til å skape tillit mellom undersøkelsesobjekt og vi som gjennomfører undersøkelsen. Et annet forhold som bør tillegges vekt er at begge forfatterne går inn i undersøkelsen som fagfolk, både hva angår ledelse og operasjon og drift av fartøy. Samtidig kan dette være positivt ettersom vi i hovedsak gjennomfører en kvantitativ undersøkelse, støttet av noen enkeltstående intervjuer. Jacobsen (2005) fremholder at kvantitative undersøkelser er egnet til å skape avstand mellom den som undersøker og respondenten, og i lys av dette mener vi å ha et fortrinn ved at vi kan tilnærme oss undersøkelsen med en grad av forutgående innsikt i det vi undersøker.

4.2 En kvalitativ forskningsstrategi

Det å skulle gjennomføre en kvalitativ undersøkelse med kapteinene i Troms Offshore ville vært meget tidkrevende. Troms Offshore opererer med turnusordning og det å skulle be alle kapteinene ta seg tid på sin fritur til et større intervju anså vi ikke som gjennomførbart, ei heller å gjennomføre intervjuene om bord. De er i tillegg spredt med tanke på hvor de bor og gjennomføringen ville blitt vanskelig. Vi har likevel et sterkt ønske om å belyse flere sider.

Vi har derfor valgt å gjøre et kvalitativt intervju med HR manager i Troms Offshore og to kapteiner med tanke på deres opplæring og hvilke kulturelle verktøy de blir gitt for å utøve ledelse med flerkulturell besetning. Ved å intervju HR manager og to kapteiner vil vi få flere detaljer og nyanser enn ved kun å benytte oss av flervalgsspørsmål. Dette gjør at kanskje ukjente, men relevante faktorer blir gjort kjent for oss, faktorer som kanskje kunne glippet ved kun en kvantitativ tilnærming. Den kvalitative fremgangsmåten vil ha høy begrepsgyldighet, den kan gi oss en mer «riktig» forståelse av fenomenet (Jacobsen, 2005).

Siden den ene forfatteren har et bekjenskap til HR manager kan det være en fare for at denne mister evnen til kritisk refleksjon (Jacobsen, 2005). Vi mener likevel at siden den andre forfatteren ikke har dette bekjenskapet, kan denne være uhildet og ha en særlig aktsomhet mot at så ikke skjer.

4.3 Kvantitativt spørreskjema

Spørreskjema ble utviklet med utgangspunkt i problemstillingen. Det at respondentene skulle svare på et spørreskjema kan medføre at den får et overfladisk preg og med den valgte metoden kan det settes spørsmålstegn ved begrepsgyldigheten. Dette fordi man utelukkende får svar på det som man spør om – og det er ikke sikkert at respondenten har samme oppfatning som undersøkeren (Jacobsen, 2005). Den kvantitative metoden gir oss muligheten til å nå ut til flere respondenter og setter oss i stand til lettere å strukturere informasjonen vi får inn. I tillegg beholder vi en kritisk avstand til respondentene og ingen personlige bindinger utvikles (Jacobsen, 2005).

Spørreskjemaet ble utformet og sent ut via Easyfact.no.

Vi har valgt å gi respondentene mulighet til å svare utfyllende med kommentar på noen av spørsmålene, fordi disse spørsmålene gir oss litt mer «kjøtt på beina» for den videre analysen og for å belyse problemstillingen bedre. På bakgrunn av besvarelsene per tid, så er det vår påstand at respondentene i varierende grad har lagt vekt på å gi utfyllende kommentarer, og det fremkommer enkelte meget tydelige utgreinger om spesielt egen lederstil, samt andre i stikkordsform. Samtlige har imidlertid bidratt til å belyse problemstillingen, og er i sin tur verdifulle for undersøkelsen vår.

4.4 Kvalitative intervju

Intervjuet med HR manager ble gjennomført ansikt-til-ansikt. Dette skaper enklere et klima av fortrolighet, og den personlige kontakten man oppnår gjør det lettere å snakke om følsomme tema (Jacobsen, 2005). Samtalen ble gjennomført i Troms Offshores lokaler. Jacobsen (2005) skriver at konteksten – stedet hvor intervjuet gjennomføres – er viktig. Ved å gjennomføre intervjuet i den naturlige konteksten til respondentene er det mer sannsynlig at vi får naturlige og ikke kunstige svar. Intervjuet med kapteinene ble gjennomført med hjelp av telefon. Dette kan gjøre medføre at det blir vanskeligere å skape et klima av fortrolighet som man gjerne får ved ansikt-til-ansikt intervjuer. Undersøkelser har vist at det kan være lettere å «lyve» ved telefonintervju (Jacobsen, 2005). En av kapteinene har vært intervjuet og rådspurt tidligere i studiet ifm oppgaver i andre emnekategorier, og er for så vidt godt kjent med en av forfatterene.

Intervjuene ble gjennomført som en åpen samtale med intervjuguide. Dette ga intervjuet en struktur, men samtidig fikk respondentene fritt spillerom til å komme med sine egne synspunkt og meninger på spørsmålene. Vi var interessert i at respondentene beskrev rutinene og alle forhold i Troms Offshore som var viktige for å belyse problemstillingen. Spørsmålene fra spørreskjemaet ble også tatt opp med HR manager da vi ønsket å også få ledelsens synspunkter på disse.

4.5 Undersøkelsesenheter

Oppgaven er allerede begrenset i problemstillingen til å gjelde Troms Offshore. Troms Offshore er et privat eid offshore rederi lokalisert i Tromsø. Selskapet er eid av Tidewater Inc. Selskapet driver servicefartøy og spesialskip knyttet til forskning, undervannsaktivitet og slepeberedskap. Selskapet ble stiftet i 1981 og organisasjonen har mer enn 400 mennesker knyttet til seg fra 7 ulike nasjonaliteter. Selskapet har spisskompetanse på operasjoner i Arktis. De er sertifisert av DNV og innehar de internasjonale standardene ISO 9001:2008 (Kvalitetsstyring) og ISO 14001:2004 (Miljøstyring). Troms Offshore har 10 supplyfartøy (egen eide og leide) og 3 spesialfartøy (forskning, drilling).

4.6 Intervjuobjektene

4.6.1 Valg av populasjon for undersøkelsen

Utgangspunktet for denne masteravhandlingen var et ønske om å finne ut mer om hvordan en kaptein blir påvirket av kulturell avstand til sine undergitte. Dermed ble den teoretiske populasjonen tilnærmet lik populasjonen vi ønsker å studere. Likevel ble det slik at ikke alle de 30 kapteinene i rederiet besvarte spørreundersøkelsen, og vi stod til slutt tilbake med tilnærmet halvparten av populasjonen; et representativt utvalg må vi kunne si.

Respondentene vi henvendte oss til vil derfor høyst sannsynlig ha gode forutsetninger for å besvare spørreskjemaet og kunne relatere til problemstillingen vi ønsker å belyse med denne oppgaven.

Siden frafallet ble på litt over 50 % finner vi det nødvendig å adressere dette her, og årsaker til dette vil drøftes nærmere utover i kapitlet. Det vi kan si umiddelbart om frafall i vår undersøkelse er at vi har 6,6 % frafall type 4 og 50 % av frafall type 3 (Jacobsen, 2005: 281)

4.6.2 Kvantitativt

Vi fikk tilgang på e-postadressene til 30 kapteiner i Troms Offshore. Kapteinen utgjør den høyeste ledelsen om bord i skipene og har det hele og fulle ansvar for alt som har med fartøyet å gjøre. Alle kapteinene utøver ledelse av en flerkulturell besetning hvor besetningen er sammensatt av norsk og polsk nasjonalitet. Kapteinen innehar hver for seg sin egen unike kompetanse, erfaring og tilnærming på multikulturell ledelse, ettersom de er rekruttert fra ulike rederier og fartsområder. Allikevel har de fleste kapteiner fartstid som styrmenn i Troms Offshore før de ble ansatt som kaptein i rederiet. Det er kapteinenes subjektive meninger og antagelser som danner vårt grunnlag for drøftelsen. Av 30 kapteiner har vi fått komplett svar av 12 stykker (40 %), 3 svar er ufullstendige (10%) hvorav 2 svar er så mangelfulle at de betegnes som frafall (6,6 %) og 15 stykker (50 %) har ikke besvart. Etter fire purringer har kun to av 12 respondenter gitt tilbakemelding og levert besvarelser. I to av de ubesvarte tilfellene dreier det seg om feil e-postadresse fra rederiet. Etter samtale med HR Manager, så er det vanskelig å peke på en enkeltstående forklaring på frafallet. Mye av forklaringen kan allikevel ligge i at de gjenværende 10 respondentene har vært på fri-tur da undersøkelsen ble publisert, og til tross for purringer har dette ikke fått innpass i en travel hverdag på sjø eller land. Noe av grunnen til at vi tror dette er den mest sannsynlige forklaringen er at 10 stykker besvarte undersøkelsen i løpet av de første to døgnene etter publisering; og disse var på jobb (på sjøen).

Respondentene i spørreundersøkelsen (enqueter) nummereres og refereres til med bokstav-tallkombinasjoner fra K01 til K13.

4.6.3 Kvalitativt

Det ble foretatt totalt 3 intervjuer med ca. en times varighet. Respondentene er gitt hver sin bokstav med påfølgende nummer for å skille de fra hverandre i den videre analysen.

I intervju med kapteinene (2 stk) kunne vi gå dypere inn i materien på enkeltspørsmål fra spørreundersøkelsen, samt stille spørsmål om ting vi ikke hadde innsikt nok til å spørre om tidligere i undersøkelsen. En av kapteinene har deltatt på den kvantitative undersøkelsen, mens den andre var blant frafallene. Intervjusituasjonen ga oss en mulighet til å etterprøve om respondentene hadde oppfattet spørsmålene riktig og at vi snakket samme «språk», samt hvorvidt de kjente seg igjen i de funnene vi har gjort, og vi fikk således gjennomført en respondentvalidering (Jacobsen 2005: 214).

R1 – HR manager i Troms Offshore. Har jobbet i rederiet i 8 år. Har ansvaret for ansettelse og oppfølging av personellet samt implementering av tiltak i rederiet, som retter seg mot personalet; kurs, lovpålagte endringer mv.

R2 – Kaptein i Troms Offshore. Har arbeidet i rederiet i 7 år. Har mye ledererfaring med multikulturelle besetninger fra handelsflåten gjennom et langt liv på sjøen. Vedkommende besvarte ikke spørreundersøkelsen grunnet oppgitt feil e-postadresse.

R3 – Kaptein i Troms Offshore. Har arbeidet i rederiet i 8 år. Har lang erfaring som kaptein og styrmann fra andre bransjer.

4.7 Intervjuguide

I det åpne intervjuet ønsker man å skape fortrolighet hos respondenten og man forsøker å gå i dybden. Det åpne intervjuet kjennetegnes ved en normal dialog og gir få begrensninger for respondenten. Dette betyr at man sitter igjen med en mengde data som skal analyseres (Jacobsen, 2005).

Intervjuguiden er strukturert etter faste tema og alle spørsmål er åpne (se vedlegg 2). Vi har valgt denne måten fordi det er viktig å ha en relativt fast struktur på intervjuet. Dette gjør det lettere for intervjuer å holde seg innenfor det vi er interessert i, men gir samtidig respondenten mulighet til å komme med gode og utfyllende svar. Strukturen gjorde det også lettere for oss i ettertid å analyse intervjuet. Svarene som ble gitt ble fulgt opp med oppfølgingsspørsmål hvis det ble ansett naturlig og det var opplysninger vi ville grave litt dypere i.

Intervjuguiden er utformet på bakgrunn av problemstillingen og den kvantitative spørreundersøkelsen. Hensikten var å få mer inngående opplysninger som ikke ble fanget opp av den kvantitative undersøkelsen og å gå mer i dybden på det flerkulturelle perspektivet, spesielt sett opp mot norske/polske sjøfolk.

HR manager i Troms Offshore var behjelpelig med å gi oss tilgang på kontaktinfo og godkjente videre kontakt med kapteiner. Vi valgte selv hvem vi ville intervju, og utvelgelsen ble gjort kun på bakgrunn av tilgjengelighet. Likevel endte vi opp med en relativt ung kaptein samt en som er noe eldre.

Intervjuet ble gjennomført som møte og telefonisk alt etter respondentens behov, det vil si at de selv valgte metode, tid og sted. Vi fikk dermed en naturlig kontekst og siden omgivelsene var kjente gjorde det respondentene tryggere. Intervjuene ble foretatt uten avbrytelser fra omgivelsene og man beholdt tråden gjennom hele samtalen.

Før intervjuet startet ble det skapt en god atmosfære gjennom å skape en trygghet mellom respondent og intervjuer ved at det ble snakket litt fag, delt erfaringer og ”diskutert verdensproblemer” underveis. Intervjuer presenterte først seg selv og sin bakgrunn, før bakgrunnen for selve problemstillingen ble tatt opp. Spørreundersøkelsen fra det kvantitative intervjuet ble også tatt opp for å sikre oss at vi hadde operasjonalisert begrepene og at vi snakket samme «språk». Deretter ble selve spørsmålene fra intervjuguiden gått igjennom.

Intervju med kapteiner er tatt opp på lyd og transkribert, men samtaler og intervju med HR manager er så omfattende at dette ikke er praktisk mulig, da vi har hatt løpende dialog med han under hele perioden. Det er ett intervju med HR manager som ble tatt opp på lyd og sammenfattet i ett tid av intervjuet.

Intervjuer opplevde å etablere tillit med alle respondenter, og informasjon oppgitt gjennom intervju ansees som svært troverdig.

4.8 Validitet og reliabilitet

Validitet defineres som gyldighet eller relevans. Det man måler må belyse og være relevant for problemstillingen. Problemet er at forskeren befinner seg på teoriplanet når problemstillingen utformes og empiri skal tolkes, og på empiriplanet når innsamlet data skal behandles (Halvorsen, 2008).

Datainnsamlingen har foregått ved både spørreundersøkelse til kapteiner og ved intervju av kapteiner og HR manager i Troms Offshore. Troms Offshore har erkjent at de har utfordringer ved ledelse av flerkulturelle besetninger. Vi har ved utformingen av spørreundersøkelsen spesielt vært opptatt av den begrepsmessige gyldigheten. Vi har derfor vært nøye på å utforme spørsmålene for å fange opp kapteinenes utfordringer ved flerkulturell ledelse, og samtidig gi dem muligheten til å gi ekstra kommentarer ved noen av spørsmålene. Videre har vi ved det kvalitative intervjuet i etterkant med HR manager og to av kapteinene fått bekreftet vår operasjonalisering av spørsmålene (Jacobsen, 2005). *«Jo flere som er enige i at spørsmålene virker gode, desto sikrere kan vi være på at vi måler det riktige fenomenet»* (Jacobsen(2005:

348). Vi har ikke nok kunnskaper om statistikk til å gjennomføre en korrelasjonsanalyse og kan derfor ikke si noe om spørsmålene i spørreskjemaet måler det samme fenomenet. En korrelasjonsanalyse vil også ha sin begrensning i at den ikke måler sammenhengen mellom årsak og virkning, den ville i så tilfelle kun måle om begrepene ser ut til å variere sammen (Jacobsen, 2005).

Vi har få respondenter i vår kvantitative undersøkelse og dette gjør at det er en viss fare for at den eksterne gyldigheten blir lav. Det blir vanskelig å generalisere oppgaven til å gjelde f.eks. andre rederier i offshore-næringen, da fenomenet vi studerer er veldig avgrenset og spesifikt. Vi kan imidlertid si noe om kapteinene som ikke har svart og generalisere på bakgrunn av dette. Likevel har vi oppnådd å få svar fra tilnærmet 50 % av den populasjonen vi ønsker å undersøke, noe som kan sies å være relativt bra med tanke på undersøkelsens interne gyldighet.

I følge Jacobsen(2005) må det vurderes om respondentene ved kvalitative intervju formidler *riktig* informasjon, om de har *evnen* og *viljen* til å gi riktig informasjon og respondentenes *nærhet* til fenomenet. Troms Offshore har utviklet en videreutdanning for ledere på bakgrunn av ønsker fra kapteinene som blant annet tar for seg kulturforståelse. Det er derfor ingen grunn til å tro at respondentene ikke gir riktig informasjon og at viljen så absolutt er til stede.

Vitenskapelige undersøkelser vil alltid være beheftet med målefeil. For at en undersøkelse skal ha høy reliabilitet må man kunne gjennomføre gjentatte målinger med samme resultat. Reliabiliteten sier dermed noe om påliteligheten om målingene i en undersøkelse (Halvorsen, 2008). Ved innhenting av empiri kan konteksten skape spesielle resultater (Jacobsen, 2005), men de samme spørsmålene er gitt til flere personer i samme rederi og vi mener at dette sikrer troverdige og bekreftbare resultater.

4.9 Forkunnskaper hos forfatterne – inngangsverdier

Forfatternes kunnskaper om bransjen er god. Begge har utdanning som styrmenn og har operativ erfaring fra Sjøforsvaret og om temaet ledelse. Selv om vi i vår karriere har vært på militære fartøyer velger vi å påstå at den erfaringen og kunnskapen vi sitter på kan gjøres gjeldene også i den sivile maritime konteksten. Vi har ikke all detaljkunnskapen om selve bransjen, men det å drifte og operere fartøy har vi god erfaring med. Vår kunnskap om tema er til dels mangelfull, da vi ikke har denne problemstillingen i Forsvaret, det finnes pr. i dag begrensede kulturelle forskjeller blant ansatte og vernepliktige da samtlige må være norske

statsborgere. Videre er det en streng hierarkisk struktur og man får fra førstegangstjeneste/befalsutdanning inn med «'morsmelken'» at vår oppgave er å gi vår sjef den til enhver tid best tilgjengelig informasjon som han kan fatte sine beslutninger på. I motsetning til sivile bedrifter hvor man kanskje ikke har den lojaliteten til sjefen som man finner i Forsvaret.

Allikevel er det grunn til å nevne at i våre dager er det mange 2. og 3. generasjons innvandrere, som er norske statsborgere men som likevel har en kulturarv fra andre land og verdensdeler, og en del av disse ungdommene viderefører kulturelle tradisjoner fra sin foreldregenerasjon, som Forsvaret må forholde seg til med henblikk på spesielt religiøse, ernæringsmessige forhold. Daværende Likestillings- og diskrimineringsombud Ingeborg Grimsmo sier til aftenposten i et intervju at gruppen soldater med andre religiøse standpunkt enn kristne vil vokse, og at det er positivt at Forsvaret tar grep for å ivareta disse (Aftenposten, 2008).

Alle mennesker oppfatter virkeligheten ulikt og gjør seg selv sine egne betraktninger og i arbeidet med denne oppgaven har vi på hver vår side hatt ulike oppfatninger om tingenes tilstand. Gjennom intervjuer og undersøkelser har vi prøvd å ikke bli låst i vår oppfatning og har vært åpne for andre tolkninger. Vi tror at vår bakgrunn og erfaring med ledelse, samt gode og fruktbare diskusjoner har tjent denne oppgaven godt.

5 PRESENTASJON OG DRØFTING AV RESULTATER – KONKLUSJON

Resultater fra undersøkelsen og intervju, og tolkningen av disse vil i det følgende presenteres ut ifra et faglig ståsted, som oppgavens forutgående kapittel har tjent til hensikt å belyse. Funn i undersøkelsen vil i det følgende analyseres mot teori, hovedsakelig er dette House m.fl. (2004), som vi omtaler som GLOBE, Høst (2009) og Drange (2014).

I den Nordeuropeiske kulturklyngen til GLOBE inngår kun våre naboland Danmark og Sverige av skandinaviske land. Vi ser av Söderholm (2012) at resultater fra disse landene i noen grad er sammenfallende med resultater fra Norge, men at det er mindre dog tydelige ulikheter også innenfor Skandinavia. Vi velger derfor å støtte oss på Söderholms analyse for å tolke resultater fra vår undersøkelse ved hjelp av GLOBE.

Videre skal funnene og erfaringene fra prosessen tolkes for å besvare oppgavens problemstilling, samt kunne gi leseren innsikt i forhold rundt tematikken kulturbasert ledelse, spesielt innenfor det maritime perspektiv. Hovedtyngden i dette kapittelet vil dreie seg om å trekke slutninger fra undersøkelsen, som kan gi en indikasjon på om kapteinene i Troms Offshore tilpasser sin lederadferd til mannskap som kommer fra en annen kultur enn dem selv, jfr. oppgavens kulturbegrep, og eventuelt belyse og diskutere hvordan de gjør dette. Sekundært vil denne delen av oppgaven belyse andre forhold som kan tenkes å påvirke lederadferd samt tiltak som rederiet har iverksatt på bakgrunn av behovsanalysen fra 2009 og hvorvidt denne representerer en av årsakene til en eventuell kulturtilpasset lederstil blant rederiets kapteiner. De følgende drøftinger og diskusjoner støttes av egne erfaringer fra fagfeltene ledelse og *operasjon og drift av skip*. Presentasjon av ulike tiltak som vi finner det hensiktsmessig å anbefale på bakgrunn av denne oppgaven, vil presenteres i neste og siste kapittel. Strukturen i dette kapitlet vil være forankret i spørreundersøkelsens spørsmål og oppbygning.

Intervju og andre bidrag til analysen vil siteres underveis.

5.1 Bakgrunn

Studien omhandler kapteinens lederadferd og om hans lederadferd tilpasses/ endres når han leder fremmedkulturelle medarbeidere. Om bord skipene til Troms Offshore er det 83 % nordmenn, og de som ikke er norske er fra Polen. Altså: Norsk kaptein, med polsk og norsk mannskap, hvor de polske er i mindretall.

5.2 Lederstil

På et åpent spørsmål i spørreundersøkelsen om de kan beskrive sin egen lederstil svarer to av respondentene følgende:

”Demokratisk lederstil. Vi trenger noen rammer for å få til skapende virksomhet og samspill. alle har noen holdepunkter, regler og en plan for hva som skal skje. Som leder har jeg alltid oversikt, men griper bare inn når det er nødvendig.”(K01)

”Denne er situasjonsbetinget. Det vil si at den er autorativ (han mener sannsynligvis ”autoritær”, red.anm.) der hvor situasjoner krever hurtig handling. Dette krever at lederen også innehar god bransjekunnskap og har lang erfaring. Der hvor det er planlagt lederskap har man tid til og anledning til å benytte andres kunnskaper og la flere ta del i og utøve lederskap i sine departementer.”(K04)

Slik vi tolker funn, i både intervju og spørreundersøkelse, så er kapteinenes oppfattelse av egen lederstil i stor grad situasjonsbestemt og intensjonsbasert. I militær kontekst kalles dette *oppdragsbasert ledelse* (FFOD, 2012:85, 165), hvor lederen gir innsikt i egne oppgaver og helhetsforståelse i den hensikt å gjøre undergitt (leder på dekk, eller sjømann) i stand til å løse oppdraget/ oppgaven på vegne av han/hun selv.

I relasjon til det vi diskuterer om situasjonsbestemt og oppdragsbasert ledelse hos respondentene, vil svarene fra spørreundersøkelsens utsagn nr. 5 kaste ytterligere lys over denne antakelsen: *”jeg tilpasser bare min lederadferd til etter de ansattes kompetanse/ modenhet”*. Her svarer 3 stk. at de er *helt enig* og 5 stk. er *delvis enig*. Respondentene er imidlertid litt mer splittet i dette utsagnet enn hva svarene i klartekst (utsagn nr. 1) kan tyde

på. 8 av 13 respondenter synes uansett å ha mer fokus på kompetanse og modenhet hos den enkelte undergitte i forhold til kulturell avstand. Dette understøttes til dels også i dybdeintervju (R2 og R3), som begge er opptatt av å gi frihet under ansvar og utøve situasjonsbestemt lederskap. På spørsmål om hva som kjennetegner en god leder svarer en følgende:

”Kombinasjonen av å delegere og gripe inn er viktig. Se enkeltindivider slik at alle føler de blir lagt merke til. Individuell behandling [...].”(R3)

Denne typen lederskap både øker ansvarsfølelsen til den undergitte med henblikk på å gjøre en innsats, samt at denne metoden fristiller overordnet sjef til å tenke helhetlig og ta gode avgjørelser i et overordnet perspektiv (FFOD, 2012). En kan tenke seg at dersom alle ledere utøver denne lederformen, så vil til slutt den enkelte menigmann/ dekkarbeider føle ansvar og eierskap til oppgavene han/hun er gitt, samt at organisasjonens medlemmer bruker lite tid på å duplisere handlinger over flere hierarkiske nivå (Martinsen, 2009).

En viktig forutsetning for denne type lederskap er tillit, og den betinger igjen at man kjenner sin kollega og undergitt. Dermed kan det tenkes at en leder som ikke kjenner sine undergitte vil lede på en annen måte, trolig mer autoritær og inngripende, enn den som kjenner og har tillit til mannskapet sitt.

8 av 13 Kapteiner som besvarte den kvantitative undersøkelsen er helt eller delvis enig at de bare tilpasser lederadferd til de ansattes kompetanse modenhetsnivå. Dette tolker vi i tråd med intervjubasert del av undersøkelsene å bety at kompetanse og modenhet hos den undergitte er avgjørende for hvordan kapteinene velger å lede; delegere eller ta styring selv.

Tor Høst (2009) sin helhetlige modell har til hensikt å belyse trekk ved lederens atferd til de underordnedes innsats og ytelser. Denne modellen kan jamføres med andre teoretiske forklaringsmodeller på ledelse, også situasjonsbestemte stiler som Hersey og Blanchards situasjonsorienterte lederstil (Høst, 2009:48). *Den Helhetlige Modellen* til Høst peker på flere forhold som påvirker lederens adferd, og blant en rekke personlige og omkringliggende faktorer er også de underordnedes ytelser direkte knyttet til lederens atferd.

Dette ser vi også igjen hos kapteinenes syn på egen lederstil, hvor de fleste påpeker at de har et situasjonsbestemt fokus på lederskap, og ikke først og fremst er opptatt av individenes kulturelle bakgrunn. Slik vi tolker svarene i undersøkelsen så er nettopp undergittes adferd og utførelse av pålagte oppgaver en situasjonsbestemt variabel, som tydeligvis former kapteinens lederadferd.

”Aldri opplevd en polakk som ikke gjør det han har fått beskjed om, det kan ikke bestandig sies om nordmenn” (R3).

Her kan det se ut som at undergittes ytelser over tid har spilt inn på kapteinens holdning til de to gruppene han leder, og dette kan muligens forklare en endring i kapteinens adferd i henhold til det Høst beskriver. Denne holdningen går igjen hos de fleste kapteinene som svarte på undersøkelsen, og er til dels overraskende ettersom vi forventet at de polske sjøfolkene i lys av GLOBE og kulturklynge-forklaringen muligens ville ta seg friheter under ledelse av en norsk kaptein, som er mindre autoritær enn det de angivelig er vant til.

5.3 Forventninger kaptein – mannskap

GLOBE gir uttrykk for ulike kulturgruppers praksis og idealer innenfor ledelse og videre forutsetninger til samhandling på tvers av gruppene. Dette studiet er, som vi tidligere har vært inne på, basert på empiriske undersøkelser blant ca.17300 mellomledere i 950 bedrifter over hele verden. Det som er spesielt relevant i forhold til vår problemstilling er studiens kulturelle dimensjoner, som blant annet sier noe om hva norske og polske arbeidere oppfatter som gode lederegenskaper. Vi har grunn til å tro at denne studien kan bidra til å belyse problemstillingens hovedspørsmål: påvirkes kapteinenes lederadferd av å lede undergitte med annen kulturell bakgrunn enn dem selv (polsk)? I lys av GLOBE er den nordeuropeiske kulturklyngen en diametral motsetning til den østeuropeiske, noe som også betyr at det kan forventes at mennesker i disse to klyngene blant annet har ulike krav og forventninger til en leder.

Høst (2009) nevner i sin *Helhetlige modell* at ansatte påvirkes av *mellomliggende variabler* og forhold som igjen påvirker disse. De kulturelle dimensjoner som iht. GLOBE bidrar til å *forme* forventninger og krav til lederen, kan slik vi ser det være innarbeidet i disse

mellomliggende variablene. *Mellomliggende variabler* har i følge modellen til Høst (2009) direkte innvirkning på undergittes innsats, og i lys av at kulturklyngene i GLOBE, så er det trolig slik at forventningene en polsk sjømann har til en god leder, ikke nødvendigvis er sammenfallende med den forståelsen en norsk kaptein har til sin rolle som leder, som også er kulturelt betinget. Samtidig er det sannsynlig at forhold som påvirker mellomliggende variabler er relativt permanente og vanskelig kan endres.

Ut ifra en antakelse om at lederatferden til den norske kapteinen kan forklares ut ifra den *nordiske kulturklyngen*, så vil han trolig ha en mer demokratisk og inkluderende lederstil enn sine polske kolleger. Basert på funn i undersøkelsen, er det sannsynlig at kapteinene i Troms Offshore oppfattes slik av sine undergitte. Det viser seg at de polske sjøfolkene i rederiet er bevisst på dette, noe de også har uttrykt til sin norske kaptein:

”De er bekymret for å få polsk kaptein, for de polske kapteinene er mer autoritære enn de norske. Jeg er ikke av de minst autoritære (av kapteinene, red. anm.), men enda et stykke igjen til de polske kapteinene” (R3)

Rolleforventning til lederrollen slik Høst (2009) beskriver det, tilsier at polske sjøfolk har andre forventninger til en kaptein / leder enn de norske kapteinene representerer, noe funn i undersøkelsen også til dels bekrefter. Det er imidlertid vanskelig å si noe om hva avvik i forventningene kan avstedkomme, men Høst (2009) skisserer at slike avvik kan gi seg utslag i en rollekonflikt. Likevel er det entydig i begge dybdeavhør at til tross for et tydelig avvik mellom forventninger og virkeligheten så jobber polske sjøfolk hardt og sluntrer aldri unna oppgaver, noe som underbygger at de ikke mister respekt til den norske kapteinen på grunn av avvik i forventningene.

Videre analyse av våre funn gir inntrykk av at norske sjøfolk i større grad enn sine polske kolleger ønsker å delta i beslutningstaking, og problematiserer og diskuterer pålagte oppgaver med kaptein eller foresatte, noe som spesielt gjelder for unge og lærlinger. Kapteinene vi snakket med hadde begge samme syn på dette. Dette synspunktet går også igjen i spørreundersøkelsens klartekstsvaer (nr. 8) *mannskap fra enkelte nasjoner krever en mer autoritær lederstil enn andre:*

. *”Nordmenn krever en mer autoritær lederstil”(K05); ”Nordmenn har en tendens til å betvile det meste, og tro at de er de beste” (K07).*

Dette er slik vi ser det et uttrykk for de kulturelle ulikhetene i det polske og norske samfunnet, og tjener til å bekrefte noen av de teoretiske tilnærmingene som denne oppgaven bygger på. Likevel er kapteinene selv opptatt av å være sjef, og er ikke redd for å være autoritær, og det kan trolig bidra til at de ikke mister autoritet og respekt all den tid de skal lede polske sjøfolk, som vi antar er mer vant til autoritære ledere (intervju R2 og R3). Vi må legge til at vi ikke forventet at kapteinene skulle hevde at norske sjøfolk trenger mer autoritær lederstil enn de polske; vi ser også av analysen at norske sjøfolk ikke nødvendigvis bidrar til å heve forventninger kapteinene har til sjøfolk generelt, noe vi heller ikke forventet å finne.

Polske sjøfolk er opptatt av at kapteinen kommer fra rederiets hjemland, og er i noe mindre grad opptatt av hva slags land det måtte være. Dette med bakgrunn i at de forventer at kapteinen tør å si ifra til rederiet og ivareta sjøfolkens interesser overfor rederiet.

”Polakker sier selv at de har autoritetsfrykt, og liker at kapteinen er fra det landet som selskapet har base i” (R3)

Forventningene kapteinen har til sine polske undergitte, som er forankret i norsk kulturell sfære, er muligens også påvirket av at det er flertall av nordmenn om bord, noe som kan gi utslag i at han forventer mindre av de polske sjøfolkene enn hva han faktisk får, og blir ”positivt overrasket” over innsatsen og dermed inntar en mer moderat lederstil jfr. Høst (2009) og *den helhetlige modellen*. Et kontrapunkt til denne tilnærmingen kan være at denne effekten trolig vil avta ettersom kapteinen og mannskapene blir bedre kjent over tid, men spørreundersøkelsen viser at bare halvparten av de som svarte, oppga at de i noen grad endret lederstil etter hvert som de blir kjent med mannskapet (spørsmål 6).

Ut ifra dette er det vår oppfatning at kapteinenes lederstil påvirkes av kulturelle forhold i besetningen, men ikke slik vi i utgangspunktet forventet. Gitt analysen av de samlede resultatene fra våre undersøkelser viser det seg at forventningene, uttalte og uuttalte, til kapteinen fra de polske sjøfolkene gir han/ henne en forvissning om at de polske sjøfolkene er

fornøye og motiverte. Dette synspunktet støttes av undersøkelsens resultat. GLOBE fremmer et syn på kulturklyngenes ulike forventninger til ledere, men vi kan ikke se at denne teorien gjenspeiles i vår undersøkelse. Vi legger imidlertid til at vår undersøkelse har svakheter som omfatter omfang, dybde og tid, og således ikke kan forventes å ha validitet ut over den populasjon vi har undersøkt.

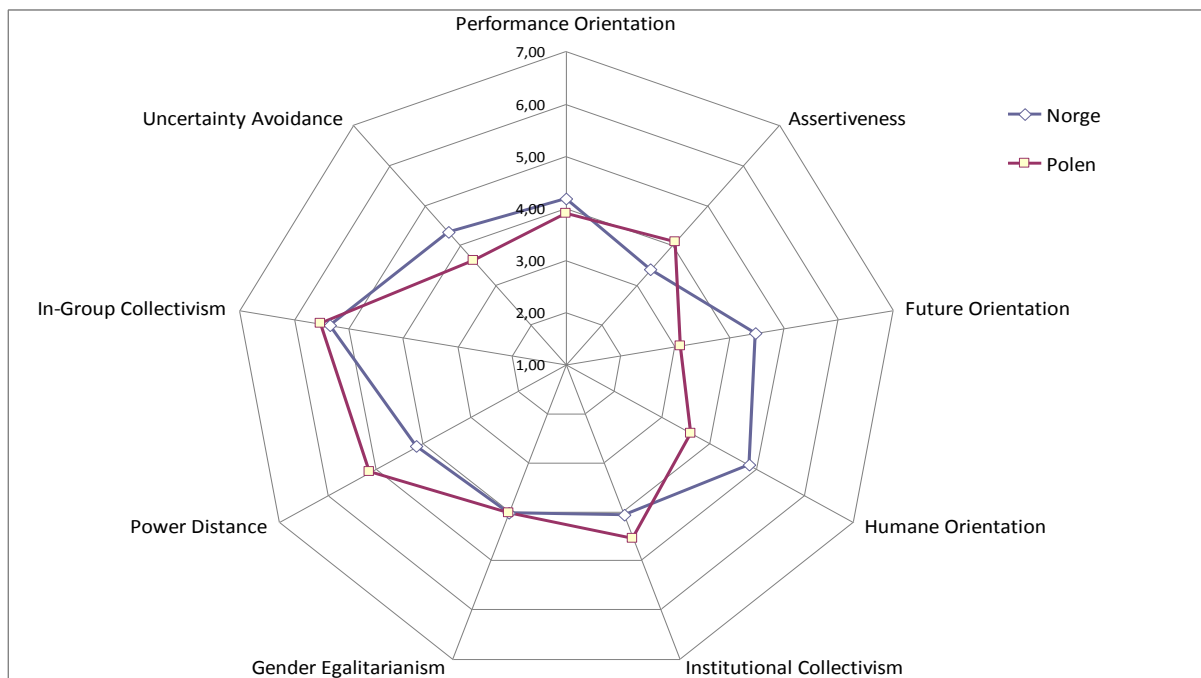
5.4 Teamfokus

Respondentene i undersøkelsen svarer generelt at de setter teamledelse høyt, noe som virker fornuftig gitt egne erfaringer fra ledelse og drift av skip, på små og store fartøy. Lord Horatio Nelson, offiser og admiral i den Engelske flåten (1770-1805), kalte sine mannskap og mellomledere *"-en bande av brødre"* (Howarth og Howarth, 2004), noe som indikerer en sterk grad av kollektiv tenkning, hvor man dyrker en *lag-ånd* -i hvert fall på ledelsesnivå. Denne filosofien har også andre lands sjøforsvar adoptert helt frem til våre dager, også det norske Sjøforsvaret -om enn uoffisielt. Selv om eksemplene over er tatt fra en sjømilitær kontekst, og førstnevnte er over 200 år gammel, er det sentrale at denne type tenkning fremmer kollektiv innsats hvor alle er avhengig av alle. Denne tankegangen er muligens overførbart til en annen kontekst i dagens Norge hvor alle bidrar til felles måloppnåelse ved å bruke sine ressurser til et felles formål på en styrt og planmessig måte, noe som minner mye om norsk sosialdemokrati.

"Lagfølelse blant mannskapet er kjempeviktig, for vi er et team [...]. Har du det trivelig om bord, så gjør du den beste jobben" (R2).

Dette er høyst aktuelt også i en forretningsmessig sammenheng ettersom gjensidig avhengighet, der ingen er fullstendig selvstendige, er et sentralt kjennetegn ved vår tids organisasjoner (Martinsen, 2009:63). Vi går ut ifra at dette sannsynligvis gjelder både på sjø og land. Man kan lett tenke seg dette i praksis hvor man i en bedrift er avhengig av sine kolleger i et mellommenneskelig og sosialt perspektiv, men også i et operativt perspektiv, hvor man samhandler på tvers av fagavdelinger og hierarkiske nivåer i en bedrift samt overfor ulike aktører utenfor selve bedriften, for å oppnå bedriftens kollektive målsetning.

GLOBE trekker imidlertid frem at fokus på kollektiv tankegang og team-tenkning er kulturavhengige variabler, som nødvendigvis ikke er allmenngyldige. Denne omfattende studien viser til at det er disse kulturelle dimensjonene, som *kollektivism* er en del av, som er avgjørende for lederens valg av lederstil og lederfilosofi. Disse kulturelle dimensjonene er til dels svært ulike i de forskjellige kulturklyngene som studien viser til, og norsk og polsk organisasjonskultur er generelt meget ulike iht. GLOBE. Allikevel er disse kulturene ikke markant forskjellige mht. *kollektivism*, som måles i to dimensjoner: *gruppe* og *institusjon*. Trenden er at norsk organisasjonskultur har mindre fokus på kollektiv tankegang enn den polske (se Figur 5). Norsk organisasjonskultur har en marginalt svakere score på *gruppekollektivism* enn polsk hhv. 5,4 og 5,6, som i et globalt perspektiv er høye verdier, og når det kommer til *institusjonell kollektivism* scorer polsk organisasjonskultur markant mer enn norsk, hhv. 4,1 og 4,6 (se Figur 5).



Figur 5 - Figur laget på bakgrunn av data fra House m. fl (2004) og Söderholm (2012).

I følge GLOBE er polske ansatte mer vant til – og respekterer i større grad- ”hierarkisk segregering” hvor makt og myndighet i en organisasjon er samlet på toppen, og at det er de respektive nivåenes ledere som bestemmer innenfor sitt domene, såkalt *power distance* (House m.fl, 2004:513). En typisk norsk lederstil, hvor lederen legger stor vekt på at meningene til de undergitte bør høres og at de skal få delta i beslutninger kan i noen tilfeller

virke utydelig for ansatte fra andre kulturer, som er vant med et mer distansert forhold til sin leder (Drange, 2014). Dette gjenspeiles i våre funn, som bekrefter at respondentene i stor grad mener at polske sjøfolk er lette å lede, og gjør en god jobb i et hierarkisk system. Polske sjøfolk er i følge respondentene ikke avhengig av å delta i beslutningstaking, og heller snarere imot å være for lite deltakende i planlegging av arbeidet, noe som kan være et problem dersom språket og kommunikasjonen mellom kaptein og det aktuelle mannskapet i tillegg er dårlig.

”Østeuroperere oppleves som generelt dårlig i engelsk. De tør ikke spørre dersom de er usikker, og sier bare ”yes master”, og så går de setter i gang” (R3).

I løpet av undersøkelsene kom vi over en annen nyanse på lederadferd nemlig at kapteinen også må ta hensyn til generasjonsvariabelen. Vedkommende har lang erfaring som kaptein og som leder for andre nasjonaliteter, og var klar på det at eldre mennesker fra Øst-Europa har et enda sterkere forhold til autoriteter og hierarki enn den oppvoksende slekt.

”Den eneste tingen jeg kan tenke meg at man må være bevisst på er at når de (Polske sjøfolk, red.anm.) gjør en feil, spesielt de eldre -at dem e livredd for å nevne det, for det er en frykt som e i dem” (R2).

5.5 Tilpasset lederadferd

5.5.1 Gradvis tilpasning

Vår undersøkelse viser som nevnt at kapteinene har både evne og vilje til å justere egen lederstil til både situasjon, individ og gruppe i sin besetning, og vi har grunn til å tro at dette innebærer at de forsøker å tilpasse sin lederstil til det de tror er best for de medarbeiderne de til enhver tid har undergitt seg. Hvis vi legger til grunn de organisasjonskulturelle forskjellene mellom polske og norske sjøfolk, så er det naturlig å se på de bakenforliggende faktorene for denne ulikheten, som i grovt klan sies å være sosialisering i sitt eget hjemland eller kulturelle opphavssted. Samfunnets forventninger og respons til en organisasjon/ type handling eller stilling produserer såkalte ”skjemaer”, som innebærer at en type handling i en gitt situasjon

belønnes og medfører at handlingen mest sannsynlig gjentas i neste omgang (House m.fl., 2004: 77). Ut ifra dette kan vi tenke oss at enhver situasjon, enten i arbeidslivet eller i den private sfæren, innebærer en form for sosialisering. Over tid vil nye omgivelser og stimuli til de handlingene vi foretar oss også medvirke til en gradvis forskyvning av etablerte handlingsmønstre og *skjemaer*, og vi kan forvente oss at dette medfører endret adferd. Et eksempel på dette er at lederen kan øke organisasjonens sosialiseringspotensial ved å benytte seg av virkemidler som riter og seremonier og historiefortelling (Jacobsen & Thorsvik, 2007: 133). Dette kjenner forfatterne godt til i egenskap av å ha seilt på undervannsbåt og fregatt i marinen gjennom fire år. Sjømilitær tilnærming til ledelse og gruppebygging har vært nevnt, og i marinen benytter man seg mye av riter og seremonier samt historiefortelling, for å spisse besetningen mot optimalt samarbeid og effektivitet i pressede og vanskelige situasjoner. Det er muligens andre bakenforliggende årsaker til disse forholdene, men effekten av disse virkemidlene er for oss velkjent. Eksempler på riter og seremonier kan være dåp ved kryssing av polarsirkel eller ved en viss seilt distanse, eller ulike innvielsesseremonier og spesielt ubåtvåpenets ”vinge-seremoni” etter bestått praktisk eksamen som godkjent ubåtmannskap er et annet. Vi går ikke nærmere in på disse seremoniene foruten å legge til at dette er noe av det som huskes best og som isolert sett trolig medvirker best til å sveise sammen en besetning.

Undersøkelsen vi gjennomførte viser at 46 % av de spurte i vår undersøkelse er helt eller delvis enig i utsagnet (nr. 6): *”Jeg opplever at jeg endrer lederadferd over tid, etter hvert som jeg blir kjent med besetningen”*.

Ut ifra besvarelsene over, ser vi at nær halvparten av respondentene svarte at de endrer lederstil etter hvert som de blir bedre kjent med besetningen. Den helhetlige modellen beskriver at forventninger til lederen kan komme fra både over, side og underordnede (Høst 2009: 87), og det er muligens slik at disse forventningene kommer til uttrykk mellom leder og undergitt over tid, og at dette kan bidra til å forklare at nær halvparten av respondentene selv mener at de endrer lederstil etter hvert som de lærer besetningsmedlemmene å kjenne. Samtidig ser vi det som sannsynlig at en erfaren kaptein eller leder vil ha en lederadferd som han/hun har utviklet over tid og som muligens kan knyttes til både erfaring som leder, men også erfaring med en viss type fartøy, oppdrag eller omgivelser. *Bransjekunnskap* nevnes spesielt som krav til leder/ kaptein under åpne svar om egen lederstil i spørreundersøkelsen (K04).

Gruppedynamikkskolen i organisasjonsteorien hevder at medlemmer av en organisasjon jobber i mindre "grupper" i en hverdagslig kontekst, og at det ikke nødvendigvis er slik at hele bedriften, eller fartøyet i vårt tilfelle, representerer en homogen kultur/ sub-kultur i besetningen. Organisasjonen, og grupperinger innenfor organisasjonen, etablerer en egen (sub-) kultur, som i noen grad er egnet til å overstyre personlige og muligens kulturelle trekk ved medlemmene på arbeidsplassen. Nye medlemmer sosialiseres, og styres således av gruppenormer og verdier innenfor sin del av organisasjonen (Alvesson og Sveningsson 2008: 20 og Jacobsen & Thorsvik, 2005: 129). Gruppedynamikken som gjør seg gjeldende i en besetning, vil sannsynligvis medvirke til at nye medlemmer i organisasjonen/ gruppen tilpasser seg den eksisterende normen. Overført til undersøkelsen og vår problemstilling kan dette bidra til å forklare noe av funnene, blant annet kapteinenes endrede lederadferd over tid, ettersom han blir kjent med besetningen, men samtidig kan dette skyldes at besetningsmedlemmene fra Polen sosialiseres inn i en fartøys eller bransjespesifikk gruppekultur i Troms Offshore. Det er muligens med på å forsterke effekten at de polske sjøfolkene er svært få i antall i forhold til de norske (R1). Studien er imidlertid svært begrenset både i omfang og utstrekning, og kan muligens i begrenset grad benyttes til å forklare svært sammensatte mekanismer.

5.5.2 Språk og autoritet

Det sentrale i dette, relatert til oppgavens problemstilling, er at kapteinene i Troms Offshore selv har hatt et ønske om å gjøre noe med egen lederstil og forbedre egen evne til å forebygge samt håndtere oppståtte konflikter. Det er derfor neppe en sensasjon at våre funn på dette området avdekker at 10 av 13 kapteiner (77 % av de som svarte) er helt eller delvis enig i utsagn nr.4: *"Jeg tilpasser alltid min lederadferd til det jeg tror er best i forhold til vedkommende ansattes språk/ nasjonalitet"*(spørsmål 4).

Svarene kan indikere et fokus på å tilrettelegge for polske sjøfolk, men dybdeintervjuene gir mer nyanse til analysen av resultatene og her ser vi at det handler mer om å være sikker på at polsk mannskap må følges opp grunnet språklige utfordringer, samt at det er kjent for kapteinene at polakkene har en utbredt autoritetsfrykt og har vanskelig for å innrømme egen utilstrekkelighet eller egne feilgrep. Samlet sett gir dette seg utslag i at de norske kapteinene går langt for å sette de polske sjøfolkene inn i pålagte arbeidsoppgaver, slik at jobben blir gjort korrekt, til rett tid samt innenfor en sikker og trygg ramme.

”-Ta seg tid til å vise dem hva det dreier seg om og hva som forventes av dem. Må være praktisk og delta på opplæring og være sikker på at de har forstått hva som ble sagt. De gjør ”noe” uansett...” (R3).

I tillegg er det tydelig at en annen tolkning av utsagnet kan være at man ikke bør gi negative tilbakemeldinger til polske sjøfolk i plenum, da dette i følge R3 er noe annerledes enn å gi ”kjeft” til en nordmann foran kolleger. Samtidig sier samme kaptein følgende:

” Ingen liker å få negative tilbakemelding i plenum, alle liker å få skryt i plenum. Tar negativ feedback i mindre grupper, eller enkeltvis. [...] Nordmenn tåler å få kjeft i plenum”(R3).

10 av 13 kapteiner svarer også at de synes det er utfordrende å være leder for sjøfolk som har annet språk og/ eller nasjonalitet enn dem selv. Til utsagn nr. 7: *”Det er utfordrende å lede besetninger med sammensatt språk/ nasjonalitet”* svarte 3 stk. at de var *helt enig*, og 7 stk. at de var *delvis enig* i dette. Begge kapteiner vi intervjuet mente også at det er utfordringer knyttet til å lede polske sjøfolk, men årsaken til dette er slik vi ser det relatert til det forrige spørsmålet, dreier seg mer om kommunikasjonsproblemer enn noe annet.

Likevel ser vi av analysen at kapteinene må bruke mer tid på de polske sjøfolkene enn de norske, men at de får igjen for den tiden de legger i å instruere og være sikker på at beskjeder blir forstått riktig.

5.5.3 Sosialisering og oppgavefokus

Kulturforskjeller i denne oppgaven kaller vi *nasjonal kultur*, i henhold til definisjon av kultur i GLOBE, og må ikke forveksles med *organisasjonskultur* (Alvesson og Sveningsson, 2008). Likevel tror vi at etablering av- og sosialisering inn i- en organisasjonskultur (på arbeidsplassen) har en rolle i forhold til å ”dempe” uønskede eller dysfunksjonelle kulturelle trekk hos nye ansatte. Organisasjonskultur - eller subkulturer- innenfor en bedrift vil være uttrykk for en vesentlig del av de normer og verdier som bedriften står for og vil være med på å prege kommunikasjon og samhandling til de som jobber der. Dette kalles bruk av såkalte

artefakter, som representeres av gjenkjennbare trekk ved den aktuelle organisasjonskulturen. Bruk av disse artefaktene eller uttrykksformer for organisasjonskulturen krever imidlertid at nye medlemmer innvies i bedriftens kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2007:126). Nye medlemmer på arbeidsplassen vil kun innvies og «få nøklene» til riktig sosialisering inn i bedriftskulturen, hvis de består to initiale *inngangsbarrierer*: 1 - mestre arbeidsoppgaver og 2 - mestre den interne kommunikasjonen, det vil si å bli akseptert som et medlem av gruppa (Jacobsen og Thorsvik, 2007:121). Etter vårt syn er det muligens slik at organisasjonskulturen i stor grad påvirker den interne kommunikasjonen i grupper/ på arbeidsplassen, og dermed bidrar til at nye medlemmer som sosialiseres inn i gruppa vil «slipes i kantene» i forhold til å passe inn. Vi tror imidlertid at nasjonal-kulturelle trekk hos nye ansatte med annen nasjonalitet enn norsk, kan virke hemmende på den initiale inngangsbarrieren. Vi finner støtte for dette hos Jacobsen og Thorsvik (2007:134), hvor de viser til at nasjonale kulturelement ofte er dominerende i forhold til en «kunstig» setting for eksempel på en arbeidsplass. Kulturklyngene iht. GLOBE skisserer at nordisk og østeuropeisk kultur er svært ulike innenfor de fleste kulturelle dimensjonene i undersøkelsen, og dermed kan vi anta at god sosialisering av fremmedkulturelle besetningsmedlemmer i Troms Offshore kan kreve innsats fra både norske og polske sjømenn, og ikke minst fra kapteinen.

Som vi har vært inne på i tidligere del kapittel tar kapteinene i noen grad hensyn til polske sjøfolk ved å gi inngående opplæring og innføring i arbeidsoppgaver til den enkelte, samt gi en innføring i hvordan «vi gjør ting» i Norge. Dette tyder på at kapteinene har enkeltindivider i fokus, og gjør sitt beste for at polske sjøfolk om bord skal få innpass i besetningen og få et best mulig utgangspunkt for sin jobbsituasjon. Imidlertid er det ikke klart *hvorfor* kapteinen gjør dette. Motivasjon til kapteinen er trolig svært sammensatt, og omfatter skipets operasjon, sikkerhet, kunder som forventer at jobben blir gjort og rederi og eiere som stiller krav til ressursbruk. Oppfølging av polske sjøfolk og fokus på at de forstår kommunikasjon på engelsk har muligens bakgrunn i et fokus på sikkerhet og effektivitet fremfor et mål om å innføre mangfoldsledelse (Drange 2014). Dette bygger opp under antakelsen om at kapteinen er *sosialisert, maktorientert og prestasjonsorientert*, som igjen undergraver en forestilling om at kapteinen tilpasser sin lederstil til å være dreid i retning av mangfoldsledelse (Høst 2009:24).

Denne antakelsen underbygges spesifikt av de funn vi gjorde i den kvantitative spørreundersøkelsen (spørsmål 2): *Som leder er fokus på enkeltmenneske viktigere enn fokus på oppgaver og organisasjon*. Her svarte 1 av 13 at vedkommende er Helt Enig, 4 Delvis

Enig, 6 Delvis Uenig, 1 Helt Uenig og 1 Nøytral. Selv om resultatet viser en todeling i svarene tolker vi dette i sammenheng med dybdeintervjuene dit hen at hovedfokuset til kapteinene er oppdraget og fartøyet, og at sikkerhet er det viktigste når det gjelder hensynet til mannskapet.

5.5.4 Håndtering av en kulturell minoritet

Har det noe å si om mannskapet på et fartøy er tilnærmet homogent og andel fremmedkulturelle er svært liten? Troms Offshore er et rederi med ca. 420 ansatte i den operative delen av virksomheten hvorav 350 er norsk og 70 er av utenlandsk opprinnelse, sistnevnte er hovedsakelig polske statsborgere. De polske sjøfolkene er i markant mindretall på de fartøyene de tilhører, og det er berettiget å spørre hvorvidt dette kan bidra til en effekt hvor det fremmedkulturelle innslaget ombord blir særskilt synlig, eller at kapteinene gir særbehandling til de polske sjøfolkene i noen grad på grunn av at de er færre i antall - og eventuelt hvordan det gjøres?

Dersom antallet norske og polske sjøfolk i Troms Offshore var like store, har vi grunn til å tro at *akkulturasjon* (Drange, 2014) ville utspilt seg noe annerledes i forhold til en slik konstellasjonen av polske og norske sjøfolk faktisk er i dag. Den følgende påstanden har vi ikke funnet 100 % ryggdekning for i litteraturen, men gjennom å ha lest pensumlitteratur og annen relevant litteratur om sosialisering og organisasjonskultur, så er det vår oppfatning at dersom det i Troms Offshore var like mange polske som norske ansatte om bord, så ville man i stedet for å sosialisere fremmedkulturelle inn i en ”etablert kultur”, hatt en ”kulturfusjon” av to likeverdige kulturbolker i rederiet.

Denne sosialiseringen, eller assimilering/ integrasjon av fremmedkulturelle avhenger i stor grad av hvordan lederen går frem for å lede ulike kulturgrupper i samme organisasjon (eller på fartøy). Lederen kan velge tre strategier for å lede mangfold:

1: Ved å *assimilere* fremmedkulturelle inn i sin organisasjon, hvor fokuset ligger på organisasjonens funksjon fremfor enkeltmenneskene i den, og at samtlige må tilpasse seg den dominerende kulturen. Vi tror at fokus på den undergittes rolle som ansatt og sjømann kan være en måte å omgå kulturforskjeller for kapteinen jfr. *assimileringsfokuset*. Resultatet vil være at man ser på samtlige som sjøfolk og ikke nødvendigvis polakker og nordmenn.

2: Ved å innføre *segregering* av kulturelle grupper, som går på at lederen skiller de ansatte i ulike arbeidsgrupper på bakgrunn av kulturelt opphav, fordi dette kan redusere gnissinger mellom de kulturelle gruppene. Analysen peker imidlertid på at segregering i kulturblokker i mannskapet *kan* føre til gnissinger:

”Det er fint hvis du får dem til å fungere godt i lag, da er det mange positive ting, men hvis det blir vi og dem da er det ikke noe god stemning. Da får man ikke det beste ut av det. Du er nødt til å skape den vi-følelsen.” (R2).

3: Ved å innføre *mangfoldsledelse*, som innebærer at lederen både har fokus på at han leder flere enn en kulturgruppe og at han integrerer disse og utnytter kulturelle særpreg eller egenskaper (språk, innsikt) i arbeidsoppgavene (Drange, 2014:13). I dette perspektivet ser vi i noen grad at kapteinene kan gi oppgaver til polske sjøfolk i egenskap av at de er polsk, men det er ikke noe kapteinene legger særskilt vekt på, eller fokuserer på.

”-På møtene om bord, så går det mange ganger på polsk helt bevisst. Men da er det en jeg kjenner godt som prater, og som jeg vet sier det vi pratet om tidligere. Og for å understreke ting, kan jeg si det på engelsk. Da vet jeg også om de har forstått det jeg mener”(R2).

I dette tilfellet så bruker kapteinen en av de han kjenner best blant de polske sjøfolkene til å fremme sin sak eller gi beskjeder på polsk. Dette mener vi i lys av intervjuene i størst grad handler om sikkerhet og effektivitet, men denne type bruk av fremmedkulturelle på arbeidsplassen er et kjennetegn ved mangfoldsledelse (Drange, 2014).

8 av 13 Kapteiner som besvarte den kvantitative undersøkelsen er helt eller delvis enig at de bare tilpasser lederadferd til de ansattes kompetanse og modenhetsnivå. Ut ifra den kvalitative og den kvantitative undersøkelsen vår kan vi ikke finne holdepunkter for at kapteinene i Troms Offshore har fokus på segregering av kulturelle grupper med sin kulturtilpassede lederstil. Imidlertid er det tydelig at kapteinene har en lederstil som heller imot assimilering.

”[.]Men jeg tror ikke jeg endrer på stilen min, det gjør jeg ikke, for jeg har mine meninger og jeg mener at, sånn sett, safety first, og da må man opptre uansett om du har en nordmann med deg eller en utlending eller en annen en så bør du opptre ordentlig og ryddig”(R2).

Ut ifra vår undersøkelse og diskusjon, og med henblikk på forrige del kapittel, har vi grunn til å tro at kapteinene i Troms Offshore faktisk har et fokus på den kulturelle differansen mellom han/ henne selv og den undergitte, men årsaken til dette fokuset er neppe basert på et ønske om å integrere og utnytte mannskap fra andre kulturer og dermed har vi ikke holdepunkter for å hevde at rederiets kapteiner utøver noen form for *mangfoldsledelse*. Kapteinens hovedmotivasjon synes heller å være skipet og oppdragsløsning innenfor en ”safety-first” tankegang.

5.6 Konflikthåndtering

Assertiveness eller selvsikkerhet/ ”*utrykksfasthet*” i formidling av sine synspunkter eller behov for sine omgivelser er en av mange kulturdimensjoner i GLOBE som vi knytter til vår oppgave. *Assertiveness* er nært beslektet med aggressivitet, men litteraturen peker på distinkte forskjeller på aggressivitet og *assertiveness*, og det beskrives som en mellomting mellom aggressivitet og *non-assertiveness* (House m.fl. 2004: 396); vi vil heretter omtale dette uttrykket som *bakgrunnsaggressivitet*.

Vi ser på denne kulturdimensjonen med bakgrunn i at behovsanalysen av 2009, ble konflikthåndtering adressert som et område hvor kapteinene selv følte at de hadde noe å lære. Vår inngående antakelse var at konflikter kunne bli forsterket av kultur og språkforskjeller mellom kaptein og mannskap. Bakgrunnsaggressivitet er en av de kulturelle dimensjonene (House m.fl., 2004) som skiller norsk fra polsk kultur. Polen scoret 4.06 på en skala fra 1 til 7, hvor 7 indikerer høyeste score. Norge er ikke med i GLOBE, men er senere tatt med i en studie, som har utgangspunkt i skandinaviske land med utgangspunkt i GLOBE (Søderholm, 2012). Norge scoret her 3,37 som er noe lavere (Sverige som var med i GLOBE scoret 3,38). Polen er i et globalt perspektiv ”midt på treet” hvor østlige Tyskland (Tidligere Øst-Tyskland) kommer på 4. plass med 4,73. Høyeste score i studien hadde Albania med 4,89 (House mfl., 2004, Søderholm, 2012).

Dette indikerer at Polske arbeidstakere og ledere i større grad er villige til å gå inn i en konfrontasjon, eller i større grad er villige til å si ifra om noe på en utvetydig måte i forhold til norske. Noe av forklaringen som gis for denne type ulikheter mellom nasjoner og regioner er religion; kristen protestantisme vs. katolisisme, familietradisjoner og verdier. For eksempel står maskuline verdier sterkere i land med høy grad av bakgrunnsaggressivitet enn land som scorer lavt i denne kulturdimensjonen (House m.fl., 2004: 401).

Dette kan igjen bety at polske ledere, i større grad enn norske, forventes å være direkte, maskuline, dominante og verdsetter sterke individer fremfor de antatt svake. Tidligere i dette kapitlet ser vi at polske sjøfolk, både ledere og ansatte har en viss autoritetsfrykt, og av den grunn er det paradoksalt nok slik at *assertiveness* ikke kommer til uttrykk oppover i hierarkiske systemer. Derimot ser vi at de norske sjøfolkene, som i utgangspunktet tilhører en mer «konfliktsky» klasse innenfor GLOBE og kulturdimensjonen *assertiveness*, ikke er redd for å diskutere eller problematisere pålagte oppgaver eller si imot sine overordnede. Det er muligens slik at denne dimensjonen er ulik for ting som går inn i den personlige sfæren vs jobbrelaterte tema.

Analysen viser at kapteinene viser mye omsorg for polske sjøfolk og i stor grad forsøker å instruere og følge opp enkeltmennesker og grupper i jobbsammenheng. Tilbakemeldinger til sjøfolk om negative forhold bør etter det vi erfarer formidles til så få som mulig i gangen, slik at kapteinen ikke «henger ut» en polsk sjømann foran sine polske eller norske kolleger. Når det gjelder konflikter viser dybdeintervju med kapteinene at språkproblemer ofte kan medføre misforståelser, men at dette i liten grad kan knyttes til noen form for problem eller økning av konfliktnivået om bord.

5.7 Tiltak i Troms Offshore

Vi ser på opprettelsen av et videreutdanningsløp for kapteinene som en ide eller metode for å tilføre organisasjonen kompetanse, holdninger og motivasjon; en *kulturendring* om man vil. Enhver organisasjon som skal innføre nye styringssystemer eller endre på kultur eller handlemåte hos medlemmene i organisasjonen, kommer til å møte på utfordringer ettersom organisasjonskulturelle trekk er vanskelig å definere. Det kan derfor være vanskelig å tilføre nye ideer eller metoder inn i en organisasjon, både fordi organisasjonskulturen – om den er offisiell eller ikke- kan være vanskelig å endre i seg selv, men også fordi det kan være vanskelig å avdekke om endringsforsøket har avstedkommet en reel endring (Alvesson og

Sveningsson 2008:46). Det finnes i tillegg ulike årsaker til endring, eller behov for endring, i organisasjoner og disse kan komme fra ulike hold, både eksternt og internt i en organisasjon. I henhold til den sosialkonstruktivistiske tilnærmingen av organisasjonsteorien, så eksisterer enhver organisasjon i en sosial konstruert kontekst samtidig som denne konteksten er naturgitt (og ikke direkte kontrollerbar red.anm.) (Røvik, 2007:47). Dette impliserer, slik vi tolker det, at metoder eller tiltak som fungerer andre steder og i andre lignende organisasjoner, ikke nødvendigvis trenger å virke i vår organisasjon. Røvik (2007) sier videre at ideer og metoder for organisering av virksomheter kommer og går i et høyt tempo, og at dette innebærer at ideene blir meta-verktøy for toppledelsen, og bruken av en ide forblir på et retorisk plan for at bedriften skal *se og høres* moderne ut.

Troms Offshore fikk i forbindelse med en kapteinkonferanse i 2009 tilbakemeldinger fra kapteiner på skip med utenlandske besetningsmedlemmer, at de følte et behov for å styrke egen kompetanse som ledere for blant annet å bedre egen kompetanse som ledere. Kapteinene det gjaldt ønsket seg «et verktøy» for å gjøre en bedre jobb som leder (R1). Sentralt i kapteinenes tilbakemelding var behov for opplæring i: sikkerhetsstyring, rederiansvar, kulturforståelse og konflikthåndtering. Resultatet av tilbakemeldingene var at rederiet gjennomførte en behovsanalyse, som senere ble fundamentet til en trestegs videreutdanning for kapteinene i Troms Offshore. Denne videreutdanningen inneholder fagene: ledelse, sikkerhetsledelse og menneskelige faktorer som hver går separat over ett år som tre moduler. Sistnevnte modul tar for seg emner innen kulturforståelse og omfatter både kulturforskjeller innad i Norge og norsk vs. andre kulturer (R1).

Initiativet for å sette fokus på behov for videreutdanning kan i tilfellet Troms Offshore i høyeste grad tilskrives grasrotinitiativ, og således er eventuelle tiltak knyttet til dette initiativet, som videreutdanning og lederutvikling, solid fundamentert i organisasjonen når dette skal implementeres. Dette står i kontrast til at normen for innføring av ideer tilsier at disse i hovedsak kommer fra toppledelsen, en såkalt *top-down orientering* (Røvik, 2007:294). Det er imidlertid slik at kapteinene i rederiet ikke selv kan implementere nye ideer, men initiativet kommer utvilsomt fra dette nivået. Rederiets ledelse og HR manager har tatt inn over seg det faktum at det er kapteinene som er best egnet til å mene noe om behov de selv har i forhold til det Høst (2009) omtaler som individuelle trekk ved lederen som for eksempel hans/hennes faglige og mellommenneskelige egenskaper. I relasjon til sosialkonstruktivismen, så er vår påstand at tiltakene i Troms Offshore heller mer mot det pragmatisk institusjonalistiske paradigmet som tilsier at mottakeren (Troms Offshore) ser på

en ny ide som har til hensikt å løse reelle problemer i erkjennelsen av at det man har ikke er tilstrekkelig for å løse oppgaven (Røvik, 2007:54). I vår analyse ser det i tillegg ut til at ideens opphav og tilblivelse kan være vesentlig mer *bottom-up* initiert enn det vi har funnet eksempler på i litteraturen.

Det er flere årsaker til at virksomheter setter fokus på mangfold i bedriften, og at rederiet treffer tiltak blant annet for å bedre kapteinenes kulturforståelse og forutsetning for å utøve lederskap. Noen av disse årsakene kan være lovpålagte, men Arbeidsmiljøloven (2005) og Skipsarbeiderloven (2013) legger kun føringer på at det skal være fravær av diskriminering på bakgrunn av kulturell og etnisk opphav. Alene kan Skipsarbeiderlovens (2013) kapittel 12 neppe sees på som tilstrekkelig grunnlag for å treffe ressurskrevende tiltak, som for eksempel å etablere et videreutdanningsprosjekt for ledere og ansatte som Troms Offshore har gjort. En annen årsak er et ønske om at rederiet skal fremstå som en attraktiv arbeidsplass eller få et internasjonalt preg. Imidlertid er det grunn til å tro at rederiets effektivitet og lønnsomhet er de viktigste årsakene til at man har fokus på trivsel og kontinuitet blant de ansatte, både polske og norske (R1).

6 ANBEFALING OM TILTAK/VIDERE BRUK AV STUDIEN

I dette kapittelet vil vi forsøke å oppsummere drøftinger og det oppgaven har avdekket med henblikk på oppgavens problemstilling. Videre vil vi her samle våre betraktninger og komme med forslag til videre tiltak som har avstedkommet fra dette.

Tiltakene vi løfter frem er i noen grad enkle og ikke oppsiktsvekkende, og har til hensikt å støtte de etablerte tiltakene som spesifikt retter seg mot å bedre kapteinenes bevissthet på mangfoldsledelse slik situasjonen er i dag, men også mot en ukjent fremtid. De tiltakene vi går til det skritt å skissere og anbefale er på ingen måte uttømmende eller absolutte, men er ment som en støtte til etablerte tiltak i rederiet.

I tillegg håper vi at vår sammenfatting av de ulike teoretiske standpunktene vi har basert oppgaven på kan gi en fruktbar innfallsvinkel på ledelse av kulturelt mangfold både for ledere på en arbeidsplass og innenfor forskning på tematikken *kulturelt lederskap*.

Avslutningsvis skisserer vi spørsmål, som vi ikke har fått besvart eller nye spørsmål, som har dukket opp underveis i analysen.

6.1 Oppsummering

Norske rederi og for så vidt arbeidsgivere på sjø og land vil i tiden fremover se en fortsatt økning i kulturelt mangfold på sin arbeidsplass. Gjennom kapteinens fokus på kulturelt mangfold i en forstand som fremmer og muligens dyrker kulturelle ulikheter, vil han og rederiet trolig oppnå vellykket integrering samtidig som retten til å være ulik består.

Kapteinene selv påpeker at de har fokus på situasjonsbestemt lederskap og ikke først og fremst mannskapets kulturelle bakgrunn. Vi mener at det er den undergittes adferd og utførelse av pålagte oppgaver som preger kapteinens lederadferd, noe undersøkelser og intervjuer også til dels viser, og at det er ytelsene over tid som er avgjørende for dette. Dette indikerer at *oppdragsbasert ledelse* er vanlig lederstil blant kapteiner i rederiet. Kapteinen gjør sitt oppdrag kjent og det er opp til mannskapet å løse oppdraget innen gitte rammer. Denne lederstilen betinger at det er en tillitt mellom kaptein og mannskap, noe mannskapets ytelse over tid som vil påvirke.

Vi har i oppgaven pekt på Høst (2009) sin *helhetlige modell* og hvordan ansatte påvirkes av *mellomliggende variabler* og hvordan de kulturelle dimensjonene kan sies å være innarbeidet

i disse ved at de er med på å forme krav og forventninger til lederen. Et polsk mannskaps forventninger til sin leder er ikke nødvendigvis sammenfallende med den forståelsen en norsk kaptein har til sin rolle som leder. Dette er iht. GLOBE kulturelt betinget.

Våre funn viser at det er sannsynlig at kapteinene i Troms Offshore oppfattes å ha en mer demokratisk og inkluderende lederstil en sine polske kolleger.

Videre viser vi til at rolleforventning et polsk mannskap har til sin kaptein er annerledes en det en norsk kaptein faktisk representer og at det er vanskelig å si noe om hva dette kan avstedkomme, men Høst (2009) skisserer at det kan gi seg utslag i en rollekonflikt. Til tross for dette er polske sjøfolk hardt arbeidende og sluntrer ikke unna oppgaver, noe som kan indikere at de har respekt til sin norske kaptein tross avvik i forventninger.

Det viser seg at norske sjøfolk ønsker å delta i beslutningstaking, og kan begi seg ut på å problematisere eller diskutere pålagte oppgaver, uansett om de er erfarne sjøfolk eller lærlinger. Norske sjøfolk kan etter det vi erfarer la være å utføre oppgaver pålagt av kapteinen -helt eller delvis. I henhold til våre undersøkelser gjelder ikke dette for polsk mannskap, selv om det finnes unntak også her.

”Arbeidsmoralen er det stor forskjell på, nordmenn og polakker. Polakkene kan jobbe litt saktere, men de gjør ting grundig, men det er unnasluntrere blant dem også, det er ikke til å stikke under en stol. Men har du sagt at noe skal gjøres i løpet av dagen, så blir det gjort. Det kan du være helt trygg på! Det er min erfaring. Men med norske matroser kan du risikere at du ikke får gjort halvparten av det som skulle vært gjort. Det er derfor jeg sier de er overbetalt.” (R2).

Kapteinene mener derfor at det er nordmennene som krever en mer autoritær lederstil. Norske sjøfolk er i følge enkelte respondenter ikke med på å heve forventningene til sjøfolk generelt. Dette var overraskende funn for oss og det kan ikke utelukkes at vi har vært forutinntatt, men vi skal være varsom med å trekke konklusjoner på bakgrunn av disse resultatene, uten å få dette verifisert.

Kapteinene i undersøkelsen understreker viktigheten av teamfokus og vi har vist med bakgrunn i GLOBE at dette er en del av kollektivismen som både Polen og Norge scorer høyt

på. Vi har også tatt for oss *power distance* og mener at Polen har en kultur hvor man er mer vant til et distansert forhold til sin leder. Funnene våre bekrefter dette da polsk mannskap kanskje er for lite deltakende i planleggelsen av arbeidet. De snakker ikke alltid godt nok engelsk og er redde for å vise sin usikkerhet, og dermed tilkjenner de ikke at de kanskje ikke har forstått hva arbeidet/oppgaven egentlig går ut på.

Undersøkelsen viser at kapteinene i Troms Offshore også vektlegger generasjonsvariabelen, ettersom det er tydelig at man observerer at eldre polske sjømenn har vokst opp under den kalde krigen og på den måten har et sterkere forhold til autoriteter enn den oppvoksende slekt.

Kapteinene i Troms Offshore tilpasser sin lederadferd til situasjon og menneskene de leder, det er tydelig, slik de oppgir det selv. I oppgaven gir vi uttrykk for at dette skjer ved tilnærminger gjennom; *gradvis og ubevisst tilpasning, aktiv og villet kulturtilpasning*. Med *gradvis tilpasning* mener vi at kapteinene over tid, etter hvert som de blir mer og mer kjent med mannskapet sitt, endrer sin lederstil. Dette støttes av undersøkelsen hvor 46 % er helt eller delvis enig i utsagn nr.6 "*Jeg opplever at jeg endrer lederadferd over tid, etter hvert som jeg blir kjent med besetningen*".

Funnene vi gjorde om videreutdanning, bidrar muligens til å forklare svarene på utsagn nr. 7 og nr. 3 i spørreundersøkelsen, som henholdsvis indikerer at respondentene ikke ser at utdanning i regi av rederiet til nå har hatt noen innvirkning på deres lederstil samt at kapteinene fortsatt mener det er utfordrende å lede personell med annet språklig og nasjonalt opphav.

En tolkning av disse svarene kan indikere at effekten av videreutdanning innen maritim ledelse ikke er direkte relevant for å gi utslag på spørsmål innenfor oppgavens tema om kulturbasert ledelse, samt at modulen *human factors* med fagemner innen kulturforståelse starter først i november 2014. I tillegg er det slik at ikke alle ledere og kapteiner har til enhver tid gjennomført de samme modulene grunnet turnusordningen. En av kapteinene vi intervjuet var imidlertid svært godt fornøyd med utbyttet han hadde fått av ledelsesmodulen og sier at: "*opplegget var svært bra!*" (R02).

På den annen side indikerer funn vi gjorde i den kvalitative undersøkelsen, at kapteinene ikke har utfordringer med å lede polske sjøfolk i og for seg, men at det heller er snakk om at de setter inn andre typer ledelsesmekanismer i samhandling med disse. Eksempler på dette er at de bruker mer tid og ressurser på å forklare og veilede polske sjøfolk i forbindelse med en

komplisert arbeidsoppgave. Dels på grunn av språklige utfordringer og dels på grunn av at de finner det nødvendig å forhindre de polske sjøfolkene i å sette i gang med arbeid som de ikke har kompetanse til å gjennomføre, da det viser seg at de har vanskelig for å spørre eller si ifra hvis det er noe de ikke forstår. Det vi erfarer fra intervju med kapteinene er at de i større grad er bevisstgjort i forhold til maritim ledelse generelt og individuell ledelse om bord i etterkant av videreutdanningsmodul i ledelse.

Vi har sett på forskjellene i de kulturelle klyngene og at det er vanskelig for fremmedkulturelle å komme over de to initiale inngangsbarrierene når man er ny i en organisasjon. Vi mener at de nasjonale kulturelementene er mer dominerende enn de som allerede finnes på arbeidsplassen og at det kreves en god innsats fra alle parter for å sosialisere de nye inn i organisasjonen. Våre funn viser at for kapteinene er oppdraget og sikkerheten det viktigste på bekostning av individet. Men dette er også det vi forventet og er fullt forståelig og rasjonelt. Sikkerhet må være i høysete når man er på et fartøy langt ute til havs -og enkeltindividet må vike.

I avsnittet om kulturell minoritet viser vi at lederstilen til kapteinene kan påvirkes av hvor mange fremmedkulturelle det er om bord. Vi viser til tre typer ledelse for dette; *assimilering*, *segregering* og *mangfoldsledelse*. Kapteinene heller slik vi ser det mot assimilering og vi mener at kapteinene har et fokus på de kulturelle differansene som er mellom kaptein og fremmedkulturelt mannskap, som gir seg utslag i mer ressurskrevende instruksjon og kommunikasjon og etterprøving om beskjeder og instruksjoner er riktig forstått. Vi har dog ikke noen konkrete holdepunkter for at kapteinene utøver noen form for segregering eller mangfoldsledelse.

Med bakgrunn i GLOBE er det indikert at polske sjøfolk er mer villige til å være konfronterende i sin adferd og er villige til å si direkte hva de mener. Nordmenn er i følge GLOBE mer konfliktsky. Forklaringen som gis er forskjellen på protestantisme og katolisisme. Våre funn viser det motsatte.

Helt til slutt viser vi til de tiltak som Troms Offshore har igangsatt og at dette er initiert fra grasrota, noe som vil gi større sjanse for at dette får feste og gjennomsyrrer organisasjonen. Troms Offshore har også gått utover det som er forventet hva gjelder lovverk og virker å ha et

genuint ønske om å gjøre sine kapteiner til bedre ledere, også innenfor fremmedkulturelle ledelse.

6.2 Forslag til tiltak i rederiet:

Følg opp og mål effekten av *Human factors* modulen i forhold til det utgangspunktet vi har etablert med denne oppgaven, hvor vi har fokus på lederadferd i multikulturelle besetninger, som etter det vi erfarer også er et viktig tema i denne utdanningsmodulen. Det vil trolig være spennende for rederiet å ha kontroll på virkningen av den påkommende modulen, ettersom det er den siste i rekken, og at denne oppgaven gir et slags standpunkt for hvordan situasjonen er blant kapteinene før *Human factors* modulen iverksettes. I tillegg er dette den modulen som i størst grad kan gi kapteinene et bidrag i ledelse av fra andre kulturer i forhold til de tidligere modulene *Maritim ledelse* og *Sikkerhetsledelse*.

Undersøke holdninger blant spesielt yngre norske sjøfolk, og om det er grunn til å tro at kvaliteten på arbeid utført av norske sjøfolk og om deres motivasjon er lavere enn forventningene skulle tilsi.

Vi anbefaler videre en nøysom bruk av begreper og resultater fra prosjekt GLOBE i dagligtale og som en ledesnor, da vi frykter at feil bruk og fokus på kulturdimensjoner og kulturklynger kan gi utslag i stigmatisering og at teorien gir en slags selvoppfyllende effekt (Jacobsen, 2005).

Bevisstgjøring på momenter som fremkommer i denne oppgaven, rundt de ulike aspektene ved å lede mannskaper fra fremmede kulturer tror vi er svært viktig. Rederiet bør legge vekt på at lærdom fra kurs og videreutdanning ikke skal ha som mål å erstatte eller endre lederstilen til kapteiner eller ledere, men at ny lærdom settes inn i en kontekst og videreføres i rederiet og hos den enkelte som «nye verktøy i et etablert verksted». Dette holdepunktet understøttes av funn i våre undersøkelser, og konkret sier en av kapteinene at:

”Det er mange problemstillinger som man før ikke tenkte på, som man har blitt mer bevisst på. Bevisstgjøring rett og slett. Bevisstgjøring at det finnes forskjeller mellom folk, at man skal ta det med seg i hverdagen også.”[...] -Jeg tror ikke jeg endrer min lederstil, men det jeg endrer er å være mer bevisst på språket. Fordi at det i mange tilfeller så viser det seg det at de (polakkene red. anm.) ikke er så gode i engelsk, for det

er jo engelskspråket som blir brukt i det her tilfellet her. Og det viser seg at dem... det kan bli lett misforståelser. (R2).

6.3 Uventede funn og spørsmål til videre forskning

Vi ser av resultater og drøftinger at våre forventninger i noen grad ikke har blitt oppfylt, men at det i stedet kommer uventede svar på spørsmål vi stiller. Et eksempel på dette er at undersøkelsen indikerer at norske sjøfolk synes å ha en dalende stjerne blant enkelte av kapteinene i Troms Offshore. Dette er et oppsiktsvekkende funn, men er basert på en spørsmålsformulering som hadde til hensikt å finne andre svar, og kan derfor ikke tillegges for stor vekt, eller verdi utenfor den populasjonen vi undersøker. Likevel er det verdt å undersøke dette fenomenet nærmere ettersom Rederiforbundet har fokus på å revitalisere rekruttering av norske sjøfolk, og det knyttes store forventninger til Regjeringens neste ”maritime strategi” (Maritim Strategi, 2007), som forventes at nettopp dette skal prioriteres. I lys av våre funn og et forestående fokus på rekruttering av flere sjøfolk blant nordmenn, er det naturlig å knytte flere undersøkelser til hvordan norske sjøfolk utdannes og lønnes og hvordan holdninger som finnes hos de som velger dette yrket.

7 LITTERATURLISTE

- Aftenposten (2008). *Vernepliktige soldater ønsker imamer blant feltprestene*. (online) URL: <http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/article2466580.ece> (10.10.14)
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture : culture change work in progress*. New York: Routledge
- Arbeidsmiljøloven (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (online) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (08.11.14)
- DIFI (2008). *Organisasjonsendringer i Staten – Difi-rapport 2008:3*. (online) URL: <http://www.difi.no/artikkel/2009/11/organisasjonsendringer-i-staten> (06.11.14)
- DIFI-2(2008). *Utenlandsk arbeidskraft i sikte? Hvordan kommunikasjon kan brukes for å rekruttere flere kloke hoder til Norge. Difi-rapport 2008:11*. (online) URL: http://www.difi.no/filearchive/difirapport-2008-11-utenlandsk-arbeidskraft-i-sikte_1.pdf (06.11.14)
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse – En kunnskapsoversikt. AFI Rapport 2014:3*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet
- Diskrimineringsloven om etnisitet (2013). *Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn* (online) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-60> (08.11.14)
- Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven (2013). *Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne*. (online) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-61> (08.11.14)
- FFOD (Forsvarets fellesoperative doktrine) (2012). Oslo: Forsvarsstaben
- Frifagbevegelse (2014). *Skattelette for rederne forutsetter norske sjøfolk*. (online) URL: http://frifagbevegelse.no/fagbevegelsen/skattelette_for_rederne_forutsetter_norske_sjfolk_289624.html (25.09.14)
- Halvorsen, K. (2008): *Å forske på samfunnet*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Helsepersonelloven (1999). *Lov om helsepersonell m.v.* (online) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1999-07-02-64> (08.11.14)

Hiebert, P. G. (1985). *Anthropological Insights for Missionaries*. Grand Rapids: Baker books

House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. og Gupta V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: SAGE Publications

Howarth, D. og Howarth, S. (2004). *Nelson – The immortal memory*. London: Conway Maritime Press

Høst, T. (2009). *Ledelse – en helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Likestillingsloven (2013). *Lov om likestilling mellom kjønnene*. (online) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59> (08.11.14)

Maritim strategi (2007). *Stø kurs – Regjeringens strategi for miljøvennlig vekst i de maritime næringer*. (online) URL: <http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/strategier2007/MaritimStrategi2.pdf> (09.11.14)

Martinsen, Ø.L. (2009). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Norges Rederiforbund (2009). *Norge som maritimt vertsland – kartlegging av regelverk og administrative prosedyrer*. Brev fra Sturla Henriksen, Adm. Dir. Norges rederiforbund til Nærings- og handelsdepartementet. (online): URL: [http://www.rederi.no/nrweb/mm.nsf/lupgraphics/Brev%20til%20NHD.pdf/\\$file/Brev%20til%20NHD.pdf](http://www.rederi.no/nrweb/mm.nsf/lupgraphics/Brev%20til%20NHD.pdf/$file/Brev%20til%20NHD.pdf) (24.10.14)

NOU 2013: 4 (2013). *Kulturutredningen 2014*. (online) URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kud/dok/nouer/2013/nou-2013-4.html?id=715404> (09.11.14)

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget

Seahealth (2014). (online) URL: <http://www.seahealth.dk/en/page/multicultural-crews> (04.11.14)

SINTEF (2014). Artikkel om filippinere. (online) URL: <http://forskning.no/arbeid-bransje-maritim-skipsfart/2013/09/filippinere-til-sjos-lonner-storfamilien> (20.09.14)

Sjøfartsdirektoratet (2014). (online) URL: <http://www.sjofartsdir.no/sjofolk/refusjonsordningen/mlc/> (31.03.14)

Skipsarbeiderloven (2013). *Lov om stillingsvern mv. for arbeidstakere på skip*. (online) URL: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-102> (08.11.14)

SSB (2014). *Sysselsetting blant innvandrere, registerbasert, 2013,4.kvartal*. (online) URL: <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvregsys> (26.09.14)

STCW-95 (1995). Den internasjonale konvensjon om normer for opplæring, sertifikater og vakthold for sjøfolk, 1978, med endringer av 1995. (online) URL: <http://www.sjofartsdir.no/regelverk/internasjonale-konvensjoner/stcw/> (05.11.14)

STCW-95-2 (1995). *Tillegg 1 til STCW-95. Kapittel II om skipsfører og dekkavdeling*. (online) URL: <http://www.sjofartsdir.no/regelverk/internasjonale-konvensjoner/stcw/tillegg-1-til-konferansens-sluttprotokoll/kapittel-ii/> (05.11.14)

St.meld. 31 (2003-2004). *Vilje til vekst – for norsk skipsfart og de maritime næringer*. (online) URL: http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd/dok/regpubl/stmeld/20032004/stmeld-nr-31-2003-2004-.html?regj_oss=1&id=404549 (09.11.14)

Søderholm, G. W. (2012). *Culture Matters: Norwegian Cultural Identity Within a Scandinavian Context*. (online) URL: <http://sgo.sagepub.com/content/2/4/2158244012471350.full-text.pdf+html> (20.10.14)

UiT (2014). *MFA-2013 Skipsadministrasjon, økonomi og befraktning med kulturforståelse*. (online) URL: http://uit.no/studietilbud/emner/emne?p_document_id=368275 (15.10.14)

UNIO (2014). Anders Folkestad. *Arbeidsinnvandring* (online) URL: <https://www.unio.no/cms/files/3649/arbeidsinnvandring-010714.pdf> (27.10.14)

Veileder (2010). *Statlige virksomheters likestillingsredegjørelser etter aktivitets- og rapporteringsplikten*. Oslo: Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementet.

Virkus, S. (2009). (online) URL: [http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership Dimensions/](http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership_Dimensions/)
(10.10.2014)

VEDLEGG

Vedlegg 1 - Spørreundersøkelse

"Kulturtilpasset lederskap"

Denne undersøkelsen er en del av en masteroppgave i en Erfaringsbasert MBA på UiT, høsten 2014.

Vi er to yrkesoffiserer, som begge har erfaring som navigatører fra Sjøforsvaret, og vi ønsker å belyse noen bestemte problemstillinger rundt lederskap på fartøy, som vi tror er forholdsvis allmenngyldige i alle organisasjoner, på land eller på fartøy.

Alle ledere, uansett om det er på land eller sjø, har et bakenforliggende rasjonale eller et bilde på hva som skal til for å være en leder/ sjef på arbeidsplassen. Vi tror alle ledere har en tilnærming til hva det vil si å være en leder; en oppskrift på hvilket handlingsmønster som passer til de situasjoner eller utfordringer som vi kjenner til eller vet eksisterer. Det er knapt noe tema som er beskrevet mer i litteraturen enn lederskap, og likevel er det svært vanskelig å trekke klare sammenhenger mellom lederens atferd og bedriftens suksess (henvisning). Det er muligens en svært kompleks sammenheng, som påvirkes i større grad av ytre faktorer enn lederens atferd, og derfor ønsker vi kun å studere de sammenhenger mellom vår ønskede/ viljede atferd og den lederatferd som vi uttrykker/ utøver overfor våre ansatte/ undergitte.

Vi ønsker å "skrape" litt i overflaten på et lite område av denne tematikken, og det vil vi gjøre ved å undersøke noen sammenhenger mellom intensjon/ handling og utøvd lederatferd hos kapteiner på skip i Troms Offshore. Vi antar, som nevnt, at det er en sammenheng mellom lederens aktive valg den atferden han utøver i samhandling med undergitte og kollegaer, og ved hjelp av noen utvalgte spørsmål ønsker vi å se konkret på om kulturelle forskjeller mellom kaptein og mannskap kan være en faktor som påvirker hans lederatferd.

Er våre aktive valg i større eller mindre grad avgjørende for hvordan vi handler som ledere? Eller mer bestemt: er vår atferd som ledere påvirket mest av våre bevisste handlinger eller er vår lederatferd "offer for" omstendigheter relatert til hvem vi leder."

Kapteinene på skip har en dynamisk hverdag, og ulike situasjoner påvirker og former beslutningsprosesser og lederatferd hos den enkelte. Disse faktorene inkluderer vær, vind, oppdrag, skipets tilstand, trafikk og ikke minst besetningen; som utgjør den menneskelige faktoren i denne sammenhengen. Det er aspekter av den sistnevnte faktoren vi vil vektlegge i denne sammenhengen.

Fartøysbesetningen og dens sammensetning kan avstedkomme mange ulike utfordringer, som kan få betydelige konsekvenser. Vi vet at konflikter på skip kan få fatale konsekvenser for liv og helse til de involverte, samt konsekvenser for skipets drift -og på sikt lønnsomheten til rederiet. (erfaring fra egen karriere)

Vi har grunn til å tro at kapteinens rolle i denne sammenhengen er avgjørende for hvordan konflikter håndteres og til slutt løses; Kapteinens kompetanse på dette feltet er med andre ord viktig for rederiets lønnsomhet på sikt.

Gjennom denne spørreundersøkelsen bidrar du til å belyse sammenhenger mellom kapteinens lederatferd og faktorer som nasjonaliteter ulikheter i besetningen. Det vesentlige er ikke hvorvidt kapteinen er norsk og besetningen er utenlandsk, men at kapteinen og medlemmer av besetningen har ulikt språk og/ eller ulik kulturelt opphav.

Din besvarelse er anonym, og kan ikke spores tilbake til deg verken av oss masterstudenter eller av de som skal lese vår avhandling.

1. Jeg har erfaring med å lede besetninger med sammensatt språk / nasjonalitet

Helt enig

Delvis enig

Nøytral

Delvis uenig

Helt Uenig

Kommentar: Beskriv kort din egen lederstil

2. Som leder er fokus på enkeltmenneske viktigere enn fokus på oppgaver og organisasjon

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

3. Min lederadferd er påvirket av kurs / opplæring i Troms Offshore

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

4. Jeg tilpasser alltid min lederadferd til det jeg tror er best i forhold til vedkommende ansattes språk / nasjonalitet

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

5. Jeg tilpasser bare min lederadferd etter de ansattes kompetanse / modenhet.

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

6. Jeg opplever at jeg endrer lederadferd over tid, etter hvert som jeg blir kjent med besetningen.

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

7. Det er utfordrende å lede besetninger med sammensatt språk / nasjonaliteter.

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

8. Mannskap fra enkelte nasjoner krever en mer autoritær lederstil enn andre

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

Utdypende kommentar:

9. Jeg er redd for å fremstå som fordomsfull når jeg kommuniserer med en ansatt med forskjellig språk og nasjonalitet enn meg selv.

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

10. Jeg opplever stress når jeg må takle konflikter hvor den / de involverte har ulik språk / nasjonalitet enn meg selv.

Helt enig *Delvis enig* *Nøytral* *Delvis uenig* *Helt Uenig*

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Presentasjon av emne: Endrer kapteiner i TO lederstil etter hvilken kultur de leder?

Formål med intervjuet er å støtte spørreundersøkelsen, og dette kan medføre at du svarer på ting du allerede har besvart i høst.

Innledning: Tas muntlig av intervjuer, og baserer seg på oppgavens innledende del (kapittel 1 og 2).

Emner:

Utdanning/ erfaring

- Hvor gikk du styrmann/ skipperskole?
- Høyskole/ fagskole?
- Hva lærte du der om kulturforståelse/ ledelse av fremmedkulturelle?

- Hvilke stillinger har du hatt før du ble kaptein i TO?
- Hvilke bransjer var disse stillingene, offshore/ fiske/ frakt mv?
- Hvordan er lønn og arbeidsforhold i TO?

Lederstil:

- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Er det viktig for deg å bygge en lagfølelse hos dine undergitte?
- Hva kjennetegner en god leder?
- Hva motiverer deg?

Belønning:

- Hvordan vil du beskrive din lederstil?
- Hvordan premierer du/ stimuli gir du ved ønsket adferd hos dine undergitte?
- Hvordan stimuli gir du til uønsket adferd?
- Hvordan forventer du å belønnes av dine ledere?

Multikulturalisme:

- Hvordan opplever du å lede folk med annen nasjonalitet og språk?
- Er det noe du vil fremheve som spesielt vanskelig med å lede folk fra andre kulturer?
- Beskriv hvordan du løser konflikter med involverte fra andre kulturer.
- Skiller dette seg fra hvordan du håndterer konflikter hvor nordmenn er involvert?
- Hvilke positive ting kan komme av å ha flere kulturer om bord?
- Er det jobber/ oppgaver polske sjøfolk kan utføre bedre enn norske?
- Får polske sjøfolk oppgaver når du ser at det kan være hensiktsmessig at polsk språk og kulturell innsikt inngår i oppgaveløsning?

Videreutdanning lederskap:

- Hvordan opplever du å få tilbud om videreutdanning innenfor kulturforståelse og lederskap?
- Har du behov for dette?
- Hvor langt er du kommet?
- Hvilke fagfelt har gitt mest utbytte?
- Hvordan har videreutdanningen påvirket din lederstil/ jobb som kaptein?
- Hva mangler ved denne videreutdanningen/ fagene?
- Hva kunne du gjort for å utnyttet videreutdanningen bedre?