



Ledelse av kulturell diversitet innen skipsfart

En kvalitativ casestudie av norske sjøkapteiner

Maria Constanse Nohr Sarilla

Marte Dahl Karlstad

Veileder: Professor Rune Lines

Selvstendig masterutredning ved Institutt for strategi og ledelse

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne masterutredningen har studert konseptet flerkulturell ledelse. Hensikten har vært å illustrere norske kapteiners valg av lederstil innen skipsfart, og hvorvidt de tilpasser ledelsesatferden etter mannskapets flerkulturelle bakgrunn. Oppgaven belyser videre hvilke utfordringer lederne står overfor, og hvordan de håndterer dette. Bruk av skipsfartbransjen, vil skape god innsikt i ledelse av kulturell diversitet, da bransjen er bestående av mennesker fra ulike kulturer og verdensdeler. Arbeidsoppgavene om bord krever også samarbeid mellom de ulike nasjonalitetene, noe som skaper en god illustrasjon av fordeler og utfordringer tilknyttet en diversifisert arbeidsgruppe. Ved å benytte Norsk Internasjonale Skipsregister (NIS) som utgangspunkt for oppgaven, har dette sikret oss bruk av norske kapteiner, samt mannskap av ulike nasjonaliteter.

Oppgaven er strukturert som en multiple casestudie av ti nåværende og tidligere norske kapteiner, med erfaring fra ulike rederier. I tillegg har vi inkludert to overstyrmenn i intervjuprosessen, for å gi et mer helhetlig bilde av lederes håndtering av kulturell diversitet. Vi har basert datainnsamlingen på halvstrukturerte intervjuer. Under intervjuene la vi vekt på de ulike kulturenes særegenheter, fordeler og utfordringer ved bruk av flerkulturelt mannskap, kapteinenes lederstil, deres oppfatning av norsk lederstil, og hvordan de leder kulturell diversitet. Forskningen viser at norske kapteiner benytter norsk eller transformasjonsledelse ved ledelse av et flerkulturelt mannskap. Videre indikerer resultatene at kapteinene tilpasser ledelsesatferden etter de ulike kulturenes særegenheter. Avslutningsvis ser flesteparten av kapteinene kun utfordringer tilknyttet kulturell diversitet.

Ettersom verden kontinuerlig globaliseres, og det blir vanligere at organisasjoner opererer på tvers av landegrenser, vil ledere stadig stå overfor utfordringer tilknyttet flerkulturell diversitet. Vi mener derfor at oppgaven er svært dagsaktuell, og av praktisk verdi for ulike rederier, kapteiner, samt bedrifter i andre bransjer, for eksempel byggebransjen. Da ledelse av kulturell diversitet er lite forsket på, mener vi at oppgaven kan være et teoretisk bidrag.

Forord

Denne utredningen er skrevet ved Institutt for strategi og ledelse ved Norges Handelshøyskole, som en del av masterstudiet i Økonomi og administrasjon. Mastergraden avsluttes våren 2015.

Utredningen omhandler flerkulturell ledelse innen skipsfart, og tar for seg en multiple casestudie av norske kapteiner. Dette har gitt oss god forståelse for skipsfartbransjen og hvordan ledere håndterer kulturell diversitet. Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, men svært informativt og lærerikt.

Data ble innsamlet gjennom intervjuer av nåværende og tidligere norske kapteiner. Informantene hadde erfaring fra ulike rederier. I tillegg inkluderte vi to overstyrmenn med relevant erfaring. I den forbindelse ønsker vi å takke alle intervjuobjektene som tok seg tid til å dele deres erfaringer med oss. Vi vil også takke rederiene, som har gitt oss tilgang til informantene. Her ønsker vi spesielt å trekke frem DOF og Utkilen, som har vært gode samarbeidspartnere dette halvåret.

I tillegg ønsker vi å takke Sjøfartsdirektoratet. Foredraget dere avholdt for oss, ga oss et godt informasjonsgrunnlag for den teoretiske delen omhandlende skipsfart. I tillegg takker vi deres tre ansatte som lot seg intervju.

Vi vil også rette stor takk til vår veileder, professor Rune Lines, for hans faglige dyktighet og gode konsultasjoner. Dine innspill og tilbakemeldinger har vært svært verdifulle under hele prosessen.

Avslutningsvis ønsker vi å takke Siri Strandenes Pettersen, professor ved Norges Handelshøyskole. Du ga oss gode råd om hvilke rederier vi burde kontakte, samt generell informasjon innen skipsfart.

Bergen, 22.06.15

Marte Dahl Karlstad

Maria Constanse Nohr Sarilla

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
1. Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn og aktualisering	7
1.2 Forsknings spørsmål	8
1.3 Bakgrunn for valg av forsknings spørsmål	9
1.4 Struktur	11
1.5 Analysemodell	11
2. Teori	12
2.1 Kultur	12
2.1.1 Hva betyr kultur?	13
2.1.2 Kulturell sosialisering.....	13
2.1.3 Kultur – en illustrasjon.....	14
2.1.4 Subgrupper.....	16
2.1.5 Kulturdimensjoner.....	17
2.2 Diversitet	25
2.2.1 Diversitet: Definisjon	25
2.2.2 Ulike kategoriseringer	26
2.2.3 Forskning på effektene av diversitet.....	28
2.2.4 Tidligere forskning på effekten av diversitet	34
2.3 Kulturell diversitet	34
2.3.1 Kulturell diversitet i organisasjoner	35
2.4 Ledelse	36
2.4.1 Introduksjon	36
2.4.2 Ledelsesforskning gjennom tidene.....	37
2.5 Ledelsesstiler	38
2.5.1 Autoritær og demokratisk ledelse.....	38
2.5.2 Situasjonsbestemt ledelse.....	39
2.5.3 Transaksjons- og transformasjonsledelse	42
2.5.4 Den skandinaviske ledelsesmodellen	45
2.5.5 Den norske ledelsesmodellen	46

2.6	Ledelse av kulturell diversitet	50
2.6.1	Ledelse av kulturell diversitet på makronivå og mesonivå.....	52
2.6.2	Forskning på ledelse av kulturell diversitet.....	53
2.6.3	Fire diversitetsstrategier.....	55
2.7	Skipsfart.....	57
2.7.1	Norge som skipsfartsnasjon.....	57
2.7.2	Generelt om skipsregistre	58
2.7.3	Historikk om skipsregistrene i Norge.....	59
2.7.4	Forskjeller mellom NOR og NIS	59
2.7.5	Lederroller om bord	61
3.	Metode.....	63
3.1	Forskningsdesign	63
3.2	Forskningstilnærming	64
3.3	Forskningsmetode.....	64
3.3.1	Forskningsstrategi.....	65
3.4	Datainnsamling	66
3.4.1	Utvalg	67
3.5	Forskningsintervju.....	70
3.5.1	Intervjuprosessen.....	71
3.6	Analyse	74
3.6.1	Koding.....	74
3.7	Validitet og reliabilitet.....	76
3.7.1	Validitet.....	76
3.7.2	Reliabilitet.....	77
4.	Resultat.....	80
4.1	Nasjonale sammensetninger	83
4.2	Kultur.....	83
4.2.1	Kjennetegn ved norsk kultur	83
4.2.2	Kjennetegn ved filippinsk kultur.....	84
4.2.3	Kjennetegn ved østeuropeiske kulturer.....	87
4.2.4	Kjennetegn ved indisk kultur.....	89
4.2.5	Kjennetegn ved indonesisk kultur	89
4.2.6	Kjennetegn ved de vesteuropeiske kulturene	90
4.3	Kapteinenes lederstil	90
4.3.1	Målsetning.....	91

4.3.2	Uformell Kommunikasjon.....	91
4.3.3	Formell kommunikasjon	92
4.3.4	Beslutningstaking og involvering.....	92
4.3.5	Motivasjon og belønning.....	94
4.3.6	Endring i lederstil.....	95
4.4	Norsk lederstil	96
4.5	Kulturell diversitet.....	97
4.5.1	Fordeler med kulturell diversitet.....	97
4.5.2	Utfordringer med kulturell diversitet.....	98
4.6	Ledelse av kulturell diversitet.....	102
4.7	Norsk ledelse og kulturell diversitet.....	105
5.	Diskusjon.....	107
5.1	Regionsklynger.....	107
5.1.1	Sammenligning av klyngene med Hofstedes kulturdimensjoner.....	108
5.1.2	Oppsummering.....	114
5.2	Ledelse av kulturell diversitet.....	115
5.2.1	Kommunikasjon	115
5.2.2	Beslutningstaking.....	119
5.2.3	Motivasjon	122
5.2.4	Konflikt.....	124
5.2.5	Subgrupper.....	127
5.3	Diversitetsteori.....	128
5.4	Oppsummering.....	131
5.4.1	Kapteinenes lederstil.....	131
5.4.2	Kulturelle tilpasninger	132
6.	Konklusjon.....	133
6.1	Implikasjoner.....	135
6.2	Begrensninger.....	135
7.	Litteraturliste	137
8.	Vedlegg.....	145
8.1	Vedlegg 1: Intervjuguide	145

1. Introduksjon

1.1 Bakgrunn og aktualisering

Næringslivet er i dag påvirket av stadig internasjonalisering. De nasjonale grensene og tilhørighetene viskes ut, og et økende antall bedrifter blir flernasjonale, enten ved å ekspandere fullstendig eller delvis til utlandet. Den hyppige utviklingen er i stor grad et resultat av den pågående globaliseringen, som ekspanderer raskere for hvert år som går (van Woerkom og de Reuver, 2009). Teknologiens fremmarsj er en av drivkreftene bak den raske globaliseringen, og har gjort verden om til ”en global landsby” (Fosshagen, 2015). Økt mobilitet og bedre kommunikasjonsmidler skaper større interesse for internasjonalt samarbeid (NHOung, 2011). Resultatet er at verdens nasjoner blir mer sammenkoblet og avhengige av hverandre (Fosshagen, 2015).

Som en konsekvens av internasjonaliseringen har verden blitt den nye arbeidsplassen. Som et resultat har arbeidsgrupper blitt mer kulturelt diversifisert. Dette kan både by på fordeler og utfordringer for den enkelte organisasjonen (van Knippenberg, de Dreu og Homan, 2004; Lisak og Erez, 2014; van Woerkom og de Reuver, 2009). For å sikre en effektiv koordinering av de ansattes forskjellige aktiviteter, bør kulturell diversitet tas hensyn til i alle organisatoriske ledd, fra lederskap til organisasjonskultur (Kramer og Syed, 2009). På den ene siden kan en arbeidsgruppe bestående av mennesker med ulik erfaring, bakgrunn eller kultur bidra til å skape et større informasjonsgrunnlag innad i arbeidsgruppen. Gruppen kan således bruke menneskenes ulike perspektiver og erfaringer for å skape optimal oppgaveløsning og resultater. På den andre siden kan kulturell diversitet føre til dannelsen av subgrupper innad i bedriften, hvor mennesker samler seg i mindre grupper basert på for eksempel alder, kjønn, eller rase. Innad i disse subgruppene kan det dannes en felles kultur hvor medlemmene har like holdninger og verdier (Williams og O’Reilly, 1998). Dette er utfordrende for bedriftene da det blant annet kan oppstå stereotypisering mellom ulike subgrupper, og resultatet kan dermed være hemmende for bedriftene (Lines og Sund, kommer).

En leder kan følge en av flere lederstiler, bevisst eller ubevisst. Uansett har valget en innvirkning på bedriftens prestasjoner og resultater, samt medarbeidernes velvære og dynamikk (Haugen og Melhus, 2008). Det er derfor interessant å forstå hvordan dagens

ledere forholder seg til denne problemstillingen. Kultur er et avansert konsept og krever spesifikke ledelsesferdigheter. Målet er at kulturell bevissthet hos lederen skal gjøre kulturell diversitet blant arbeidsgruppen til en positiv ressurs for organisasjonen, i stedet for å føre til negative virkninger (Hofstede, 1989). Valg av lederstil vil være avgjørende for hvordan kulturell diversitet håndteres.

Det har i moderne tid blitt utført en verdensomspennende studie på kultur, samt kulturs innvirkning på lederstil i en global kontekst. Resultatet viser at topplederens mest hensiktsmessige lederstilen, er å benytte en lederstil som sammenfaller med medarbeidernes kulturelle forventninger. Likevel påpekes det at det eksisterer universelle ledelseskarakteristika som en leder trenger for å lykkes (House, Dorfman, Javidan, Hanges, og Dastmalchian, 2012). Ytterligere ønsker vi å trekke frem en forskning utført av Sund og Lines (2014), som viser til at lederstil er en kombinasjon av kulturspesifikke og universelle elementer. Dermed kan det forventes at lederstil også vil bli farget av lederes egen kultur.

1.2 Forskningsspørsmål

Dette får oss dermed til å undre på hvorvidt leders lederstil er farget av egen kultur eller om personen vil tilpasse lederstilen etter medarbeidernes kulturelle forventninger. Spesielt ønsker vi å undersøke bruken av en norske lederstil i en internasjonal kontekst. Den norske ledelsesatferden er per dags dato lite forsket på isolert sett (Grenness, 2012; Folkestad, 2013). Likevel blir den av Hamre (2005) beskrevet som å være blant framtidens lederstiler. Hamre (2005) mener den norske lederstilen er skreddersydd for kunnskapsøkonomier som ønsker å fremme kreativitet og innovasjon. Den er motiverende for kompetente ansatte, ved at den åpner for frihet og selvstendig arbeid. Det er derfor interessant å undersøke hvorvidt den norske lederstilen blir brukt ved ledelse av kulturelt diversifiserte ansatte, og videre om dette er en hensiktsmessig lederstil å benytte.

Vi har valgt å fokusere på skipsfartsnæringen. Vi ønsker å undersøke kulturell diversitet i en bransje der Norge som nasjon har lange røtter og tradisjoner. Norge er en kystnasjon og har gjennom hele sin historie livnært seg av havet. Dette har medført at skipsfart har blitt en av landets viktigste næringer. I dag er Norge den sjette største skipsfartsnasjonen i verden i antall skip, og åttende størst med tanke på tonnasje (Kamlund, 2015).

Samtidig har skipsfartsnæringen alltid vært en internasjonalt orientert bransje. Næringen står for mye av transporten av varene som importeres og eksporteres i det internasjonale markedet (WWF, u.å). Likevel har det skjedd en bemerkningsverdig forandring med tanke på mannskap og tonnasje, samt drift og reglement (Kamlund, 2015; Skipsfart, 2015). Tidligere lokal bemanning har blitt byttet ut med arbeidskraft fra andre land og kontinenter. Mennesker søker seg på tvers av landegrenser på jakt etter arbeid og bedre vilkår, mens bedriftene søker etter effektivitet både driftsmessig og økonomisk. Dette skaper en bransje som er preget av kulturell diversitet. Skipsfart er samtidig en dynamisk bransje, der mange opplever å jobbe periodevis med ulikt mannskap, og dermed forskjellige nasjonaliteter. Utviklingen setter nye krav til ledelsen om bord (Kamlund, 2015). På et skip er kapteinen øverste leder. Medarbeiderne blir i denne sammenhengen definert av sjøfartslovgivningen som mannskapet, ”ansatte på et skip i rederiets tjeneste, unntatt skipsføreren” (Mannskap: ansatte, 2009).

Studien tar dermed utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

Hvorvidt norske kapteiner på NIS registrerte skip benytter en norsk lederstil eller tilpasser ledelsesatferden etter mannskapets kulturelle diversitet?

Formålet med oppgaven er å etablere en forståelse for hvordan norske kapteiner velger å lede sitt mannskap, samt hvilke faktorer som preger dette valget. Rent spesifikt ønsker vi å undersøke hvorvidt deres lederstil er preget av deres kulturelle tilhørighet, om de tilpasser lederstilen etter mannskapets kulturelle mangfoldet ved å benytte en universell lederstil, eller om det alternativt skjer en hybridisering i bruk av lederstil. Avslutningsvis ønsker vi å skaffe en bedre forståelse for hvilke resultater den valgte lederstilen har for rederiene og effektiviteten til mannskapet, og dermed skipet som sådan.

1.3 Bakgrunn for valg av forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålet er først og fremst en svært dagsaktuell problemstilling. Kulturell diversitet har blitt en stadig større realitet for både norske og internasjonale bedrifter, som en konsekvens av internasjonaliseringen. Dermed blir det en økende realitet for norske ledere. Som tidligere nevnt, stiller diversitet krav til ledelsen. Det er viktig for bedriften at de klarer å utnytte de positive effektene av diversitet i arbeidsgruppen, og forhindre at de negative

effektene oppstår. Diversitet kan altså skape utfordringer eller muligheter avhengig av hvordan det håndteres og ledes av lederen.

Utredningen kan også med dette, være med på å videreutvikle teorigrunnlaget til den norske ledelsesmodellen, som til nå har et begrenset forskningsgrunnlag (Grenness, 2012; Folkestad, 2013; Sund og Lines, 2014). I tillegg viser dagens forskning at ledere i altfor liten grad fokuserer på hvordan lede kulturell diversitet, og effektene dette kan ha på både konkurransefortrinn, måloppnåelse og effektivitet (Kramer og Syed, 2009). Våre funn vil spesielt sette fokus på bruken av en norsk lederstil i en internasjonal kontekst, med spesielt fokus på bruken av en norsk lederstil ved ledelsen av kulturelt diversifiserte ansatte.

Funnene i denne masterutredningen vil spesielt være relevant for skipsfartsnæringen, da det er denne bransjen vi konsentrerer vår forskning til. Da kultur er et komplekst begrep, skaper dette utfordringer for kapteinene. I tillegg håndteres kultur på ulike måter blant rederiene. Våre funn er innsamlet fra informanter med ulik erfaring, fra forskjellige rederier, og kan derfor være berikende for rederiene. Dette gjelder spesielt ved opplæring av kapteiner.

Videre kan funnene være relevant innen andre nærliggende bransjer. Her vil vi eksempelvis trekke frem byggebransjen. Bransjen er på lik linje med skipsfartsnæringen preget av kulturelt mangfold hos sine ansatte, der man i stor grad henter arbeidskraft fra det internasjonale markedet. Videre er deres arbeidshverdag også svært dynamisk, da flere av arbeidsforholdene baserer seg på prosjektrelatert arbeid. Ettersom vi benytter kvalitativ forskning vil det være problematisk å generalisere funnene til en større populasjon (Jacobsen, 2005; Merriam, 2009, i Mydland, 2014). Likevel mener vi funnene kan være relevant for videre undersøkelse innen andre lukkede miljøer.

Avslutningsvis vil funnene i utredningen være viktig for oss studenter som snart trer inn i administrative stillinger, hvor det gjerne medfølger et lederansvar. På grunn av internasjonaliseringen av dagens næringsliv, er det essensielt at vi utvikler vår kulturelle forståelse, og hvilke impulser som er med på å påvirke ledelsesatferden vår. Videre kan utredningen hjelpe oss å etablere en forståelse for hvilke kulturelle hensyn som er viktig å ta i betraktning med tanke på ledelse av kulturelt diversifiserte ansatte.

1.4 Struktur

Vi ønsker her å presentere en kort oversikt over innholdet i masterutredningen. Kapittel to tar for seg relevant teori tilknyttet det overnevnte forskningsspørsmålet. Her vil vi komme nærmere inn på temaene kultur, diversitet og ledelse, og hvordan de ulike temaene relateres til hverandre. Her presenteres også et kort delkapittel omhandlende skipsfartsnæringen. I kapittel tre, metode, vil vi presentere de metodiske valgene for innsamling og analysing av data. Vi vil i denne masterutredningen gjennomføre en kvalitativ analyse av norske kapteiner på NIS registrerte fartøy, ved hjelp av halvstrukturerte intervjuer, på en konsentrert utvalgsgruppe. I kapittel fire vil vi presentere resultatene av innsamlet datamateriale, før vi i kapittel fem ser det i sammenheng med teorien, og diskuterer sentrale funn. Avslutningsvis vil vi i kapittel seks komme med et konkluderende svar på vårt forskningsspørsmål, samt presentere implikasjoner for framtidig forskning og studiets begrensinger.

1.5 Analysemodell



Modell 1: Illustrasjon av forskningsspørsmålet.

Modellen illustrerer en forenklet fremstilling av variablene vi ønsker å undersøke i denne masterutredningen, samt relasjonen mellom dem. Vi antar i tråd med vårt forskningsspørsmål at kulturell diversitet hos mannskapet vil ha en direkte effekt på lederstilen norske kapteiner bruker, på NIS registrerte fartøy.

2. Teori

I dette kapitlet skal vi gjennomgå den viktigste forskningen tilknyttet forskningsspørsmålet. Ettersom vi skal studere ledelse av kulturell diversitet, er det kultur, diversitet, og ledelse, hovedfokuset retter seg mot. Vi vil innlede teorikapitlet med en gjennomgang av kulturbegrepet. Her vil vi presentere de mest kjente forskningsprosjektene, samt forklare hvilke elementer som inngår i et samfunns kultur. En teoretisk forståelse for kultur vil være fordelaktig for å analysere ulikhetene mellom, og dermed utfordringene tilknyttet et flerkulturelt mannskap. Videre følger et delkapittel omhandler diversitet. Her vil vi definere og presentere de ulike kategoriseringene av begrepet, etterfulgt av en introduksjon av de viktigste effektene av diversitet. Forståelse for diversitetsbegrepet er viktig for å kunne analysere fordeler og utfordringer tilknyttet et flerkulturelt mannskap. Vi vil deretter knytte begrepene kultur og diversitet sammen i en kortfattet fremstilling av kulturell diversitet. Videre fortar vi en gjennomgang av de mest relevante universelle lederstilene, før vi presenterer kjennetegn ved den skandinaviske og norske ledelsesatferden. Dette vil senere gi oss anledning til å analysere hvilke lederstiler kapteinene benytter ved ledelse av et kulturelt diversifisert mannskap. Deretter følger en kort gjennomgang av tidligere forskning på ledelsen av kulturell diversitet. Avslutningsvis ønsker vi å presentere teori om norsk skipsfart.

2.1 Kultur

Kultur er et viktig og velstudert begrep innen flere disipliner, herunder sosiologi, psykologi, antropologi og ledelsesstudier (Hartjes, 2009). Dette gjør det vanskelig å finne en håndfast definisjon på hvilke elementer som faktisk er en del av og utgjør det helhetlige begrepet kultur (Nispen tot Pannerden, 2011). Nispen tot Pannerden (2011) mener det i dag finnes flere hundre definisjoner av kultur fordelt på de ulike disiplinene. Hensikten med dette kapitlet er derfor å skape et rammeverk som kan bidra til en bedre forståelse av begrepet kultur.

2.1.1 Hva betyr kultur?

Ordet kultur stammer fra det latinske substantivet *cultura* og det latinske verbet *colere*, som har betydningene å dyrke, kultivere eller pleie. Før i tiden refererte man her til dyrkelse av jorden, og så dermed begrepet i kontekst av naturen. Først tidlig på 1500-tallet begynte man å bruke kultur med tanke på dyrkelse av intellektet (Schackt, 2014; Culture u.å.). En moderne forståelse av begrepet ble presentert av antropologen Edward B. Tylor i 1871, og blir ofte brukt som referansepunkt for nyere forskning innen antropologi (Schackt, 2014). Her defineres kultur som en sivilisasjon (Tylor, 1871; Hofstede, Hostede & Minkov, 2010a-b), og utdypes videre som ”det komplekse hele som inkluderer kunnskap, tro, kunst, lover, moral, skikker og alle ferdigheter og vaner som folk har lært i egenskap av å være samfunnsmedlemmer” (Tylor, 1871, s.1, i Skirbekk, 1999). De samme karakteristikaene kommer frem i en nyere definisjon av kulturbegrepet presentert av UNESCO, der kultur defineres på følgende måte, ”den helhet av karakteristiske, åndelige, materielle, intellektuelle og emosjonelle trekk som kjennetegner samfunnet eller en sosial gruppe” (UNESCO, u.å.).

2.1.2 Kulturell sosialisering

Tylors (1871) definisjon presiserer et viktig element ved kultur - det stammer fra miljø, ikke arv. Samfunnet sosialiserer den eksisterende kulturen til sine borgere gjennom de unike egenskapene ved det enkelte samfunnet. Dette støttes av Geert Hofstede. Hofstede er en pioner innen kulturstudier og er særlig kjent for sin utvidede forskning på kulturdimensjoner. Han mener kultur kan forstås på følgende måte, ”kultur består av de uskrevne reglene til et sosialt spill. Det er den kollektive programmeringen av hjernen som skiller medlemmer av én gruppe eller menneskekategori fra andre” (Hofstede, 1984, s. 3; Hofstede, Hofstede og Minkov, 2010a-b). Hofstede et al. (2010a-b) mener mennesker sosialiseres av miljøet gjennom alle aspekter av livet, fra skole og jobb til venner og familie. Hovedtyngden av denne sosialiseringen finner sted før puberteten, fordi man i denne livsfasen er mer åpen for ny stimulus. Likevel fortsetter vi å absorbere kulturelle impulser livet ut. Sosialiseringen fører til at mennesket innarbeider seg visse tanker og følelser om hvilke atferder som er sosialt akseptert i det enkelte samfunnet. Dette kaller de for ”hjernens software”, og kan forstås som en annen betegnelse på nettopp kultur. Ved å kjenne en persons programmering kan man forutse atferd, samt beregne den enkeltes sannsynlige situasjonshåndtering (Hofstede et al., 2010a-b).

I løpet av livet vil en person være delaktig i ulike sosiale kretser, og hver krets vil utvikle en egen kultur (Hofstede, 2010a-b). Dette medfører at individet vil oppleve et overlapp av kulturer, og vil derfor utvikle ulike sosiale roller. De ulike kulturnivåene en person kan være del av inkluderer; (1) *nasjonalt nivå*, som tilsvarer menneskene som bor innenfor et lands grenser, (2) *region, etnisk, religiøst eller språklig nivå*, som viser til grupperinger innenfor en nasjon, (3) *kjønnsnivå*, som illustrerer at mennesker fysiologisk er født som ett av to kjønn, (4) *generasjonsnivå*, der kulturelle forskjeller er fremtredende ved generasjonsskiftet, (5) *sosial klasse*, som viser til et klasseskille mellom borgere, ofte tilknyttet utdannelsemuligheter, profesjon eller økonomisk situasjon, og (6) *organisatorisk nivå*, hvor ansatte i en organisasjon blir sosialisert inn i organisatoriske rammer (Hofstede et al., 2010a-b).

2.1.3 Kultur – en illustrasjon

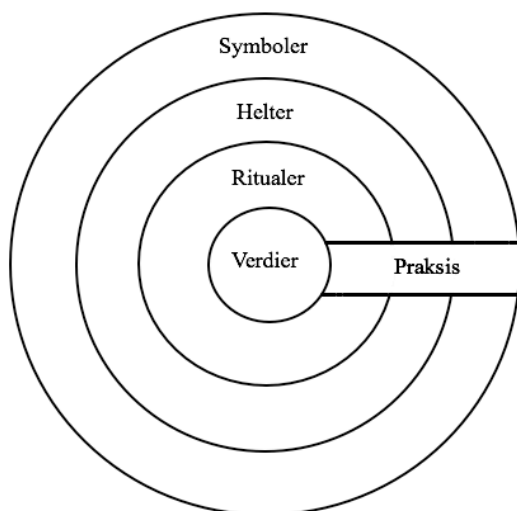
Flere forskere har utarbeidet ulike illustrasjoner for å visualisere konseptet kultur. Målet er å skape et klarere bilde av hvilke elementer som inngår i kulturbegrepet, samt sette elementene i en helhetlig kontekst.

Løkdigrammet

Løkdigrammet ble først utviklet av Hofstede i 1984. Han mente konstruksjonen av begrepet kultur kunne sammenlignes med oppbygningen til en løk, hvor man preller av og avdekker underliggende lag, som avslører nye og mer dyptliggende elementer (Dahl, u.å.; Hartjes, 2009). Diagrammet besto originalt av en tre-lags modell der det ytterste laget, *atferd*, var den eksplisitte og observerbare delen til en kultur. Videre var det to implisitte lag, *verdier* i midten og *grunnleggende antagelser*, som løkens kjerne. Disse to ble referert til som ”kulturens tause kunnskap”, ettersom de kun er tilgjengelig i sinnet til dens medlemmer. (Hofstede, 1984, i Hartjes, 2009).

Den mest kjente fremstillingen av Hofstedes løkdigram er derimot en revidert utgave av den originale modellen, presentert sammen med hans sønn Gert Jan Hofstede og Michael Minkov (Hofstede et al. 2010a-b, jf. modell 2). Løkdigrammet gikk fra å være en tre-lagsmodell, til å fordele seg på fire ulike lag. Her fremgår de tre ytre lagene som eksplisitte, ved at de kan læres bort gjennom praksis i en kultur, mens det innerste laget er fortsatt implisitt og derfor utilgjengelig for utenforstående.

Det ytterste laget i løken er *symboler*, og utgjør de mest overfladiske elementene ved en kultur. Dette inkluderer eksempelvis språk, bilder, gester eller gjenstander anerkjent og brukt kun av individer tilhørende den samme kulturen. Innenfor symboler finner vi lag nummer to, *helter*. Dette er mennesker som er høyt ansett av medlemmene av kulturen. Heltene blir sett opp til, og blir videre brukt som rollemodeller for ønsket atferd hos medlemmene av kulturen. Det tredje, og nest innerste laget, er *ritualer*. Dette er kollektive aktiviteter, eksempelvis sosiale manerer eller religiøse seremonier, som blir sett på som nødvendige innenfor den enkelte kultur. Helt innerst finner vi *verdier*, som blir beskrevet som kulturens kjerne. Verdier er en emosjonell overbevisning om hva som er rett og galt (Hofstede et al. 2010a-b). Hofstede mener mesteparten av menneskets verdier blir programmert tidlig i livet, og derfor kan mennesker opptre irrasjonelt. Han illustrerer dette med at mange mennesker holder motstridende verdier som kan føre til en indre verdikonflikt. Ettersom et individs verdigrunnlag dannes i en ung alder, er grunnlaget i stor grad også ubevisst for personen selv, altså baserer det seg på taus kunnskapsoverføring fra omgivelsene til individet. Det er på bakgrunn av sin implisitte natur at verdier i større grad må baseres på tolkning, enn på fakta. Avslutningsvis er det viktig å nevne at de implisitte verdiene til et individ eller en kultur vil påvirke de ytre lagene i løkediagrammet (Hofstede et al., 2010a-b).



Modell 2: Løkediagrammet (Hofstede et al., 2010a-b).

Hofstede er, som nevnt, en pioner innen kulturstudiet, og hans løkediagram har vært bakgrunnen for en rekke andre fremstillinger av kulturbegrepet. Eugene Bunkowske (2002) har med utgangspunkt i Hofstedes løkediagram utviklet en syv-lags modell, fordelt på tre nivåer. Schneider (1997, referert i Hartjes, 2009), har på andre siden fremstilt kultur i form

av et isfjell. Akkurat som modellen til Hofstede, skiller de begge mellom et implisitt indre som er dekket av et eksplisitt ytre. I Schneiders isfjell illustreres dette ved at observerbare elementer fra folkekulturen, eksempelvis språk og religion, er synlig over havoverflaten. Under havgrensen ligger det som betegnes som ”deep culture”, og består i hovedsak av tause trekk ved en kultur. Bunkowskes modell viker noe fra de to øvrige ved at verdier ikke utgjør kulturens kjerne. Innerst i Bunkowskes løkdiagram finner man i stedet ”det grunnleggende nivå” (foundation level). Han mener nivået er menneskets administrative kjerne, altså er det her man finner retning og etablerer en forståelse for hvordan verden skal være. Han plasserer først verdier i det midterste nivået, kalt ”evalueringsnivå” (evaluating level). Her finner man etablerte systemer som et individ kan bruke for å evaluere og trekke konklusjoner basert på erfaringer og opplevelser. Likevel kan man merke seg at også han holder kulturelle verdier på et implisitt nivå. Det ytterste laget, ”aktualiseringsnivået” (actualizing level), består av det mest tilgjengelige ved en person. Nivået drar paralleller til Hofstedes symbol-lag (Bunkowske, 2002; Hartjes, 2009).

2.1.4 Subgrupper

Det kan forekomme tilfeller av gruppedannelse på alle de kulturelle nivåene (jf. Avsnitt 2.1.2 – Kulturell sosialisering). Innen sosialpsykologi og sosiologi skiller man mellom inngrupper og utgrupper. Triandis (1989, s. 53) definerer en inngruppe som følger, ”en gruppe hvor gruppens normer, mål og verdier former atferden til sine medlemmer” (*egen oversettelse*). En utgruppe er derimot individer som står utenfor og skiller seg fra inngruppen. En enklere definisjon har blitt brukt av den amerikanske sosiologen William Sumner. Han karakteriserer inngruppe og utgruppe på følgende måte, ”differensieringen som oppstår mellom oss selv og vår gruppe, og de andre. Ved å definere et ”vi” (inngruppe) og et ”de andre” (utgruppe), definerer man sin tilhørighet” (Sumner, referert i Østerberg, 2001, s. 29). Inn- og utgrupper vil heretter i utredningen betegnes som subgrupper, hvor det skilles mellom ”vi” og ”de andre”.

Medlemmene av samme subgruppe føler en tilhørighet på bakgrunn av felles karakteristika delt av medlemmene, eksempelvis demografisk tilhørighet, holdninger, språk eller opplevelser (Triandis, Kim, Kagitfibasi, Choi og Yoon, 1994; Hui, 1988). Forskning viser videre at et individs gruppetilhørighet er avgjørende for den sosiale atferden de viser overfor utenforstående (Triandis, Kurowski, og Geldand, 1994). I enkelte tilfeller vil medlemmer av

subgruppen favorisere egne gruppemedlemmer uten at dette medfører negative konsekvenser for ”de andre”. Dog kan det i andre tilfeller forekomme en negativ differensiering hvor man utvikler fiendtlighet og mistillit overfor medlemmer som er annerledes enn en selv. Hofstede et al. (2010a-b) mener dette kan skyldes at mennesker har et behov for å klassifisere hverandre i kategorier eller subgrupper. Han viser blant annet til forskning som underbygger påstanden om at mennesker har sterkere emosjonelle reaksjoner og tilknytning til individer fra egen subgruppe sammenlignet med utenforstående.

I enkelte tilfeller kan en subgruppe utvikle en egen kultur, altså dannes det en subkultur. Subkultur er de implisitte verdiene og holdningene til gruppen, som kommer til uttrykk gjennom deres atferd. Store norske leksikon definerer subkultur som, ”en avart av en annen og videre utbredt kultur” (Subkultur, 2009). Det kan altså eksistere ulike subkulturer innenfor en overordnet kultur. Subkulturene kan eksempelvis dannes på bakgrunn av de ulike kulturnivåene.

2.1.5 Kulturdimensjoner

Hofstedes kulturdimensjoner

Hofstede presenterte i 1980 fire nasjonale kulturdimensjoner. Dimensjonene var basert på en studie av nasjoners kulturelle forskjeller, og ble brukt som sammenligningsgrunnlag. Eksempelvis kan nasjoner sammenlignes ut fra om de verdsetter myke eller harde verdier. Dette fremkommer på maskulinitetsdimensjonen. Formålet er å kartlegge likheter og ulikheter mellom nasjonenes kulturer, som kommer til uttrykk gjennom forskjellige poengsummer (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001; Hartjes, 2009). Som Hofstede forklarer, ”en nasjon sin poengsum på dimensjonene er relative, siden vi alle er mennesker, er vi også alle unike. Med andre ord, kultur vil bare være meningsfull ved sammenligning” (Hofstede et al., 2010a-b; Hofstede, 2001).

De fire grunnleggende områdene som differensierer de ulike nasjonene, ble døpt kulturdimensjoner. En dimensjon er, i følge Hofstede et al. (2010a-b, s. 46), ”et aspekt av en kultur, som kan måles i forhold til en annen kultur”. Da resultatet først ble publisert var det 40 deltakende land, i 2010 fantes det en database på hele 76 nasjoner (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001). De fire dimensjoner er, (1) *maktdistanse*, fra liten til stor, (2) *kollektivism versus individualisme*, (3) *feminisme versus maskulinitet*, og (4)

usikkerhetsunnvikelse, fra svak til sterk (Hofstede et al. 2010a-b). I 1991 førte forskning gjennomført av Michael Harris til at Hofstede tilføyde en femte dimensjon, *langtidsorientering versus korttidsorientering*. I 2010 utvidet Hofstede dimensjonene enda en gang ved å presentere den sjette dimensjonen, *ettergivenhet versus begrensning*, basert på forskning av Michael Minkov (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).

Maktdistanse

Maktdistanse måler i hvilken grad medlemmer i et samfunn med lite makt, aksepterer og forventer ujevn makt-distribusjon i landet. Målet med dette er å kartlegge på hvilken måte et samfunn håndterer ulikheter hos sine borgere. Et land med større maktavstand godtar et makthierarki, mens et land med lav maktdistanse krever likhet mellom alle individer i samfunnet, og godtar dermed ikke makt distribuert i et hierarkisk system (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).

Individualisme

Dimensjonen strekker seg fra et individualistisk samfunn på den ene siden, til et kollektivt samfunn på den andre siden. Individualistiske samfunn kjennetegnes ved at man i stor grad kun fokuserer og tar vare på seg selv og sine aller nærmeste. Kollektive samfunn er derimot preget av samhold mellom alle medlemmer av samfunnet, altså innenfor samme kultur som en selv. Et individualistisk samfunn vil altså være fokusert rundt *jeg*-personen, mens kollektivistene ikke ser på individet, men felleskapet. (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).

Maskulinitet

Dimensjonen fokuserer på karakteristika ved samfunnet, hovedsakelig i hvilken grad et samfunn verdsetter harde eller myke verdier (NHO, 2014). Et maskulint samfunn foretrekker et samfunn bygd på harde verdier som måloppnåelse, konkurranse eller suksess. Et feminint-samfunn er på den andre siden sterkt preget av myke verdier som samarbeid, beskjedenhet, omsorg for de svake, og livskvalitet. I et feminint samfunn ser man på konflikt som truende, da det kan være ødeleggende for andres velvære (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001; NHO, 2014).

Usikkerhetsunnvikelse

Usikkerhetsunnvikelse refererer til den grad et samfunn føler seg komfortabel med, eller truet av, usikre og tvetydige framtidsutsikter. Dersom et samfunn uttrykker lav usikkerhetsunnvikelse, vil det si at de er komfortable med å ha en usikker framtid i møte,

samt er mer åpen for uortodokse og innovative tankeprosesser. Nasjoner eller samfunn med høy usikkerhetsnivikelse er bekymret for framtiden, og vil i større grad ruste seg mot usikkerhet ved å ha klare lovverk og prøve å kontrollere deres egen framtid (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001; NHO, 2014).

Langtidsorientering

Langtidsorientering refererer til hvordan et samfunn forholder seg til fortiden og sine tradisjoner. Et samfunn med en lav langtidsorientering betraktes som et normativ samfunn. De er tro mot fortiden og bygger gjerne samfunnet videre på veletablerte normer og tradisjoner. Dette er fordi de er skeptiske til forandringer. En kultur med en høyere langtidsorientering betraktes som et pragmatisk samfunn. De tilpasser seg forandringer og er mer støttende og åpen for en moderne fremtoning. Eksempelvis oppmuntrer samfunnet til driv og innsats, og forbereder seg dermed til framtidens usikkerheter og utfordringer (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).

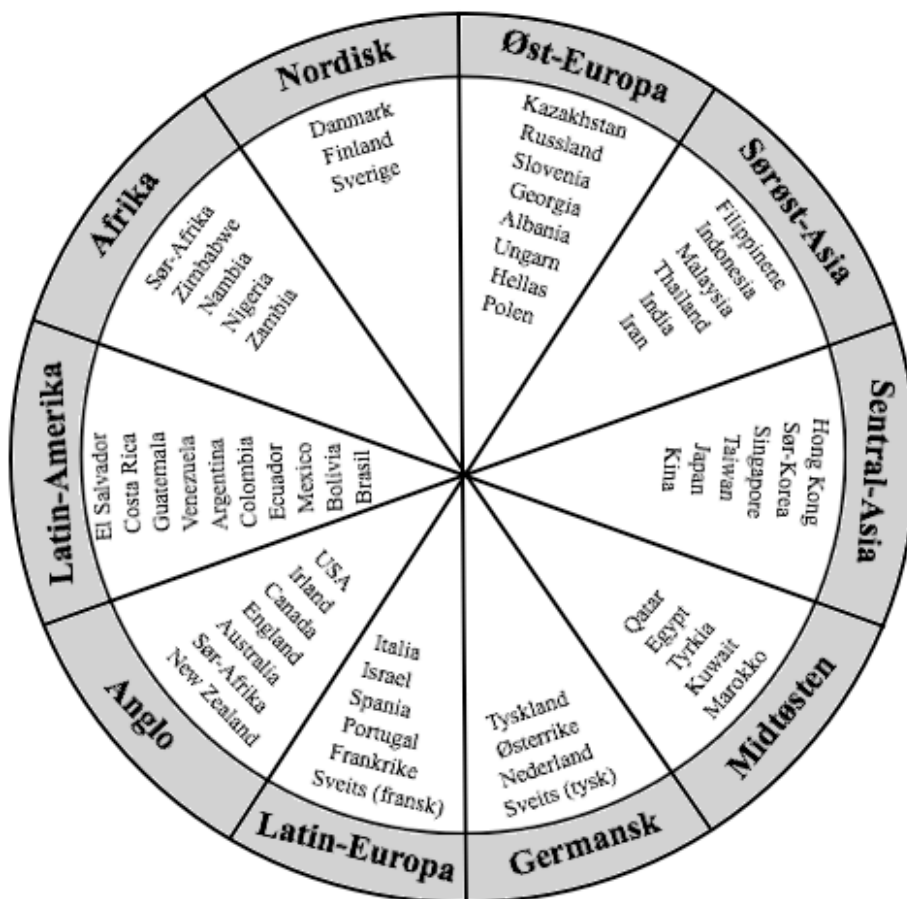
Ettergivenhet

Den sjette dimensjonen er ettergivenhet versus begrensning. Dimensjonen viser til den grad medlemmer av et samfunn blir sosialisert av samfunnet. Dersom landet har en lav ettergivenhet, er samfunnet preget av begrensninger. Dette medfører at samfunnet i større grad undertrykker borgernes impulser ved å utøve sterke sosiale normer. Et samfunn med høy grad av ettergivenhet, vil derimot ønske at borgerne skal ha kontroll, slik at de kan følge sine drømmer og ønsker, og nyte tilværelsen (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).

GLOBE

Hofstedes kulturdimensjoner har i senere tid blitt utviklet gjennom et internasjonalt forskningsprosjekt, under ledelsen av Robert House. Navnet på studien er GLOBE, og står for Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program. Formålet med forskningsstudien er å øke den tilgjengelige kunnskapen omhandlerende kryss-kulturell samhandling. Forskningen fant sted i tidsrommet 1993 til 1997, der det ble innhentet data fra mer enn 17 000 mellomledere fra mer enn 62 kulturer (House, et al., 2004). GLOBE studien utviklet ni kulturdimensjoner, der seks er basert på Hofstedes tidligere arbeid (Hofstede et al. 2010a-b; House et al., 2004). Vi kommer imidlertid ikke til å benytte disse videre i utredningen, og vil derfor ikke utdype disse ytterligere.

GLOBE forskerne samlet kulturelt nærliggende samfunn i totalt 10 regionale klynger, bestemt ut fra språk, geografisk beliggenhet, religion, og historie (jf. modell 3). Ingen norske forskningsmiljøer var deltakende i studiet. Norge vil imidlertid, i henhold til litteraturen, være en del av den nord-europeiske klyngen med de øvrige nordiske landene (House et al., 2012).



Modell 3: Spesifisering av land i GLOBEs regionale klynger (House et al. 2004; House et al., 2012).

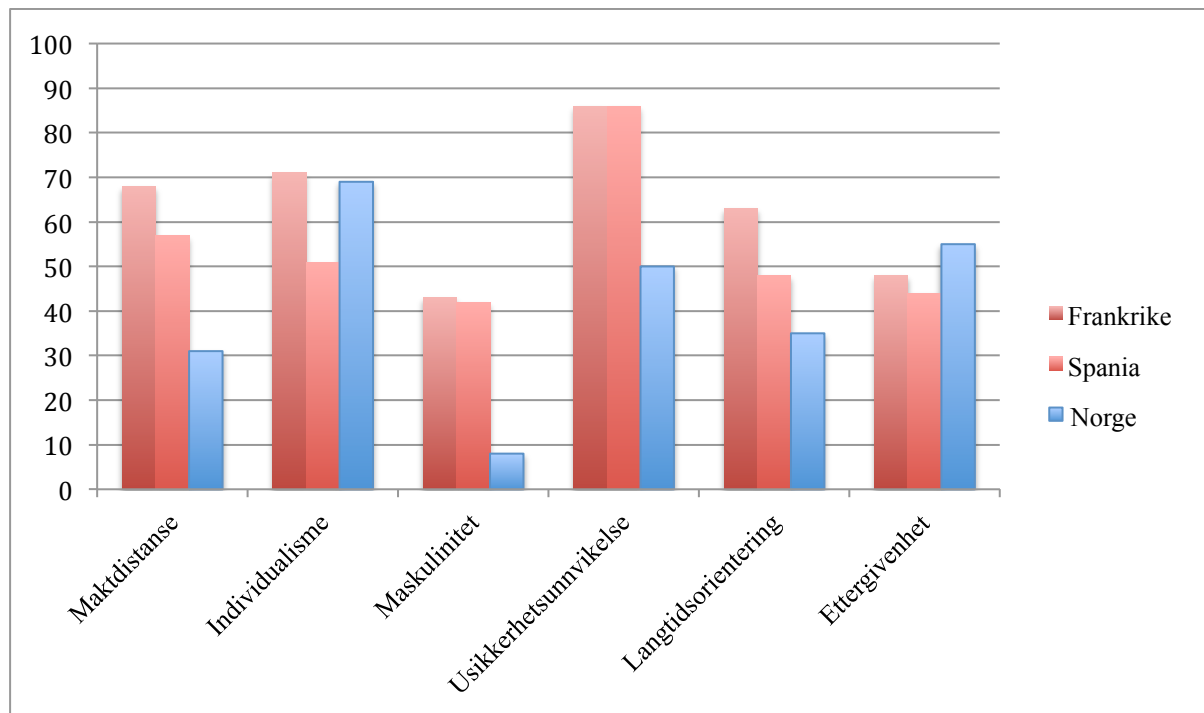
House et al. (2010) hevder samfunnets kultur, kan forme medlemmenes syn på ledelse. Dette eksemplifiserer de ved å trekke frem kulturdimensjonen omhandlende maktdistanse. I et land med høy maktdistanse vil gjerne familielivet være preget av et hierarki, der faren blir sett på som familiens overhode. Barn blir derfor sosialisert til å vise stor respekt og ettergivenhet til sin far og hans lederskap overfor familien. Man kan videre se hvordan slike sosiale holdninger reflekterer over på lederstilen i disse samfunnene, her en autoritær leder. Medlemmene i samfunnet vil derfor vise større aksept for en slik lederstil, sammenlignet med andre samfunn der maktdistansen er lavere.

GLOBE har gjennom sin datainnsamling utviklet både kulturelt betingete og universelle ledelsesdimensjoner (House et al., 2012). De kulturelt betingete dimensjonene, viser til en leders egenskaper som en kultur enten anser fordelaktig eller ugunstig, eksempelvis byråkratisk ledelsesatferd. En universell lederstil er ikke betinget til en spesifikk situasjon, eksempelvis en kultur, og er derfor universelt anvendt. GLOBE ønsket å undersøke om det eksisterer situasjoner der universelle lederstiler og kulturspesifikke lederstiler konkurrerer mot hverandre (House et al., 2012). Studien viser at en leders kulturelle tilhørighet, med enkelte unntak, ikke er avgjørende for deres lederstil. Derimot viser funnene at kulturen til en nasjon, påvirker medlemmenes forventninger til en leder. Derfor burde en leders lederstil sammenfalle med forventningene i den enkelte kulturen. De viser her til sitatet, ”når i Roma, gjør som romerne” (House et al., 2012, s. 514). Dette betyr altså at romerske ledere leder på den måten det romerske folket forventer. Funnene støttes videre opp av Lord og Mahen (1991), som mener at ledere som utøver en ønsket lederstil, har høyere effektivitet.

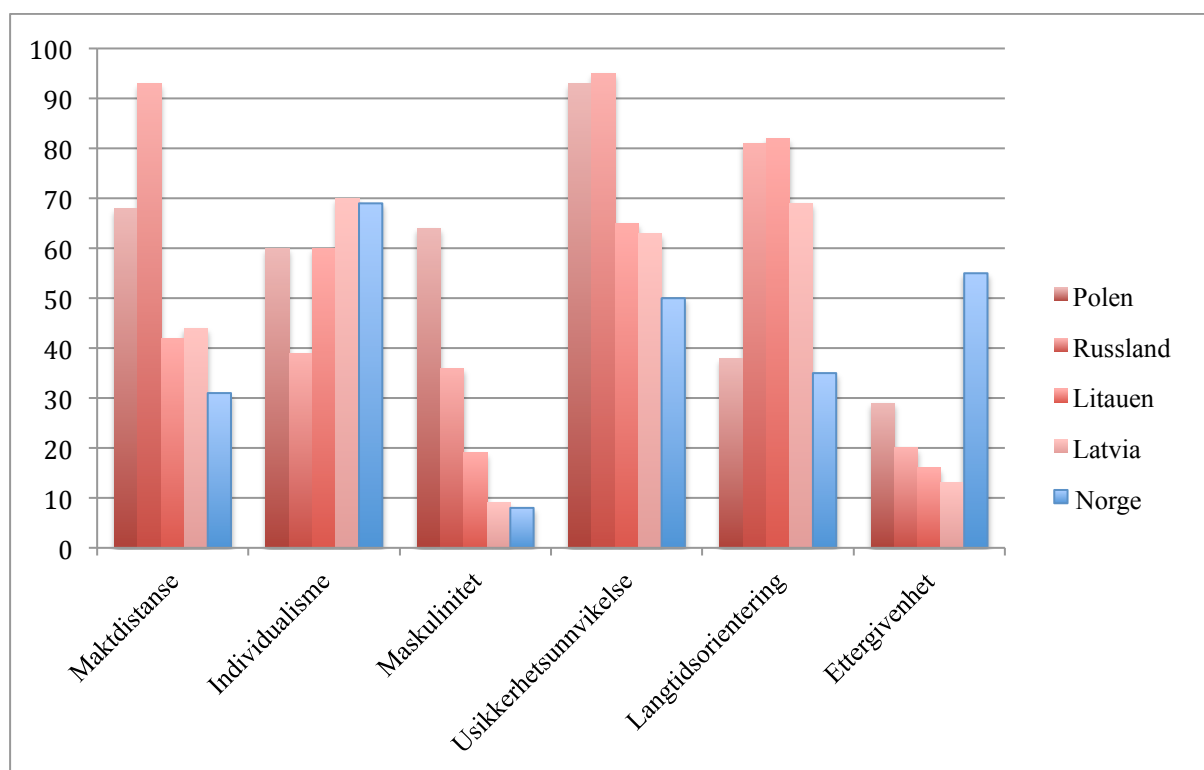
Resultatene fra GLOBE studien viser også at det eksisterer universelle lederstil-karakteristika en leder trenger for å lykkes. De forklarer dette videre ved å si, ”dersom du befinner deg i Roma, og ikke vet hva du skal gjøre, utøv en karismatisk ledelsesatferd” (*egen oversettelse*, House et al., 2012, s. 514). Her viser karismatisk lederstil til bruken av en universell lederstil.

Nasjonal sammenligning av Hofstedes kulturdimensjoner

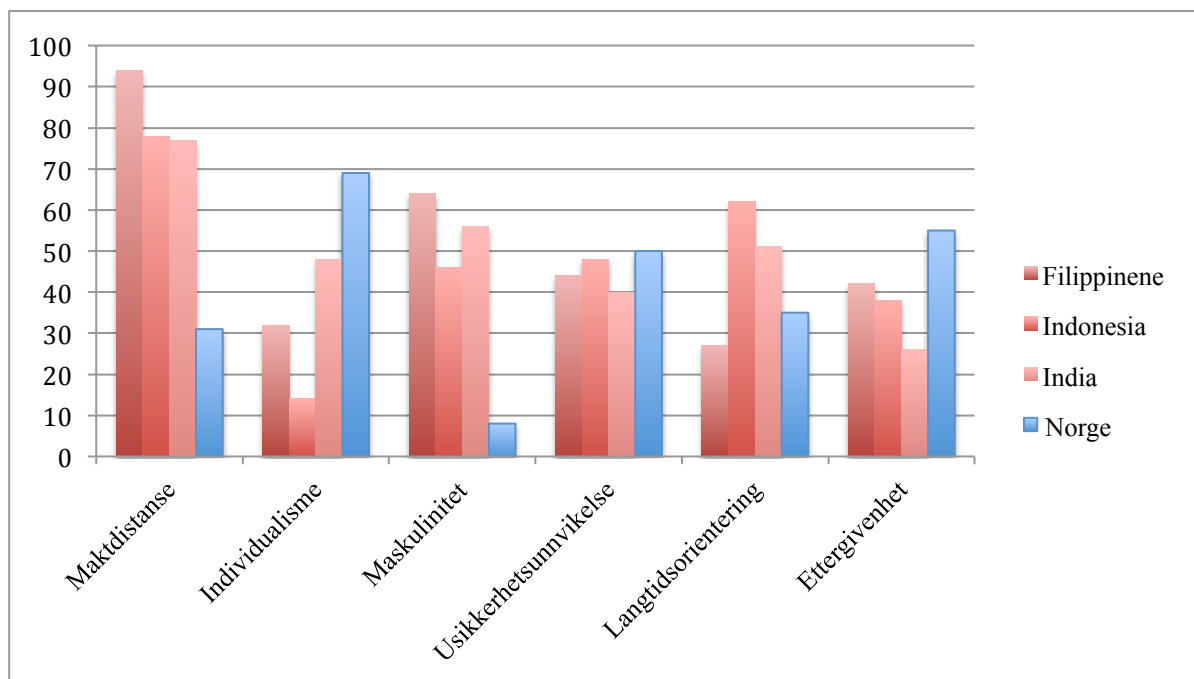
Modellene nedenfor viser de tre mest representerte regionsklyngene på NIS registrerte fartøy, og deres utslag på Hofstedes kulturdimensjoner (jf. Avsnitt 2.1.5 – Kulturdimensjoner). Klyngene inkluderer Latin-Europa, Øst-Europa og Sørøst-Asia. I modellene er Norge fremstilt i blått som sammenligningsgrunnlag, da denne studien er rettet mot norske kapteiners ledelsesatferd. Dimensjonene fremstilles i en poengskala fra 1 til 100, der 50 er nøytralt. Disse resultatene kommer vi tilbake til i diskusjonskapittelet (jf. Kapittel 5 – Diskusjon).



Modell 5: Latin-Europa og Norge, Nasjonal sammenligning av Hofstedes kulturdimensjoner (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).



Modell 6: Øst-Europa og Norge, Nasjonal sammenligning av Hofstedes kulturdimensjoner (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).



Modell 7: Sørøst-Asia og Norge, Nasjonal sammenligning av Hofstedes kulturdimensjoner (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001).

Andre kulturdimensjoner

Det er flere forskere som har utviklet ulike kulturdimensjoner. To av disse er Trompenaars (1993) og Brett (2001). Trompenaars har utviklet syv kulturdimensjoner – også kalt dilemmaer. Han mener menneskers antagelser er basert på kulturell arv. Det vil si at kulturer skiller seg fra hverandre basert på hvilke løsninger individene velger for problemløsning. Han mener videre at mennesket finner sin posisjon mellom to ekstremer, eksempelvis nøytral versus emosjonell (Trompenaars, 1993,1997). Brett (2001) skiller mellom tre dimensjoner av kultur. Den første er motivasjon, enten individuell eller kollektiv, den andre er innflytelse, egalitært eller hierarkisk, og den tredje er kommunikasjon, direkte eller indirekte (Brett, 2001). Vi vil videre i oppgaven fokusere på kulturdimensjonene utviklet av Hofstede (2010a-b).

Kritikk av Hofstede og GLOBE

Kulturdimensjonene utviklet av Hofstede har både blitt hyllet og kritisert innen forskningsmiljøet. En av de største kritikere er Brendan McSweeney, forfatteren av boken Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. McSweeney (2002) mener Hofstedes funn er av høy signifikans

for nasjoner og ledelsesteori dersom de viser seg å være korrekte, men at han selv etter nærmere undersøkelse har funnet fire kritikkverdige mangler og antagelser ved forskningen.

Først og fremst mener han at dataene ikke er generaliserbare til en hel nasjon. I følge McSweeney foreligger det ikke bevis som bekrefter at dataene fra IBM er representative for resten av populasjonen, og at det derfor er umulig å ”dra alle under en kam” basert på informasjonen som foreligger. I enkelte av tilfellene utgjør respondentene under 100 personer, noe han mener resulterer i ønsketenkning, og ikke faktabasert forskning (McSweeney, 2002). Videre mener han det er feilaktig av Hofstede å anta at respondentene besitter en permanent organisatorisk, yrkesmessig og nasjonal mental programmering, da eksempelvis en organisasjon ofte består av flere subkulturer. McSweeney fremmer at det er lite sannsynlig at alle individer innenfor samme yrkesgruppe deler samme yrkeskultur uavhengig av blant annet nasjonalitet, utdanning og sosial status. For det tredje setter McSweeney (2002) spørsmålsteget ved dataene Hofstede brukte. Undersøkelsen var ikke originalt utarbeidet for å avdekke kulturdimensjoner, og kan derfor inneholde flere mangler som gjør spørreundersøkelsen utilstrekkelig for sin hensikt. Dette mener han kommer tydelig frem i undersøkelser gjort av andre forskere, der de kartlagte kulturdimensjonene viser klare avvik til Hofstedes arbeid. McSweeney trekker i tillegg frem polariseringen i Hofstedes dimensjoner, der man eksempelvis enten er individualist eller kollektivist. Han mener dette er misvisende, og at de to motpolene fint kan sameksistere i et samfunn. Avslutningsvis kritiserer McSweeney (2002) Hofstede for å utelukkende innhente data fra den arbeidende delen av befolkningen, for deretter å generalisere funnene til andre grupper i samfunnet. Han mener forskningen burde suppleres med data fra andre yrkesgrupper, samt barn, studenter og arbeidsledige, for å underbygge antagelsen om generaliserbarhet.

Selv om Hofstedes forskning høster kritikk, mener Nispen og Pannerden (2011) at arbeidet heller burde vurderes som den innovasjonen det er. Forskningen er den første studien i en så stor skala, og burde derfor anerkjennes som et bidrag til forskningen, i stedet for å kritiseres på bakgrunn av enkelte feil og mangler.

GLOBE studien har også mottatt kritikk, blant annet fra Hofstede selv. Han mener flere av dimensjonene korrelerer med egne funn. House et al. (2004) står derimot fast ved at kun et fåtall av GLOBEs ni dimensjoner er hentet fra Hofstedes arbeid. Hofstede viser derimot til at han har funnet korrelasjoner mellom hele fem av hans egne kulturdimensjoner og de presentert i GLOBE studien (Hofstede, 2006). Videre argumenterer Hofstede for at det ikke

er behov for å utvikle ni dimensjoner da han selv argumenterer for at korrelasjonene i faktoranalysen er signifikante nok til å reduseres antallet til kun fem. Annen kritikk som blir trukket frem omhandler informantene brukt i undersøkelsen. Hofstede (2006) finner det bemerkningsverdig at GLOBEs informanter kun er ledere i organisasjonene. Han finner dette uheldig ettersom studien blant annet måler lederskap. Som han selv formulerer det, ”hvis man ønsker å finne ut et produkts kvalitet, spør man da produsenten eller forbrukerne?” (*egen oversettelse*). Avslutningsvis sier Hofstede seg tvilende til om intervjuguiden faktisk fanger de dataene forskerne søker, men finner dette vanskelig å avgjøre ettersom intervjuguiden aldri blir presentert i forskningen (Hofstede, 2006).

2.2 Diversitet

Organisatoriske grupper og team har blitt stadig mer diversifiserte over årene, noe som trolig vil være en trend også i tiden fremover (Jackson 1992; Triandis et al. 1994; Williams og O’Reilly, 1998, i van Knippenberg et al., 2004). Gruppemedlemmer kan være forskjellige langs ulike attributter. Dette kan variere mellom synlige attributter som alder og kjønn, rase og nasjonalitet, men også mellom mer usynlige attributter som forskjeller i utdanningsgrunnlag og erfaring, eller personlighet (Jackson 1992; Jehn et al. 1999; Milliken og Martins 1996; Pelled et al., 1999; Schneider og Northcraft 1999; Tsui et al. 1992; Harrison et al. 1998; Bowers et al. 2000, i van Knippenberg og Schippers, 2007). I tillegg har et økt antall bedrifter ekspandert utenlands, enten fullstendig eller delvis, og mange ledere opererer dermed i en internasjonal setting. Dette medfører at disse lederne må kunne håndtere underordnede med ulik kulturell bakgrunn (Schaefer, 1985, i van Woerkom & de Reuver 2009). En slik internasjonal setting vil i tillegg medføre at lederne må kunne håndtere gruppemedlemmer med ulikt språk, samt forskjellige verdier, holdninger, og normer.

2.2.1 Diversitet: Definisjon

Diversitet er definert som ulikhet, forskjellighet og mangfoldighet (Diversitet, 2009). I organisasjonssammenheng finnes det ulike definisjoner for diversitet. Harrison og Klein (2007, i Lines og Sund, kommer) definerer diversitet som “fordelingen av forskjeller mellom medlemmer av en enhet langs en felles attributt”. Van Knippenberg et al. (2004, i Lines og Sund, kommer) refererer til begrepet som “forskjeller mellom individer, langs en hvilken

som helst dimensjon, som fører til oppfatninger av at en person er forskjellig fra en selv". Diversitet refererer altså til potensielle og faktiske forskjeller mellom individer i en gruppe, eksempelvis en organisasjon eller et sammensatt team i organisasjonen (Lines og Sund, kommer). De individuelle forskjellene reflekterer ulikheter i form av eksempelvis kjønn, alder eller nasjonalitet. Forskere bruker forskjellige begreper når de omtaler diversitet i organisasjonssammenheng. Begreper som heterogenitet, ulikheter, uenigheter og variasjoner er ofte brukt. Denne inkonsistente bruken av begrepet kan være forklaringen på hvorfor den nøyaktige betydningen av diversitet ikke er klar (Harrison og Klein, 2007).

Harrison og Klein (2007) har valgt et skille mellom tre typologier for diversitet. De mener diversitet innen en organisatorisk enhet er en indikasjon på (1) *separasjon*, (2) *variasjon*, og (3) *ulikhet*. De tre diversitetstypene er fundamentalt forskjellige. Seperasjon viser til hvordan enhetsmedlemmene holder forskjellige posisjoner eller meninger ved et oppgave- eller teamrelevant problem. Forskjellene, eksempelvis i holdninger eller verdier, reflekterer uenighet eller motstand. Videre kan diversitet innen en enhet være en indikasjon på variasjon. Variasjon reflekterer forskjeller i type eller kategori. Primært gjelder dette tilgang på informasjon, kunnskap, eller erfaring blant enhetsmedlemmene. Til slutt kan diversitet innen en enhet være en indikasjon på ulikhet. Ulikhet reflekterer forskjeller i konsentrasjonen av verdifulle sosiale eiendeler eller ressurser, som lønn eller status blant enhetsmedlemmene.

I følge Harrison og Klein (2007) skal diversitet vurderes på enhetsnivå. De mener dette er den vanligste fremgangsmåten blant demografisk forskning, og eksemplifiserer dette ved å vise til forskning utført av Tsui, Egan og O'Reilly (1992, i Harrison og Klein, 2007). Ved beskrivelse av diversitet langs en gitt attributt, beskriver man organisasjonen eller gruppen som en helhet, og ikke ut fra ett medlems forskjell fra andre medlemmer. I tillegg mener Harrison og Klein at diversitet er attributtspesifikk. Én enhet er ikke diversifisert i seg selv, enheten er diversifisert i forhold til én eller flere av medlemmenes bestemte egenskaper (Harrison og Klein, 2007).

2.2.2 Ulike kategoriseringer

Forskere som har studert diversitet i organisasjonssammenheng har ikke bare definert diversitet ulikt, men har også kategorisert diversitet forskjellig. Van Knippenberg et al.

(2004) mener individer er forskjellige langs to kategorier: (1) *demografiske dimensjoner* og (2) *ikke-demografiske-dimensjoner*. Dimensjonene har dannet utgangspunktet for diversitetsforskningen (Lines og Sund, kommer). Langs den demografiske dimensjonen fokuserer studier ofte på faktorer som rase, kjønn, alder, etnisitet, sivilstatus og utdanning (Jackson et al., 1991; O'Reilly, Williams og Barsade, 1997; Harrison, Price, Gavin og Florey, 2002, i Harrison og Klein, 2007). Langs den ikke-demografiske dimensjonen, har studier heller vektlagt faktorer som holdninger og verdier, samvittighet, affekt og posisjoner i sosiale nettverk (Harrison et al., 1998; Jehn et al., 1999; Barrick et al., 1998; Barsade et al., 2000; Beckman og Haunschild, 2002, i Harrison og Klein, 2007). Dette er faktorer som er mindre synlige enn de demografiske faktorene, men som kan ha stor innvirkning på effekten av diversitet.

En annen kategorisering av diversitet skiller mellom observerbare og ikke-observerbare dimensjoner (Jackson et al, 1995; Milliken og Martins, 1996, i Webber og Donahue, 2001). Under dimensjonen for observerbare attributter inngår faktorer som kjønn, rase, alder, etnisitet, og blant de ikke-observerbare attributtene inngår faktorer som utdanning, sivilstatus, holdninger og verdier. De observerbare attributtene har dermed likhetstrekk med den demografiske dimensjonen, og er også delvis overlappende (Lines og Sund, kommer).

Pelled et al. (1996; Pelled et al., 1999; Simons, Pelled og Smith, 1999, i Webber og Donahue, 2001) bruker en ulik kategorisering, og skiller mellom svært jobbrelaterte og mindre jobbrelaterte attributter. I hvilken grad en attributt er jobbrelatert, avhenger av hvorvidt attributtet gjenspeiler erfaring, ferdigheter eller perspektiver som er aktuelle for de kognitive arbeidsoppgavene. At attributtet er jobbrelatert er viktig da det viser hvorvidt en type diversitet vil øke individets oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter eller egenskaper, og som dermed tilrettelegger for mer effektiv ytelse i arbeidsgruppen (Simons et al., 1999, i Webber og Donahue, 2001). Med utgangspunkt i denne kategoriseringen, har Pelled (1996, i Webber og Donahue, 2001) foreslått at jobbrelaterte attributter vil bidra til de erfaringene og innfallsvinklene som er relevante for oppgaveløsning. Disse attributtene vil derfor ha en større innflytelse på en gruppes oppgaverelevante prosesser og ytelse. Denne tankegangen får støtte av andre forskere, herunder Sessa og Jackson (1995, i Webber og Donahue, 2001), samt Milliken og Martins (1996). Som en motsetning til denne tankegangen, har Pelled (1996) vurdert diversitetsattributter som kjønn, alder, og rase som mindre betydningsfulle for gruppens oppgave. Selv om disse attributtene kan reflektere erfaring, forventes det at de i mindre grad kan relateres til arbeidet som utføres.

2.2.3 Forskning på effektene av diversitet

I praksis har diversitetsforskning primært fokusert på forskjeller i kjønn, alder, etnisitet, ansiennitet, utdanning, og bakgrunn (Milliken og Martins, 1996; Williams og O'Reilly 1998). Nøkkelspørsmålet forskerne har prøvd å reflektere rundt, er hvordan forskjeller mellom medlemmene i en arbeidsgruppe påvirker gruppens prosesser og ytelse, i tillegg til gruppedemlemmenes holdninger og trivsel. For å besvare dette spørsmålet har forskere i stor grad latt seg veilede av to forskningstradisjoner; (1) *Det sosiale kategoriseringsperspektivet* og (2) *informasjon/beslutningstaking perspektivet* (Williams og O'Reilly, 1998). Det sosiale kategoriseringsperspektivet bygger på forskjeller i lett observerbare attributter som kjønn, alder og rase. Derimot bygger informasjons/beslutningstaking perspektivet på forskjeller i mindre observerbare attributter som er mer jobbrelaterte, som forskjell i utdanning (Williams og O'Reilly, 1998). Flere forskere har foreslått at den viktigste forskjellen mellom diversitetsdimensjonene kommer til uttrykk gjennom de to perspektivene (Knippenberg og Schippers, 2007).

Diversitet har vist seg å være utfordrende å lede for mange organisasjoner, og det er samtidig et område forskere synes det er vanskelig å studere effektivt. Forskjellige studier har gitt ulike resultater, men flere forskere har landet på konklusjonen om at diversitet vil vekke helhetlig forståelse, kreativitet og innovasjon, eksempelvis Finkelstein og Hambrick (1996, i Harrison og Klein, 2007) eller at diversitet vil skape konflikter, inndeling i grupper eller oppløsning, eksempelvis Chatman (1991, i Harrison og Klein, 2007).

Positive effekter av diversitet

Informasjon/beslutningstaking perspektivet fokuserer hovedsakelig på de positive effektene av diversitet. Perspektivet tar utgangspunkt i at diversitet i mindre synlige attributter som utdanning bidrar til å skape et større lager av ressurser i arbeidsgruppen. Med andre ord vil diversitet i slike attributter bidra til å skape en arbeidsgruppe bestående av personer med ulik oppgaverelaterte kunnskaper, ferdigheter og egenskaper. Disse personene vil ha ulike meninger og synspunkter som må samkjøres ved beslutningstaking eller oppgaveløsning. Samkjøring av motstridende synspunkter, vil skape grundigere prosessering av oppgaverelatert informasjon. Dette kan forhindre at arbeidsgruppen tar forhastede beslutninger når det tilsynelatende er konsensus om en avgjørelse, og heller ender opp med mer gjennomtenkte løsninger. Dette er spesielt fordelaktig ved arbeidsoppgaver som ikke er

preget av rutine (van Knippenberg et al. 2004). Som Bowers et al. (2000) presenterer, vil diversifiserte grupper utkonkurrere homogene grupper i utførelsen av vanskelige oppgaver, men at homogene grupper kan utkonkurrere diversifiserte grupper når oppgaven er preget av rutine.

En studie utført av Jehn, Northcraft og Neale (1999) viser at forskjeller i informasjonsgrunnlag og synspunkter, kan føre til konflikt eller uenighet i en arbeidsgruppe. De viser imidlertid til konflikt som en positiv effekt, da uenigheter vil skape diskusjon blant gruppemedlemmene ved oppgaveløsning. Resultatet er bedre prosessering av relevant informasjon og søking etter mer kreative løsninger på problemet, sammenlignet med en situasjon hvor det ikke er noe konflikt eller uenighet innad i arbeidsgruppen. Konflikt og uenighet vil dermed skape bedre og mer kreativ ytelse i gruppen. I slike tilfeller vil altså heterogene arbeidsgrupper utkonkurrere homogene arbeidsgrupper.

Dog har forskere utfordret denne tankegangen. Et eksempel på dette er en analyse utført av De Dreu og Weingart (2003). Her avdekket de en negativ sammenheng mellom oppgaverelatert konflikt og ytelse. Samtidig understreker de at det ikke var tilstedeværelsen eller mangelen på konflikt i seg selv, men heller hvordan konflikt ble ledet som bidro til en positiv eller negativ effekt på ytelse (De Dreu og Weingart, 2003). At ytelsen avhenger av måten konflikt ledes og håndteres på, er en tankegang vi finner igjen i annen forskningslitteratur (Lovelace, Shapiro og Weingart, 2001; Simons og Peterson, 2000; Tjosvold, 1998, i van Knippenberg et al., 2004). En annen oppfatning blant forskere er at ytelsen ikke drar fordel av konflikt og uenighet i seg selv, men at ytelsen heller drar fordel av de prosessene som konflikt og uenighet antas å fremprovosere. Her refereres det til de underliggende og kreative prosessene som fremkommer av forskjellig tilgang til informasjon og ulike synspunkter i arbeidsgruppen. Disse underliggende og kreative prosessene kan imidlertid oppstå uten konflikt, og konflikt og uenighet er dermed ikke nødvendigvis essensielt for å oppnå de potensielle fordelene av diversitet (van Knippenberg og Schippers, 2007).

Det finnes andre potensielle fordeler tilknyttet diversifiserte arbeidsgrupper, utover et større ressurslager og bedre ekspertise (Anaconda og Caldwell, 1992). I motsetning til homogene arbeidsgrupper, vil diversifiserte arbeidsgrupper også ha et større sosialt nettverk, som kan bidra til økt tilgang til ny informasjon og et potensielt større grunnlag for støtte under avgjørelser. Dog mener van Knippenberg et al. (2004) at fortrinnet ikke ligger i gruppens

økte tilgjengelighet på informasjon, men at det heller er bruken av denne informasjonen som danner grunnlaget for gruppens overlegne ytelse. Dette betyr altså at det er gruppeprosessene som skapes av diversitet, som er nøkkelen for å oppnå potensialet av diversitet (van Knippenberg et al., 2004).

En viktig moderator for utveksling av informasjon og prosessering av denne informasjonen, er, i følge van Knippenberg et al. (2004), medlemmenes motivasjon og evner. Dette er to variabler som er mer eller mindre oversett i forskning på diversitet, men de er likevel sett på som de primære moderatorene i psykologi (Chaiken og Trope, 1999, i van Knippenberg et al., 2004). Antagelsene støttes av forskning innen andre områder, eksempelvis forskning på beslutningstaking i grupper (Kruglanski og Webster, 1991, i van Knippenberg et al., 2004). Dermed foreslås motivasjon og evner som modererende effekter i forholdet mellom diversitet og ytelse. En måte medarbeidere kan få økt motivasjon, er gjennom ansvarliggjøring overfor andre ved utførelse av en oppgave. Dette vil skape et større ønske om å yte best mulig, og har også vist seg å motivere til mer gjennomarbeidet prosessering av informasjon (Lerner og Tetlock, 1999, i van Knippenberg et al., 2004).

På samme måte som informasjon/beslutningstaking perspektivet kan være en forklaring på hvordan diversitet i arbeidsgruppen kan skape bedre ytelse i organisasjonen, kan perspektivet også forklare hvordan diversitet legger til grunn for innovasjon. Diversitet kan øke sannsynligheten for at arbeidsgruppen utsettes for uortodokse og overraskende perspektiver, som kan resultere i mer kreative og innovative ideer og løsninger (Ancona og Caldwell, 1992; Bantel og Jackson, 1989; De Dreu og West, 2001, i Knippenberg et al., 2004). Med utgangspunkt i informasjon/beslutningstaking perspektivet, vil diversifiserte grupper derfor være mer kreative og innovative sammenlignet med homogene arbeidsgrupper. Studier utført av Bantel og Jackson (1989, i van Knippenberg og Schippers, 2007) forsterke troverdigheten til denne analysen, da disse studiene fant en sammenheng mellom diversitet og høyere ytelse og innovasjon. Lignende studier er foretatt av Cox, Lobel og McLeod (1991, i van Knippenberg et al., 2004) og Jehn, Northcraft og Neale (1999), og har gitt samme resultater.

Videre har Østergaard, Timmermans og Kristinsson (2011) analysert effekten på innovasjon på et dypere nivå, ved å vurdere hvordan de ulike personlige attributtene kan bidra til økt innovasjon i arbeidsgruppen. Deres forskning bygget på antakelsen om at forskjeller i demografiske dimensjoner som kjønn og alder, samt forskjeller i ikke-demografiske dimensjoner som utdanning, kan bidra til økt innovativ tenkning i arbeidsgruppen. Studiene

viste seg å gi en negativ sammenheng mellom diversitet i alder og sannsynligheten for innovasjon. Funnene er i tråd med tankegangen til Zajac et al. (1991, i Østergaard, 2011), som argumenterer for at diversitet i alder skaper uenigheter som fører til lavere innovativ ytelse. På den andre siden viste studiene til Østergaard et al. (2011) en sammenheng mellom diversitet i kjønn og utdanning, og sannsynligheten for innovasjon. Funnene indikerte også at det var diversitet innen utdanning som hadde den sterkeste effekten på sannsynligheten for innovasjon, etterfulgt av kjønn.

Negative effekter av diversitet

Som en motsetning til det positivt vinklede informasjon/beslutningstaking perspektivet, vektlegger det sosiale kategoriseringsperspektivet hovedsakelig utfordringene tilknyttet diversitet i arbeidsgruppen. Det sosiale kategoriseringsperspektivet bygger på tankegangen om at forskjeller mellom gruppemedlemmer kan skape et grunnlag for at det dannes subgrupper innad i organisasjonen eller enheten (Knippenberg et al., 2004). For eksempel vil en gruppe som er sammensatt av menn og kvinner, kunne ende opp med én gruppe bestående av kun menn og én gruppe bestående av kun kvinner (Lines og Sund, kommer). Attributtene som er utgangspunktet for gruppedannelsen, vil mest sannsynlig være lettere observerbare attributter som kjønn og rase (Fiske, 1998, i van Knippenberg et al., 2004), og vil i henhold til van Knippenberg og Dijksterhuis (2000, i van Knippenberg et al., 2004) være attributter som mennesker har blitt kategorisert etter gjennom hele livet. Gruppene bidrar til at man kan skille mellom like medlemmer i egen gruppe og ulike medlemmer i andre grupper. Knippenberg et al. (2004) argumenterer derfor for at effektene av sosial kategorisering vil med større sannsynlighet oppstå for slike lett observerbare dimensjoner av diversitet, enn for mer skjulte dimensjoner som utdanning og erfaring. Studier utført av Early og Mosakowski (2000, i van Knippenberg et al., 2004) gir empirisk støtte for at slike subgrupper faktisk dannes i heterogene arbeidsgrupper. Resultatene fra forskningen deres viste at medlemmene i heterogene grupper oppfattet at det eksisterte subgrupper innad i gruppen. Dessuten fant de at medlemmene av heterogene grupper derfor har lavere gruppeidentitet til den samlede enheten enn de homogene gruppene, hvor det er mindre sannsynlighet for dannelsen av interne subgrupper. I tillegg fant de bevis for at gruppeidentitetsnivået fungerte som en medierende effekt på forholdet mellom heterogenitet og tilfredshet. Altså forklarer gruppeidentitetsnivået medlemmenes tilfredshet i en heterogen gruppe.

Utfordringen med det sosiale kategoriseringsperspektivet er at mennesker favoriserer medlemmer som tilhører samme gruppe som en selv. Medlemmene vil derfor kunne ha større tillit til og være mer villige til å samarbeide med medlemmer i egen subgruppe, sammenlignet med medlemmer i en annen gruppe (Brewer, 1979; Brewer og Brown, 1998; Tajfel og Turner, 1986, i Knippenberg og Schippers, 2007). Resultatet av en slik kategorisering kan ifølge van Knippenberg og Schippers (2007) være at homogene arbeidsgrupper vil fungere bedre enn diversifiserte arbeidsgrupper, og at gruppemedlemmer er mer tilfreds med og mer tilknyttet gruppen når den er homogen. Denne tankegangen støttes av tidligere forskning utført av eksempelvis O'Reilly et al. (1989, i Knippenberg og Schippers, 2007), hvor de konkluderte med at homogene grupper skapte større samhold i gruppen, samt forskning utført av Murnighan og Conlon (1991, i Knippenberg og Schippers, 2007), hvor de konkluderte med at homogene grupper skapte bedre ytelse enn mer diversifiserte grupper. Knippenberg og Schippers (2007) presiserer videre at det sosiale kategoriseringsperspektivet komplementeres av Williams og O'Reillys (1998) teori om likhet og tiltrekning. Perspektivet fokuserer på hvordan personlige likheter, hovedsakelig holdninger og verdier, bestemmer den personlige tilknytningen mellom individer (Berscheid og Reis, 1998; Byrne, 1971, i Knippenberg og Schippers, 2007). De to komplementære perspektivene, det sosiale kategoriseringsperspektivet og likhet/attraksjonsperspektivet, lander på samme grunnleggende forutsetning - at mennesker foretrekker å arbeide med like medarbeidere (Jackson, 1992). Konsekvensene av slike subgrupper innenfor en enhet kan være avgjørende for medlemmenes atferd, kognisjon og emosjoner (Lines og Sund, kommer). Dette kan skape negative utfall hvor medlemmene i subgruppene føler en lavere tilknytning til enheten og et lavere forpliktende engasjement for enhetens overordnede mål. Med andre ord kan enhetens overordnede mål komme i skyggen for subgruppens overordnede mål.

En annen negativ effekt som følge av sosial kategorisering, er at medlemmer kan utføre stereotypisering overfor medlemmer av andre subgrupper (Lines og Sund, kommer). Dette kan gjøre at enkelte forhåndsdømmer andre mennesker, noe som kan skape en feilaktig oppfatning av personer i andre subgrupper. Slik forhåndsdømming kan for eksempel oppstå ved tolkning av disse medlemmenes motiver eller kompetanse. Resultatet av stereotypisering kan være mindre tillit, respekt og sympati overfor medlemmer av andre subgrupper. Dette er fordi medlemmene har en tendens til å tillegge egne medlemmer positive motiver og egenskaper, og medlemmer av andre subgrupper negative motiver og egenskaper.

Konsekvensene kan være utslagsgivende for den heterogene enhetens samlede funksjonsdyktighet.

I hvilken grad forskjeller mellom gruppemedlemmer skaper sosial kategorisering, avhenger av tre faktorer; *kognitiv tilgjengelighet*, *normativ passform* og *komparativ passform* (van Knippenberg et al., 2004).

Kognitiv tilgjengelighet refererer til hvor automatisk en kategorisering oppstår i tankene, og om det er en ønskelig kategorisering for vedkommende. Tilgjengeligheten vil blant annet avhenge av tidligere erfaringer, oppfatninger og forventninger. Dermed vil trolig kjønn og alder, faktorer folk gjerne har blitt kategorisert etter hele livet, være lettere tilgjengelig som kategoriseringsgrunnlag. Andre mindre åpenbare faktorer som fargen på bilen til mennesker, vil være mindre tilgjengelig som kategoriseringsgrunnlag (Fiske, 1998; Stangor et al., 1992, i van Knippenberg et al., 2004).

Normativ passform refererer til hvorvidt kategoriseringen gir subjektiv mening ut fra individets kognitive referanser, som oppfatninger, forventninger og stereotyper. Jo mer en person tror at forskjellene langs en gitt dimensjon er meningsfulle, desto mer ubevisst foretas kategoriseringen etter disse forskjellene. Det er altså ikke forskjellen mellom dimensjonene i seg selv som er relevant, men heller oppfatningen av om denne kategoriseringen er meningsfull for individet. Van Knippenberg, Haslam og Platow (2003, i van Knippenberg og Schippers, 2007), har i tillegg tatt forskningen videre. De foreslår at i hvilken grad gruppeidentiteten påvirkes av diversitet, vil avhenge av hvorvidt den spesifikke dimensjonen, som er grunnlaget for kategoriseringen, er relevant for oppgaven som skal utføres. Eksempelvis betyr dette at dersom kategoriseringen skjer på bakgrunn av utdanning, vil medlemmene ha større gruppeidentitet enn dersom den skjer på bakgrunn av rase.

Den komparative passformen til en kategorisering refererer til den grad kategoriseringen gir en god refleksjon av likheter og ulikheter mellom menneskene. Jo større likhet det er innenfor en kategori, og jo større forskjeller det er mellom kategorier, desto større er dets komparative passform. Ved store forskjeller er det økt sannsynlighet for at kategoriseringen skjer ubevisst. Earley og Mosakowski (2000, i van Knippenberg et al., 2004) eksemplifiserer dette ved å vise til en arbeidsgruppe bestående av mennesker fra mange nasjoner. De mener det er mindre sannsynlighet for kategorisering i denne arbeidsgruppen, sammenlignet med en arbeidsgruppe bestående av kun to nasjonaliteter. Dette er på bakgrunn av at forskjellene vil

være større ved få nasjonaliteter, som igjen øker sannsynligheten for at kategoriseringen skjer mer ubevisst.

2.2.4 Tidligere forskning på effekten av diversitet

Det har vist seg vanskelig å finne klare mønstre i forskning på effekten av diversitet (Jehn et al. 1999). Ulike studier med fokus på konsekvensene av diversitet har vært svake, inkonsistente, eller begge deler (Webber og Donahue, 2001). I noen studier har diversifiserte grupper utkonkurrert homogene grupper (Jackson, 1992). I kontrast har andre studier vist at homogene grupper ikke står overfor utfordringer tilknyttet kommunikasjonssvikt og konflikt, som ofte oppstår i diversifiserte grupper (Anaconda & Caldwell, 1992). Harrison og Klein (2007) påpeker at den organisatoriske litteraturen på diversitet også kan være forvirrende og vanskelig å forstå. Dette er fordi det ikke har fremkommet konsistente funn, samtidig som diversitetslitteraturen i seg selv er så ulik. Forskningen strekker seg fra demografiske variabler til ikke-demografiske variabler, noe som har medført at litteraturen kan være vanskelig å forstå (Harrison og Klein, 2007).

Diversitet har tidligere blitt generalisert som et dobbeltsidig sverd der økt diversitet fører til mindre samhold mellom ansatte, samt økt innovasjon og ytelse (Milliken og Martins, 1996; Jackson et al., 1995, i Webber og Donahue, 2001). Milliken og Martins (1996) mener videre at effekten av diversitet gjerne avhenger av hvilken dimensjon man studerer (Pitcher og Smith, 2001, i Lines og Sund, kommer). Dette betyr at effekten av diversitet trolig vil avhenge av hvorvidt man studerer for eksempel aldersforskjeller eller kjønnsforskjeller, samtidig som det trolig vil avhenge av graden av diversitet, altså hvor store forskjeller som studeres. Milliken og Martins (1996) sitt synspunkt er antakeligvis en av hovedgrunnene for at det har vist seg utfordrende å finne konsistente funn i forskning på effekten av diversitet (Pitcher og Smith, 2001, i Lines og Sund, kommer).

2.3 Kulturell diversitet

Kulturell diversitet er samlebetegnelsen for en gruppe bestående av medlemmer med ulik kulturell identitet (cultural diversity, u.å.). Cox (1993) har definert kulturell diversitet som “representasjonen av mennesker, i et sosialt system, med klare forskjeller i kulturell gruppetilhørighet” (Cox, 1993, s. 6, *egen oversettelse*). Det er ulike variabler som kan bidra

til å skape et individs kulturelle identitet. Ely og Thomas (2001) har for eksempel tatt utgangspunkt i de demografiske variablene som rase, kjønn, religion, nasjonalitet og seksuell legning, i deres studie av kulturell diversitet på arbeidsplassen. Cox (1993) presiserer at kulturell identitet stammer fra medlemskap i en gruppe som er kulturelt forskjellig fra andre. Altså vil gruppen du er medlem av være bestående av mennesker med lik kulturell identitet som deg selv. De kulturelle egenskapene til en gruppe uttrykkes gjennom verdier, regler, delte meninger og valg av kommunikasjonsform. Eksempelvis kan språk, dialekt og kroppsspråk uttrykke en gruppes kulturelle egenskaper. Disse faktorene vil ikke nødvendigvis oppfattes kulturelt linket av utenforstående (Larkey, 1996). Det er imidlertid viktig å presisere at i hvilken grad en person føler tilknytning til sin kulturelle identitet, vil variere mellom ulike kulturelle grupper og internt mellom medlemmene av gruppene (Cox, 1993; Thomas, 1993; Ely, 1995; Ragins, 1997, i Thomas og Ely, 2001).

2.3.1 Kulturell diversitet i organisasjoner

Da kulturell diversitet er vanskelig å observere på arbeidsplassen, har det vært utfordrende for forskere å identifisere effekten av kulturell diversitet på organisasjonens ytelse. I tillegg krever forskningen at man klarer å isolere den spesifikke faktoren som undersøkes, noe som er utfordrende i mange tilfeller (Cox, 1993). Dog har enkelte forskere funnet at heterogene grupper som er diversifiserte i form av nasjonalitet, rase, eller etnisitet, har skapt positive resultater sammenlignet med homogene grupper (Fiedler, 1966; Ruhe og Eatman, 1977; Watson, Kumar og Michaelsen, 1993; Cox, Lobel og McLeod, 1991, i Ely og Thomas, 2001). Dette er faktorer som er med på å forme individers kulturelle identitet, og gjenspeiles i Hofstedes kulturnivåer. Samtidig har andre forskere funnet at diversifiserte grupper, basert på samme faktorer, har skapt negative resultater sammenlignet med homogene arbeidsgrupper (Fielder, Meuwese, og Oonk, 1961; Tsui, Egan og O'Reilly, 1992, i Ely og Thomas, 2001).

Hofstede illustrerer hvordan nasjoners utslag på kulturdimensjonene påvirker arbeidsforholdet mellom ulike kulturer i en internasjonal kontekst. De fire primære kulturdimensjonene ble brukt for å illustrere de kulturelle forskjellene mellom nasjoner. Den første dimensjonen er *maktdistanse*. Funnene viser at ledere som selv er vant til høy maktdistanse, lettere vil kunne tilpasse seg land med lik eller høyere maktdistanse enn eget land. Eksempelvis vil ledere fra USA, med litt over middels høy maktdistanse, ha lettere for

å tilpasse seg asiatiske land. Derimot vil de ha vanskeligheter med å tilpasse seg land med lavere maktdistanse, for eksempel Norge. Dette er fordi de gjerne finner at de ansatte er uhøflige og respektløse overfor sine ledere. Den andre dimensjonen er *maskulinitet*. I denne dimensjonen betraktes ulikheter mellom nasjoner som fordelaktig. Dette er på bakgrunn av at internasjonale organisasjoner i stor grad krever egenskaper fra begge samfunnene. Maskuline samfunn er i stor grad opptatt av ytelse og måloppnåelse, og et feminint samfunn verdsetter relasjonsbygging og omsorg. Synergieffekten vil dermed fungere som et fortrinn for organisasjonen. Dimensjon nummer tre er *individualisme*. Dimensjonen byr på langt flere utfordringer ettersom den påvirker forholdet mellom organisasjonen og dens ansatte, samt organisasjonens kunder. Internasjonale organisasjoner velger å benytte lokale ansatte i det landet de opererer i, i stedet for å ansette medarbeidere fra bedriftens hjemland. Dette gjør de for å unngå kulturelle uenigheter mellom organisasjonen og deres kunder. Den fjerde dimensjonen, *usikkerhetsunnavikelse*, er dimensjonen med størst tilknyttede utfordringer. Personer fra land med lav usikkerhetsunnavikelse, eksempelvis Sverige, vil finne organisatoriske regler og systemer ubehagelig, ettersom individene kulturelt sett ønsker fleksibilitet og selvstendighet i arbeidet. Det samme gjelder andre veien, der mennesker fra eksempelvis Brasil vil reagere på manglende organisatoriske regler. Hofstede mener bakgrunnen for dette ubehaget ligger i dyptliggende psykologiske behov og ønske om et sikkerhetsnett i møte med det ukjente (Hofstede, 1989).

2.4 Ledelse

2.4.1 Introduksjon

Bass (1990, s. 11, sitert i Skogstad og Einarsen, 2002, s. 17) mener det finnes nesten like mange definisjoner av ledelse, som personer som har forsøkt å definere begrepet. Noen betrakter ledelse som en evne til å overtale og påvirke, mens andre fokuserer mer på ledelse som en effekt av samhandling. I tillegg kan ledelse bli betraktet som en maktrelasjon eller et virkemiddel for å nå et mål (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Jacobsen og Thorsvik (2010) beskriver ledelse som en atferd mennesker utviser for å påvirke menneskers tenkning, holdning og atferd. Dette støttes videre opp av Thompson (1995) som også fokuserer på holdninger og atferd, i stedet for kunnskap og intelligens. Et sentralt moment i all ledelsesteori, er forholdet mellom leder og medarbeider (Thompson, 1995). Samme

oppfattelse finner vi hos Bass (1990) som definerer ledelse som en interaksjonsprosess mellom medlemmer i en gruppe, der ledelse oppstår når et av medlemmene øker motivasjonen og kompetansen til de andre medlemmene. Dermed kan ethvert medlem i en gruppe yte lederskap, i større eller mindre grad. I organisasjonssammenheng er ledelse en måte å motivere ansatte på, og få dem til å arbeide mot et gitt mål (Bass, 1990). I tillegg skal lederen sikre at ansatte trives i jobben (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Altså, er ledelse først og fremst en prosess mellom mennesker, hvor lederen prøver å påvirke andre.

I likhet med GLOBE studiens resultater mener Grenness (2012) at egenskaper ved en kultur kan fortelle mye om hvilke lederegenskaper medarbeidere forventer, hvilken lederatferd som blir akseptert, samt hva som vil være den mest effektive lederstilen innenfor de ulike kulturelle rammene. Videre vil en lederstil bli påvirket av både universelle og kulturspesifikke karakteristika. Det vil si at enkelte elementer fra lederstilen vil være lik, uavhengig av kulturell tilhørighet, mens andre er påvirket av eksempelvis verdiene og normene hos den enkelte kulturen (Sund og Lines, 2014, s. 57). Eksempelvis mener Bass (1997, i Sund og Lines, 2014, s. 59) at transaksjons- og transformasjonsledelse er universelle lederstiler, men at utførelsen likevel kan tilpasses ulike kulturer på grunn av forskjellige verdier, normer, samt organisatoriske karakteristika. Herunder faller blant annet organisasjonsstruktur og relasjon mellom leder og medarbeider.

Vi skal under presentere fem universelle lederstiler, henholdsvis autoritær ledelse, demokratisk ledelse, situasjonsbestemt ledelse, transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I tillegg skal vi se nærmere på de skandinaviske og norske ledelsesmodellene.

2.4.2 Ledelsesforskning gjennom tidene

På 1940-tallet gikk forskerne fra å forske på viktige egenskaper ved lederen til å se nærmere på hva de faktisk gjorde, altså atferden. I perioden 1940 til 1960 begynte man å beskrive ledelse gjennom to typer atferd, oppgaveorientert eller sosialt orientert. Oppgaveorientert ledelse fokuserer i all hovedsak på oppgaven, mens sosialt orientert ledelse, eller relasjonsledelse, derimot fokuserer på personene i bedriften (Einarsen og Skogstad, 2002). Blake og Mouton (1964, i Einarsen og Skogstad, 2002) utviklet den mest brukte modellen for lederatferd på den tiden. Modellen skisserer fem typiske lederstiler, og vi skal senere skal gå nærmere inn på to av stilene, henholdsvis Lewins ledelsesteori om autoritær og

demokratisk. På 1960-tallet flyttet forskerne fokuset til hvilke forhold i en bedrift, samt omgivelsene, som virker inn på en leders lederstil. Det er spesielt én teori som står frem fra den tiden, Hersey og Berchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Einarsen og Skogstad, 2002; Thompson og Li, 2010). Teoriene fra denne epoken er i stor grad opptatt av relasjonen mellom leder og medarbeider, leader-membership exchange (LMX) (Einarsen og Skogstad, 2002; Thompson og Li, 2010). I nyere tider vektlegges leders inspirerende ferdigheter og egenskaper, deres kognitive kapasitet til å benytte og tolke informasjon, samt bruk av emosjon for å vekke ansattes motivasjon og ytelse. Denne lederstil går under flere navn, blant annet karismatisk ledelse, visjonær ledelse, eller transformasjonsledelse. Vi vil tiltale lederstilen som sistnevnte (Einarsen og Skogstad, 2002).

2.5 Ledelsesstiler

2.5.1 Autoritær og demokratisk ledelse

Demokratisk ledelse er en ledelsesstil hvor leder forsøker å påvirke mennesker på en måte som bygger på standard demokratiske prinsipper og prosesser. Dette betyr at selvbestemmelse, inkludering, likeverdig deltakelse og drøftinger, danner utgangspunktet for lederstilen (Dahl, 1989; Fishkin, 1991, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Demokratisk ledelse har også gått under betegnelsen relasjonsorientert ledelse. Dette er fordi ledere som benytter denne formen for lederstil fokuserer på å opparbeide seg gode relasjoner til sine underordnet ved å blant annet være støttende, oppmerksom, og hensynsfull (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

I tillegg forsøker lederen å involvere ansatte i beslutningstaking ved å drøfte problemer og konsultere med dem ved vanskelige spørsmål. Demokratiske ledere forsøker derfor å fremme involvering og deltakelse, og er opptatt av fordeling fremfor konsentrering av ansvar (Krech et al., 1962, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Delegering av ansvar brukes blant annet for å utvikle ansattes evner innen beslutningstaking (Gibb, 1971, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Dette er en viktig funksjon, da utgangspunktet for ledelsesstilen er standard demokrati, noe som krever at gruppen er bestående av kompetente medlemmer (Dahl, 1989, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). En måte lederen kan styrke ansattes evner på, er ved å sette høye standarder, samt få de ansatte til å utfordre seg selv. Dog er det viktig at standardene som settes er overkommelige for at det skal vise til resultater (Tead, 1935, i Jacobsen og

Thorsvik, 2010). Demokratiske ledere må altså kunne delegere ansvar og fordele makt mellom andre i gruppen, men også sikre produktive og demokratiske beslutninger.

En viktig del av ledelsesstilen innebærer overveielse, som er nøkkelen til et standard demokrati. For å sikre dette, må leder tilrettelegge for åpen diskusjon og bred deltakelse. Selv om demokratiske ledere kan ha en grad av autoritet eller makt, må de også individuelt stå til ansvar for de avgjørelsene de tar, og den rollen de spiller i den demokratiske gruppen (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

En autoritær leder er derimot mest interessert i produksjon og effektivitet, samt forming av egne og underordnedes roller på en måte som tilrettelegger for realisering av formelle mål. Dette kan skje ved at lederen blant annet fordeler oppgaver, setter tidsfrister for og gir retningslinjer for arbeidet. Derfor har autoritær ledelse gått under betegnelsen oppgaverelatert ledelse (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Som en motsetning til en demokratisk leder, vil en autoritær leder heller ta mer selvstendige beslutninger og involverer ikke ansatte på samme måte. I stedet for å drøfte problemstillinger, vil kommunikasjonen mellom en autoritær leder og de ansatte bære preg av ordre. Lederen viser dermed ikke et ønske eller en vilje til å delegere beslutningsmyndighet og inkludere andre i beslutningsprosessen. Autoritære ledere har lett for å utnytte maktposisjonen deres og at de kontrollerer essensielle ressurser, for eksempel belønninger, for å få medarbeidere til å følge ordre (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

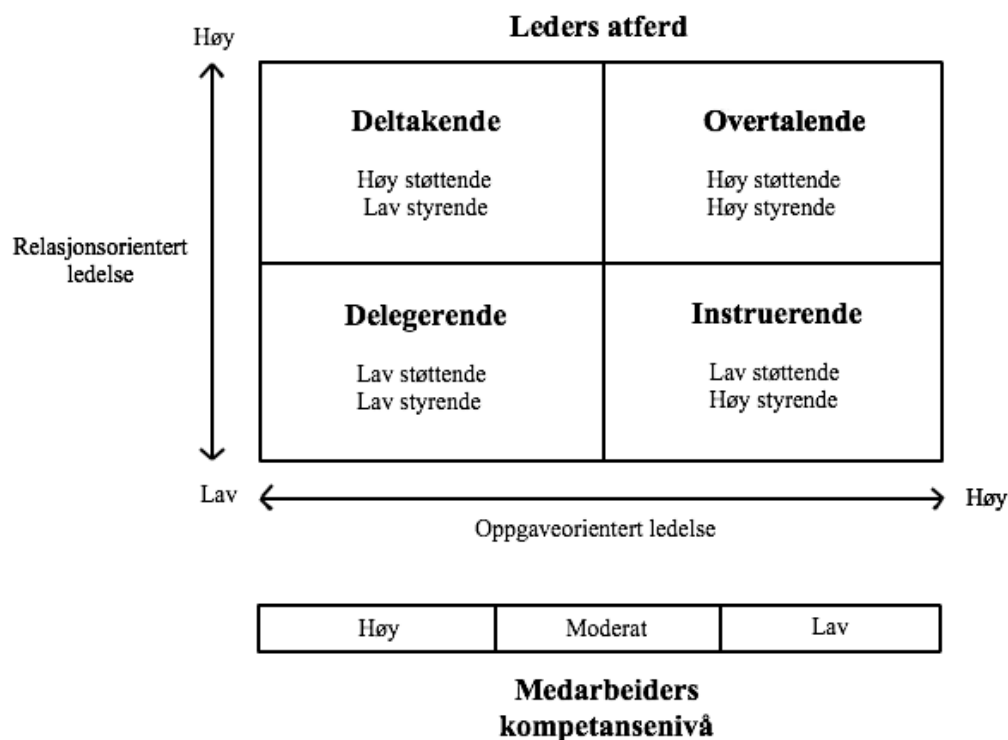
Tannenbaum et al. (1961, i Jacobsen og Thorsvik, 2010) har fattet en omstridt, men sentral konklusjon ut fra studier av tidligere forskning på autoritær og demokratisk ledelse. De konkluderer med at demokratisk ledelse er en mer effektiv ledelsesstil enn autoritær ledelse. Dog presiserer Jacobsen og Thorsvik (2010) at det finnes ulike varianter av mer eller mindre demokratisk og autoritær lederstil mellom disse to ytterpunktene.

2.5.2 Situasjonsbestemt ledelse

Teorien om situasjonsbestemt ledelse (SLT) ble først introdusert av Hersey og Blanchard. De definerer ledelse på følgende måte, ”en prosess hvor en påvirker et individ eller en gruppe til økte anstrengelser for å oppnå måloppnåelse i en gitt situasjon” (Matthiesen, 2002, s. 291). Thompson (1995) mener videre at en leders effektivitet bestemmes ut fra den grad

vedkommende klarer å påvirke medarbeidernes atferd. Lederens oppgave er å utforme de operative målene for eget ansvarsområde, bygget på de overordnede målene til organisasjonen (Thompson og Li, 2010; Thompson, 1995). SLT forutsetter at lederen klarer å vurdere alle aspekter av nåsituasjonen, for deretter å tilpasse sin lederstil til det mest hensiktsmessige (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002). Det er flere komponenter som spiller inn i vurderingen, herunder medarbeidernes kompetanse, atferden til den overordnede lederen, verdier og forventninger, kollegers holdninger og atferdsmønstre, organisasjonskulturen, tilgjengelig arbeidstid, jobbkrav, og de eksterne omgivelsene (Thompson, 1995; Einarsen og Skogstad, 2002). Det er en kompleks liste, men det er likevel viktig at den ikke forenkles eller neglisjeres. Lederen må skape seg et overordnet bilde av situasjonen slik at vedkommende klarer å se hvilke komponenter som i størst grad vil påvirke målene og framtidige resultater (Thompson, 1995).

SLT er todimensjonal, styrende og/eller støttende, altså oppgaveorientert versus relasjonsorientert ledelse (Matthiesen, 2002; Thompson og Li, 2010). Thompson (1995) mener styrende atferd kan beskrives ved at leder planlegger, veileder og kontrollerer medarbeideren, i stedet for å overgi ansvaret til den ansatte. Dette kan eksempelvis gjøres gjennom målsetting og evaluering. Den støttende dimensjonen fokuserer på at leder lytter til medarbeiderne, oppmuntrer dem, gir ros, fokuserer på læring, samt høster forslag og innspill til utvikling og måloppnåelse (Thompson, 1995; Thompson og Li, 2010). For å kunne tilpasse en situasjonsbestemt lederstil må leder være kompetent til å analysere og kartlegge de ansattes modenhets-, ferdighets- og utviklingsnivåer. Dette krever høy grad av fleksibilitet hos lederen, da lederstilen kontinuerlig må tilpasses de interne omgivelsene i organisasjonen (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002; Thompson og Li, 2010). De to ledelsesdimensjonene utgjør grunnlaget for fire ulike ledelsesstiler innen situasjonsbestemt ledelse. Disse er presentert i modell 4, der stilene vil variere ut fra leders situasjonsanalyse.



Modell 4: Modell for situasjonsbestemt ledelse (Hersey og Blanchard, i Matthiesen, 2002)

Instruerende lederstil viser til sterkt styrende og lite støttende ledelsesatferd. Leder planlegger og bestemmer hva og hvordan arbeidet skal utføres for å nå bedriftens overordnede mål. Lederstilen fører til at kommunikasjonen i stor grad bærer preg av enveiskommunikasjon. Denne formen for lederstil vil være hensiktsmessig i situasjoner der de ansatte har stor grad av motivasjon, men lite kompetanse, eksempelvis under opplæring. Videre kan lederstilen brukes ved stort tidspress eller for å unngå negative konflikter ved større organisatoriske endringer (Thompson, 1995; Thompson og Li, 2010). Lederstilen jobber mot sin hensikt dersom medarbeidere besitter stor kompetanse, som egentlig kunne kommet organisasjonen til nytte. Videre kan det skape irritasjon hos ansatte dersom de føler de blir overkjørt av overordnede (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002).

Overtalende lederstil er preget av sterkt styrende og støttende ledelsesatferd. Lederen bestemmer fortsatt arbeidet som skal utføres, men høster innspill og forslag fra medarbeiderne, samt forklarer bakgrunnen for beslutningene som blir tatt. Dette medfører at kommunikasjonen utvikler seg til toveiskommunikasjon. Dette øker motivasjonen og iveren hos den ansatte, som igjen øker deres læringskurve (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002, Thompson og Li, 2010). Overtalende lederstil er passende dersom man står overfor lite motiverte ansatte. Dersom man har høyt kompetente ansatte kan lederstilen være unødvendig

ettersom toveiskommunikasjon kan virke overflødig. Lederstil har videre mye til felles med transaksjonsledelse (jf. Avsnitt 2.5.3 - Transaksjonsledelse) (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002).

Deltakende lederstil er preget av sterkt støttende og i mindre grad styrende ledelsesatferd. Medarbeiderne tar i større grad ansvar for daglige beslutninger innenfor klart definerte problemområder. Lederens oppgave er å tilrettelegge det hele ved å rådføre seg med medarbeideren om hvordan vedkommende best kan løse oppgaven gjennom hjelp, ros og oppmuntring. Det er også ønskelig at medarbeiderne skal være delaktige i beslutningsprosesser gjennom diskusjon og innspill, da dette fremmer viktigheten av toveiskommunikasjon. Slik får man fremmet engasjement, motivasjon og aktiv deltagelse. Lederstilen er best egnet i bedrifter med høyt kompetente medarbeidere, men hvor det er usikkerhet rundt utførelsen. Støtte kan hjelpe den ansatte til å ta steget videre. Mindre hensiktsmessig er lederstilen i situasjoner der kunnskapsnivået er lavt og ansvarfordeling til den enkelte kan føre til usikkerhet og ubehag (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002, Thompson og Li, 2010).

Delegerende lederstil viser liten grad av både styrende og støttende atferd. Den ansatte har hovedansvaret for planlegging og utføring av arbeidsoppgavene. Leders rolle er tilbaketrukket og vil i all hovedsak bestå av å følge med på utviklingen, og gi ansatte tilbakemelding. En slik lederstil krever at den ansatte har utviklet en indre motivasjon for jobben, samt besitter den nødvendige kompetansen. Dette betyr at lederstilen ikke burde anvendes dersom den ansatte mangler tilstrekkelig opplæring eller motivasjon. Fordelen er at lederen vil kunne fokusere på andre oppgaver, samt at den ansatte vil oppleve frihet til å gjennomføre arbeidet på ønsket måte (Thompson, 1995; Matthiesen, 2002; Thompson og Li, 2010).

2.5.3 Transaksjons- og transformasjonsledelse

Burns var den første som introduserte konseptene transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Han mente den største forskjellen mellom lederstilene omhandlet hva ledere og etterfølgere kan tilby hverandre. Bass har i senere tid baserte sin teori på Burns sitt arbeid. Dog mente han at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse ikke representerte to motsetninger, men at de beste lederne kan være preget av begge formene (Jacobsen og Thorsvik, 2010; Haugen og Melhus, 2008).

Transaksjonsledelse kan relateres til ordinære transaksjoner, hvor medarbeideren yter sin arbeidskraft mot en gitt belønning. Ledere som følger denne lederstilen fokuserer altså på utveksling av ressurser, og gir ansatte noe i retur for utførelsen av en oppgave (Jacobsen og Thorsvik, 2010). I følge Kaufmann et al. (2003, i Jacobsen og Thorsvik, 2010) består ledelse av en sosial utveksling, hvor verdier byttes mellom medarbeidere og leder. Belønning fungerer som incentiv for ansatte, og målet med incentivene er å skape oppslutning om organisasjonens mål. Relasjonen mellom partene, opprettholdes kun dersom begge partene fortsatt tjener på samarbeidet, altså at lederen mottar god arbeidskraft og medarbeiderne mottar belønning. Dette kan betraktes som en relativt ustabil relasjon, da forholdet brytes dersom én av partene mottar et bedre tilbud, eller én av partenes interesser endres (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Videre innebærer transaksjonsledelse to viktige forhold. For det første medfører transaksjonsledelse aktiv bruk av belønning for å sikre en mer målrettet atferd hos underordnede. En forutsetning for at dette skal fungere, er et avhengighetsforhold mellom medarbeider og leder. For det andre medfører lederstilen avviksledelse, som innebærer at lederen ikke griper inn med mindre det oppstår problemer i utførelsen av arbeidsoppgaver (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Transaksjonsledelse er delt inn i tre kategorier (Kaufmann et al., 2003, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Dette inkluderer *passiv og aktiv ledelse ved unntak* (heretter referert til som passiv og aktiv ledelse), samt *betinget belønning*. Forskjellen mellom passiv og aktiv ledelse, ligger i tidspunktet ledere griper inn i situasjonen. Aktive ledere overvåker etterfølgeres oppførsel og forutser problemer. På denne måten kan de korrigere handlinger før oppførselen skaper alvorlige problemer. Passive ledere derimot venter til oppførselen har skapt problemer før de griper inn i situasjonen. Betinget belønning defineres som følger, ”avtalt belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultater” (Kunnskapsenteret, 2014). Videre beskrives transaksjonsledelse av Judge og Piccolo (2004, i Jacobsen og Thorsvik, 2010) som den grad lederen bruker konstruktive transaksjoner i byttehandel med ansatte. Lederen må klargjøre hvilke forventninger vedkommende har til ansatte, samt hvilke belønninger ansatte kan forvente.

Transformasjonsledelse innebærer derimot at lederen spiller på følelsene til underordnede, og fokuset ligger på medarbeidernes indre motivasjon (Haugen og Melhus, 2008; Jacobsen og Thorsvik, 2010). Som Peters og Waterman (1982, s. 84, i Jacobsen og Thorsvik, 2010)

indikerer, medfører dette at lederen spiller på “følelser i stedet for intellekt, hjerte framfor hjerne”. At lederen har en evne til å utvikle en visjon og inspirere sine underordnede for å nå spesifikke mål, er spesielt viktig for effektiviteten (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Lederen bruker altså en idealistisk påvirkning, hvor vedkommende forsøker å inspirere medarbeiderne til målrettet arbeid og økt innsats (Haugen og Melhus, 2008). Hensikten er å skape en kollektiv tilhørighet, og en felles oppslutning til organisasjonens overordnede mål. Videre benytter de desentralisert beslutningstaking, for å motivere ansatte. Derfor er transformasjonsledelse hensiktsmessig ved komplekse og skiftende arbeidsoppgaver. I motsetning til transaksjonsledelse, vil det ved transformasjonsledelse fokuseres på indre belønninger. I tillegg forsøker lederen å vise omtanke og oppmerksomhet overfor medarbeiderne og stimulerer til intellektuell utvikling (Haugen og Melhus, 2008; Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Transformasjonsledelse består av fire hovedelementer, også referert til som de fire i-ene, basert på Bass (1985) sin teori (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Disse inkluderer; (1) *idealisert innflytelse*, (2) *inspirerende motivasjon*, (3) *individuell hensyntaking*, og (4) *intellektuell stimulering*. *Idealisert innflytelse*, eller karisma, refererer til den grad ledere oppfører seg beundringsverdige. Karismatiske ledere påvirker ansatte til å identifisere seg med vedkommende ved å fremstå som en rollemodell. Det er viktig at lederen har en evne til å skape tillit, samt viser høy moralsk standard. Dette medfører at ansatte føler en tilknytning til lederen på et emosjonelt nivå, hvor de stoler på lederen. *Inspirerende motivasjon* omhandler den grad lederen formidler en visjon som er tiltalende og inspirerende for ansatte. Lederen utfordrer deres ansatte med høye standarder, kommuniserer optimistisk rundt framtidige mål og sikrer at oppgaver oppfattes som meningsfulle blant ansatte. Pep-talk kan for eksempel brukes som motivator. Videre reflekterer *individuell hensyntaking* den grad lederne skaper et støttende klima og lytter til ansattes behov og bekymringer. Lederen skal fungerer som en mentor, samtidig som vedkommende skal tilrettelegge for personlig utvikling. Delegering av ansvar brukes som verktøy for å sikre læring hos den enkelte. Videre tilpasser lederen læringsmetoden etter den enkeltes behov, der noen får mer strukturert oppfølging enn andre. Til slutt vil *intellektuell stimulering* referere til den grad lederen utfordrer antakelser, tørr å ta risikoer, og lytter til medarbeidernes ideer. En slik lederstil vil oppfordre til kreativitet og innovasjon blant ansatte (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, u.å.; Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Hvor godt transformasjonsledelse fungerer i en bedrift, er avhengig av lederens sosiale ansvar. Vedkommende må sette kollektive preferanser foran egne. På bakgrunn av dette, mener noen forskere at transformasjonsledere vil være velfungerende på tvers av flere kulturer (House og Aditya, 1997, i Woerkom og Reuver, 2009). Videre har enkelte forskere undersøkt transformasjonsledelse i en internasjonal setting, og funnet at lederstilen er nødvendig når ulike kulturer samles. Dette begrunnes med at disse lederne vil ha større sannsynlighet for å opprettholde et samhold mellom de ulike kulturene, på bakgrunn av at de klarer å skape en visjon og et engasjement hos de enkelte (Brodbeck et al., 2000; Walumbwa og Lawler, 2003, i Woerkom og Reuver, 2009).

Dersom en leder ønsker å motivere ansatte utover det som er forventet, er det i følge Bass (1998), nødvendig med transformasjonsledelse, hvor lederen spiller på følelsene til ansatte. Dog presiserer Bass at transaksjonsledelse innebærer i at etterfølgere møter forventningene, og at de belønnes deretter. Dermed antyder han at transformasjonsledelse kun er mulig dersom transaksjonsledelse fungerer som et utgangspunkt (Jacobsen og Thorsvik, 2010).

Transformasjonsledelse har høstet noe kritikk de siste årene (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Forskere er kritisk til hvordan transformasjonsledelse blir fremstilt som en universell lederstil, som er egnet for bedriften uansett omstendighet (Bryman, 1996, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Andre har videre stilt seg kritisk til at det analytiske og empiriske skillet mellom transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er uklart i seg selv (Yukl, 1989, i Jacobsen og Thorsvik, 2010).

2.5.4 Den skandinaviske ledelsesmodellen

Selv om det finnes flere norske ledelsesstudier, blir Norge sett på som en liten avkrok i det store verdensbildet. Derfor har mange forskere og teoretikere betraktet den skandinaviske ledelsesmodellen i stedet for å finne særpreget ved den norske ledelsesatferden (Grenness, 2012; Folkestad, 2013). Andersen et al. (1994, i Grenness, 2012) presiserer i boken “Ledelse på Norsk” at norsk lederstil som regel bare blir, ”implisitt drøftet som en del av et bredere nordisk eller skandinavisk perspektiv på ledelse”. Det er heller ikke positivt for den norske ledelsesforskningen at ingen norske forskningsmiljøer er delaktig i den nyeste internasjonale forskningen på flerkulturell ledelse, GLOBE (Sund og Lines, 2014). Det må derfor konkluderes at den norske og den skandinaviske ledelsesmodellen må sees noe i sammenheng.

Det er mange kulturelle likheter mellom de tre skandinaviske landene, ettersom vi deler både tradisjoner og historie (Farbrot, 2013). Hofstedes kulturdimensjoner viser til et større skandinavisk kulturfelleskapet, distinkt fra andre land i nære omgivelser. Det samme gjør GLOBE studien, der Sverige og Finland utgjør en felles nordeuropeisk klynge (Sund og Lines, 2014). Lav maktdistanse, høy individualisme og feminine samfunn, som verdsetter myke verdier, er klare karakteristika ved den skandinaviske kulturprofilen (Grenness, 2012; Hofstede et al. 2010a-b; Hamre, 2005). Videre er trepartssamarbeidet, høy organisasjonsgrad, sterke arbeidstakerrettigheter, og tillit, grunnsteinene i den norske arbeidslivsmodellen, så vel som i den skandinaviske. I Skandinavia ser man derfor at den egalitære og demokratiske samfunnsmodellen i stor grad påvirker de nasjonale ledelsesmodellene i landene (Sund og Lines, 2014). ”The Scandinavian Way” (Hamre, 2005), en studie av skandinaviske ledere, viser hvordan landene har en sterk aversjon mot hierarki, samt bruk av formelle regler og prosedyrer. Skandinavere verdsetter tiltro, ærlighet og ansvarlighet.

Videre benytter skandinaviske ledere en svært sosial form for ledelse, ofte gjennom ”coaching” i stedet for styring i relasjonen mellom leder og medarbeider. Det er også viktig for ledere å ha et godt forhold til sine kolleger. Dette kommer frem gjennom hensyn til den enkelte ansatte, samt kort avstand mellom leder og medarbeider. Leder er samtidig opptatt av konsensus ved avgjørelser ved å involvere ansatte i beslutningsprosessene på arbeidsplassen. Den skandinaviske ledelsesmodellen vekker internasjonal oppsikt med sine små sosiale forskjeller, flate organisasjoner og involverende beslutningstaking. Modellen er skreddersydd for kunnskapsøkonomier som ønsker å stimulere kreativitet, samt engasjere den moderne og kompetente ansatte (Hamre, 2005).

2.5.5 Den norske ledelsesmodellen

Selv om det er forsket lite på den norske ledelsesmodellen, isolert sett, finnes det noen artikler og studier som fremmer egenskaper og karakteristika ved den norske ledelsesatferden. Som forventet finner vi store likheter mellom den norske og den skandinaviske ledelsesmodellen presentert overfor. Likevel eksisterer det merkbare forskjeller (Farbrot, 2013). Sund og Lines (2014) mener bakgrunnen for dette kan være at synet på ledelse avhenger av hvem som ser. Dersom man står utenfra og ser inn, vil den skandinaviske kulturen, og dermed synet på ledelse, fremstå relativt like. Derimot vil en

person som opplever kultur og ledelse innenfra, lettere kunne se forskjellene mellom landene. Sund og Lines (2014) viser til ”Naturlig Norske Lederskap” som kombinasjonen av kulturspesifikke elementer og mer universelle elementer i en norsk ledelseskontekst.

I følge Hofstedes kulturdimensjoner er den norske kulturen opptatt av lav maktavstand og likestilling, samtidig som den omfavner myke verdier, herunder omsorg, empati og medfølelse. Videre er den relativt individualistisk og opptatt av individet. Det er viktig at menneskers meninger blir verdsatt, samtidig som privatlivet skal respekteres. Blant annet eksisterer det et klart skille mellom jobb og privatliv. Avslutningsvis kan samfunnet beskrives som normativt, dette vil altså si at nordmenn verdsetter tradisjoner over innovasjon (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001). Dette bildet stemmer svært godt overens med hva som anses å være den norske lederstilen.

En av de fremste kjennetegnene ved norsk lederstil er at det er svært liten avstand mellom leder og medarbeider. En typisk norsk organisasjon vil ha en relativ flat organisasjonsstruktur der leder sitter på gulvet sammen med ansatte. Dette resulterer i likestilling og likebehandling, der organisasjonsmedlemmene betrakter hverandre som likemenn. Dette kan igjen vise tilbake på en sentral verdi ved den norske samfunnet generelt. Likhetsidealet gjennomsyrrer i stor grad alle aspektene ved samfunnet, eksempelvis skattesystemet, lovverket og utdanningspolitikken. Videre viser en studie foretatt av Grenness (2012) at lønnsforskjellene i Norge er lavest av de deltagende landene i undersøkelsen, samt har de laveste lederlønningene. Andre eksempler som reflekterer et svært egalitært oppbygd samfunn er Arbeidsmiljøloven, samt kjønnsfordelingen som viser at kvinner i lederstillinger er mer utbredt i Norge enn i de andre nordiske landene (Farbrot, 2013).

Norske ledere er også svært opptatt av å involvere ansatte. På bakgrunn av den sterke likestillingen opereres det som regel med en toveiskommunikasjon mellom leder og ansatte. Leder er opptatt av å lytte til ansatte og deres meninger, også dersom det utfordrer lederens egne synspunkter. Medarbeiderne er derfor svært delaktig i organisasjonens beslutningsprosesser. Videre gis det stor frihet til den enkelte. En typisk norsk lederstil vil gi de ansatte fleksibilitet og myndighet til å utføre arbeidet slik de selv finner det mest hensiktsmessig. Leders rolle vil være å utarbeide et generelt rammeverk sammen med den ansatte. Dette viser at det eksisterer tillit mellom leder og medarbeiderne, hvor leder tar et

skritt tilbake og lar den ansatte ta styring for egen jobbutførelse (Sund og Lines, 2014; Folkestad, 2013; Kaspersen, 2008).

Den norske ledelsesmodellen er opptatt av ansattes læring. Norske ledere viser større tiltro til sine underordnede enn både svenske og danske ledere, og mener frihet er en viktig del av de ansattes utviklingsprosess. Mange ansatte finner en psykologisk sikkerhet ved at det gis rom for prøving og feiling (Sund og Lines, 2014; Folkestad, 2013; Kaspersen, 2008). Videre kan dette være motiverende og stimulerende for den enkelte medarbeider. Mange mener den norske lederstilen er med på å fremme innovasjon, kunnskapsdeling og læring (Folkestad, 2013). Ved å involvere de ansatte på ulike områder i bedriften, øker man kompetansenivået, og utvikler en økende læringskurve blant organisasjonens medarbeidere. Den åpne kulturen og relasjonen mellom ansatte og leder reduserer også terskelen for kreativitet, som igjen kan ha en positiv virkning på bedriftens framtidsutvikling og nyskaping (Farbrot, 2013). Likevel er det viktig at eventuelle feil ikke er gjentakende over lengre tid, men at den ansatte faktisk tilegner seg lærdom av prosessen. Dette henger igjen sammen med ansvarliggjøring av den enkelte. Berit Sund (i Folkestad, 2013) mener norske ledere ”leder med silkehansker”. På overflaten virker de myke, men under hanskene kan det skjule seg en jernhånd. Dette utdyper hun ved å si, ”også norske ledere forventet resultater, og når det trengs, kan de være bestemte” (Folkestad, 2013). Dette samstemmer med andre kilder som mener norske ledere kan være direkte i sin væremåte. De går ikke rundt grøten, men kaller en spade for en spade (Farbrot, 2013). Norske ledere er videre, i mye større grad enn sine skandinaviske naboer, opptatt av å gjøre det som oppfattes som rett, anstendig og korrekt av folk flest (Grenness, 2012).

Avslutningsvis er den norske lederstilen preget av samfunnets myke verdier. Norske ledere beskrives som fremtidsorienterte, empatiske, demokratiske og omsorgsfulle, samt opptatte av medarbeidernes velferd, både på jobb og privat (Kaspersen, 2008; Grenness, 2012). Det er eksempelvis viktig at medarbeideren vet at døren til lederen står åpen også for private problemer og utfordringer, ikke kun i jobbsammenheng (Sund og Lines, 2014). Videre er skillet mellom arbeid og fritid et fremtredende element i den norske arbeidsmodellen. Det er blant flere norske ledere enighet om at man kan gjøre en god jobb uten å jobbe hele tiden, men finne en gylden middelvei (Farbrot, 2013; Kaspersen, 2008). Den norske lederstil er også opptatt av fellesskapsfølelse, ved at alle trekker i samme retning. Bjørnstad (2011, i Grenness, 2012) mener at sosialkapital kan beskrives som Norges x-faktor, og forklarer den høye produktiviteten i landet. Norske ledere trives i team, er svært sosiale og

menneskeorienterte ledere. Den norske ledelsesatferden vet å verdsette deres sosiale relasjoner, og bruker derfor i stor grad sitt sosiale nettverk som en aktiv del av sitt daglige arbeid (Grenness, 2012).

Fallgruver og kritikk

Enkelte har reist kritikk og fremmet svakhetstegn ved den norske lederstilen. Berit Sund (i Folkestad, 2013) mener blant annet at nordmenn er lite åpne for alternative måter å være leder og medarbeider på. En fare ved dette er at de fremstår mindre konkurransedyktige i en internasjonal kontekst. En leserundersøkelse foretatt av Administrativt forskningsfond, AFF (i Hamre, 2005) viser at norske ledere ikke er like opptatt av internasjonale forhold som tidligere, samt at norske ledere ikke tar den økende internasjonaliseringen på alvor. Det er også reist spørsmåltegn til hvorvidt de myke verdiene påvirker ledere i for stor grad. Dette kan sees i sammenheng med norske lederes manglende konkurransedyktighet, ved at de neglisjerer harde verdier som personlige mål og suksessorientering (Arbeidsmiljøseneteret, 2012).

Videre mener enkelte at kameratforholdet mellom leder og medarbeidere, kan være ødeleggende for bedriften. Forskning foretatt av Sund og Lines (2014) viser at det er høy grad av kompis-tendenser i det norske arbeidslivet. En konsekvens av dette er mangel på negativ tilbakemelding, for å ikke skade relasjonen til de ansatte. Dette kan også føre til ustrukturert møtevirksomhet. Mange norske ledere verdsetter en demokratisk beslutningstaking der ansatte får bestemme og fremme sine meninger. Dessverre har Sund og Lines (2014) fanget opp tendenser som viser at beslutningene forsvinner ut av møterommet og ut på gulvet, som strider mot de demokratiske prinsippene norske ledere står for. Mentaltrener Gaute Fiskenes (i Carlsen, 2012) mener også at norske ledere har blitt for myke. Leder skal ikke streve etter å bli likt gjennom vennskap og åpne dører, men heller jobbe mot å lede organisasjonen mot sine overordnede mål (Carlsen, 2008). For utenforstående kan forholdet føre til usikkerhet og uforutsigbarhet da det ofte mangler etablerte spilleregler for hvordan, av hvem og når en oppgave skal utføres (Kaspersen, 2008; Sund og Lines, 2014).

Støttespillere for den norske ledelsesmodellen

Ikke alle er enige med den overnevnte kritikken. Norske ledere er ikke myke, imøtekommende og involverende, fordi det egalitære samfunnet forventer det, men fordi det

gir resultater. Eksempelvis vil tillit, åpenhet, og toveiskommunikasjon mellom ansatte og leder, gi en stødig læringskurve for den ansatte. Dette bidrar til lærende og nyskapende organisasjoner (Sund og Lines, 2014).

Leder for Administrativt forskningsfond (AFF), Bjørn Helge Gundersen (i Hamre, 2005), mener det er lettvinnt å undertrykke de positive sidene ved den norske ledelsesmodellen. Han mener dette kan forklare den manglende entusiasmen for forskning på norsk ledelse. Videre poengterer han at det er urovekkende at både forskere og næringslivet vender oppmerksomheten mot andre land, spesielt mot amerikanske bedrifter og deres lederstiler. Han mener de ”pynter seg med siste mote”, og viser til at det er bekymringsverdig dersom norske ledere adoptere amerikanske ledelsesmodeller, uten nøye ettertanke (Hamre, 2005). Jostein Solheim, administrerende direktør for iskremkjeden Ben and Jerry’s, samt Morten Lundal i Vodafone, mener norske ledere ikke skal vegre seg mot å benytte en norsk lederstil i utlandet (Grenness, 2012). Trond Haugen (i Kaspersen, 2008) sier,

norske sjefer skal ikke slå seg på brystet og si at ”vår lederstil er best!”, vi må være åpne for at andre kjører en annen stil. Men i et kunnskapssamfunn som stadig utvikler seg, er den norske - eller skandinaviske – lederstilen framtiden, hvis den bare korrigeres litt.

2.6 Ledelse av kulturell diversitet

Thomas Roosevelt (1990, i Cox, 1993, s.109) definerer ledelse av kulturell diversitet på følgende måte, ”å lede på en måte som medfører at heterogene arbeidsgrupper viser samme produktivitet, engasjement, kvalitet og profitt som den tradisjonelle homogene arbeidsgruppen” (*egen oversettelse*). Forskning har vist motstridende resultater ved bruk av diversifiserte arbeidsgrupper i bedrifter. De Hoogh, den Hartog, Greer, & Homan (2012) mener at diversitet fører til økt mangfold av egenskaper og kompetanse, som resulterer i økt ytelse og læring i bedriften. Videre mener das Neves (2013) at de individuelle ulikhetene er med på å forandre den moderne organisasjonsstrukturen. Derfor kan ledelse av kulturell diversitet skape et viktig konkurransefortrinn i en svært dynamisk og internasjonalt orientert markeds plass. Derimot kan kulturelt diversifiserte arbeidsgrupper være sensitive for dannelsen av subgrupper, som kan ha negative konsekvenser for effektiviteten og ytelsen til arbeidsgruppen (de Hoogh et al., 2012). De Hoogh et al. (2012) mener en avgjørende faktor

for suksess, er hvordan kulturelt diversifiserte arbeidsgrupper blir ledet. En dyktig leder vil kunne føre medlemmene sammen til en kollektiv enhet, og dermed bygge en bro mellom ulike subgrupper, som igjen vil øke arbeidsgruppens ytelse. Dette gjør kulturell diversitet til et sentralt element i organisasjonssammenheng (Kramer og Syed, 2009).

For å forstå hvorfor ledelse av kulturell diversitet er viktig for organisasjoner, kan man vise til Hofstedes kulturdimensjoner (Hofstede et al. 2010a-b; Hofstede, 2001). Hofstedes studie illustrerer et skille i nasjonalitetenes kulturer, noe som indikerer at samfunnens individer har ulike tankesett, normer og verdier. Eksempelvis er asiatiske kulturer preget av høy maktdistanse, og organisasjonsstrukturen er basert på autoritær beslutningsmyndighet. Dette skiller seg i stor grad fra den egalitære samfunnsmodellen i Skandinavia, hvor organisasjonene er relativt flate. Kulturforskjellene kan by på utfordringer når diversifiserte arbeidsgrupper samarbeider i en internasjonal setting. Dette er fordi kulturelle elementer vil påvirke medarbeidernes organisasjonsatferd, eksempelvis arbeidsetikk, motivasjon, disiplin og kontroll. Utfordringene er hovedsakelig rettet mot lederen, da vedkommende er ansvarlig for å samle individene til en kollektiv enhet. Det er derfor viktig at lederen er åpen for å tilpasse ledelsesatferden etter det kulturelle mangfoldet, for å fremme de ansatte og organisasjonens beste (Tattum, 1993).

Ledelse av kulturell diversitet er et felt det finnes lite håndfast forskning på. Nishii og Mayer (2009) og de Hoogh et al. (2012) viser til hvordan dagens forskning i stor grad har fokusert på hovedrelasjoner mellom og effekter på kultur og diversitet. Ofte neglisjeres betydningen av effektens moderatorer, for eksempel ledelse. Podsiadlowski (2013) og Toggenburg (2005) mener litteraturen i alt for stor grad tar for seg ledelsesperspektivet på et makronivå, eksempelvis statlig nivå. Forskning viser også til at ledere har for lavt fokus på kulturell diversitet, og de effektene dette kan ha på konkurransefortrinn, måloppnåelse og effektivitet. Dette fremkommer videre i en studie foretatt av Kramer og Syed (2009), av australske bedrifter, som viser at kun et fåtall organisasjoner har en utarbeidet strategi for kulturell diversitet. Dette medfører at verken bedriften, eller ledelsen, får utnyttet kompetansen og ressursene i bedriften (Kramer og Syed, 2009).

2.6.1 Ledelse av kulturell diversitet på makronivå og mesonivå

Kramer og Syed (2009) har forsket på ledelse av kulturell diversitet på makro- og mesonivå. På et makronivå utarbeider myndighetene lovpålagte bestemmelser som påvirker arbeidspolitikken i samfunnet. Herunder finner man lovverk og politiske bestemmelser som enhver bedrift, og dermed enhver leder, må følge. Eksempelvis er norske bedrifter lovpålagt å ikke diskriminere yrkesaktive på bakgrunn av blant annet etnisitet, legning, alder eller kjønn (Arbeidsmiljøloven, 2005; Likestillingsloven, 2013; Diskrimineringsloven om etnisitet, 2013; Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven, 2013; Diskrimineringsloven om seksuell orientering, 2013). Slike lovpåleggelse vil ikke nødvendigvis utelukke diskriminering av arbeidstakere fullstendig (Pyke, 2005, i Kramer og Syed, 2009).

På et meso-organisatorisk nivå, er organisasjoner oppfordret, og i enkelte tilfeller lovpålagt, å følge de politiske rammene i landene de opererer i. Flere land har utviklet nasjonale rammeverk for god kulturell integrering på arbeidsplassen (Kramer og Syed, 2009). Vi ønsker imidlertid ikke å fokusere på hva det offentlige pålegger organisasjonene, men hva ledere gjør internt i en organisasjon for å lede kulturelt diversifiserte arbeidsgrupper.

Ledere av kulturelt diversifiserte arbeidsgrupper fokuserer på å tilrettelegge for integrering av ansatte. Dette vil eksempelvis innebære å fjerne strukturelle barrierer innen ansettelse, sosialisering eller opplæring, da dette hemmer det kulturelle mangfoldet på arbeidsplassen (Kramer og Syed, 2009). Videre ser Kramer og Syed (2009) nærmere på ulike ledelsesmetoder som kan anvendes for å realisere dette. Fokus på et sosialt støttende rammeverk med kulturelt diversifiserte støttegrupper, vil være viktig for dannelsen av riktige holdninger hos organisasjonens ansatte. I en forskning foretatt av Balkin (2012) på den franske fremmedlegionen, fremstår dette som et viktig element for deres suksess. Legionen består av utenlandske frivillige soldater som tjener under franske offiserer. Det vil si at medlemmene kommer fra ulike bakgrunner med tanke på etiske holdninger, verdier, språk, og nasjonalitet. Legionen fremmer deres kulturelle verdier gjennom formelle æreskoder som alle soldatene må følge. Æreskodene, som er en del av gruppens nøkkelpraksis, fører til en sterk kollektiv kultur basert på felles verdier. Dette gir medlemmene identitet, et sosialt rammeverk og en kollektiv tilknytning (Balkin, 2012).

2.6.2 Forskning på ledelse av kulturell diversitet

Det finnes i dag begrenset med forskning på ledelse av kulturell diversitet (Podsiadlowski, 2013). Det er likevel et fåtall forskere som forsøker å forstå hvorfor og hvordan enkelte organisasjoner tilnærmer og leder diversitet. Vi skal presentere noen av disse forskningene.

Thomas Aquinas universelle etiske prinsipper

Das Neves (2013) har tatt utgangspunkt i Thomas Aquinas, også kjent som St. Thomas, en filosof og teolog som levde for mer enn 600 år siden. Dette er på bakgrunn av at das Neves (2013) mener det er mulig å harmonisere ulike kulturer ved å anvende universelle etiske prinsipper. Det presenteres tre prinsipper som er ment i en organisatorisk sammenheng. Først og fremst skal man respektere menneskets grunnleggende verdier. I tillegg skal man ha respekt for lokale tradisjoner. Avslutningsvis skal leder være tro mot den kontekstuelle sammenhengen i skillet mellom rett og galt (Neves, 2013).

Casestudie av den franske fremmedlegionen

Med tanke på Den Franske Fremmedlegionen, kan mye av deres nøkkelpraksis adapteres til den moderne organisasjonen. Først har vi *æreskodene* som alle legionærer må leve etter under deres tjeneste. Det er spesielt én av kodene, kode 2, som omhandler diversitet i gruppen. Koden presiserer at enhver legionær er din bror, uavhengig av nasjonalitet, rase eller trosbekjennelse. Det andre nøkkelprinsippet er bruken av *ritualer og tradisjoner*, for å synliggjøre æreskodene. Målet er å gi retning for legionærenes atferd, samt å vie dem stolthet for deres tilhørighet i gruppen. Tredje praksis er *trening i krevende og farlig arbeid*. Dette krever at legionærene tilsidesetter ulikheter seg imellom, og jobber sammen som én enhet, og videre drar nytte av de positive konsekvensene av deres heterogene kompetanse og lære. Den siste nøkkelpraksisen vi ønsker å trekke frem, er det å *være en del av historien*. De har for eksempel et museum som benyttes for å videreformidle historiene, minnene og personene som har gitt sin tjeneste til legionen (Balkin, 2012).

Generell forskning

Videre ønsker vi å presentere mer generell forskning. Kramer og Syed (2009) mener lederen må være klar over de individuelle forskjellene som kan forekomme blant arbeidstakerne i et land, samt hvilke metoder som må til for å integrere den enkelte arbeideren i organisasjonen. Dette gjelder særskilt immigranter fra andre nasjoner. Individene kan variere basert på kjønn,

religion, språk, tradisjoner, og nettverk (Syed og Ali, 2005; 2008, i Kramer og Syed, 2009). Gjennom integrering forsøker organisasjonen å skape et kollektivt felleskap. Her brukes for eksempel mentorprogrammer, språkklasser, workshops og kurs som hjelpemiddel (Balkin, 2012; Podsiadlowski, 2013).

Jehn (1995, 1997, i Ayoko, 2006), og Bantel og Jackson (1989, i Ayoko, 2006) påpeker at konfliktledelse er en viktig egenskap for ledere av heterogene grupper. En aktiv konfliktleder med fokus på positiv konfliktutvikling, vil kunne nøytralisere forskjellene på arbeidsplassen, ved å redusere ulikheter mellom subgrupper. I hvilken grad en leder involverer seg i en konflikt mellom medarbeiderne, vil avhenge av deres kulturelle tilhørighet. På den ene siden vil kollektive kulturer, for eksempel Asia og Midtøsten, ha et harmonisert syn på konflikter. På den andre siden vil individualistiske samfunn, herunder Norge, ha et konfrontasjonsperspektiv. Søreuropeiske land vil på sin side benytte en regulativ konfliktmodell. Det vil si at de støtter seg på byråkratiet og organisasjonskulturen i konfliktsammenhenger.

Hofstede (1993, i Ayoko, 2006) mener medarbeidere ser på ledelsesatferden ut fra to dimensjoner, oppgaveorientert og relasjonsorientert. Mäkiluoko (2004, i Cherro og Johansson, 2013) mener relasjonsorientert ledelse, ved ledelsen av flerkulturelle arbeidsgrupper, har flere positive effekter enn oppgaveorientert ledelse. Relasjonsorientert ledelse blir her knyttet opp mot transformasjonsledelse, mens oppgaveorientert ledelse ligger nært transaksjonsledelse.

En annen lederstil som trekkes frem er visjonsorientert ledelse. De Hoogh et al. (2012) mener denne ledelsesatferden er særs fordelaktig for ledelsen av diversifiserte arbeidsgrupper. Karismatisk ledelse og transformasjonsledelse viser noen av de samme egenskapene, der leder bruker visjonerende kommunikasjon for å motivere og inspirere de ansatte. Det er likevel viktig å være klar over at denne lederstilen også kan bringe med seg negative konsekvenser. Dersom visjonen ikke passer de ansatte, lederens idé er dårlig, eller de ansatte er farget av lederens overbevisning, kan det resultere i polarisering og splittelse mellom medlemmene.

De Hoogh et al. (2012) mener tidligere kategoriseringsteori viser at ledere i stor grad kategoriserer de ansatte. Ledere som utfører kategorisering vil sette individets tilhørighet høyere enn individets unike egenskaper. Grad av visjonsledelse, samt grad av kategorisering,

vil derfor avgjøre om ledelsesatferden er positiv eller negativ for diversifiserte arbeidsgrupper. Resultatene viser at høy grad av visjonsledelse og lav grad kategorisering, er mest gunstig for ledelse av kulturelt diversifiserte arbeidsgrupper. Høy grad av visjonsledelse, samt høy grad av kategorisering gir, på den andre siden, svært negative resultater (De Hoogh et al., 2012).

2.6.3 Fire diversitetsstrategier

En organisasjons strategiske respons på diversitet kan, i følge Dass og Parker (2009, i Podsiadlowski, 2013) enten være episodisk, enkeltstående eller systematisk. Videre kan skalaen strekke seg fra ingen strategi til en fullstendig diversitetsstrategi. Podsiadlowski, Otten, og van der Zee (2009), Ely and Thomas (2001), og Dass og Parker (1999, i Podsiadlowski, 2013) har derfor utviklet et rammeverk bestående av fire ulike perspektiver. Hvert perspektiv forklarer den underliggende motivasjonen nærmere, samt konsekvensene av bedriftens valgte tilnærming til diversitet.

I utgangspunktet skilte Thomas og Ely (1996, i Podsiadlowski, 2013) mellom tre perspektiver, eller paradigmer, for hvordan en organisasjon fremmer diversitet, (1) *diskriminering og rettferdighets paradigme*, (2) *tilgjengelighet og legitimitet paradigme*, og (3) *læring og effektivitets paradigme*. Paradigmene viser til medlemmenes normative overbevisninger og forventinger for diversitet, verdier av diversitet, og tilknytning til arbeidet på arbeidsplassen. Dass og Parker (1999, i Podsiadlowski, 2013) har senere lagt til et fjerde perspektiv, (4) *motstandsperspektivet*, hvor diversitet blir sett på som en trussel. I dette perspektivet vil typiske reaksjoner være å fornekte, ekskludere, undertrykke og isolere diversitet.

Diskriminering og rettferdighetsparadigmet blir delt i to dimensjoner, fargeblind og kulturell rettferdighet. Felles for begge metodene er at alle behandles med rettferdighet og likeverd, for å unngå diskriminering av den enkelte. De to metodene skiller seg derimot i gjennomførelsen. De fleste tilfeller faller under fargeblind-metoden, som går ut på at alle skal behandles på samme måte, uavhengig av deres kulturelle bakgrunn. Metoden fremmer likeverd ved å utelukke kulturelle forskjeller mellom individene. Rettferdighetsperspektivet fokuserer heller på å jevne ut forskjellene, ved å for eksempel tilby assistanse til minoritetsgrupper for å redusere sosiale forskjeller (Podsiadlowski, 2013).

Videre ser *tilgjengelighetsperspektivet* på diversitet som et fortrinn i bedriftens forretningsstrategi. I dette perspektivet brukes mangfoldet i organisasjonen til å betjene ulike kundegrupper best mulig, samt som fortrinn i det internasjonale markedet (Podsiadlowski, 2013).

Læring- og effektivitets-paradigmet går ut på det samme som tilgjengelighetsperspektivet. I dette perspektivet mener man at en diversifisert arbeidsgruppe også vil gi store fortrinn. Perspektivet går likevel et steg videre kunderelaterte motiver, ved at perspektivet fremmer hvordan mangfoldet gjør det mulig for organisasjonen å utnytte og lære av den brede kunnskapen og kompetansen blant ansatte. Organisasjonen blir derfor en lærende organisasjon. Læring og effektivitets paradigmet blir vurdert som det mest strategiske for en bedrift, å operere under. I dette perspektivet er formålet at bedriften positivt skal utnytte arbeidsgruppen, samt aktivt jobbe for å skape et produktivt miljø (Podsiadlowski, 2013).

Motstandsperspektivet går ut på å forsterke homogeniteten. I dette perspektivet unngår man å ha en diversifisert arbeidsgruppe, fordi diversitet blir sett på som en kostnad i stedet for en fordel. Fordelene ved å operere med kun én inngruppe, er at man unngår eventuelle motsetninger og konflikter basert på ulikheter mellom ansatte. Schneider (1987, i Podsiadlowski, 2013) påpeker at i slike tilfeller vil ledere gjerne tiltrekke seg, og ansette individer lik seg selv. Disse har gjerne lignende karakteristika og egenskaper som lederen, og vil derfor med større sannsynlighet allerede kjenne relevant informasjon, eller ha det relevante nettverket nødvendig for organisasjonen.

Konklusjon

Organisasjoner vil måtte tilpasse lederstilen etter det strategiske perspektivet de følger. Ut fra data Podsiadlowski et al. (2013) samlet inn, ser man at de fleste bedrifter vil legge seg mellom de ulike perspektivene. Likevel vil det være et dominerende perspektiv som i større grad samstemmer med den enkelte bedriften. Resultatene viste også at tilgjengelighetsperspektivet var den mest anvendte metoden i forskningen, altså at organisasjoner bruker heterogene arbeidsgrupper som en del av deres forretningsstrategi. Videre viser forskningen til manglende formelle ledelsesrutiner for diversitet i organisasjoner. Ledelse av kulturell diversitet forekommer i stor grad episodisk, ikke systematisk. Eksempelvis ved at det fra tid til annen blir gjennomført språkkurs i bedriftene, i forbindelse med nyansettelser. Av diversitetsvariablene viser det seg at kjønn oftere

fokuseres på enn etnisitet og nasjonalitet. Dermed er det liten sammenheng mellom høy andel utenlandske ansatte og høy grad av implementert rammeverk for diversitet. Likevel kan man se at ledere fokuserer på diversitet i det daglige, selv om det ikke er formalisert. Noen eksempler er støtte til minoritetsgrupper, fokus på potensielle konfliktsituasjoner, verdsettelse av et kulturelt mangfold, og oppmuntring til læring på tvers i organisasjonen.

2.7 Skipsfart

2.7.1 Norge som skipsfartsnasjon

Skipsfart har i lang tid vært en viktig del av Norges historie, og landet posisjonerte seg som en stor sjøfartsnasjon fra 800 e.Kr. Landet ble frem til 1200-tallet betegnet som Europas ledende sjøfartsnasjon. I ettertid gikk det tilbake med Norge, før de nordiske landene igjen viste seg frem som kapable sjøfartsnasjoner på 1600-tallet. Etter hvert som den norske flåten reiste seg igjen, økte eksporten av trelast og tørrfisk til utlandet. I 1850-årene ble seilskutene byttet ut med dampskip. Overgangen var vanskelig for Norge, som hadde lite kapital til å følge de største sjøfartsnasjonenes raske utvikling. Ikke før på 1900-tallet klarte Norge å bytte ut over halvparten av flåten med dampskip. Dampskipenes fremmarsj har hatt stor betydelig for import og eksport av varer, mellom verdens land og kontinenter (Skipsfart, 2012). Fra 1920-tallet ble tankskip stadig vanligere. Dette var en konsekvens av den stigende oljeproduksjonen i verden. Den norske flåten slet imidlertid som følger av første verdenskrig, og mellomkrigstiden ble derfor brukt til å modernisere den norske flåten. Som et resultat hadde Norge etter hvert størst andel motorskip i verden.

Stadig økende konkurranse på det internasjonale markedet førte til at norske rederier, sammen med myndighetene, gikk over til enkelte spesialskip, eksempelvis containerskip. Verdensflåtens enorme vekst resulterte i at tankmarkedet til slutt raste sammen i 1973. Norge ble rammet hardt av krisen, og siden den gang har den norske flåten opplevd store forandringer (Skipsfart, 2012). Bransjen satset på effektivisering og kutting av kostander, samt rettet fokus mot nye markeder, herunder offshore. Videre vendte flere norske skip tilbake til den norske flåten etter at Norsk Internasjonalt Skipsregister (NIS), ble etablert i 1987. Likeså har det skjedd en stor omstilling på mannskapssiden. Norske rederier henter i dag store deler av arbeidsstyrken fra utlandet. I følge Store Norske Leksikon besto mannskapet på norskeide skip av om lag 50 000 utlendinger, tidlig på 2000-tallet.

Majoriteten var fra Filippinene (Skipsfart, 2012). Norge har igjen blitt en stor skipsfartsnasjon globalt. Tall hentet fra Sjøfartdirektoratet viser at Norge i 2012 var den sjetteste største skipsfartsnasjonen målt i antall skip, og nummer åtte målt i tonnasje. Det vil med andre ord si at Norge kontrollerte i alt 3.1% av verdensflåtens totale tonnasje (Kamlund, 2015).

I 2015 preges skipsfartsnæringen av nedgangstider. Oljesektoren har redusert aktivitetene kraftig, noe som har vært utslagsgivende for norsk skipsfart, her spesielt offshore service rederiene. Administrerende direktør for Norges Rederiforbund, Sturla Henriksen, forklarer hvordan de ved inngangen til 2014 ikke hadde skip i opplag. Ved utgangen av 2015 forventer de imidlertid at 42 skip vil være i opplag, på bakgrunn av manglende fraktoppdrag (Flaaten, 2015).

2.7.2 Generelt om skipsregistre

Det skilles mellom nasjonale og åpne registre. Dersom et skip er registrert under et nasjonalt register, vil selskapet i de fleste tilfeller måtte underlegge seg de samme lover og regler som gjelder ellers innenfor næringslivet i flaggstaten. Eksempler på nasjonale registre er NOR i Norge og UK i Storbritannia. De nasjonale registrene har gjerne fokus på innlandet, og opererer som del av landets interne trafikk. Åpne registre har blitt satt opp for å tilby skipsredere en kommersiell registreringstjeneste rettet mot handel. Bakgrunnen for tilbudet er et nasjonalt ønske om at rederiet skal tjene penger for flaggstaten. I de åpne registrene vil det stilles varierende krav. Videre eksisterer det et skille i seriøsiteten deres, hvor noen er profesjonelle og håndhever internasjonale konvensjoner, mens andre stiller få krav. Dette kan gå på bekostning av sikkerheten om bord. Et felles mål for de åpne registrene er å tilby betingelser som er fordelaktige for internasjonale skipsredere. Eksempler på åpne registre er Bahamas, Panama og NIS i Norge (Kamlund, 2015).

Enkelte av de åpne registrene klassifiseres som bekvemmelighetsflagg (flag of convenience). Dette kjennetegner et nasjonalt flagg som tillater registrering av skip, kontrollert eller eid av utlendinger. Registreringen skjer på bakgrunn av at eieren finner det bekvemmelig eller fordelaktig, enten skattemessig eller driftsmessig (Kamlund, 2015). Eksempelvis er det enkelte flagg som ikke setter krav til mannskapets nasjonalitet. Norske skipsredere kan dermed velge å registre handelsfartøy i NOR, NIS eller under et bekvemmelighetsflagg.

Skipsregistrenes funksjon er todelt. Den offentligrettslige funksjonen er at registrene skal bidra til å ivareta den offentlige kontrollen med skip og skipenes eierforhold. Dette begrunnes med at det er viktig for myndighetene å vite hvilke skip som er norske. Den privatrettslige funksjonen er at registrene skal sikre et rettslig vern og overholdelse av rettighetene til skip (Kamlund, 2015).

2.7.3 Historikk om skipsregistrene i Norge

I 1901 ble det utarbeidet en lov om at alle norske skip måtte registreres. På dette tidspunktet eksisterte det om lag 50 lokale registre i Norge, som var underlagt domstolene eller justisdepartementet. I 1972 kom det imidlertid en ny sjølov som resulterte i at antall lokale skipsregistre ble redusert til 27. Opprettelsen av Norsk Internasjonalt Skipsregister i 1987, medførte at det ble lettere å drive handel i utlandet. Selv om dette var et såkalt åpent register, var det knyttet diverse restriksjoner til registeret, eksempelvis at skip registrert under NIS ikke kan drive handel mellom to norske havner. I 1992 ble et nytt skipsregister opprettet under navnet Norsk Ordinært Skipsregister, NOR. De 27 lokale skipsregistrene ble da sentralisert til ett nasjonalt register. Opprettelsen av NIS førte til at flere norske skip byttet fra et bekvemmelighetsflagg tilbake til den norske flåten. Dette skapte en vekst i NIS registeret, og i 2012 var NIS nummer 16 på listen over verdens største registre, og hadde totalt 1,17 prosent av verdensflåten (Kamlund, 2015).

2.7.4 Forskjeller mellom NOR og NIS

NOR har etablert et regelverk for hvilke båter og skip som er registreringspliktige, basert på formål og tonnasje. Registerets hovedregel er at alle fartøy over 15 meter er registreringspliktige. Videre er eieren av et NOR registrert skip pliktig å oppfylle vilkårene i Sjølovens §1, hvor man finner regler og lovverk som omhandler NOR registeret (Kamlund, 2015; Sjøloven, 1994). Forskjellen mellom de to registrene ligger i kjennetegnene ved NIS, da NOR er basisregisteret.

Ettersom NIS kjennetegnes som et åpent register, er det åpent for utenlandske eiere. Dog må eiere enten utnevne en norsk representant, eller ha teknisk eller kommersiell drift i Norge. Registeret er imidlertid ikke åpent for alle typer skip, verken fiskefartøy eller mindre båter tillates registrering. Dette er fordi NIS registeret hovedsakelig skal fungere som et kommersielt register for handelsnæringen.

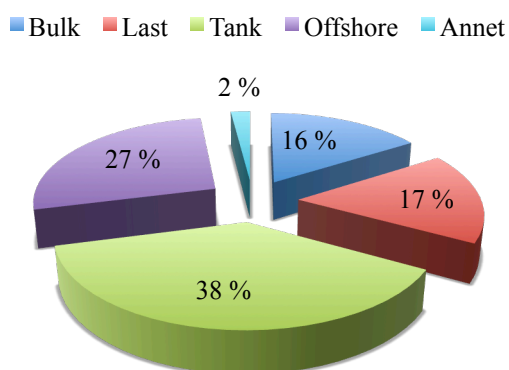
Det stilles stort sett de samme kravene til mannskap og sertifisering uavhengig av registertype. NOR har imidlertid et krav om at kapteinen må være norsk eller EØS borger (Kamlund, 2015). Selv om NIS i prinsippet stiller samme krav til kapteinens nasjonalitet, påpeker Kamlund (2015) at det er mulig å søke dispensasjon for dette, noe som godkjennes i de fleste tilfeller. Med andre ord, eksisterer det tilnærmet ingen begrensninger i forhold til nasjonalitetskrav i NIS (Kamlund, 2015).

Vedrørende fartsområde stilles det ulike krav. Reglene stammer fra tidligere reglement som tilsa at NIS registrerte fartøy ikke kunne operere i samme område som NOR registrerte fartøy. Dette var grunnet et ønske om at NIS registrerte båter ikke skulle konkurrere mot NOR registrerte båter. Dette har medført at de kun kan frakte last og passasjerer fra norske havner til utenlandske havner og omvendt (Kamlund, 2015).

Generelt er det mye filippinsk mannskap om bord på NIS registrerte båter. Det tilbys i dag god utdanning i Filippinene, og Sjøfartsdirektoratet kan selv fortelle hvordan de har gått inn lokalt for å styrke skolen, og den internasjonale organisasjonen. Mange har derfor stor tiltro til sjømenn fra disse skolene. Dette eksempelet viser til norske rederiers fokus på arbeidstakernes utdanning (Kamlund, 2015).

Segmentering

Sjøfartsdirektoratet (2015) kunne fortelle at NIS registeret har om lag 530 registrerte skip per 31.03.2015. Antallet er betydelig mindre sammenlignet med NOR registeret, som i samme periode teller om lag 18400 fartøy. Bakgrunnen for dette er at NIS registrerte skip generelt er mye større, ettersom det både settes krav til størrelse og tonnasje. I NOR er kun lengde utslagsgivende for hvorvidt man kan registrere fartøyet. Fritidsbåter utgjør derfor én av hovedgruppene i NOR registeret, om lag 40 prosent. Ut fra modell 8 ser man hvordan NIS hovedsakelig består av offshore-supply-skip og tankskip. Sammen består de to segmentene av 65 prosent av totalt antall NIS registrerte skip. Modellen underbygger hvorfor NIS registeret består av et betydelig mindre antall fartøy enn NOR registeret, da tankskip, offshore-skip, lasteskip, og bulk generelt har større tonnasje enn fritidsbåter og fiskebåter. Det er likevel viktig å påpeke at modellen er basert på antall fartøy, dermed er ikke tonnasje tatt med i betraktning. Videre viser modellen at Norge er en av de største aktørene innen kjemikalier, som synliggjøres ved at tank utgjør 38 prosent av den totale flåten.



Modell 8: NIS fordelt på segment (Kamlund, 2015).

2.7.5 Lederroller om bord

Sjøkaptein

Kapteinen er skipets øverste leder, og har derfor det overordnede ansvaret for fartøyet. Dette innebærer følgende ansvarsområder, mannskap, last, utstyr og eventuelt passasjerer. Videre er kapteinen ansvarlig for navigasjon, sikkerhet, samt kommunikasjon med rederiet og aktuelle myndigheter. Ettersom kapteinen innehar en lederrolle om bord, er lederskap og økonomisk kompetanse viktige, i tillegg til den maritime kunnskapen (Utdanning, 2015). Kapteinen jobber sammen med en ledergruppe som består av overstyrmann, maskinsjef og førstemasjkinist. Maskinsjef har hovedansvar for maskin, og overstyrmann har ansvar for dekk. Det er videre overstyrmann som fungerer som kapteinens stedfortreder og nestkommanderende. Kapteinen er en del av skipets dekksoffiserer, sammen med los (navigator), styrmann og overstyrmann (Utdanning, 2015). Tittelen sjøkaptein er i dag en beskyttet yrkestittel for personer med dekksoffisersertifikat klasse 1, som tidligere het sjøkapteinsertifikat. Sertifikatet gir kapteiner rett til å styre et hvilket som helst fartøy i alle farvann (Sjøkaptein, 2009).

Overstyrmann

Overstyrmann er, som tidligere nevnt, kapteinens nestkommanderende og stedfortreder. Hovedansvaret til en overstyrmann er laste- og losseoperasjoner, så vel som skipets stabilitet. Dette innebærer at vedkommende har ansvar for sikkerhet og vedlikehold på dekk. Videre utgjør overstyrmann en del av ledelsen om bord, og er derfor ofte ansvarlig for mye av driften (Utdanning.no).

3. Metode

I dette kapitlet ønsker vi å presentere og forklare de metodiske valgene vi har foretatt gjennom arbeidet med masterutredningen. Begrepet metode refererer til ulike teknikker og prosedyrer, som benyttes med tanke på innsamling og analyse av forskningsdata (Saunders, Lewis og Thornhill, 2012). Innledningsvis i kapitlet vil vi forklare valg av forskningsdesign. Herunder beskriver vi valg av forsknings-, metode-, og strategitilnærming. Deretter beveger vi oss videre til å presentere utvalget av informanter, valg av primærkilde, samt analyse av datamaterialet. Avslutningsvis vil vi vurdere metodikkens gyldighet og pålitelighet.

3.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er en plan for hvordan forskeren skal besvare forskningsspørsmålet. Dette inkluderer klare mål, kilder for innsamling av data, hvordan dataen skal innsamles, samt en diskusjon av metodikkens gyldighet og pålitelighet (Saunders et al., 2012).

Det finnes tre overordnede forskningsdesign, henholdsvis eksplorerende, deskriptivt og forklarende design. I denne studien har vi valgt å benytte et eksplorerende design. Designet er hensiktsmessig dersom man ønsker å undersøke et nytt og relativt komplekst problem, som det eksisterer lite kunnskap om. Denne beskrivelsen samstemmer med naturen til vår forskning. Ledelse av kulturell diversitet er et fagfelt det i dag eksisterer lite håndfast forskning på, og det er derfor begrenset med kunnskap om temaet. Temaet kan også oppfattes som komplekst, da kultur er et implisitt fenomen som overføres gjennom taus sosialisering. Saunders et al. (2012) mener fordelene med et eksplorerende design, er at åpne spørsmål kan bidra til god forståelse for temaet som undersøkes, noe som er hensiktsmessig når det er manglende litteratur om emnet. Eksempelvis kan vi benytte åpne spørsmål for å opparbeide tilstrekkelig innsikt i kapteinenes lederstil, og hvorvidt de tilpasser ledelsesstilen til mannskapets ulike nasjonaliteter. Videre tillater forskningsdesignet å stille utdypnings- og oppklaringsspørsmål dersom man ønsker å utforske et tema videre, eller noe er uklart (Saunders et al., 2012).

3.2 Forskningstilnærming

Et vanlig skille ved valg av forskningstilnærming, er skillet mellom deduktiv og induktiv tilnærming. Forskjellen er basert på hvorvidt forskeren kjenner teorien ved starten av studien. Dette vil ha stor innvirkning på designet av et forskningsprosjekt (Saunders et al., 2012).

En deduktiv forskningstilnærming betegnes som teoridreven forskning, hvor forsker bruker eksisterende teori for å forklare kausale forhold mellom konsepter og variabler. Ved bruk av en induktiv forskningstilnærming derimot, baseres konklusjonen på en vurdering av foretatte observasjoner. Det vil si at det eksisterer et uoppklart hull mellom konklusjonen og de observerte premissene, som forskere forsøker å forklare med støtte i observasjonene (Ketokivi og Mantere, 2010). Ved denne tilnærmingen starter man altså å samle data for å utforske et fenomen, og genererer eller bygger teori ved bruk av et konseptuelt rammeverk. Formålet er å antyde en kobling, mellom premissene og konklusjonen, men ikke garantere for den med håndfast bevis (Saunders et al., 2012). Vi skal i denne utredningen benytte en induktiv forskningstilnærming.

Vi ønsker å utforske et fenomen og bruke dataene som tilnærming til teori. Siden vi ønsker å undersøke kulturell diversitet og hvordan det ledes, er det fordelaktig å bruke induktiv tilnærming. Gjennom intervjuer og analyse av kvalitativ data, får vi en forståelse for hvordan mennesker tolker ulike scenarier (Saunders et al., 2012). Videre er et mindre utvalg deltakere ofte foretrukket, da det vil gi en bredere forståelse av et fenomen. En annen fordel ved bruk av induktiv tilnærming, er at tilnærmingen tilrettelegger for alternative forklaringer på ett og samme scenario (Saunders et al., 2012).

3.3 Forskningsmetode

Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ metode for innsamling og analyse av data. Kvantitativ metode tar utgangspunkt i tallbasert data, med hensikt om å generalisere funnene. Som en motsetning, tar kvalitativ metode utgangspunkt i ikke-tallbasert data. Dette inkluderer analyse av ord, bilder, video og lignende. For å samle inn data brukes ofte intervju som teknikk.

Vi har i denne utredningen valgt å bruke kvalitativ metode, da det er fordelaktig ved tolking av subjektive meninger om et fenomen. I vår studie forsøker vi å skape en forståelse for kapteinenes tanker om ledelse av et flerkulturelt mannskap. Det vil derfor være en fordel å bruke kvalitativ metode, da vi er avhengige av å bli kjent med, og få innblikk i, kapteinenes erfaringer og meninger. Det vil derfor være viktig at vi etablerer et tillitsforhold for å sikre at informantene deler nødvendig informasjon (Saunders et al., 2012).

Bruk av kvalitativ metode skaper et godt informasjonsgrunnlag for diskusjonen, da man står friere til å utforske og skaffe utdypende informasjon om temaer. Videre vil kvalitativ metode gi oss muligheten til å studere informantenes meninger og undersøke sammenhengen mellom disse.

3.3.1 Forskningsstrategi

Forskningsstrategi er en konkretisert handlingsplan for hvordan man skal nå målene med utredningen (Saunders et al., 2012). Saunders et al. (2012) presenterer etnografi, Grounded Theory, narrativ undersøkelse og aksjonsforskning, som passende strategier ved bruk av kvalitativ forskning. Videre nevner de to ytterligere forskningsstrategier, arkivsøk eller casestudie, som kan brukes uavhengig av hvilken forskningsmetode som benyttes. Vi skal i denne utredningen benytte casestudie.

Casestudie

En casestudie utforsker et forskningsemne eller et fenomen innenfor en gitt virkelighetskontekst, og er spesielt fordelaktig dersom grensen mellom fenomenet man vil studere og omgivelsene er uklare (Yin, 1994, s. 179). Videre påpeker Yin (1994) at man anvender casestudie i situasjoner der fenomenets kontekst, er av vesentlig betydning for å forstå fenomenet. Dette samstemmer med vår forskningsspørsmål. Det er ikke kapteinenes lederstil isolert sett som er vesentlig, men hvordan de opptrer som ledere i en kulturelt diversifisert setting. Yin (1994) mener strategien legger opp til en mangfoldig, detaljert og systematisk datainnsamling, som igjen gjør den egnet for vårt studie. Vi ønsker å oppnå en dypere forståelse for hvordan kapteinene leder et flerkulturelt mannskap, og videre bakgrunnen for valg av lederstil. For å oppnå denne innsikten er vi avhengig av å innhente rike skildringer av kapteinenes ledelsesatferd, basert på deres erfaringer. Avslutningsvis er casestudie i tråd med vårt forskningsdesign og forskningsspørsmål, ettersom strategien

gjærne benyttes i eksplorerende eller forklarende studier, der målet er å få svar på spørsmålene hvorfor, hva og hvordan (Yin, 1994). Vi ønsker eksempelvis å kartlegge hvordan kapteinene leder et flerkulturelt mannskap, og bakgrunnen for valg av ledelsesatferd.

Yin (1994; 2012) viser til to dimensjoner for casestudie, enkelt case versus multiple case, og holistisk case versus integrert case. Dersom man gjennomfører enkelt casestudie er det kun én unik enhet som står i fokus. Casen vil gjerne omhandle et større fenomen, eksempelvis en organisasjon. Dersom man på den andre siden innhenter data fra flere case, vil man benytte multiple case. En slik tilnærming vil gi et bredere og mer utfyllende bilde av fenomenet, og kan være fordelaktig ved case av mer kompleks natur, da strategien åpner for anvendelse av flere kilder. I følge det overnevnte rammeverket, benytter vi en *multiple casestudie*. Våre case vil først og fremst være de norske kapteinene, der hvert individ utgjør en case (multiple). Det er ikke deres tilhørighet til et spesifikt rederi som er avgjørende for vår datainnsamling, men deres individuelle erfaringer som ledere for kulturell diversitet. I følge Yin (1994) er multiple case fordelaktig da man unngår å ”satse alt på en hest”. Dette blir videre bekreftet av Herriot og Firestone (1983, i Yin 1994) som mener multiple case er mer robust enn enkelt case, ettersom man i større grad kan gjennomføre sammenligninger på tvers av casene som studeres.

Den andre dimensjonen er holistisk versus integrert casestudie. Å studere noe holistisk vil si at man vurderer enheten som en helhet. Holistisk design brukes gjerne dersom man ikke klarer å identifisere logiske sub-enheter, eller at selve casen i seg selv er én samlet enhet. Svakheten med slike studier er at kildemangfoldet blir mindre. Dersom man på den andre siden studerer flere sub-enheter innenfor samme enhet, er casetyperen integrert (Yin, 1994; Yin, 2012). Vårt casestudie er *holistisk*, ettersom vi forholder oss til én utvalgsgruppe, ledere. Vi har valgt å konsentrere oss om kapteiner, men har også inkludert to overstyrmenn for å skape en rikere forståelse. Dette mener vi kompenserer for en av svakheten ved et holistisk casestudie.

3.4 Datainnsamling

I enhver forskning vil en primær oppgave være å innhente data for videre analyse. I denne prosessen er det derfor viktig å reflektere over dataene som er nødvendig for å belyse

forskningens karakter. Data kan i denne sammenheng være for eksempel et individs meninger og erfaringer, eller omhandle fakta og statistikk. I noen tilfeller vil det være mulig å innhente data fra alle medlemmer av gruppen eller populasjonen man undersøker, mens dette i andre tilfeller ikke lar seg gjøre. For å besvare vårt forskningsspørsmål, ønsker vi å innhente data fra norske kapteiner som har arbeidet med kulturelt diversifisert mannskap på NIS registrerte fartøy.

For innsamling av data skal vi fokusere på et utvalg av den aktuelle populasjonen. Dette vil redusere mengden data, men likevel ikke gå utover kvaliteten på resultatene. Videre skal vi gjennomføre et kvalitativt casestudie, der hovedmålet er rik informasjon om fenomenet, og generaliserbarhet ikke er vesentlig (jf. Delkapittel 3.7.2 - Reliabilitet). Vi vil derfor konsentrere utvalget mot erfarne kapteiner, for å øke vår forståelse om fenomenet, i stedet for å oppnå en bred utvalgsgruppe.

3.4.1 Utvalg

Det er ulike strategier, eller teknikker, som kan anvendes når man skal velge ut et passende utvalg for videre datainnsamling og analyse. Det er i alt to hovedgrener for valg av strategi, enten tilfeldig eller ikke-tilfeldig utvalg. Vi velger å benytte oss av sistnevnte (Saunders et al., 2012).

Ved ikke-tilfeldig utvalg, er utvalgsstrategien i stor grad bestemt ut fra forskerens subjektive dømmekraft, der forskeren velger et hensiktsmessig utvalg basert på forskningsspørsmålet. Ikke-tilfeldig utvalg benyttes gjerne i eksplorerende studier. Bakgrunnen for dette er at man i situasjoner med lite teori og stadfestet empiri, må benytte seg av kilder med mye kunnskap om det aktuelle fenomenet (Saunders et al., 2012). Dette er svært representativt for vårt tilfelle, da vi som tidligere nevnt, studerer et område hvor det finnes lite tidligere forskning (Sund og Lines, kommer; Grenness, 2012; Folkestad, 2013). I tråd med vårt forskningsspørsmål er målet med slike studier å gå i dybden av et fenomen og hente frem rikelig med informasjon. Det er derfor viktig at vi begrenser oss til den populasjonsdelen som besitter den riktige kunnskapen.

Utvalgsteknikk

Det presenteres i alt fire ulike utvalgsteknikker, henholdsvis kvoteutvalg, frivillig utvalg, tilfeldig utvalg eller forhåndsbestemt utvalg. Vi skal i denne utredningen benytte oss av den

fjerde utvalgsteknikken, forhåndsbestemt utvalg. Her brukes subjektiv dømmekraft for å finne det utvalget som best besvarer forskningsspørsmålet, i tråd med et ikke-tilfeldig utvalg i eksplorerende studier (Saunders et al., 2012). Saunders et al. (2012) trekker frem flere situasjoner der denne metoden brukes. Vi skal konsentrere oss om et homogent utvalg, sjøkapteiner. Ved et homogent utvalg kommer alle informantene fra samme sub-enhet, eksempelvis samme yrke eller hierarkisk posisjon. Dette gir en dypere og rikere forståelse for informantenes tankeprosess tilknyttet fenomenet. Når utvalget er homogent, stiller informantene med samme betingelser. Kapteinene vil altså ha relativt lik erfaring og bakgrunn, noe som sikrer at vi innhenter den informasjonen vi faktisk søker, og ikke farges av irrelevante variabler.

Vi har i tillegg satt enkelte kriterier for utvalgsgruppen, slik at deres utgangspunkt er så identisk som mulig. For å besvare vårt forskningsspørsmål, krever vi at sjøkapteinene er norske. I dette tilfellet betegnes dette som at de er født og oppvokst i Norge. I følge Hofstede et al. (2010a-b) blir våre implisitte verdier, grunnsteinen i kulturen, dannet tidlig i livet. Store grader av sosialiseringen skjer gjennom taus overføring fra individets omgivelser, og det er derfor viktig at kapteinene har fått impulser fra det norske samfunnet i denne perioden, da det trolig vil påvirke deres ledelsesatferd. Ytterligere setter vi krav til at kapteinene har arbeidet med et flerkulturelt mannskap. Norges internasjonale skipsregister (NIS), er ett av to registre som i prinsippet krever norske kapteiner. I tillegg seiler skipene i internasjonale farvann med kommersiell skipsdrift. Derfor har vi i denne utredningen valgt å fokusere på kapteiner på NIS registrerte skip, da de vil ha opparbeidet seg erfaring med flerkulturelt mannskap. Avslutningsvis har vi valgt å ekskludere passasjerskip, fordi det skiller seg vesentlig fra øvrige skipstyper på mannskaps- og driftssiden. Dette er fordi de tilbyr andre tjenester som for eksempel underholdning og resepsjon. Selv om mannskapet er kulturelt mangfoldig, blir organisasjonsstrukturen så kompleks at det kan være vanskelig å subtrahere de reelle funnene.

Utover de overnevnte kriteriene setter vi ingen restriksjoner til informantenes bakgrunn. I praksis betyr dette at rederitilhørighet og andre demografiske karakteristika vil stå fritt. De overnevnte faktorene er ikke avgjørende for funnene eller besvarelsen av forskningsspørsmålet. Medfølgende har vi fått stor spredning innad i utvalgsgruppen. Dette stiller vi oss positive til, og mener dette er en løftende faktor for besvarelsen. Vi mener spredningen gir oss innsyn i ulike erfaringer rundt samme fenomen. Forskjeller i alder, utdanning og arbeidserfaring gir et mer helhetlig informasjonsgrunnlag. Selv om vi ikke kan

generalisere funnene til en populasjon, vil funnene fra utvalget bli mer representativt, sammenlignet med en situasjon der vi for eksempel kun intervjuer unge kapteiner. Dersom det er store sprik i dataene, kan vi undersøke hvorvidt de demografiske variablene er en forklarende faktor. Vi har derimot funnet at demografiske karakteristika ikke er utslagsgivende for kapteinenes lederstil.

Vi skal kort beskrive hvilke karakteristika som skiller informantene. Informantene er hentet fra ulike rederier, av forskjellig størrelse. Videre har noen informanter arbeidet for flere rederier gjennom fartstiden, og andre har kun arbeidet for ett. Dette er interessant med tanke på hvor varierende mannskap de har erfaring med. Enkelte har arbeidet med samme mannskap i en årrekke, mens andre har opplevd en rullering. Det skilles også mellom hvorvidt kapteinene er aktive i dag, pensjonerte eller gått over i andre stillinger. Det er derfor også en naturlig spredning i alderen til kapteinene, som spenner fra 40 til 71 år. Det er også varierende utdannelsesforløp, der enkelte har begynt å arbeide nederst i systemet i en ung alder, og arbeidet seg gjennom alle stillingene om bord før de ble kaptein. Andre har gått veien gjennom skolen, og tatt nødvendig utdanning for å gå direkte inn i offiserstillinger, og deretter utdannet seg videre til kaptein. Avslutningsvis har kapteinene jobbet med ulike nasjonale sammensetninger. De ulike overnevnte faktorene kan ha innvirkning på kapteinenes lederstil. Dog viser resultatene at forskjeller i rederi, alder, utdanningsforløp eller mannskap, ikke skaper ulikheter i kapteinenes erfaringer.

I utgangspunktet ønsket vi kun å intervju kapteiner. I løpet av intervjuprosessen fikk vi imidlertid inntrykk av at overstyrmenn også hadde en viktig lederrolle om bord. De jobber tett opp mot kapteinene, samtidig som de fungerer som et bindeledd mellom kapteinen og mannskapet. Vi valgte derfor å inkludere to norske overstyrmenn i utvalget, for å få et mer nyansert bilde av hvordan ledelsen om bord håndterer kulturelt mannskap. Vi erfarte imidlertid at overstyrmennenes opplevelser ikke skiller seg fra kapteinenes uttalelser.

Utvalgsstørrelse

Det finnes ingen regel for hva som regnes som tilstrekkelig utvalgsstørrelse. Størrelsen bestemmes ut fra relasjonen mellom utvalget og hensikten med forskningsspørsmålet. Det viktigste er å sikre forskningens validitet. For å sikre at vi får kartlagt tilstrekkelig informasjon, har vi ingen fastsatte grenser for antall informanter. Vi velger i stedet å benytte

konvergens, og stopper prosessen når informantene kun gir gjentakende informasjon (Saunders et al., 2012).

I tillegg har litteraturen gitt oss en pekepinn på antall informanter som er nødvendig for å sikre reliabilitet og validitet. I følge Guest et al. (2006, i Saunders et al., 2012) er 12 dybdeintervjuer nok for konvergens, dersom utvalget er homogent. Et intervall som også nevnes i litteraturen er åtte til femten informanter, eksempelvis i Torja (2010, i Mydland, 2014), samt i Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2011, i Mydland, 2014).

Vi gjennomførte totalt 8 intervjuer før vi nådde konvergens. Likevel gjennomførte vi ytterligere 4 intervjuer for å sikre at våre antagelser var korrekte, og at vi dermed hadde opparbeidet oss et fullstendig informasjonsgrunnlag. 10 av de overnevnte intervjuene var med norske sjøkapteiner, mens to var med norske overstyrmenn. Etter det åttende intervjuet erfarte vi at informasjonen omhandlende hovedtemaene ble repetert. Dette inkluderte kommunikasjon, beslutningstaking og lederstil. Vi ønsket imidlertid å gjennomføre flere intervjuer, da informasjon om løsningen på kulturell diversitet, fortsatt var litt vag. Etter fullført datainnsamling, med 12 informanter, mener vi at vi har et mettet inntrykk av kapteinenes erfaringer på alle områdene.

3.5 Forskningsintervju

Vi benytter forskningsintervju som primærkilde, da dette er en av de viktigste kildene til informasjon ved kvalitativ casestudie (Yin, 1994). En definisjon har blitt presentert i Saunders et al. (2012, s. 372), “forskningsintervjuet er en meningsfull samtale mellom to eller flere personer som krever at intervjuer lager rapporter og stiller bevisste og ambisiøse spørsmål, og som informanten videre sier seg villig til å svare på, samt lytte oppmerksomt til” (*egen oversettelse*). Forskningsintervju er et samlebegrep for totalt tre typer intervju. Hovedpoenget er at valg av intervjuform må samstemme med forskningsspørsmålet, -designet, og -strategien. De tre intervjutypene er dybdeintervju, halvstrukturert intervju og strukturert intervju. Variasjon i struktur og formalitet, utgjør forskjellen mellom de ulike intervjutypene (Saunders et al., 2012). Vi skal benytte oss av halvstrukturert intervju.

I følge Saunders et al. (2012) brukes halvstrukturert intervju spesielt når man opererer med Grounded Theory, eller casestudie. Intervjuformen skiller seg fra strukturert intervju, ved at

det er mer åpent for innspill i gjennomførelsen. Samtidig er det mer strukturert enn dybdeintervju, noe som sikrer tilstrekkelig informasjon om gitte temaer. Formålet med halvstrukturert intervju, er å fordype seg i intervjuobjektene kunnskap og erfaring. Det er derfor ønskelig med en dynamisk og flytende dialog. At intervjuet oppleves som en samtale, er viktig med tanke på tillit og åpenhet. Vi baserer dataene våre på kapteinenes personlige erfaringer og opplevelser. Det er derfor viktig at informantene stoler på oss og føler seg komfortable nok til å dele deres kunnskap. Avslutningsvis vil halvstrukturert intervju være fordelaktig for vårt studie, da det er mindre sannsynlighet for at spørsmålene oppfattes ledende (Saunders et al., 2012). Det er viktig for oss å kun underbygge kapteinenes synspunktet og meninger, og ikke la de farges av vår subjektivitet. Åpne spørsmål reduserer risikoen for å påvirke svarene deres, og er derfor et bedre alternativ med hensyn til vårt forskningsspørsmål (Yin, 1994).

3.5.1 Intervjuprosessen

Intervjuguide

Ved halvstrukturert intervju benyttes en intervjuguide for forløpet til intervjuet. Denne skal fungere som en plan med nøkkelspørsmål innenfor relevante temaer. Ved utformingen av en intervjuguide er det viktig å tenke gjennom informasjonen man ønsker å innhente. Temaer og spørsmål til intervjuguiden ble bestemt på bakgrunn av relevant litteratur, i tillegg til tips og konsultasjon fra veileder, bransje og sunn fornuft (Saunders et al., 2012). Vår intervjuguide består av fire hovedtemaer, drift, ledelse, effektivitet, og diversitet. Hvert tema er videre inndelt i undertemaer med tilhørende spørsmål. Dette er for å sikre at relevant informasjon blir dekket. Likevel skal ikke intervjuguiden være en slavisk mal for gjennomførelsen. Det er meningen at intervjuguiden skal guide samtalen, ikke diktere den. Vi anvender derfor en kombinasjon av åpne og lukkede spørsmål, der hovedspørsmålene i prinsippet er åpne.

Det er viktig at temaene og spørsmålene har en logisk rekkefølge. I den første delen av intervjuguiden fokuserer vi på den generelle driften, som en oppvarming og kartleggingsfase. De tre neste delene av intervjuet omhandler litteraturen presentert i utredningens teoridel, hvor vi blant annet undersøker kapteinenes lederstil, effektivitet og kultur. I disse delene vil det i enkelte tilfeller være nødvendig å beskrive begreper som for eksempel norsk kultur og ledelse, samt diversitet. Dette sikrer at informanten er innforstått

med spørsmålene, slik at vi sitter igjen med mer pålitelig informasjon. Avslutningsvis i intervjuguiden knytter vi sammen enkelte av de tidligere nevnte komponentene. I tillegg ønsker vi å kartlegge hvordan de overnevnte temaene påvirker kapteinenes lederstil. Eksempelvis undersøker vi hvordan kapteinene tilpasser seg kulturell diversitet. Det kan derfor sies at dette er den mest essensielle delen av datainnsamlingen, med tanke på forskningsspørsmålet. Ved å avvente temaet, lar vi informanten tilvende seg situasjonen, og dermed øker sannsynligheten for at deres oppriktige synspunkter og tanker fremkommer. En fullstendig presentasjon av intervjuguiden finnes som vedlegg 1 - Intervjuguide.

Tidsperspektivet

Det er viktig å operere med en romslig tidsramme. Dette tillater oss å gå tilstrekkelig i dybden, samt reduserer press på informanten. Da det var viktig å opparbeide et tillitsforhold med informantene, måtte vi bli kjent med kapteinene og la de bli kjent med oss. Dette kan være tidkrevende, men vi anser det som et essensielt virkemiddel for å sikre innholdsrik og korrekt data. Formelt anbefales det at man setter av mellom 1-2 timer, noe vi erfarte var et fornuftig tidsperspektiv (Saunders et al., 2012). Videre mener Saunders et al. (2012) at det kan være fordelaktig å utføre intervjuet på respondentens premisser, med henhold til tid og sted. Vi satte derfor av en fem ukers periode, der det var opp til informantene å avgjøre når det var ønskelig å gjennomføre intervjuet.

Gjennomførelsen

Vi benyttet tre ulike fremgangsmåter for innhenting av informanter. Først og fremst tok vi kontakt med lokale rederier i Bergen og omegn. Her fikk vi hjelp av Siri Strandenes Pettersen, professor innen skipsfart ved NHH, til å identifisere aktuelle rederier. Rederiene henviste oss videre til aktuelle kapteiner. Videre tok vi egenhendig kontakt med Sjøfartsdirektoratet for å innhente informasjon om blant annet NOR og NIS registerene. Under møtet kom vi i kontakt med tre tidligere kapteiner, som nå er ansatt i direktoratet. Vi tok senere opp kontakten, og arrangerte intervjuer med samtlige. Ytterligere har vi innhentet informanter via bekjentskap. Norge er som sagt en habil skipsfartsnasjon, og det har derfor vært gunstig å bruke våre nettverk til å komme i kontakt med rederier og innhente aktuelle informanter.

Ettersom kulturen er en variabel av svært implisitt karakter, kan det ta det tid for informanten å prosessere egne tanker og meninger. I en slik sammenheng gjør en fleksible dialog det

lettere og mer naturlig å gå tilbake til tidligere temaer, eller omforme intervjuets gang etter behov.

Vi ønsket at kapteinene skulle motta kopi av intervjuguiden i forkant av intervjuet. Dette var noe vi anså fordelaktig, da informantene dermed kunne starte refleksjonsprosessen. Siden data baserer seg på kapteinenes erfaringer og minner, i tillegg til at kultur er av implisitt karakter, mener vi at dette styrket dataenes validitet. For informantene kan det være betryggende å vite hvilke spørsmål vedkommende kan forvente og hva de samtykker til å delta på. Dette er et viktig moment for å bevare deres sikkerhet, og vil i tillegg gi de mulighet til å informere oss om eventuelle spørsmål de føler ubehag med å besvare. Også før intervjuene startet var det viktig å avklare momenter vedrørende informantenes sikkerhet. Eksempelvis ved å opplyse om deres rettighet til å ikke svare på enkelte spørsmål, og forsikre dem om at vi bevarer deres anonymitet. Dette var spesielt viktig å informere om, ettersom vi ytret et ønske om å benytte båndopptak overfor alle informanter (jf. Avsnitt 3.5.1 - Behandling av data).

Ettersom flere rederier og direktorater enten har kontor eller base i Bergen, har dette gjort det mulig å gjennomføre flesteparten av intervjuene ansikt til ansikt. Intervjuene ble gjennomført i rederienes eller direktoratets lokaler, enten på konferanserom eller informantenes kontorer. På bakgrunn av at noen av informantene befant seg i internasjonale farvann eller andre steder i landet, ble enkelte av intervjuene gjennomført over Skype. Skype har vært et velfungerende verktøy, da man har tilgang til både tale og videooverføring. Dette gir tilnærmet lik kommunikasjonsoverføring som et ansikt til ansikt intervju. Vi har også måttet gjennomføre to intervjuer over telefon, da informantene foretrakk dette.

Behandling av data

Vi brukte båndopptak og notatskriving for å sikre dataene. Likevel var det notatene vi fokuserte mest på. Ettersom vi var to personer tilstede under alle intervjuene, erfarte vi tidlig at det var fornuftig å fordele oppgavene oss imellom, for å lettere holde en flytende dialog. Altså var det én av oss som hovedsakelig intervjuet, og den andre skrev notater. Det var likevel mulig for skribenten å komme med spørsmål og innspill. Oppgavene rullerte vi på. Vi merket store fordeler ved denne ordningen. For intervjuer var det lettere å være tilstede i samtalen ettersom personen kun konsentrerte seg om intervjuobjektet. På samme måte var

det lettere for skribenten å skrive fullstendige notater når man ikke behøvde å vie like mye oppmerksomhet til intervjuobjektet.

På grunn av fullstendige notater under intervjuene, mente vår veileder at det ikke var behov for transkribering. I stedet avholdt vi et kort møte i etterkant av hvert intervju. Her reflekterte vi over innsamlet data, etterprøvde funnene, og noterte konkluderende tanker (Saunders et al., 2012). Videre tok skribenten ansvar for ferdigstillingen av intervjuet. Det vil si at personen igjen hørte igjennom intervjuet og sjekket om notatene var korrekte og fullstendige. Vi beholdt opptakene til etter gjennomført diskusjonskapittel, og kunne dermed gå tilbake i intervjuene for å sikre korrekte sitater.

3.6 Analyse

Målet med å analysere kvalitative data er å skape en forståelse for subjektive og sosialt konstruerte meninger og oppfatninger av en hendelse (Saunders et al., 2012). Ord kan tolkes på ulike måter, dette gjør dataene man opererer med komplekse og tvetydige. I tillegg behandles store mengder data, og derfor trenger man en metode for å gi all informasjonen mening. Det finnes ingen standardisert måte å analysere kvalitative data på. Et viktig poeng som likevel fremstilles av Yin (2009, i Saunders, 2012) er å benytte en interaktiv prosess mellom datainnsamling og koding av data. Dette gjelder spesielt for uerfarne forskere, som oss selv. Kontinuerlig analyse vil hjelper oss å utvikle et rammeverk som guider det videre arbeidet, og forhindrer overopphoping av data.

3.6.1 Koding

Koding er en måte å forberede dataene for diskusjonskapittelet. Vi vil her ta utgangspunkt i en generell femtrinnsmodell for kvalitative data, presentert i Saunders et al. (2012).

Saunders et al. (2012) mener man bør starte med å identifisere kategorier, som man senere kan linke relevant data til. Her plasseres dataene inn i et analytisk rammeverk. Hver kategori blir deretter gitt et passende navn som indikerer kategoriens datainnhold. Videre tildeles de ulike kategoriene relevant informasjon, heretter kalt dataenheter. Saunders et al. (2012) identifiserer dette som ord, setninger, paragrafer eller andre enheter av tekst som beskriver

relevant informasjon. Målet er å redusere og omkoordinere mengden informasjon, slik at man sitter igjen med en overkommelig og hensiktsmessig oversikt av dataene.

Vi valgte å lage et hoveddokument med resultatene våre. Dokumentet ble opprettet i Google Docs, en tjeneste som tillater at begge kan jobbe interaktivt med dokumentet. Vi kopierte hoved- og undertemaene fra intervjuguiden over i hoveddokumentet, hvor vi omgjorde enkelte av spørsmålene til egne temaer, eksempelvis motivasjon og beslutningstaking. Navnene på kategoriene ble hentet fra forskningsspørsmålet, intervjuene og teorikapittelet. Dermed hadde vi utviklet et relevant rammeverk for den videre datainnsamlingen. Etterhvert som skribenten hadde ferdigstilt et intervju, la vedkommende funnene inn i hoveddokumentet etter tema. Ettersom det er viktig å kildehenvise i denne prosessen, ble alle dataenhetene merket med informantenes initialer. På grunn av datamengden, må man ha en strukturert oversikt over hvem som har sagt hva (Saunders et al. 2012). I enkelte tilfeller er det flere informanter som har samme oppfatninger om et tema. I slike tilfeller valgte vi å samle initialene under samme dataenhet, i stedet for å gjenta omtrent samme informasjon flere ganger.

Ettersom vi jobbet interaktivt mellom datainnsamling og koding, medførte dette at ny informasjon som fremkom fra intervjuene, ble inkludert som nye kategorier i rammeverket. I enkelte tilfeller medførte dette at vi gjorde endringer i det opprinnelige rammeverket ved å inkludere, samle eller ekskludere kategorier (Saunders et al., 2012). Etter hvert som hoveddokumentet ble mer fullstendig, ble det lettere å oppdage koblinger mellom kategoriene. Vi opprettet derfor et nytt dokument hvor vi reorganiserte hoveddokumentet etter nye kategorier. Disse kategoriene tok ikke lenger utgangspunkt i intervjuguidens temaer, men heller elementer og relasjoner som er essensielle for å besvare forskningsspørsmålet. Eksempelvis ble kategoriene involvering og beslutningstaking, nå underlagt ledelse.

Parallelt med kodingen utviklet vi en tabell for å synliggjøre de viktigste funnene på en oversiktlig måte. Tabellen var inndelt etter kategorier for hovedtemaene og tilhørende emner. I tillegg var disse emnene konkretisert med utdypende forklaringer. Dette var fordelaktig å benytte under analysen.

3.7 Validitet og reliabilitet

For å sikre at funnene er til å stole på, samt at dataene er av god kvalitet, er det viktig at forskeren har som mål å innhente gyldig (validitet) og pålitelig (reliabilitet) empiri (Jacobsen, 2005).

3.7.1 Validitet

Validitet reflekterer den grad metodene for datainnsamling nøyaktig måler det de var tenkt å måle (Saunders et al., 2012). Med andre ord handler validitet om hvorvidt studienes funn faktisk representerer den virkeligheten som undersøkes (Thagaard, 2013). Validitet innen kvalitativ forskning refererer til den grad forskeren har fått tilgang til informantenes kunnskap og erfaring. Dette krever at forskeren klarer å antyde de betydningene tiltenkt av deltakeren, ut fra det språket som ble brukt. Det er vanlig å skille mellom intern og ekstern validitet (Yin, 1994).

Intern validitet

Intern validitet reflekterer hvorvidt forskningens konklusjoner støttes av dataene som benyttes (Jacobsen, 2005). Innen kvalitativ forskning innebærer dette at forskeren har fått tilgang til informantenes kunnskap og erfaring gjennom intervjuene, og har tolket intervjuobjektene meninger korrekt (Saunders et al., 2012). Forskeren må derfor foreta en tydelig redegjørelse av de fortolkningene vedkommende har gjort (Thagaard, 2013). Tolkning av data vil avhenge av hvor relevant formidlet informasjon er, og kvaliteten på denne informasjonen. Studier som baserer seg på intervjuer og subjektiv data kan, i følge Yin (1994), resultere i tapt informasjon gjennom kommunikasjonsprosessen.

For å sikre at vi opparbeidet oss nødvendig informasjon under intervjuene, sendte vi intervjuguiden til informantene i forkant. Dette gjorde at vedkommende kunne forberede seg før selve intervjuprosessen, og reflektere rundt temaene. I tillegg informerte vi tidlig om hva som var hensikten med oppgaven vår. Fremgangsmåten har trolig økt sannsynligheten for at vi har fått tilgang til gjennomtenkte meninger og erfaringer. Intervjuguiden ble også gjennomgått og godkjent av vår respektive veileder, noe som sikret at spørsmålene var nøytrale og ikke fremsto ledende. Under intervjuprosessen brukte vi en båndopptaker, slik at vi med større sannsynlighet sitter igjen med fullstendig og korrekt kunnskap. Videre

muliggjorde halvstrukturert intervju at vi kunne utforske ulike temaer fra varierende vinkler. Samtidig medførte intervjuformen at vi kunne stille oppfølgings- og utdypningsspørsmål dersom noe var uklart eller krevde ekstra utdypning. De ulike tiltakene har trolig økt den interne validiteten i studien vår.

Ekstern validitet

Ekstern validitet omhandler i hvilken grad resultater av studien er generaliserbar utenfor casestudiens rammer. Begrepet innebærer altså at forskeren kan overføre funnene til andre tilfeller av samme fenomen, og at funnene kan overføres til andre case av lignende natur. Da man innen kvalitativ forskning bevisst bruker et spesifikt utvalg informanter for å skape en dypere forståelse, vil generaliserbarhet være problematisk (Saunders et al., 2012).

Vår analyse bygger på data innhentet fra halvstrukturerte intervjuer, fra et begrenset utvalg kapteiner. Vi er bevisst på at det derfor vil være vanskelig å generalisere funnene til andre fenomen og case av lignende natur, og forstår at den eksterne validiteten derfor kan være begrenset. Vi tror imidlertid at funnene våre er en god indikasjon for hvordan kapteiner håndterer ledelse av kulturell diversitet. Derfor mener vi at funnene er anvendbar for andre kapteiner på NIS registrerte skip og tilhørende rederier. Vi vurderer også at enkelte funn i studien vår kan benyttes i andre case, da utfordringene tilknyttet ledelse av flerkulturelle arbeidsgrupper, er aktuelt for flere bransjer. Vi vil her spesielt trekke frem byggebransjen. Derfor mener vi at det eksisterer en viss grad av ekstern validitet.

3.7.2 Reliabilitet

For å sikre god kvalitet på forskningen, er det viktig at vi vurderer forskningens reliabilitet. I kvalitativ forskning representerer reliabilitet hvorvidt andre forskere vil kunne avdekke samme informasjon, ved bruk av tilsvarende metoder for innsamling og analyse av empiri (Saunders et al., 2012). Med andre ord refererer reliabilitet til forskningens pålitelighet (Thagaard, 2013).

Saunders et al. (2012) har identifisert tre mulige feilkilder som kan oppstå ved bruk av kvalitativ metode og halvstrukturerte intervjuer for datainnsamling, *intervjuerskjevhet*, *informantskjevhet* og *deltakerskjevhet*. Den førstnevnte omhandler faren for at informanten påvirkes av intervjuerens bruk av kommentarer, tonefall eller annen form for ikke-verbal

kommunikasjon under intervjuet. Denne skjevheten vil kunne påvirke hvordan informanten svarer på spørsmålene. For å unngå intervjuerskjevhet, brukte vi en forhåndsbestemt intervjuguide med nøytrale spørsmål. I tillegg var vi bevisst på valg av tonefall og kroppsspråk, da vi ikke ønsket å påvirke respondentene i favør av forskningsspørsmålet vårt. På den andre siden brukte vi en halvstrukturert intervjuguide. Dette ga oss muligheten til å stille oppfølgings- og utdypningsspørsmål ved behov. Selv om dette trolig har gitt oss en bredere forståelse for viktige temaer under intervjuet, er det også viktig å poengtere at dette kan ha vært en kilde til intervjuerskjevhet. Dette er fordi spørsmålene kan ha vært mindre nøytrale enn de forhåndsbestemte spørsmålene.

Den andre potensielle feilkilden, informantskjevhet, representerer faren for at intervjuobjektene besvarer spørsmålene ufullstendig. Denne formen for skjevhet kan oppstå fordi informantene kan være sensitive til deltakelse i et ustrukturert intervju. En informant kan velge å ikke avsløre eller diskutere visse aspekter ved et tema, dersom dette kan føre til oppfølgingsspørsmål rundt informasjon som enten er sensitiv for vedkommende, eller som de ikke har fullmakt til å dele. For å unngå informantskjevhet forsøkte vi å fremstå tillitsfulle og ærlige under intervjuprosessen. Før intervjuet startet forsikret vi også intervjuobjektene om at vi ønsket å bevare deres anonymitet ved utformingen av resultat og diskusjon. At informantene oppfattet oss som tillitsfulle, gjør at vi har større tro på at informantene var ærlige under intervjuene, og at vi i ettertid sitter igjen med korrekt informasjon.

Den siste potensielle feilkilden, deltakerskjevhet, representerer faren for at forsker ikke har fått tilgang til de informantene med den viktigste informasjonen vedrørende fenomenet. Flere anser intervjuprosesser som en tidkrevende prosess, og det er derfor ikke alle som ønsker å delta. Dersom dette resulterer i at forsker ikke får tilgang til den mest nødvendige og interessante informasjonen, kan denne skjevheten skade reliabiliteten i studiet. Ved å ha god kommunikasjon med rederiene, kunne vi informere de om hvem vi ønsket å intervju, hvor mange, hvilken informasjon vi var på utkikk etter, og hvordan vi skulle gå frem. Vi føler derfor at vi har begrenset sannsynligheten for at denne skjevheten reflekteres i funnene våre. I tillegg hadde alle kapteinene den nødvendige erfaringen vi trengte for å besvare vårt forskningsspørsmål. Med andre ord har rederiene gitt oss god tilgang til informanter, og vi føler at vi har fått tilgang til intervjuobjekter med mye kunnskap og erfaring rundt flerkulturell ledelse. Samtidig sendte vi intervjuguiden til intervjuobjektene i forkant av intervjuprosessen, noe som ga de muligheten til å tenke nøye gjennom svarene før selve intervjuet. Vi tror at dette var fordelaktig for kvaliteten på den informasjonen vi sitter igjen

med. At flere av intervjuobjektene viste stor entusiasme under intervjuet og opplyste at de fant temaet svært interessant og relevant, reduseres også sannsynligheten for at det eksisterer informanter som ikke ønsket å la seg intervjuet.

4. Resultat

I dette kapittelet vil vi fremlegge resultatene fra de gjennomførte intervjuene. I tabell 1 presenterer vi den samlede datareduksjonsprosessen og konseptualiseringen av ledelse av kulturell diversitet innen skipsfart. Tabellen viser hvordan vi organiserte dataene innhentet fra intervjuene.

Tabellen tar utgangspunkt i syv kategorier. Dette inkluderer (1) *nasjonaliteter*, (2) *kultur*, (3) *kapteinenes lederstil*, (4) *norsk lederstil*, (5) *kulturell diversitet*, (6) *ledelse av kulturell diversitet*, og (7) *norsk lederstil og kulturell diversitet*. Hver kategori er inndelt i ulike emner, med tilhørende forklaringer. Oversikten benyttes som mal for resultatfremleggelsen.

KATEGORI	EMNE	FORKLARING
Nasjonaliteter	Nasjonaliteter på NIS registrerte skip	Nordmenn, filippinere, polakker, russere, øvrig representasjon fra Asia (herunder indere, indonesere), og øvrig representasjon av Europa (herunder fra engelskmenn, portugisere, spanjoler, latviere, litauere og franskmenn.
	Den vanligste flernasjonale sammensetningen	Nordmenn, filippinere og østeuropeere
	Nasjonalitetene fordelt på organisasjonskartet	Generell tendens: Vesteupeisk ledelse og asiatisk mannskap Økende trend: rene asiatiske mannskap i alle stillinger
Kultur	<i>Norsk kultur</i>	Åpen, sta, inkluderende, naiv, sosialdemokratisk, delaktig, lav maktavstand, håven, bortskjemt, tilpasningsdyktige, privat
	<i>Filippinsk kultur</i>	Sosial, familieorientert, autoritetsskrek, tilbakeholden, passivt samtykke, ansvarsfraskrivende, hierarkiske vaner, opptatt av ære, religiøs
	<i>Østeuropeisk kultur</i>	Latviere og litauere: lik skandinavere, sta, høflige, tilbakeholdene Polakker: skeptiske, tilbakeholdene, ansvarsfravikende, passivt samtykke Russere: (1) generelt - Nasjonalistisk, sta, alvorlig, lukket, velutdannet, manglende tillit. (2) Den yngre generasjonen fokuserer på å tilpasse seg Europa
	<i>Vesteuropeisk kultur</i>	Generelt: tillitsfulle, pliktoppfyllende, høflige, stolthet Franskmenn: egne holdninger og tankesett Spansk: sta, arbeidsomme, hårsåre, selvgode
	<i>Indisk kultur</i>	(1) Dyktige, autoritære, hierarkiske vaner, ordregiving (2) Statusorientert motivasjon: offiser – høy vs. mannskap - lav
	<i>Indonesisk kultur</i>	Sosial, familieorientert, religiøs, tålmodig, nærtagende, autoritetsskrek
Kapteinenes lederstil	<u>Målsetning</u>	Levere en god jobb, effektivitet, sikkerhet, trivsel
	<i>Uformell kommunikasjon</i>	Lyttende og åpen, toveiskommunikasjon, omtanke og oppmerksomhet, vise forståelse, rettferdighet og respekt
	<i>Formell kommunikasjon</i>	Hovedsakelig tjenesteveien, men direkte dersom tilstede
	<i>Beslutningstaking og involvering</i>	Situasjonsavhengig beslutningstaking; (1) enklere beslutninger – avdelingsjef, (2) komplekse beslutninger – ledelsen, (3) kritiske beslutninger – kapteinen Involvering: læring, frihet, delegering
	<i>Motivasjon og belønning</i>	Motivasjon: ros og ris, mulighet til utvikling, eierskap til arbeidet Belønning: sosiale arrangementer, overtid ved krisesituasjoner
	<u>Endring i lederstil</u>	Tidligere: autoritær lederstil, resultatorientert Nå: inkluderende, lyttende, åpen, kunnskapsdeling, samarbeid, toveiskommunikasjon

Norsk lederstil	<p><u>Kapteinenes tanker om den norske lederstilen</u></p> <p><u>Definisjon av norsk lederstil</u></p>	<p>Pensjonerte/ ikke aktive kapteiner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Den norske lederstil er autoritær og lite passende - Autoritær, firkantet, brautende, ”jeg vet best”-holdning <p>Aktive kapteiner:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En godt egnet lederstil som blir godt likt - Involvering, samarbeid, kompis-aktig, mindre produktiv <p>Samtlige identifiserer seg med den formelle definisjonen</p>
Kulturell diversitet	<p><i>Generelle tendenser</i></p> <p><u>Fordeler:</u> <i>Økonomi</i></p> <p><i>Driftsfordeler</i></p> <p><u>Utfordringer:</u> <i>Årsaker til utfordrende kommunikasjon</i></p> <p><i>Tillit</i></p> <p><i>Typer konflikt</i></p> <p><i>Subgrupper</i></p> <p><i>Språk</i></p>	<p>Flertallet ser ingen fordeler ved kulturell diversitet Eksisterer samtidig utfordringer med rent mannskap</p> <p>Kostnadsbesparende for rederiene</p> <p>(1) Forskjeller i besetningen forbedret beslutningstaking og oppgaveløsning (2) Et rederi mente ytelse og vedlikehold økte ved kulturell diversitet (3) Lærer andre mennesker, kulturer og væremåter å kjenne</p> <p>Autoritetsskrek, kultur – hierarkiske vaner, passiv samtykke og ansvarsfraskrivelse</p> <p>Manglende tillit på grunn av kulturelle hierarkiske vaner</p> <p>(1) Kulturelle gnisninger er grunnet i tradisjoner og historie (2) Statusforskjeller er hierarkisk forankret. Uenighet hvorvidt dette igjen er påvirket av individets nasjonalitet (3) Rasisme; enkelte nasjonaliteter verdsetter egne over andre</p> <p>Dannes på grunn av nasjonalitet, språk, humor Konsekvenser: stereotypisering, tap av viktig kommunikasjon, konflikt</p> <p>Misforståelser, feil-kommunikasjon, tap av viktig informasjon, utelatelse av personer i en samtale</p>
Ledelse av kulturell diversitet	<p><u>Tiltak</u> <i>Kommunikasjon</i></p> <p><i>Beslutningstaking</i></p> <p><i>Konflikt og subgrupper</i></p> <p><u>Tilpasning</u></p>	<p>Åpenhet, toveiskommunikasjon, gjentakelse av beskjeder, runder, bygge tillit</p> <p>Involvering, møter, ansvarliggjøring</p> <p>Opptre observant, åpenhet, erfaring, direkte kommunikasjon</p> <p>Generell tendens: Forstå kulturelle vaner og væremåte, legge norske vaner til side, tilpasning begge veier</p>
Norsk lederstil og kulturell diversitet	<p><u>Andre nasjoner sin oppfattelse av en norsk lederstil</u></p>	<p>Flere nasjonaliteter ønsker å seile under norsk ledelse. Beskrivelse: Medgjørlig og naiv, kort avstand mellom leder og medarbeider, forlangende, for mye frihet</p>

Tabell 1: Kategorisering av data

4.1 Nasjonale sammensetninger

Mange representerte nasjonaliteter på NIS registrerte skip inkluderer filippinere, indonesere, indere, og østeuropeere, herunder polakker og russere. Kapteinene trekker frem filippinere som spesielt fremtredende. Andre representerte nasjonaliteter er spanjoler, franskmenn, latviere, litauere, engelskmenn og nordmenn. Kapteinene fortalte at nasjonalitetene er ulikt representert i hierarkiet om bord. Nordmenn og vesteuropeere innehar ofte lederstillinger, enten i rollen som kaptein eller overstyrmann. Videre informerte de om at det er vanlig med spansk, russisk eller indisk offiserbesetning, og filippinsk eller indonesisk underordnet mannskap. Likevel har det blitt vanligere med filippinere i høyere stillinger. Kapteinene forklarer dette som et resultat av nedgangstider i skipsfartbransjen, der rederiene stadig henter mannskap fra asiatiske land.

Det er enkelte sammensetninger av nasjonaliteter som er mer vanlig enn andre. Nordmenn og filippinere arbeider ofte sammen på NIS registrerte skip, men indere, spanjoler og østeuropeere er også mye representert. Det er imidlertid kombinasjonen av nordmenn, filippinere og østeuropeere som forekommer hyppigst, presiserte kapteinene.

4.2 Kultur

Kapteinene beskrev kulturelle særtrekk ved flere av de representerte nasjonalitetene om bord. Disse vil bli presentert nedenfor i det følgende delkapittelet.

4.2.1 Kjennetegn ved norsk kultur

Under intervjuene oppga vi følgende beskrivelse av norsk kultur, ”det norske samfunn er opptatt av lav maktavstand, likestilling, og myke verdier. Videre er samfunnet individualistisk. Det vil si at menneskers meninger blir verdsatt, samtidig som privatlivet respekteres. Avslutningsvis verdsetter den norske kulturen tradisjon over innovasjon” (jf. Avsnitt 2.5.5 – Den norske ledelsesmodellen). Flere av kapteinene identifiserte seg med denne beskrivelsen. Én av informantene presiserte imidlertid at han forsøker å ikke være så individualistisk. I følge han må man slippe andre til, og han presiserte, “får ikke mannskapet lov til å prøve seg, lærer de ikke”. Dette var noe han savnet da han var styrmann, og

erfaringene har gjort at han fokuserer mye på opplæring, dersom mannskapet er interessert i det.

Nordmenn oppfattes hovedsakelig som åpne og inkluderende. Én av kapteinene forklarte likevel at han oppfatter nordmenn som private, og tilbakeholden i kontakt med andre. Kapteinene presiserte at nordmenn har lav autoritetsskrekke, og dermed har lettere for å diskutere og dele deres meninger ved beslutningstaking, ”nordmenn satte spørsmål ved avgjørelsene dine, og hadde ikke den autoritetsskrekken som spesielt øst-asiatene har”, utdypet én av informantene. I tillegg liker nordmenn å fremstille seg som om de vet alt og er bedre enn andre. Dette kan være utfordrende i enkelte situasjoner, da nordmenn også oppfattes som sta. Én av kapteinene presiserte, “nordmenn trykker mer for å gjøre avstanden kortere mellom leder og ansatte. Vi har mye meninger og vil bli hørt. Dette henger igjen i vår kultur”. Den samme kapteinen syntes nordmenn er vanskelige å lede. Dette begrunner han med at individene siden barndommen alltid har blitt hørt, og har hatt muligheten til å ta den utdanningen de ønsket. Dette har resultert i at nordmenn har blitt relativt bortskjemte og forlanger mye, i følge han. Enkelte mener deres ønske om involvering svekker effektiviteten på arbeidet. De mener imidlertid at, ”kvaliteten på arbeidet bli veldig god”.

Én kaptein sammenlignet nordmenn med skandinavere generelt. Han mener begge er opptatt av å tjene mest mulig penger, og som han presiserte, “kan vi komme i en jobb vi kan trives i og tjener godt, tar vi den”. Han mener videre at nordmenn har en strukturert væremåte og en evne til å tilpasse seg. Flere av kapteinene oppfattet nordmenn som inkluderende. Samtidig beskrev én av informantene nordmenn som “sosialdemokratiske” og naive. ”Vi nordmenn går bra med de fleste nasjoner. Dette henger sammen med vår væremåte. Er litt sosialdemokratiske, og liker å tro det beste om andre. Vi er naive, og lette å lure. Det vet filippinere å utnytte”, presiserte han.

4.2.2 Kjennetegn ved filippinsk kultur

Kapteinene mener den filippinske kulturen skiller seg mye fra den norske. Én av informantene utdypet dette med å si, “filippinere er nordmenns rake motpol”. På grunn av store kulturforskjeller mellom nordmenn og filippiner kan det, som én av informantene påpekte, ta veldig lang tid å bli kjent med de. Enkelte av kapteinene mener den kulturelle avstanden har forandret seg de siste 25 årene, og forklarte hvordan filippinere har gått over til en norsk væremåte når de seiler med nordmenn. ”Filippinere har endret seg de siste

tiårene jeg har jobbet med de. De har gått over til en norsk væremåte når de seiler med nordmenn, og viderefører den norske lederstilen ut mot sine egne”, forklarte én av informantene. Andre mener de kulturelle forskjellene fortsatt består.

Intervjuobjektene mener filippinere har stort respekt for autoritære roller, noe som er forankret i deres kultur. Flere av kapteinene refererte til deres autoritetsskrek, og hvordan deres manglende myndighetsorientering skaper en utfordring for lederen. Autoritetsskrekken bidrar til at det filippinske mannskapet svarer “yes sir” til ordre eller informasjon fra kapteinen, og dermed fremstår som lyttende, uavhengig om de forstår hva som blir sagt eller ikke. Én av kapteinene eksemplifiserte dette som følger,

filippinske kadetter som kommer om bord – de står stramt i akt og sier bare ”yes sir” til deg, det er det eneste de svarer på spørsmålene til du fyrer de opp til å prate med deg. En del av jobben er jo å lære kadettene opp, da fungerer det ikke om du bare har en som står og sier ”yes sir”. Har du en norsk kadett derimot er jo han på døren med en gang og lurert på ditt og datt.

Filippinere kan fremstå svært effektive på grunn av deres samtykkende atferd. Enkelte av respondentene fortalte at deres autoritetsskrek medfører at kapteinene gjerne må overse arbeidet deres. De beskrives som ansvarsunnsvikende og unngår å gi tilbakemelding dersom de har begått en feil. I tillegg skaper autoritetsskrekken andre utfordringer tilknyttet kommunikasjon. Flere av intervjuobjektene forklarte hvordan filippinere er redde for å stille spørsmål til kapteinen eller andre i ledelsen. Dette begrunnes med at filippinere ikke ønsker å vise at de er usikre på noe, og er derfor veldig forsiktige med deres uttalelser. Én av informantene forklarte dette ved å si, ”de er litt mer forsiktige. Ofte underdanige, litt sånn ”unnskyld for at jeg er til”- holdning”.

De hierarkiske vanene gjenspeiles innad i det filippinske mannskapet, hvor de utnevner en leder. ”Det er omtrent som et juletre”, opplyste en av kapteinene. Gjennom intervjuene fremkommer det flere faktorer som bidrar til utnevnelsen av denne posisjonen. Noen mener lederen for hierarkiet utnevnes uavhengig av rang om bord. Andre mener vedkommende velges ut fra stilling, bakgrunn eller alder. Kapteinene fortalte hvordan filippinere ønsket at de skulle kommunisere med dem via lederen for hierarkiet, og samtidig gikk informasjonen fra mannskapet via denne lederen til kapteinen.

Videre spesifiserte kapteinene at filippinere er usedvanlig familieorienterte. I mange tilfeller vil en filippinsk sjømann være utvalgt av familien til å fø dem økonomisk, og tillates derfor å ta en utdanning. To av kapteinene informerte om at familien ofte forlanger at vedkommende sender hjem minimum 70 prosent av nettolønn hver måned. ”Det er veldig spesielt hos filippinere med sjøfolk. De blir valgt av familien til å få utdanning. Én sjømann brødfør 47 personer i gjennomsnitt. Jo høyere stilling, jo flere holder de liv i”, presiserte én av informantene. En annen viste til hvordan også ti-menninger representerer en filippiners nærmeste familie. Det er flere av kapteinene som refererer til deres familieorientering som et potensielt problem. Filippinere kan havne i en såkalt ”tre-måneders-klikk”, hvor hjemlengsel kan gå ut over effektiviteten i arbeidet deres. Én av informantene utdypet dette som følger, ”filippinere har ”tre-måneders-klikken”, og du må la de ringe hjem ved hjemlengsel. De er under mye press hjemmefra, og de har ikke penger til å ringe siden de sender så mye hjem”.

Et annet kjennetegn ved den filippinske kulturen, er deres ønske om sosial tilhørighet. Selv om mannskapet blir tilbudt egne lugarer, presiserte én av kapteinene at de foretrekker å dele lugar med tre andre, da dette er mer sosialt. I tillegg mener kapteinene at de har veldig forskjellige spisevaner sammenlignet med nordmenn. Én av kapteinene utdypet dette ved å si, ”de spiser til alle døgnets tider”. Vi ble informert om at fedme og blekhet ble assosiert med velstand i hjemlandet deres. Derfor forsøker de å dekke til huden og spise så mye de klarer når de er til sjøs. Videre gjenspeiles deres sosiale atferd i arbeidet, der de foretrekker å arbeide kollektivt i grupper på fire. Dette reduserer effektiviteten. De sosiale holdningene preger også aktivitetene foretatt på fritiden. De er en veldig syngende nasjon og karaoke er noe filippinere verdsetter høyt. Én av informantene utdypet dette videre og sa, ”du må alltid kjøpe en karaokemaskin til de, og synger du i tillegg med de, har du gjort det virkelig store”.

Kapteinene påpekte at Filippinere er opptatt av ære og bevaring av ansikt. Flere av kapteinene forklarte hvordan man aldri måtte kjeft på filippinere foran andre, da dette medfører at de mister ansikt. ”Gjør du dette, kan du aldri stole på de igjen. Han kan smile til deg, men du har fått deg en fiende”, utdypet én av kapteinene. For å illustrere kan bli et potensielt problem, fortalte én av kapteinene om hvordan han ble truet med kniv av en filippiner. En annen kapteinen spesifiserte videre at filippinere kunne smile eller le ved irettesettelse, noe han oppfattet irriterende. Dette ble forklart som en forsvarsmekanisme, hvor de forsøker å bevare ansikt.

Vi ble informert om at filippinere er svært religiøse, og at katolisismen er en viktig del av deres kultur. Én av informantene eksemplifiserte dette ved å forklare hvordan en prest måtte velsigne båten, da de hentet opp en død mann fra en kantret båt. Han fortalte videre at de har et annet forhold til døden enn nordmenn. Hadde kapteinene valgt å ikke velsigne båten, kunne driften stanset. Dette er fordi filippinere ville vurdert negative hendelser om bord, som et resultat av dødsfallet.

4.2.3 Kjennetegn ved østeuropeiske kulturer

Som nevnt, er østeuropeere mye representert blant mannskapet på NIS registrerte skip. I intervjuene ble det presisert at det er store forskjeller mellom de østeuropeiske landene, spesielt med tanke på åpenhet og hvordan de tenker.

Latviere og litauere

To av informantene mener latviere og litauere er lik skandinavere, og ble beskrevet som sta, arbeidsomme, høflige og hjelpsomme. De er vestorientert, noe som begrunnes med at de har sterke bånd til Sverige. En annen beskrev derimot latviere som tilbakeholdne, på lik linje med russere (jf. Avsnitt 4.2.4 – Kjennetegn ved russisk kultur).

Polakker

Polakker ble beskrevet som skeptiske og tilbakeholden. I tillegg kan de se sinte ut, selv om de ikke nødvendigvis er det. Dette kan skape konflikt med filippinere, da de føler at polakker er nedlatende mot de. Det er en generell oppfatning blant kapteinene, at polakker faktisk er nedlatende mot filippinere. Én av kapteinene fortalte, ”polakker ser nok veldig ned på filippinere. Dette er litt fordi filippinere kom inn etter polakkene og truer sånn sett med å ta jobbene fra polakkene. De beskylder de for å ta jobbene deres, og har et dårlig forhold”. Et annet viktig kjennetegn med polakker er, i følge én av intervjuobjektene, at de ansees som mer villige til å delta i beslutningstaking, og ønsker å dele deres synspunkter. Dog ble polakker beskrevet som ansvarsfravikende, og de opplyser ikke om utførte feil. ”Polakker sier også ja, selv om de ikke forstår det du sier. Gjør gjerne stikk motsatt, og skjuler det dersom de gjør feil”, forklarte én av informantene. Kapteinene mener dette skyldes deres autoritetsskrek.

Russere

Russere ble beskrevet som velutdannede mennesker, og de er gode i engelsk. Én av kapteinene fant likevel dette ubehagelig, da vedkommende gjerne måtte gi ordre til en offiser med høyere utdanning. ”Som kaptein var det vanskelig å kommunisere med de, når du sto og snakket med én som hadde langt bedre utdanning enn deg selv”, spesifiserte han. De er opptatt av å tjene mest mulig penger, og vier ikke mye oppmerksomhet til det sosiale livet om bord. De blir derfor betraktet som individualistiske og litt ”krassere i kantene” av enkelte informanter. I tillegg presiserte én av intervjuobjektene at de har en strukturert væremåte, og en evne til å tilpasse seg andre.

I følge enkelte av kapteinene ønsker russere å beholde deres særegenhet. Disse holdningene henger gjerne sammen med deres stolthet og forhistorie tilknyttet kommunistregime. Videre oppleves de som sta, noe som spesielt gjelder de russiske offiserene som forventer å bli hørt. Derimot vil de etterhvert si seg enig i kapteinens avgjørelser ved en eventuell argumentasjon. Dette skyldtes også, i følge kapteinene, deres forhistorie. Én av kapteinene utdyper dette som følger, ”systemene i Sovjet påvirket deres holdninger og atferd. De turte ikke å gå imot ordre”.

Videre kan russere oppleves som lukket og alvorlig. ”Det kan være vanskelig å komme inn på de”, i følge én av informantene. Dette mener kapteinen er forankret i historie og kultur. Et annet moment tilknyttet kommunistregime, er at russerne var vant til at folk ikke stolte på de. Disse holdningene har de tatt med seg om bord, og i dag er det derfor vanskelig å etablere et tillitsnivå mellom kapteinen og russere. Et eksempel som ble beskrevet, er at båtene som opererte under tidligere Sovjet, overvåket mannskapet om bord. Dette gjorde de ved å plassere mikrofoner i hver lugar. Det var likevel én av informantene som presiserte at det eksisterer et skille mellom den eldre garden, som er vant til kommunisme og autoritet, og den yngre generasjonen, som heller fokuserer på å tilpasse seg resten av Europas kulturer. Dette medfører at det er, ”mye lettere å ha en ung russer enn en eldre”, spesifiserte han. Et manglende tillitsnivå mellom kapteinen og russere, gjenspeiles også i deres tendens til å fraskrive seg ansvar ved eventuelle feilgrep.

Én av kapteinen hevdet at russere kan virke ”spillaktige”, altså at deres atferd virket tilgjort. Bakgrunnen for denne atferden er, i følge kapteinen, russeres toårige ”helvetesuke” i

militæret, hvor deres tankesett blir nasjonalistisk påvirket. Dette medfører at kapteinen oppfatter at det russiske mannskapet har mindre respekt for ledere fra andre nasjonaliteter.

4.2.4 Kjennetegn ved indisk kultur

Indere har god utdannelse, og innehar derfor ofte høye stillinger på skipet. Dette er med på å prege deres væremåte. Indere er opptatt av hierarki, hvor de selv liker å vise at de er sjefen. Én av kapteinene beskrev deres holdninger som følger, “de liker å gå med paljettene på skuldrene, og det er i hvert fall ikke jeg så vant til”. Dette gjenspeiles blant annet i at de har vanskelig for å ta imot ordre fra personer med høyere rang. De kan oppleves som svært autoritære, og deres kommunikasjon bærer preg av ordregiving. Ved beslutningstaking vil stillingen deres være avgjørende for motivasjonen til å delta. En offiser vil være frempå, og en underordnet vil være tilbakeholden. Samtidig blir indere beskrevet som høflige og flinke sjømenn.

4.2.5 Kjennetegn ved indonesisk kultur

Det var også enkelte av kapteinene som hadde erfaring med indonesere på NIS registrerte fartøy. Under intervjuene ble vi informert om at indonesere fremstår tålmodige og arbeider effektivt. De er stolte av å gå i uniformer og være ansatt på norske båter, med hvite duker og separate lugarer. Dette er fordi det generelt er mye høyere standard på NIS registrerte skip, sammenlignet med de filippinske båtene de er vant med.

Et utfordrende moment, i følge kapteinene, er indonesernes autoritetsskrek. Én av informantene beskrev dette som svært negativt for driften, da de har for mye respekt for overordnede. Tross mye respekt, har indoneserne også vanskelig for å stole på autoritære roller. Én av kapteinene erfarte likevel, ”dersom jeg sto opp for de, og viste at jeg var interessert i de, gjorde de nesten hva som helst for deg”. Videre presiserte han, “det er vel de som er lettest å ha med å gjøre, når de har fått tillit til deg”. Én av informantene forklarte også hvordan indoneserne har en tendens til å samtykke med kapteinen uavhengig om de forstår gitt informasjon eller ikke. Dette skyldes deres manglende engelskkunnskaper, og som kapteinen presiserte, “de sa ”yes-yes” og løp bort så fort de kunne”.

En annen utfordring var hvordan indoneserne håndterer konflikt. De er nærtagende, og i tillegg har de en tendens til å holde disse følelsene nedtrykt over lengre tid. Som én av

kapteinene fortalte, “de bygger seg opp og eksploderer uten å tenke over konsekvensene”. Kapteinen eksemplifiserte dette videre ved å illustrere en situasjon der han måtte avskjedige to fra mannskapet, etter at han observerte de to diskutere hvordan de skulle ta livet av en annen i mannskapet.

Indonesere beskrives videre som religiøse, og holder fast ved de muslimske skikkene. Én av informantene mener dette i utgangspunktet er uproblematisk, og at han deltar selv i markeringer av ulike muslimske høytider. Noen som kunne være utfordrende var det indonesiske mannskapets ønske om å faste under ramadan. Dersom dette gikk ut over mannskapets søvn og dermed sikkerheten om bord, måtte kapteinen gripe inn og ta de ut av fasten. ”Det står i Koranen at man ikke trengte å faste på reise, derfor ble det greit mottatt hvis de måtte avslutte fasten”, forklarte han.

4.2.6 Kjennetegn ved de vesteuropeiske kulturene

Når det gjelder vesteuropeerne generelt, herunder *tyskere, franskmenn, spanjoler og engelskmenn*, beskrev kapteinene få spesifikke kjennetegn. De ble alle beskrevet som høflige, tillitsfulle, pliktoppfyllende og dyktige sjøfolk. Generelt legger disse nasjonalitetene mye stolthet i arbeidet som utføres, og de ønsker at arbeidet skal holde over lengre tid. Likevel presiserte én av kapteinene at franskmenn har andre holdninger og et annet tankesett enn skandinavere, og vil derfor løse oppgaver på en annen måte. ”De har andre holdninger, og tenker og løser oppgaver på en annen måte enn skandinavere. De er skrudd sammen litt annerledes enn oss”, presiserte han. Videre fremstår spanjoler som veldig arbeidsomme og flinke. Dette begrunnes med at de er takknemlige for, og vurderer det som fordelaktig, å arbeide på et NIS registrert skip. I tillegg oppleves spanjolene som hårsåre og selvgode mennesker, i følge én av informantene. Dette kan være en forklaring på hvorfor enkelte refererer til dem som sta personer.

4.3 Kapteinenes lederstil

Vi skal nå se nærmere på kapteinenes lederstil. Herunder vil vi fremlegge resultater omhandlende målsetning, uformell og formell kommunikasjon, beslutningstaking og involvering, motivasjon og belønning, samt endring i lederstil.

4.3.1 Målsetning

Som kaptein har man øverste ansvar for å utføre et oppdrag så effektivt som mulig. Rederiene er i kontinuerlig konkurranse, noe som preger kapteinenes lederstil. Flere av informantene mente en av kapteinenes viktigste oppgaver, er å levere et godt resultat, altså at last skal fraktes til rett tid og leveres i god stand. Sikkerhet er imidlertid viktig, og flere av kapteinene poengterte at det var nødvendig at mannskapet arbeidet effektivt, men at dette aldri skal gå på bekostning av deres sikkerhet. Enda kapteinene hadde fokus på effektivitet, var det likevel flere av intervjuobjektene som fremmet viktigheten av mannskapets trivsel. Som én av kapteinene presiserte, må man ”hele tiden ta vare på lasten som sendes og mannskapet. Følge med og dokumentere at man følger sikkerhetsrutinene om bord”.

4.3.2 Uformell Kommunikasjon

For å sikre at mannskapets trivsel blir opprettholdt, må kapteinene være lyttende og åpne overfor mannskapet. Toveiskommunikasjon er viktig om bord, og mannskapet må være innforstått med at de kan ta kontakt ved spørsmål eller personlige henvendelser. Dette er noe de kontinuerlig forsøker å formidle til mannskapet.

Videre blir omtanke og oppmerksomhet sett på som essensielt for trivselen og arbeidsmiljøet. Et mannskap kan være til sjøs i opptil ni måneder. Mange kan derfor bli deprimerte og få hjemlengsel. Da er det viktig å vise at man bryr seg, og flere av kapteinene forteller hvordan de har vært med på å sende individer hjem, dersom oppmuntring ikke er tilstrekkelig. Den ene av informantene refererte til “tre-måneders-klikken” som et kjent fenomen hos filippinerne (jf. Avsnitt 4.2.2 – Kjennetegn ved filippinsk kultur). Etter tre måneder må kapteinen gi de tillatelse til å ringe hjem på rederiets regning. Dette er viktig for trivselen deres om bord. Kapteinene fortalte at det er viktig å følge med på mannskapet og spørre hvorfor de “loffer” rundt. Målet er å avklare den bakenforliggende årsaken, da slike plager kan gå utover denne personens søvn, og dermed kan være ødeleggende for arbeidet eller egen sikkerhet. Kapteinene presiserte at det er viktig å la de snakke ut om problemene. Én fortalte følgende, ”man må få greie på hva som ligger bakom hvordan de føler seg. Kan for eksempel være ekteskapsproblemer, som kan gi søvnproblemer. Her må man la de snakke ut, og eventuelt gi de fri til å hente seg inn”. Kapteinene mener at selv om skipet har en slags “line of command”, blir miljøet mye bedre dersom kapteinene har forståelse for de

menneskene de leder og deres bakgrunn (jf. Avsnitt 4.3.3 - Formell kommunikasjon). Én av kapteinene spesifiserte videre, “alle er forskjellige, og har sin bakgrunn. Det må man ha forståelse for”.

Kapteinene rapporterte at de omgås hele eller store deler av mannskapet i løpet av dagen, men spesifiserte imidlertid at de har mest kontakt med mannskapet på broen, altså styrmann og deres vaktbesetning. De informerte videre om at de går daglige runder på skipet der de ser til at mannskapet og driften fungerer slik den skal. Dette åpner for direkte kommunikasjon mellom mannskapet og kapteinen, og kapteinen får muligheten til å gi mannskapet råd dersom de har spørsmål til utførelsen av oppgavene. De bruker i tillegg disse rundene som et hjelpemiddel til å etablere en relasjon til mannskapet ved å stille spørsmål om eksempelvis deres familie.

4.3.3 Formell kommunikasjon

Mesteparten av den formelle kommunikasjon går gjennom tjenesteveien, ”line of command”, altså gjennom de hierarkiske nivåene. Dette er mer effektivt og mindre tidkrevende. Én av kapteinene utdypet dette som følger, ”det er et hierarki der, normalt i det daglige er det overstyrmann som har med dekkmannskap å gjøre, og chiefen med maskin”. Enten kommunikasjonen er direkte eller gjennom en tredjepart, må den formelle kommunikasjonen være tydelig, og det er ikke rom for misforståelser. I kritiske situasjoner, bærer kommunikasjonen preg av ordregiving, og kommunikasjonen går fra toveiskommunikasjon til hovedsakelig enveiskommunikasjon. ”Demokratiet gjelder ikke lenger, kapteinen har det siste ordet”, presiserte én av kapteinene.

4.3.4 Beslutningstaking og involvering

Beslutninger om bord er preget av rutine, og mannskapet følger forhåndsbestemte prosedyrer. Ved enklere beslutning, fattes denne av lederen for den aktuelle avdelingen. For eksempel på dekk tar overstyrmann beslutninger, og på maskinnivå har førstemasinist ansvaret. Det er likevel vanlig at vedkommende formidler beslutningen videre til kaptein eller maskinsjef, ettersom de har det overordnede ansvaret for de ulike avdelingene. Ved mer komplekse beslutninger, diskuterer ledelsen seg frem til den beste løsningen i fellesskap. Én av informantene fortalte, ”i hverdagssituasjoner prøver vi å ha et samarbeid. Skipper, overstyrmann, og 1. maskinist diskuterer seg frem til det som er best – en felles beslutning”.

Dersom det er stor uenighet, vil kapteinen ha siste ordet. Likevel ansees det som viktig at alle blir hørt, og får lagt frem sine synspunkter. I kritiske situasjoner bærer beslutningsprosessen preg av ordregiving, og de demokratiske prinsippene gjelder dermed ikke lenger. Kapteinene er fortsatt åpne for innspill, men grunnet tidspress kreves det at kapteinen skjærer igjennom med en avgjørelse. Hvorvidt ordregivingen går direkte til mannskapet eller via en tredjepart, vil avhenge av tiden tilgjengelig, skipets størrelse, og situasjonens omfang.

Det avholdes både daglige, ukentlige, og månedlige møter om bord. På det daglige morgenmøte deltar både ledelsen og mannskapet. Dette gjelder imidlertid kun mannskapet som er på vakt. Ledelsen om bord utgjør henholdsvis kaptein, overstyrmann, maskinsjef, og førstemaskinist, samt 1. styrmann, 2. maskinist og elektriker i enkelte tilfeller. De ukentlige og månedlige møtene avholdes kun for ledelsen, der de diskuterer mer komplekse beslutninger som rapporteres videre til rederiet.

Kapteinene mener det er fordelaktig med en lederstil som baserer seg på delegering av oppgaver og involvering av ansatte. Det er viktig at kapteinen ikke fremstår autoritær, men gir mannskapet frihet til å gjennomføre det tildelte arbeidet på egenhånd. Selv om det fokuseres på delegering, vil mange av oppgavene bære preg av rutine, hvor mannskapet følger forhåndsbestemte prosedyrer. Det er også viktig at kapteinene er ydmyke og aksepterer at andre fra mannskapet er flinkere enn dem selv, på enkelte områder. Én av informantene fremmet viktigheten av å bruke kompetansen som finnes i arbeidsgruppen, da deres metoder kan være minst like bra som egne. Han utdypet dette som følger,

hvis du er i et team, så er det viktig å bruke kompetansen som er blant folk, og være observant på at lederen ikke alltid er best på alt. Du må delegere oppgaver. Har du folk som er flinke i systemet ditt, så leverer du produktet mye bedre. Må akseptere at folk er flinkere enn deg, og kan bedre enn deg.

Kapteinene og mannskapet må derfor være åpne for læring begge veier. Én av intervjuobjektene viser til at mannskapet ikke får muligheten til å utvikle seg i et hierarkisk system. Ordregiving vil, etter hans mening, ikke gi mannskapet rom for individuell situasjonsvurdering og beslutningstaking. Det er derfor viktig å la individene prøve og feile, og dermed lære av egne avgjørelser.

4.3.5 Motivasjon og belønning

Motivasjon er essensielt for mannskapets trivsel om bord. Uten et fornøyd mannskap, yter de ikke mer enn det som forventes. I jobbsammenheng forsøker flere av kapteinene å motivere mannskapet gjennom positive og negative tilbakemeldinger. ”Har de gjort en god jobb, fortjener de ros, og omvendt. En motivert mann jobber bedre enn en som ikke er det”, fortalte én av kapteinene. I tillegg ønsker de å skape en involverende prosess. Én av kapteinene mener risikovurdering av eget arbeid er motiverende, da mannskapet får en større forståelse for hvorfor de utfører arbeidet. Enkelte fortalte også at det er viktig å tillate at mannskapet får utvikle seg. Gjennom åpenhet, og involvering, vil mannskapet kunne lære av personer med mer erfaring, samt vil ha lettere for å stille spørsmål dersom det er noe de er usikre på.

På fritiden arrangerte flere av informantene private aktiviteter for å motivere mannskapet. Formålet er å vise at kapteinene bryr seg. For eksempel informerte én av kapteinene hvordan en arrangert tur til Fløyen fungerte motiverende på mannskapet. I tillegg fortalte han hvor høyt filippinere verdsetter karaoke, og presiserte videre, ”du må alltid kjøpe en karaokemaskin til de, og synger du i tillegg med de, har du gjort det virkelig store”. Den teknologiske utviklingen har derimot medført at de sosiale arrangementene avtar. Flere bruker nå fritiden på lugaren med egen tv og datamaskin, og tilbringer begrenset med tid ute i messene. Dette har negativ innvirkning på det sosiale livet om bord, i følge én av intervjuobjektene.

Da vi stilte spørsmål om belønningsmulighetene om bord, viste kapteinene til dagens økonomiske situasjon blant rederiene. De fortalte at stadige budsjettkutt resulterer i begrensede belønningsmuligheter. Mannskapet kan imidlertid oppnå enkelte goder i form av filmkvelder, bingo, grillfester eller lignende, som kan avholdes dersom mannskapet har utført en god jobb. Lønn skal fungere som hovedmotivatoren for å utføre arbeidet, men ingen blir betalt mer for ekstra ytelse. Av økonomiske grunner arbeider de ikke overtid. Dersom det imidlertid skjer en krisesituasjon, og eksempelvis fartøyet erfarer haveri på maskin, vil det være gunstigere for rederiet å betale overtid fremfor å miste en dags drift. Enkelte av informantene viste til hvordan kapteinene kan påvirke hvem som rykker opp i høyere stillinger eller gjenansettes, gjennom anbefaling. På denne måten kan mannskapet belønnes dersom de utfører en god jobb.

4.3.6 Endring i lederstil

Flere av kapteinene, spesielt de pensjonerte, poengterte at norske kapteiner hadde en autoritær lederstil før internasjonaliseringen på 80-tallet. De opptrådte på den tiden mer “cowboy-aktig”, i følge én av informantene. Han utdypet dette som følger, ”jeg var mest interessert i å få jobben gjort, og komme til et resultat. Kunne ta snarveier for å få til dette. Men dette måtte endres. Jobben måtte ikke bare leveres, men leveres riktig”. En annen kaptein, mener lederstilen var et produkt av at nordmenn seilte under krigsseil på 60-tallet. På den tiden var lederen mer resultatorientert, og fokuserte lite på mannskapets trivsel. Lederstilen var i tillegg preget av ordregiving og lite involvering. Beslutningene ble tatt av kapteinen, og det var lite rom for diskusjon.

Flesteparten av informantene påpekte at de har hatt en endring i lederstil gjennom karrieren. Endringen er et resultat av erfaring, både fra tiden som kaptein og underordnet mannskap. Mange av kapteinene, både de pensjonerte og nåværende, fortalte at de i starten benyttet en autoritær lederstil. De begrunner dette med å si at de var unge og uerfarne da de startet som kaptein, og derfor ikke nødvendigvis tok for seg andre aspekter enn å få skipet fra én havn til en annen. De erfarte imidlertid raskt at dette ikke var en hensiktsmessig lederstil for miljøet om bord. Resultatet av utviklingen ble en mer inkluderende, lyttende og åpen lederstil, hvor hensikten var at mannskapet skulle føle eierskap til skipets drift og resultater. De fokuserte mer på samarbeid i arbeidsgruppen, og ønsket at mannskapet skulle delta i beslutningstaking. Kunnskapsdeling og toveiskommunikasjon ble viktige verktøy for arbeidet (jf. Avsnitt 4.3.2 - Uformell kommunikasjon).

Enkelte av informantene beskrev hvordan endringen i deres lederstil, er et resultat av forandringer i omgivelsene. Skipene har eksempelvis blitt modernisert i tråd med teknologiske utviklinger, noe som har krevd endringer i kapteinens lederstil. Mannskapet ble betydelig redusert som følger av endringene, og dermed ble relasjonen mellom kapteinen og det gjenværende mannskapet mer personlig. Avslutningsvis trakk også én av kapteinene frem at han ble mykere over årene grunnet alder. “Som ung trodde jeg at jeg var verdensmester i alt”, presiserte han.

4.4 Norsk lederstil

Under intervjuene ble informantene bedt om å forklare kapteiners norske lederstil. De nåværende kapteinene mener lederstilen er preget av involvering og samarbeid. Én av informantene forklarte imidlertid hvordan nåværende norsk lederstil kan være utfordrende, da lederstilen kan bli for “kompis-aktig”. Han utdypet dette videre, ”produktet blir ikke levert fordi vi blir forstyrret som leder. Er veldig bra for trivselen, men blir veldig vegret mot å ta beslutninger. Burde være litt mer autoritær, og litt mer avstand”.

De pensjonerte kapteinene beskrev den norske ledelsesatferden som autoritær og firkantet. Som én av kapteinene spesifiserte, “de ruller over personene uten å ta hensyn til dette. Da blir det ikke et lykkelig skip”. En annen av kapteinene, med lignende oppfatning, beskrev den norske lederstilen som brautende. Norske ledere har en “jeg vet best”-holdning, og har vanskelig for å høre på andres meninger. De tar ikke hensyn til omgivelsene eller andre mellomledere.

Etter at informantene hadde beskrevet deres vurdering av norsk lederstil innen skipsfart, oppga vi en generell beskrivelse for hva som kjennetegner den norske lederstilen i dag,

norske ledere er opptatt av likestilling, og lederstilen er derfor preget av lav avstand mellom leder og medarbeider. På grunn av den sterke likestillingen, opererer de som regel med en toveiskommunikasjon. Videre er norske ledere opptatt av å involvere ansatte gjennom læring og utvikling. Likevel setter de krav til måloppnåelse og resultater. I tillegg mener norske ledere at det er viktig å fokusere på en fellesskapsfølelse, og være opptatt av medarbeidernes velferd, både på jobb og privat.

De fleste kapteinene, både pensjonerte og nåværende, identifiserte seg med denne beskrivelsen av norsk lederstil. I følge disse informantene er det viktig at alle trives om bord, men at kapteinen kan sette ned foten og få alles oppmerksomhet dersom det er nødvendig. For at mannskapet skal trives, er en involverende tankegang nødvendig, med fokus på samarbeid og diskusjon rund beslutninger. I tillegg presiserte én av informantene at mannskapets trivsel, også avhenger av kapteinens vilje og evne til å sette seg inn i deres forskjellige kulturer.

4.5 Kulturell diversitet

I dette delkapittelet skal vi presentere resultatene tilknyttet fordeler og utfordringer ved bruk av et kulturelt diversifisert mannskap. Resultatene viser at flesteparten av kapteinene vurderte kulturell diversitet som utfordrende, og det var kun to av informantene som anså det som fordelaktig.

4.5.1 Fordeler med kulturell diversitet

Økonomi

Flesteparten av kapteinene mener den største fordelen med å bruke et flerkulturelt mannskap, er billig arbeidskraft. Bransjen er preget av nedgangstider, og er nødt til å utføre kostnadskutt. Én av kapteinene beskrev fordelen med bruk av et diversifisert mannskap som følger, ”man får flere hender å bruke, og en båt trenger alltid vedlikehold og mennesker til å utføre arbeidet. En gang var vi mange offiserer, men rederiene byttet ut mange av disse med tre ganger så mange filippinere”. Sammenlignet med bruk av en fullstendig norsk mannskap, tjener rederiene mer ved å benytte internasjonal arbeidskraft. I følge samme kaptein, har ikke filippinere dårligere kompetanse enn nordmenn. Dette er et resultat av at stadig flere utdannes ved, og rekrutteres fra, et norsk treningssenteret på Manila.

Driftsfordeler

To av informantene mener det er fordelaktig å benytte et flerkulturelt mannskap. I følge én av informantene er innspill fra mennesker med ulik bakgrunn og erfaring, fordelaktig ved beslutningstaking og oppgaveløsning. ”Kan løse oppgaver forskjellig, man får input fra forskjellige folk”, presiserte han. Han forklarte videre at man lærer å kjenne andre mennesker med ulike kulturer. Dette er positivt da man får en forståelse for andres tanker og væremåte, samtidig som det er mindre sannsynlighet for å gå lei mannskapet. Den andre kapteinen forklarte hvordan rederiet får mer utbytte av et flerkulturelt mannskap. Han spesifiserte hvordan de skjerpet seg etter en overgang til et mer diversifisert miljø. Formålet med overgangen var ikke å skape direkte konkurranse, men å sikre både vedlikehold og ytelse. At mannskapet ikke kun omgår folk fra egen nasjon, er noe kapteinen og rederiet oppfatter fordelaktig. Bruken av et flerkulturelt mannskap er spesielt gunstig dersom samme mannskap vender tilbake til skipet ved en senere anledning, da de lærer å kjenne hverandres

styrker og svakheter med tiden. Han presiserte videre at det er mange utfordringer tilknyttet bruken av kun én nasjonalitet om bord.

4.5.2 Utfordringer med kulturell diversitet

De fleste kapteinene foretrekker å arbeide med én nasjonalitet av gangen, og vurderte utfordringene som større enn fordelene. Én av disse informantene presiserte at han ikke ser noen fordeler med et multinasjonalt mannskap.

Kommunikasjon

Kapteinene mener toveiskommunikasjon og åpen dialog mellom kapteinen og mannskapet, er essensielt for trivsel. Én av kapteinene illustrerte dette som følger, ”toveiskommunikasjon er viktig. Prøvde å formidle dette til mannskapet. Mannskapet kunne alltid komme direkte til meg, uansett”.

Grunnet kulturelle vaner er det utfordrende å få mannskapet til å innse at det er en åpen kommunikasjonskanal mellom kapteinen og mannskapet. Autoritetsskrekke blir hentet frem som en av årsakene til dette. Dette gjelder særsilt det asiatiske og østeuropeiske mannskapet. Disse nasjonalitetene er vant til ordregiving fra autoritære ledere, noe som gjør det vanskelig å etablere en toveiskommunikasjon. Flere av kapteinene fortalte hvordan de overnevnte nasjonalitetene kvier seg for å stille spørsmål, dersom noe er uklart. Altså oppstår det en form for passiv samtykke, uavhengig av om de forstår beskjeden. ”Uansett om filippinere forstår eller ikke, samtykker de”, spesifiserte én av informantene. I slike situasjoner velger de heller å gjøre arbeidet feil, enn å henvende seg til leder.

Kapteinene fortalte hvordan de hierarkiske holdningene til filippinere påvirker kommunikasjonen om bord. Dersom det gjelder en generell henvendelse, henvender filippinske seg direkte til kapteinene. Derimot hvis de skal etterspørre utstyr eller lignende, henvender de seg gjerne via lederen av det filippinske hierarkiet, for at lederen ikke skal føle seg oversett. Dette gjør det igjen utfordrende å etablere en toveiskommunikasjon direkte til det overnevnte mannskapet.

En annen utfordring tilknyttet kommunikasjon, spesielt knyttet til det filippinske mannskapet, er de kulturelle hensynene kapteinene må ta i det offentlige rom. Flere av kapteinene informerte om hvor viktig det er for filippinere å bevare ansikt, og at man derfor

ikke kan komme med negative tilbakemeldinger foran det øvrige mannskapet. Enkelte av kapteinene fortalte at dette blir sett på som nedverdiggende, og at personen aldri vil stole på deg igjen. ”Filippinere er ikke åpen for diskusjon og konflikt. Man kan ha en skikkelig krangel med nordmenn, filippinere vil huske dette resten av livet. De mister ansikt, spesielt dersom noe tas opp foran andre”, presiserte én av disse kapteinene.

Informantene beskrev samtidig hvordan autoritetsskrekken kan påvirke trivselen og det sosiale livet om bord. Én av kapteinene fortalte at båten fungerer som et lite samfunn. Dette gjør åpenhet og toveiskommunikasjon viktig. Dersom kapteinene ikke klarer å åpne en direkte kommunikasjonskanal med mannskapet, kan følelser bygger seg opp over lengre tid, før de til slutt tar overhånd.

Beslutningstaking

Hovedutfordringen ved beslutningstaking er de asiatiske landenes autoritetsskrekke. Nasjonalitetenes beskjedenhet og tilbakeholdenhet, medfører at de ikke ønsker å delta i diskusjoner, og stiller ikke spørsmål ved kapteinenes avgjørelser. Deres beskjedenhet gjør det utfordrende for kapteinen å involvere de, samt delegere ansvar. Videre har de en tendens til å fraskrive seg ansvar ved feil utførelse av arbeid. I stedet for å fortelle om hendelsen, skjuler de sporene så godt det lar seg gjøre. Informantene fortalte videre at dette utgjør en sikkerhetsrisiko, ved at kapteinen på denne måten ikke blir oppmerksom på eventuelle mangler eller feil på utstyr og verktøy.

Tillit

Tillit er generelt en utfordring om bord, med tanke på samtlige nasjonaliteter. På grunn av hierarkiske vaner, er det ikke naturlig å ha en åpen relasjon til lederen. De norske kapteinene opplever derfor store utfordringer med å få mannskapet til å åpne seg for dem, og få de til å innse at kapteinen er rettferdig og at de kan stole på han. Én av kapteinene fortalte,

de er tillitsfulle hvis du viser at du stoler på de. Viktig at du som leder tar skylden for et dårlig resultat, og ikke skylder på andre. Har du gjort det noen ganger, og de ulike nasjonalitetene ser dette, har du opparbeidet deg tillit.

Etter gamle Sovjet, har russere vanskelig for å stole på autoritære roller. Som én av kapteinene presiserte, ”de var ikke så tillitsfulle. Var ikke vant til at folk hadde tillit til de. Dette skyldes gamle Sovjet”.

Konflikt

I løpet av de 12 antall intervjuene informerte flere av kapteinene om at konflikt er den største utfordringen med kulturell diversitet. Med utgangspunkt i gitt informasjon kan vi skille mellom tre typer konflikt. Dette inkluderer kulturelle gnisninger, statusforskjeller og rasisme.

Flere kapteiner betrakter gnisninger mellom forskjellige nasjonaliteter, med ulik kulturell bakgrunn, som en utfordring. Mange av disse tendensene har bakgrunn i historiske tradisjoner og konflikter mellom landene. Eksempelvis ønsker ikke polakker å spise med russere eller tyskere på grunn av deres turbulente historie. Flere av informantene viste til kombinasjonen av indere og filippinere, som den verste kombinasjonen. Rederiene ønsker derfor å unngå denne kombinasjonen, da spenninger mellom de to nasjonalitetene gjerne preger miljøet om bord. Indere ser ned på filippinere, og vil derfor ikke ta imot ordre fra dem. Én kaptein forklarte dette med følgende, ”indere har sitt menneskesyn, og sin måte å se verden på. De ser på seg selv som bedre mennesker og bedre utdannet enn filippinere”.

Kapteinene vurderte at enkelte nasjonaliteter har høyere status og oppfattes mektigere enn andre. Dersom status misbrukes eller vedkommende er nedlatende mot underordnede, kan forskjellene skape konflikt. Statusforskjellene er i utgangspunktet forankret i de hierarkiske stillingene om bord, og en kaptein vil derfor ha høyere status enn en kadett. Flere mener nasjonalitet har en innvirkning på de hierarkiske statusforskjellene, da enkelte nasjonaliteter blir ansett mektigere enn andre. Én av disse informantene eksemplifiserte dette ved å vise til, ”norske, skandinaviske og engelske kapteiner blir sett på som mektige, og bærer høy status. Filippinske kapteiner har ikke like høy status”. Videre presiserte han, ”i rene mannskap, vil det ikke være statusforskjeller”. Enkelte mener status vil variere fra individ til individ, uavhengig av nasjonalitet.

Den siste konfliktypen, rasisme, oppstår når enkelte nasjoner verdsetter egen rase som bedre enn andre. Én av kapteinene vurderte rasisme som et dagsaktuelt problem på NIS registrerte fartøy. Enkelte nasjonale kombinasjoner fremtrer som spesielt utfordrende. Både russere og polakker utøver rasistiske og negative bemerkninger overfor filippinere. Russere er hovedsakelig rasistiske mot filippinere, da de anser seg selv som bedre mennesker. På grunn av høy utdannelse, innehar russere ofte offiserstillinger. Dette gjør kombinasjonen mer problematisk. Hovedgrunnen til at polakker er rasistiske overfor filippinere er at de den siste

tiden har overtatt polakkenes stillinger om bord. Dette er likevel ikke noe som preger det profesjonelle miljøet, og disse nasjonalitetene er derfor ikke en uvanlig sammensetning.

Subgrupper

Når fartøyet består av et mannskap med ulike bakgrunn og kultur er det, i følge kapteinene, naturlig at det dannes subgrupper. De fleste av disse informantene påpekte hvordan forskjell i nasjonalitet er hovedforklaringen på gruppedannelsen, da gruppedeltakerne gjerne ønsker å snakke eget språk. Gruppedannelse skjer uavhengig av hierarkisk stilling, eksempelvis vil en filippinsk offiser omgå det filippinske mannskapet.

I enkelte tilfeller ser man at subgruppene dannes på tvers av nasjonalitetene. Dette forekommer sjeldent, men begrunnes med at enkeltstående personer søker til den mest nærliggende kulturen. For eksempel spesifiserte én av informantene at subgruppene dannes på bakgrunn av humor, som gjenspeiles i kultur. Han eksemplifiserte dette videre med å vise til at nordmenn og engelskmenn var mer lik hverandre, og derfor omgikk hverandre.

Informantene mener det ikke eksisterer fordeler tilknyttet dannelsen av subgrupper. Én av informantene presiserte likevel, "det eneste som kan være positivt, er at du føler en tilhørighet til en gruppe, og vet at hvis du står på ditt, støtter gruppen deg, da de trolig har samme meninger om et fenomen".

Kapteinene viste hovedsakelig til to utfordringer tilknyttet subgrupper. Enkelte av informantene fortalte hvordan jobbrelevant informasjon kunne holdes utenfor kapteinens oppmerksomhet, dersom den kun ble diskutert innad i subgruppene. Da dette i tillegg ofte blir diskutert på eget språk, kan kapteinene gå glipp av viktige opplysninger. Det blir også forklart hvordan tillitsnivået kan være størst til egen gruppe. Redusert tillit til medlemmer av andre subgrupper kan resultere i stereotypisering, hvor individene kan dømme kompetansenivået og arbeidsutførelsen til medlemmer av andre subgrupper. Slik stereotypisering kan være svært utfordrende for kapteinene å få oversikt over, da det som regel foregår "under radaren". Dersom man ikke oppfatter en eventuelt dårlig relasjon mellom subgrupper, kan det resultere i konflikt. "Hvis det er veldig dårlig miljø mellom subgruppene, kan det i verste fall resultere i at de saboterer for hverandre eller krangler høylytt", spesifiserte én av informantene. Sistnevnte er noe kapteinen derimot anser som delvis positivt, da det er lettere å legge merke til eventuelle gnisninger.

Språk

Flere av informantene viste til språkbarriere som en utfordring tilknyttet mangfoldig mannskap. Store deler av kommunikasjonen om bord foregår på engelsk, da dette er det formelle arbeidsspråket. Manglende engelskkunnskaper blant enkelte nasjonaliteter, særskilt indonesere, gjør at kapteinene må være bevisst på hvordan de kommuniserer et budskap. Dette er spesielt viktig i kritiske situasjoner. I tillegg kan manglende engelskkunnskaper gjøre det vanskelig å lære opp enkelte nasjonaliteter.

Enkelte av kapteinene fortalte hvordan noen nasjonaliteter bytter til eget morsmål så snart muligheten byr seg, uavhengig om det er en formell eller uformell setting. Selv om de fleste foretrekker å snakke eget morsmål, presiserte likevel enkelte av kapteinene at mannskapet snakker engelsk når kapteinen er tilstede. ”I en samtale ville folk byttet, hvis jeg kom inn som leder. Men ikke sikkert de hadde gjort det for andre, går på hierarki”, presiserte én av kapteinene.

Noen kapteiner benytter særskilte regler for språkbruk om bord. Én av kapteinene fortalte hvordan mannskapet har lov å snakke eget språk på sjøen, men at de må snakke engelsk på land. Andre kapteiner har regler som tilsier at alle må snakke engelsk dersom flere nasjonaliteter sitter samlet. Bakgrunnen for dette er at de, i en uformell setting, gjerne snakker eget språk. Dette gjelder blant annet nordmenn, filippinere og spanjoler.

4.6 Ledelse av kulturell diversitet

Kapteinene mener det ikke finnes én lederstil som er bedre egnet for ledelse av kulturell diversitet, enn andre. Deres oppfatninger er basert på ulike erfaringer.

Flere av kapteinene nevnte åpenhet og fokus på toveiskommunikasjon som essensielle virkemidler for ledelse av et flerkulturelt mannskap. Kapteinene måtte overbevise mannskapet om at de ønsker en åpen kanal, og at mannskapet kan komme direkte med personlige eller arbeidsrelaterte spørsmål. Som nevnt, preges både polakker, filippinere, og indonesere av autoritetsskrekke. Deres tendens for passiv samtykke gjorde det vanskelig å etablere en toveiskommunikasjon med denne delen av mannskapet. For å håndtere dette, beskrev kapteinene at de fikk mannskapet til å gjenta informasjonen, for å forsikre at de var innforstått med oppgaven eller beskjeden. Kapteinen gikk også daglige runder, hvor de aktivt

gikk inn for å samtale med mannskapet, og senke kommunikasjonsbarrieren. ”Kapteinen kan ikke gjemme seg på broen”, presiserte én av informantene. Enkelte intervjuobjekter fortalte videre hvordan noen nasjonaliteter har begrensede engelskkunnskaper, noe skapte utfordringer for kommunikasjonen. Dette resulterte i at et fåtall kapteiner valgte å lære seg ord og uttrykk fra deres morsmål, for å forbedre kommunikasjonsprosessen.

Videre viser det seg at to av kapteinene tilpasser kommunikasjonen etter mannskapets kulturelle vaner. På grunn av nasjonenes autoritetskrekk, valgte én av kapteinene å gi filippinere direkte beskjeder, i tråd med ordregiving. Enveiskommunikasjon gir mindre rom for misforståelser, og øker sannsynlighet for at de tar beskjeden seriøst, og gjennomfører oppgaven. Den andre kapteinen forsøker å begrense antall beskjeder, ettersom filippinere som regel bare oppfatter den siste beskjeden.

Videre ser vi en tilpasning fra flere av kapteinene når det gjelder filippinernes interne hierarki, der flere henvender seg til mannskapet via deres respektive leder. Dog er det én av kapteinene som nekter å tilpasse seg, og henvender seg derfor konsekvent til den enkelte i stedet for gruppens leder.

For at toveiskommunikasjon skal finne sted, er gjensidig tillit mellom kapteinen og mannskapet vesentlig. Kapteinene presiserte imidlertid at tillit var vanskelig å opparbeide blant enkelte nasjonaliteter. Dette gjald spesielt de landene som var vant til et mer hierarkisk styre i hjemlandet. For eksempel, var ikke russere vant til at autoritære roller stolte på de. For å opparbeide dette tillitsforholdet, erfarte kapteinene at de måtte stå opp for mannskapet. Én av kapteinene utdypet dette som følger, “du må vise at du som kaptein står opp for folk, og at du har tillit til de. Da vil du få tillit tilbake”.

Når det gjelder beslutningstaking, mener flere av informantene at fokus på involvering av mannskapet er viktig. Som én av informantene fortalte, ”en kaptein kan ikke drive alene, du er avhengig av andre”. Kapteinene forklarte videre at autoritetskrekk blant enkelte nasjonaliteter, skaper utfordringer for beslutningsprosessen. Kapteinene utfører ulike tiltak for å håndtere disse kulturelle særegenhetene. Enkelte kapteiner velger å avholde møter i plenum for å involvere mannskapet. Under møtene informerer ledelsen om hva mannskapet kan forvente fremover. Hele mannskapet får delta på møtene, uansett om de er en del av prosjektet eller ikke, ifølge én av kapteinene. “Alle skulle føle seg inkludert, og få et forhold til jobben”, forklarte han. Enkelte kapteiner tvinger mannskapet til å delta og ytre sine

meninger på møtene. Dette er fordi det ikke er tilstrekkelig å kun oppfordre til deltakelse, presiserte én av kapteinene. Videre forklarte én av informantene hvordan han fokuserte på læring. Dette gjør han ved, “inkludering, men gi frihet under ansvar”. Mannskapet, uavhengig av stilling, må få lov til å opparbeide seg egne erfaringer gjennom prøving og feiling. “Du må stole på de, og bevise at du stoler på de”, forklarte han videre. Han mener at det er viktig å være observant og justere dersom noe ikke blir utført korrekt.

Informantene beskrev konflikt som utfordrende med flerkulturelt mannskap. Med tanke på kulturelle gnisninger, mener kapteinene at det er to måter å håndtere dette på. For det første er rederiene observant på hvilke nasjonaliteter det eksisterer spenninger mellom. De velger derfor bevisst å unngå disse kombinasjonene. For det andre, fortalte kapteinene hvordan åpenhet og kommunikasjon brukes som verktøy for å motvirke konflikt mellom nasjonaliteter. Én kaptein forklarte at konfliktnivået i stor grad kommer an på hvordan man opptrer, og hvordan man ønsker at miljøet skal være om bord, “det er viktig å snakke ut om saker og ting”, spesifiserte han. Statusforskjeller blir sett på som den andre konfliktypen. Kapteinene mener det er viktig å flate ut slike forskjeller, og forsøker bevisst å behandle mannskapet likt uavhengig av rang. De mener rettferdighet og respekt er essensielt for et godt miljø om bord. Den siste konfliktypen, rasisme, håndterte kapteinene med konfrontasjon. Én av kapteinene forklarte hvordan han bryter inn og snakker direkte til de som utøver rasisme overfor andre. Han utdypet dette som følger, ”jeg håndterer dette ved å prate med polakker etc., fordi de ikke får lov til å holde på slik mot filippinere”. Konflikt er generelt utfordrende å håndtere som leder for et flerkulturelt mannskap, ettersom nasjonalitetene har ulike metoder for konfliktløsning. Én av kapteinene beskrev dette på følgende måte, “noen står klar med kniven, noen knyttneven, og andre bruker kun ord”. Én annen mener det er viktig at kapteinen har tilstrekkelig med arbeidserfaring for å håndtere situasjonen på en optimal måte.

Flere av kapteinene ser i utgangspunktet ikke på subgrupper som et problem. De presiserte likevel at man må være observant på utviklingen av slike grupper, og klimaet mellom dem. Dersom gruppene ikke kommuniserer godt med hverandre, eller det oppstår stereotypisering mellom dem, må kapteinen ta grep. Informantene poengterte imidlertid at dette kan være utfordrende, og i enkelte tilfeller oppdager de ikke gnisningene før situasjonen har eskalert til en konflikt. Én av kapteinene forklarte hvordan han håndterer konflikt på følgende måte, “dersom man oppfatter at det er noen grupper som ikke kommuniserer godt med hverandre, må man gå inn å ta grep som kaptein – minne de på at de er ansatt på en og samme båt – vi

er alle i samme båt”. Kapteinene presiserte at det er viktig å skape en fellesskapsfølelse om bord. ”Ideelt sett skal du ha én gruppe som drar i felles retning. Er best for driften”, utdypet én av informantene.

Det var flere av kapteinene som presiserte at det er viktig å sette seg inn i de ulike nasjonalitetenes særegenheter, og forsøke å forstå deres kulturelle vaner og væremåte. Dette krever at kapteinene setter seg inn i hvordan de tenker, og på den måten lærer de å kjenne. Én av disse kapteinene forklarte videre hvordan man enkelt lærer kjennetegn ved de ulike nasjonalitetene, dersom man er litt observant. Som han forklarte, “du har det mannskapet du har, og det er din jobb å få de til å fungere sammen”. Flere av disse kapteinene hadde erfart at de må legge de norske vanene til side og tilpasse seg mannskapets kulturer. Tilpasningen skjer automatisk, hevdet én av kapteinene, og refererte til overgangen som en “hånd i hanske”. Han begrunnet videre tilpasningen med, “når i Roma, gjør som romerne”. En annen av disse informantene forklarte hvordan han forsøkte å fornorske mannskapet tidligere, men at dette ikke fungerte. Han presiserte at man ikke kan forlange at mannskapet skal lære den norske kulturen, når skipet kun består av én til to nordmenn. “Du må sette deg inn i kulturen deres, det er alfa omega”, spesifiserte han. Enkelte refererte også til sosial og arbeidsmessig tilpasningsdyktighet som essensielle faktorer for å lykkes med et flerkulturelt mannskap.

Én av kapteinene presiserte imidlertid at tilpasningen skjer begge veier, og at det er noen norske vaner han holder fast ved. Kapteinene mener videre at det er enklere for nordmenn å tilpasse seg andre kulturer enn omvendt. Derfor blir de norske vanene ofte tilsidesatt om bord. Én av informantene beskrev det på følgende måte, “det går ikke an å fornorske et mannskap. De er ikke norske, og du kan ikke få de til å bli norske”. Én av informantene fortalte at han ønsker å videreføre den norske kulturen om bord. Han er ikke interessert i å tilpasse egen atferd etter mannskapets kultur. I stedet forsøker han å få de til å forstå norske vaner, og endre atferden deres.

4.7 Norsk ledelse og kulturell diversitet

Flere av kapteinene påpekte hvordan den norske ledelsesatferden blant kapteiner på NIS registrerte båter, har et godt rykte blant andre nasjonaliteter. Dette begrunnes med at norske båter generelt har høy kvalitet, fokus på sikkerhet, tilbyr god lønn og mat, samt har overkommelige arbeidsvakter.

Norske kapteiner har en relativt flat lederstil og er lite opptatt av status og stilling. Kapteinene mener dette bidrar til at mange nasjonaliteter foretrekker å jobbe under norsk ledelse, hvor mannskapets trivsel står høyt. De som vurderte NIS som fordelaktig, var spesielt det mannskapet med erfaring fra andre flaggstater, hvor kapteiner ofte har en mer autoritær lederstil. Likevel er det enkelte nasjonaliteter som finner den korte avstanden mellom leder og medarbeider frustrerende, da de ikke fikk klare beskjeder. I denne sammenheng vektlegges spesielt mannskap som er vant til ordregiving fra en autoritær leder.

Én av kapteinene fortalte imidlertid hvordan han mente norske ledere blir sett på som medgjørlige og naive, og oppfattes derfor som lette å utnytte.

5. Diskusjon

I dette kapittelet skal vi undersøke ledelsesatferden til kapteinene, og hvilke lederstiler som preger atferden deres. Vi ønsker å knytte de empiriske funnene fra kapittel fire opp mot den teoretiske gjennomgangen foretatt i kapittel to. Formålet med diskusjonen er å belyse følgende forskningsspørsmål: *Hvorvidt norske kapteiner på NIS registrerte skip benytter en norsk lederstil eller tilpasser ledelsesatferden etter mannskapets kulturelle diversitet?*

Innledningsvis i analysen vil vi klynge nærliggende nasjonaliteter, og sammenligne klyngenes empiriske kulturegenskaper med Hofstedes kulturdimensjoner. Hensikten med dette er å avgjøre hvorvidt kapteinenes kulturobservasjoner samstemmer med Hofstedes teoretiske funn. Grunnen til at vi velger å sammenligne dimensjonene med empiri, er for å undersøke hvorvidt de ulike nasjonalitetene holder fast ved samfunnets kulturelle kjennetegn i deres atferd om bord. For å besvare forskningsspørsmålet vårt vil det være mest aktuelt å bruke mannskapets faktiske kulturelle kjennetegn som utgangspunkt, da det er disse kjennetegnene som er de bakenforliggende årsakene til kapteinenes eventuelle tilpasning. Videre vil vi sammenligne kapteinenes ledelsesatferd med ledelsesteori for å kartlegge hvilken lederstil eller hvilke lederstiler de benytter, for videre å kunne vurdere hvorvidt lederstilen er påvirket av den kulturelle diversiteten i mannskapet.

5.1 Regionsklynger

Vi velger å klynge de mest representerte nasjonalitetene på NIS registrerte skip, fordi vi ønsker å vurdere hvorvidt det eksisterer en kulturell sammenheng mellom de ulike nasjonalitetene i klyngene. Dette vil samtidig gi et snevrere og mer oversiktlig utgangspunkt for den videre diskusjonen, hvor vi skal vurdere hvordan kapteinene håndterer kulturell diversitet.

Klyngedannelsen baserer seg på GLOBE studiet, der nærliggende nasjoner klynges på bakgrunn av språk, geografisk beliggenhet, religion, og historie. Mannskapet er representert i fire av de ti regionsklyngene. Dette inkluderer (1) *Latin-Europa* - spanjoler og franskmenn, (2) *Sørøst-Asia* - filippinere, indonesere og indere, (3) *Anglo* - engelskmenn, og (4) *Øst-Europa* - russere, polakker, latviere og litauere. Av disse fire klyngene, finner vi tre spesielt interessante for formålet med oppgaven. Klyngene inkluderer Latin-Europa, Sørøst-Asia, og

Øst-Europa. Kapteinene presiserte at de generelt har lite erfaring med engelskmenn, og det fåtallet informanter med erfaring refererte til lite spesifikke kjennetegn. Vi har derfor ikke tilstrekkelig data for å inkludere denne nasjonaliteten i den videre diskusjonen.

5.1.1 Sammenligning av klyngene med Hofstedes kulturdimensjoner

I dette underkapittelet vil vi sammenligne klyngene med Hofstedes seks kulturdimensjoner (jf. Avsnitt 2.1.5 - Kulturdimensjoner). Vi velger å bruke Hofstede i stedet for GLOBE som sammenligningsgrunnlag, fordi Norge ikke er representert i GLOBE studiet. Med tanke på diskusjonen er det viktig at vi har tilstrekkelig informasjon om Norge, da det er norsk ledelse blant norske kapteiner som analyseres.

Hofstedes kulturdimensjoner er et etablert rammeverk hvor de seks dimensjonene tilsammen beskriver en nasjons kultur. Vi vil derfor knytte kapteinenes observasjoner opp mot disse dimensjonene, for få et helhetlig inntrykk av mannskapets kultur. I tillegg vil dette gi en indikasjon på om samfunnets utslag på kulturdimensjonene, reflekteres i mannskapets atferd om bord.

Det er i enkelte tilfeller vanskelig å antyde hvilke kulturelle kjennetegn som kan kobles til Hofstedes kulturdimensjoner. Vi har derfor måttet foreta enkelte antagelser, og har på bakgrunn av dette også valgt å ekskludere dimensjoner på enkelte analyseområder. Dette er som følger av kapteinenes manglende erfaring om kulturenes egenskaper tilknyttet enkelte dimensjoner.

Klyngene Øst-Europa og Sørøst-Asia er mest representert som mannskap på NIS skip. Derfor vil det være naturlig å ekskludere Latin-Europa på enkelte områder i diskusjonen, der kapteinene ikke har spesifikk data.

I modell 5-7 (jf. Avsnitt 2.5 - Ledelse av kulturell diversitet) presenteres kulturenes utslag på Hofstedes kulturdimensjoner, angitt med en poengsum for hver dimensjon. Søylediagrammene er presentert klyngevis, der Norge er inkludert i klyngenes fremstilling som sammenligningsgrunnlag. Dette er fordi vi analyserer norske kapteiners lederstil, og ulike utslag på dimensjonene kan dermed illustrere de kulturelle forskjellene kapteinene står overfor.

For å skape en oversiktlig diskusjon, har vi valgt å lage intervaller for nasjonalitetenes poengsummer. Disse intervallene benyttes i diskusjonens videre gang (jf. tabell 2 – intervaller).

BETYDNING	INTERVALL
Veldig høyt	90-100
Høyt	80-89
Relativt høyt	60-79
Antydning til høyt	51-59
Nøytralt	50
Antydning til lavt	40-49
Relativt lavt	20-39
Lavt	10-19
Veldig lavt	0-9

Tabell 2: Intervaller

Latin-Europa

I følge Hofstedes kulturdimensjoner for nasjonene i den latin-europeiske klyngen (jf. Avsnitt 2.5 - modell 5), er kulturene preget av maktdistanse. Dette betyr at begge landene med større sannsynlighet godtar et makthierarki. Frankrike slo imidlertid høyere ut enn Spania på dimensjonen, og har relativt høy maktdistanse. Med tanke på spanjoler, kan man imidlertid kun se en antydning til dette utslaget. Videre er franskmennene relativt individualistiske, og fokuserer derfor på egen person fremfor det kollektive samfunnet. Spanjolene er derimot tilnærmet lik nøytrale på dette området. Når det gjelder maskulinitetsdimensjonen, antydes det at begge samfunnene er feminine, og dermed verdsetter myke verdier. Vedrørende usikkerhetsunnvikelse, scorerer begge landene høyt. Det vil si at de ønsker å kontrollere samfunnets framtid og fokuserer i mindre grad på uortodokse og innovative tankeprosesser. Derimot er det et skille mellom nasjonene med tanke på langtidsorientering. På dette område kan man antyde at spanjolene heller mot et normativt samfunn, mens franskmennene scorerer relativt høyt, og er dermed mer pragmatiske og åpne for en moderne fremtoning.

Avslutningsvis ser vi, ut fra ettergivenhetsdimensjonen, en antydning for at begge nasjonene til en viss grad begrenser borgernes impulser.

Som nevnt har vi begrenset med informasjon om den latin-europeiske klyngen. Vi ser imidlertid en korrelasjon mellom teori og empiri på to av kulturdimensjonene. Spanjolene ble beskrevet med bruk av ord som stahet og selvgodhet, noe vi antar viser til at de er mer opptatt av eget individ i stedet for fellesskapet. Altså samstemmer det med Hofstedes funn tilknyttet individualisme-dimensjonen. Dog ser vi en negativ korrelasjon mellom franskmennenes teoretisk høye usikkerhetsunnvikelse og kapteinenes beskrivelse av deres tankeprosesser. Kapteinene mener franskmennene har andre måter å tenke på, fordi de er formet annerledes. Vi tolker at denne uortodokse tankeprosessen heller skulle gitt lave resultater på usikkerhetsunnvikelsesdimensjonen. Derfor kan vi ikke bekrefte at teori samstemmer med resultatene våre på dette område.

Øst- Europa

I henhold til maktdistansedimensjonen (jf. Avsnitt 2.5 - modell 6), er det et skille mellom nasjonene innad i regionsklyngen. På den ene siden er polsk og russisk kultur, preget av relativt høy og veldig høy maktdistanse. Dette betyr at begge samfunnene er fortrolige med hierarkiske systemer. På den andre siden er latvisk og litauisk kultur preget av relativt lav maktdistanse. Videre vurderes Polen, Litauen og Latvia som relativt individualistiske samfunn, hvor individet prioriteres fremfor fellesskapet. Russland derimot, vurderes som et relativt kollektivt samfunn. Når det gjelder maskulinitetsdimensjonen, verdsetter polakkene harde verdier. Dette medfører at de foretrekker at samfunnet er bygget på måloppnåelse og suksess. Derimot er de tre resterende landene preget av myke verdier, i ulik grad. Disse landene verdsetter derfor blant annet samarbeid, omsorg og beskjedenhet. Russland er et relativt feminint samfunn, og scorer relativt lavt på maskulinitetsdimensjonen. Litauen og Latvia scorer lavt og veldig lavt på samme området. Alle landene i klyngen, har en kultur som er preget av usikkerhetsunnvikelse. Dette medfører at disse landene er bekymret for framtiden, og ruster seg mot usikkerhet gjennom lovverk. Dog varierer graden for usikkerhetsunnvikelse. Polen og Russland har en veldig høy poengsum, mens Litauen og Latvia har en relativt høy poengsum. Når det gjelder langtidsorientering, eksisterer det igjen et sprik i poengsummene. Polen skiller seg fra de øvrige kulturene, ved at de er tro mot fortiden og lever etter veletablerte normer og tradisjoner, altså et normativt samfunn. Russland og Litauen scorer derimot høyt på langtidsorienteringen, og fokuserer mer på

oppmuntring og tilpasning etter forandringer i omgivelsene. Likeså ansees også Latvia som pragmatisk, og scorer relativt høyt på dette området. Avslutningsvis er alle landene i klyngen preget av sosiale begrensninger, altså blir de sterkt sosialisert av samfunnets normer. Russland og Polen scorer relativt lavt på ettergivenhetsdimensjonen, mens Litauen og Latvia scorer lavt, og kulturene deres er derfor mer preget av begrensninger.

Kapteinene fortalte at litauere og latviere generelt har likhetstrekk med de skandinaviske nasjonalitetene, men ettersom vi ikke har spesifikke illustrasjoner om deres væremåte, kan vi ikke knytte empiri opp mot teori på en pålitelig måte.

Med utgangspunkt i innsamlet data på de øvrige landene, ser vi enkelte koblinger til Hofstedes maktdistansedimensjon. Informantene forklarte hvordan det russiske mannskapet ofte var representert i høyere stillinger om bord, og videre var kjent for sin gode utdannelse. De anser seg selv som bedre enn andre og forventer å bli hørt, både av kapteinen og underordnede. Dette indikerer at Russlands hierarkiske vaner gjenspeiles i deres atferd om bord. Det høye utdanningsnivået og deres autoritære væremåte kan i tillegg vise til at de innehar en høy posisjon i hjemlandets makthierarki. Disse holdningene kan bekrefte hvorfor Russland scorer veldig høyt på maktdistansedimensjonen. Med tanke på polakker, tilsier funnene våre at kulturen bærer preg av autoritetsskrek. Dette begrunner vi ut fra deres ansvarsfraskrivelse. Vi kan ikke bekrefte hvorvidt autoritetsskrek indikerer et makthierarki i samfunnet. Likevel vurderer vi, ut fra våre funn, at det eksisterer en korrelasjon mellom autoritetsskrek og maktdistanse.

Når det gjelder individualisme er polakker, i følge informantene, opptatt av det sosiale samværet om bord. De foretrekker for eksempel å arbeide i grupper. Dette samstemmer derfor ikke med kulturens utslag på kulturdimensjonen. Derimot ser vi en sammenheng mellom den teoretiske fremstillingen av russisk kultur, og innsamlet data. Deres væremåte bygger på en nasjonalistisk stolthet, forankret i deres historie og tradisjoner. De er derfor tro mot samfunnet, og setter kollektivets preferanser foran egne. Likevel beskriver enkelte av kapteinene russere som individualistiske, da de ikke sosialiserer seg med andre kulturer om bord. Vi tolker derimot at denne atferden nettopp indikerer kollektivism, da russere er tro mot inngruppen, altså personer fra eget samfunn. På den andre siden, fortalte kapteinene hvordan russere forventer å bli hørt, og tror de er bedre enn alle andre. Dette kan indikere individualistiske tendenser blant det russiske mannskapet.

Vedrørende maskulinitet ser vi en negativ korrelasjon mellom kulturdimensjonen og innsamlet data for polakker og russere. Det polske sjøfolket beskrives som ansvarsfravikende, noe som ikke samsvarer med de målbevisste kjennetegnene ved et maskulint samfunn. Med tanke på russere kan rasistiske utsagn, indikere at myke verdier, som omsorg og konfliktunntakelse, ikke står sterkt i det russiske samfunn. I tillegg beskrives russere som velutdannede mennesker, og er opptatt av å tjene penger. Dette forsterker våre antagelser om at den russiske kulturen bærer preg av maskulinitet, da disse funnene kan kobles opp mot harde verdier, nærmere bestemt suksess.

I henhold til langtidsorienteringsdimensjonen, kan det tyde på et sprik mellom teori og resultat. Det russiske samfunnet er, i følge Hofstede, pragmatisk. Derimot blir russere betraktet som lukkede av informantene, holdninger og atferd kapteinene mener stammer fra deres historie og tradisjon som kommuniststat. Russere ytrer ikke et ønske om å tilpasse seg menneskene de har rundt seg, eksempelvis ved at de opptrer ”spillaktige”. Det virker derfor ikke til å være et samsvar mellom teori og empiri i dette tilfelle.

Avslutningsvis ser vi en kobling mellom Russlands poengsum på ettergivenhetsdimensjonen og deres beskrevne atferd. Intervjuobjektene informerte om at russere tidlig ble sosialisert til et nasjonalistisk syn, og militære tjenester ble brukt som hjelpemiddel for å begrense deres impulser. Denne nasjonalistiske tankegangen gjenspeiles i russernes atferd om bord, gjennom deres kulturelle stolthet og stahet. Enkelte mener derfor at russere kun opprettholder en fasade fordi de ønsker å fremstå mer åpne.

Sørøst-Asia

Nasjonene i den sørøst-asiatiske klyngen bærer preg av maktdistanse, og landene er derfor fortrolig med ulik maktfordeling i samfunnet (jf. Avsnitt 2.5 - modell 7). Filippinene utpeker seg spesielt, og scorer veldig høyt på dette området. De øvrige landene, Indonesia og India, ansees å ha relativt høy maktdistanse. Landene i klyngen blir også ansett som kollektive, med sterkt fokus på felleskapet. Graden varierer imidlertid. Filippinere scorer relativt lavt, indonesere scorer lavt, og indere har kun en antydning til kollektivismen. Vedrørende maskulinitet verdsetter to av samfunnene harde verdier, henholdsvis filippinere som er relativt maskuline, og indere med en antydning til dette. Derimot antydes det at det indonesiske samfunnet bygger på myke verdier, som omsorg og empati. Når det gjelder usikkerhetsunntakelse antydes det at samtlige nasjonaliteter er relativt komfortable med en

usikker framtid i møte. Videre er det varierende resultater i Hofstedes studie, med tanke på langtidsorientering. På den ene siden, har filippinere et relativt normativt samfunn, preget av veletablerte normer og tradisjoner. På den andre siden, er indonesere og indere mer langtidsorientert. Avslutningsvis preges alle nasjonene av lav ettergivenhet, og medlemmene i samfunnene blir i stor grad sosialisert etter etablerte normer. Indonesere og indere har relativt lav ettergivenhet, mens filippinere kun viser en antydning til dette.

Med tanke på maktdistanse er det overensstemmelse mellom empiri og teori for samtlige nasjonaliteter i klyngen. Kapteinene bekreftet at filippinere og indonesere har svært hierarkiske vaner. Dette fremkommer gjennom deres atferd og respekt for autoritære roller. Nasjonalitetene ble karakterisert som tilbakeholdende overfor ledere, og intervjuobjektene informerte om at kulturene var preget av autoritetsskrek. I avsnittet omhandlende Øst-Europa foretok vi en antagelse hvor vi knyttet autoritetsskrek opp mot maktdistanse i Polen. Beskrivelsene av filippinsk og indonesisk kultur, forsterker antagelsen. Videre er det også vanlig, i følge flere av kapteinene, at filippinere etablerer hierarkiske systemer innad i kulturen deres. Informantene fortalte hvordan det utnevnes en leder for denne interne gruppen. Deres hierarkiske vaner gjenspeiles altså i sjøfolkets atferd om bord, og vi kan dermed bekrefte at det høye utslaget på maktdistansedimensjonen er gjeldende om bord. Den indiske væremåten er også sterkt preget av hierarki. Indere innehar ofte offiserstillinger, og liker å vise at de er sjefen. Samtidig forklarer informantene at de oppleves svært autoritære og at deres kommunikasjon bærer preg av ordregiving.

Når det gjelder individualisme, kan vi ikke trekke en fullstendig kobling til teori, med utgangspunkt i funnene for den indiske kulturen. Likevel fremstår de individualistiske, da de liker å fremme deres posisjon. Dette indikerer en negativ korrelasjon mellom empiri og Hofstedes funn. Derimot ser vi en klar positiv korrelasjon mellom den individualistiske kulturdimensjonen og empiri, hos filippinere. Informantene påpeker at filippinere er opptatt av sosial tilhørighet, og spiser, bor, arbeider og synger sammen i grupper. Et annet fenomen, som forsterker denne konklusjonen, er hvordan en filippinsk sjømann er utvalgt av familien til å brødfø 47 mennesker i snitt. At de velger å sende hjem minimum 70% av nettolønnen hver måned, indikerer en kollektivistisk tankegang.

Med tanke på den filippinske kulturen, ser vi en negativ korrelasjon mellom empiri og teori, ut fra maskulinitetsdimensjonen. Deres beskjedenheter, referert til av informantene, samstemmer med beskrivelsen av et feminint samfunn. I tillegg samarbeider de gjerne ved

utførelsen av arbeidsoppgaver, noe som kjennetegner en kultur bygd på myke verdier. Indere er derimot opptatt av å vise at de er sjef, og går gjerne med paljetter for å poengtere deres høye stilling. Dette tyder på at de er suksessorienterte, og opptatt av måloppnåelse. Funnene samstemmer med den teoretiske antydningen om at deres kultur bærer preg av maskulinitet.

Vedrørende langtidsorientering ser vi en antydning til korrelasjon mellom empiri og teori når det gjelder filippinsk og indonesisk kultur. Den filippinske kulturens utslag på dimensjonen indikerer at de holder fast ved veletablerte normer og tradisjoner. Dette er motsigende til hvordan enkelte av kapteinene mener filippinere har gått over til en norsk væremåte, og dermed tilpasset seg omgivelsene når de seiler. Dette antyder en negativ korrelasjon mellom empiri og teori. På den andre siden mener andre informanter at filippinere fortsatt holder fast på samfunnets tradisjoner, og at de kulturelle forskjellene fortsatt eksisterer. Som én av informantene forklarte kunne de ikke ta om bord en død mann fra havet, før en prest hadde velsignet båten. Dette viser til hvordan de fremdeles holder fast ved deres katolske vaner og skikker. Dette kan tyde på en positiv kobling mellom det relativt lave utslaget på dimensjonen og empiri. Indonesere blir også beskrevet som svært religiøse, og holder fast ved deres muslimske skikker og tradisjoner, også om bord. Tross deres harde arbeidsdager til sjøs, ønsker de for eksempel fortsatt å gjennomføre ramadan. Dette er altså ikke i tråd med deres utslag på langtidsorienteringsdimensjonen, hvor resultatene viser at de er relativt pragmatiske.

5.1.2 Oppsummering

Nedenfor følger en kort oppsummering av våre viktigste empiriske funn.

Latin-Europa vurderes som individualistiske og er preget av lav usikkerhetsunnvikelse. *Øst-Europa* har generelt høy maktdistanse, og blir ansett som kollektive samfunn. Dog har russere enkelte individualistiske tendenser. Videre er det et skille innad i klyngen, med tanke på maskulinitetsdimensjonen. Polen blir betraktet som feminine, og Russland som maskuline. I tillegg ansees klyngen som pragmatisk, og har lav ettergivenhet. *Den sørøst-asiatiske* klyngen har høy maktdistanse i de respektive samfunnene, og blir også ansett som kollektive. Her skiller imidlertid indere seg ut, ved at de har individualistiske tendenser. Videre betraktes klyngen generelt som feminin, men indere utpeker seg som et maskulint samfunn. Avslutningsvis ansees klyngen som normativ. Dog har filippinere pragmatiske tendenser.

5.2 Ledelse av kulturell diversitet

Kulturelle særegenhetens implisitt natur gjør det vanskelig å påvirke, da de gjerne sosialiseres videre som taus kunnskapsoverføring. Likevel ønsker vi å foreta en vurdering av kapteinenes tilpasning og håndtering av disse kulturelle særtrekkene. Teorien tilsier at samfunnets kultur, kan forme medlemmernes forventninger til ledelse. Derfor antar vi at kapteinene ønsker å tilfredsstille disse preferansene, og tilpasser deres lederstil.

Studier viser at dersom leder ikke vet hvilken lederstil de skal benytte, burde de anvende en universell lederstil, eksempelvis transformasjonsledelse. Dette er en indikasjon på at ledere i enkelte tilfeller fraviker sin nasjonale lederstil. Dette støttes av andre forskere, som påpeker at leders lederstil vil være påvirket av både universelle og mer kulturspesifikke karakteristika. Vi antar derfor at kapteinene kan benytte en universell lederstil i enkelte situasjoner, og vi ønsker derfor å undersøke dette videre.

I dette delkapittelet skal vi altså foreta en vurdering av hvorvidt kapteinene tilpasser seg mannskapets ulike kulturelle kjennetegn, eller om de holder fast ved den norske ledelsesatferden. For å analysere dette tar vi utgangspunkt i kapteinenes beskrivelser av viktige momenter, for eksempel kommunikasjon, og vurderer hvorvidt deres atferd samstemmer med den norske ledelsesteorien, de universelle ledelsesteoriene, eller begge deler. Videre bruker vi klyngene som er gjennomgått overfor, og vurderer klyngenes vaner og væremåte på de ulike momentene. Dersom det eksisterer utfordringer som følger av kulturenes særegenhet, skal vi analysere hvordan kapteinene håndterer dette. Avslutningsvis ønsker vi å trekke inn teori på diversitet og ledelse av kulturell diversitet, for å belyse forskningsspørsmålet ytterligere.

5.2.1 Kommunikasjon

Kapteinenes erfaringer

Kapteinene har mye fokus på åpenhet og lytting. De beskrev hvordan toveiskommunikasjon åpner for spørsmål og rådgiving. For at dette skal være gjennomførbart, er gjensidig tillit mellom partene essensielt. Informantene presiserte også at det er viktig å vise omtanke og oppmerksomhet overfor mannskapet. I tillegg er norske kapteiner opptatt av at alle skal behandles likt uavhengig av rang. I det daglige går mye av kommunikasjonen gjennom

tjenesteveien. På grunn av tidspress, skifter kapteinene gjerne over til ordregiving og enveiskommunikasjon i kritiske situasjoner. Dette viser til hvordan kommunikasjonen også kan være situasjonsbetinget i enkelte tilfeller.

Kulturelle utfordringer

Med tanke på kommunikasjon, refererte kapteinene til autoritetsskrekke som utfordrende blant enkelte regionsklynger, herunder Sørøst-Asia og Øst-Europa. I henhold til innsamlet data tilknyttet kulturdimensjonene, har begge klyngene høy maktdistanse. Dette preger nasjonalitetenes atferd overfor kapteinene om bord, da de er ikke vant til en åpen relasjon med en leder. Autoritetsskrekke medfører at toveiskommunikasjon sjelden forekommer. Dette er fordi de har en tendens for passiv samtykke og beskjedenhet. Videre er det ønskelig for det filippinske mannskapet å kommunisere gjennom en valgt leder for hierarkiet, enn direkte til kapteinen. Dette gjør det utfordrende for kapteinene å etablere en åpen relasjon med mannskapet.

Håndtering av utfordringer

Vedrørende kommunikasjon, observerer vi marginalt med tilpasning fra kapteinenes side. Vi tolker funnene som at de heller tilrettelegger for de kulturelle forskjellene på dette området. Kapteinene holder altså fast ved deres egne holdninger, og heller oppmuntre mannskapet til å tilpasse seg dem. Dette gjenspeiles for eksempel i hvordan én av kapteinene får mannskapet til å gjenta informasjonen han oppgir, for å forsikre seg om at de er innforstått med oppgaven. På denne måten skjønner de at de må stille spørsmål dersom noe er uklart. En annen måte kapteinene forsøker å få mannskapet til å tilpasse seg deres kultur, er gjennom de daglige rundene, hvor de bevisst kommuniserer med mannskapet. I tillegg fokuserer flere av informantene på kontinuerlig påminnelse om at deres dør alltid er åpen, og få de ulike nasjonalitetene til å forstå at man ikke trenger å holde fast ved den hierarkiske oppbygningen på et skip. For å skape gjensidig kommunikasjon, må kapteinen opparbeide seg tillit hos den enkelte.

På grunn av deres hierarkiske holdninger, er det imidlertid én av kapteinene som erfarte at det var enklere å gi filippinere direkte beskjeder. Enveiskommunikasjon gir mindre rom for misforståelser, og det er større sannsynlighet for at de tar beskjeden seriøst, og gjennomfører oppgaven. En annen kapteinen forsøker å begrense antall beskjeder som blir gitt av gangen, da filippinere som regel bare oppfatter den siste beskjeden. Dette viser at to av kapteinene

tilpasser kommunikasjonen etter filippinernes vaner, og velger derfor å sette deres norske vaner til side.

Videre ser vi en tilpasning fra flere av kapteinene når det gjelder filippinernes interne hierarki, der flere henvender seg til mannskapet via deres respektive leder. Dog er det én av kapteinene som nekter å tilpasse seg, og henvender seg derfor konsekvent til den enkelte i stedet for gruppens leder.

Kapteinenes lederstil

I lys av kapteinenes beskrivelser av nåsituasjonen, inklusiv deres håndtering av utfordringer, ser vi enkelte koblinger til de teoretiske aspektene gjennomgått i kapittel to. Åpenhet og lytting kommer igjen i Sund og Lines (2014) forklaring av norsk lederstil, hvor de presiserer at det er viktig at medarbeiderne er innforstått med at lederens dør alltid står åpen. De mener videre at tillit inngår som en av grunnsteinene i den norske og skandinaviske arbeidslivsmodellen. Kapteinenes fokus på omtanke og omsorg sammenfaller med den norske ledelsesatferden, presentert i Kaspersen (2008) og Grenness (2012). De mener det er viktig å være opptatt av medarbeidernes velferd, både i jobbsammenheng og privat. Videre er kapteinenes fokus på likestilling i tråd med den norske ledelsesteorien, som er påvirket av likhetsidealet i det norske samfunnet. I følge informantene er det liten avstand mellom kapteinene og underordnede.

På den andre siden mener Sund (i Folkestad, 2013) at det skjuler seg en jernhånd under norske ledeses silkehanske. Dette medfører at fokus på åpenhet, omsorg og likestilling, nedprioriteres, og lederen blir mer bestemt. Denne direkte væremåten, gjenspeiler kapteinenes atferd i kritiske situasjoner. I disse tilfellene går de over til en mer bestemt lederstil, og kommunikasjonen bærer preg av ordregiving.

Selv om det tilsynelatende virker som kapteinene følger en norsk lederstil, kan atferden samtidig indikere innspill fra universelle ledelsesteorier. Dette gjelder spesielt vedrørende omsorg og oppmerksomhet, som fremkommer i den demokratiske lederstilen. På lik linje med kapteinene, fokuserer den demokratiske lederstilen på å utvikle en god relasjon mellom leder og underordnede. Dette gjør lederen ved å være lyttende og støttende. Disse egenskapene får videre støtte i teorien omhandlende transformasjonsledelse (Haugen og Melhus, 2008), som Mäkiluoko (2004) mener er en hensiktsmessig lederstil å benytte ved

ledelsen av heterogene arbeidsgrupper. Individuell hensyntaking innen transformasjonsledelse, viser til at det er viktig å skape et støttende klima og lytte til ansattes individuelle behov (Glasø, 2014).

I kritiske situasjoner, hvor enveiskommunikasjon er vanligere, kan det virke som kapteinene benytter egenskaper man finner igjen i den autoritære ledelsesteorien. Ordregiving er i slike situasjoner mer vanlig. Videre kan ordregiving bære preg av situasjonsbestemt ledelsesteori, mer spesifikt, instruerende ledelse. Grunnet tidspress bestemmer kapteinen hva og hvordan oppgaver skal utføres, gitt at det ikke finnes etablerte prosedyrer eller rutiner for situasjonen. Dette samstemmer med Thompson (1995) og Thompson og Lis (2010) beskrivelse av instruerende ledelsesatferd.

Oppsummerende, mener vi at kapteinene hovedsakelig benytter en norsk lederstil med tanke på kommunikasjon. Dette begrunner vi ut fra kapteinenes beskrivelser om at åpenhet, lytting, og toveiskommunikasjon, er de viktigste momentene innen kommunikasjon. Disse aspektene inngår i kjennetegnene til norsk ledelse. Dog kan lederstilen indikere innspill fra demokratisk og transformasjonsledelse, der det å være lyttende og støttende også inngår. Vi mener imidlertid at demokratisk ledelse ikke vil være like gjeldene for kapteinenes overordnede lederstil, da lederstilen baseres på standard demokratiske prinsipper. I kritiske situasjoner, kom det tydelig frem at likestillingsprinsippet ble nedprioritert, og kapteinene hadde siste ordet. I disse situasjonene gikk lederen over til en autoritær lederstil. På bakgrunn av dette, tolker vi derfor at vi kan ekskludere den demokratiske lederstilen. Overgangen til en autoritær lederstil i kritiske situasjoner, anser vi videre ikke som kulturelt betinget. I stedet tolker vi at tilpasningen kun er et resultat av tidspress, og at kapteinene derfor ikke har tid til å høste innspill fra mannskapet. Denne ledelsesatferden fremkommer kun i kritiske situasjoner, noe som sjelden finner sted. Dette gjør at vi velger å ekskludere autoritær ledelse i vurderingen av kapteinenes lederstil, på dette området. Videre finner vi heller ikke situasjonsbestemt ledelse like aktuelt, da lederstilen benyttes dersom det ikke er etablerte rutiner eller prosedyrer som skal følges. Kapteinenes forklaringer om hvordan sikkerhetsrutiner og gjennomgang av øvelser ble brukt om bord, gir oss inntrykk av at kritiske sitasjoner nettopp er rutinepreget. Vi mener derfor at innhentet informasjon om formell og uformell kommunikasjon om bord, indikerer at kapteinene benytter en norsk eller transformasjonsbasert lederstil.

5.2.2 Beslutningstaking

Kapteinenes erfaringer

I mange tilfeller overlater kapteinene beslutningstakingen til de ulike avdelingslederne, som igjen gir løpende tilbakemelding til kapteinen. Dersom beslutningen er av mer kompleks natur, innkaller kapteinen ledelsen til møter, hvor beslutninger tas i felleskap. Kapteinene mener involvering og delegering av ansvar er viktig for arbeidernes utvikling. Opparbeidet tillit mellom partene, er nødvendig. Involvering innebærer fokus på drøfting og felles beslutningstaking, og samarbeid er derfor essensielt. I kritiske situasjoner, der tidspress preger beslutningstakingen, inkluderer ikke kapteinen mannskapet i like stor grad.

Kulturelle utfordringer

Med utgangspunkt i kulturdimensjonene, vurderer vi at maktdistanse og maskulinitet kan knyttes opp mot beslutningstaking. Som nevnt, har både den sørøst-asiatiske og østeuropeiske klyngen høy maktdistanse tilknyttet kulturen deres. Landene, foruten Russland, er preget av autoritetsskrek. Med tanke på den sørøst-asiatiske klyngen, medfører deres beskjedenhet at mannskapet ikke deltar i diskusjoner eller motsier kapteinen. Dette gjør det utfordrende for kapteinen å involvere de, samt delegerer ansvar. Spesielt utfordrende er deres tendens til å unngå ansvar ved feil utførelse eller tolkning av oppgaver. Videre vurderer vi samfunnene som feminine. Myke verdier som beskjedenhet, kan være utfordrende med tanke på aktiv involvering og beslutningstaking. I denne sammenheng skiller russere og indere seg fra de øvrige kulturene, ved at de er svært opptatt av egen suksess.

Håndtering av utfordringer

I prinsippet forsøker de fleste av kapteinene å holde fast ved den norske tankegangen når det gjelder beslutningstaking. Dog skaper klyngenes kulturelle særegenheter utfordringer for lederne, som gjør at de på ulikt vis velger å tilpasse atferden etter deres vaner. På grunn av autoritetsskrek, er det ikke tilstrekkelig å kun oppfordre til diskusjon. Kapteinene forsøker å tvinge de til involvering gjennom møter i plenum. Her legger de til rette for diskusjon og innspill fra de ulike avdelingene. Videre resulterer klyngenes autoritetsskrek i at flere nasjonaliteter unngår å påta seg ansvar for feil tolkning eller utførelse av oppgaver. Dette

medfører at flere av kapteinene tilpasser seg kulturenes væremåte, og velger å overvåke arbeidet til mannskapet.

Kapteinenes lederstil

På bakgrunn av overnevnte erfaringer og kulturelle utfordringer, ser vi at mange aspekter ved kapteinenes lederstil tyder på norsk ledelsesatferd. Involvering av ansatte, finner man igjen i den norske ledelsesmodellen. Norske ledere er opptatt av å lytte til de ansattes meninger, selv når det utfordrer deres egne. Dette samstemmer med funnene våre.

Én av kapteinene vektlegger å gi mannskapet frihet under ansvar. Dette er i tråd med teori, der blant annet Sund og Lines (2014) refererer til prøving og feiling som viktige virkemidler for ansattes utvikling. I tillegg presiserer de at tillit er en viktig faktor ved ansvarliggjøring, og leder kan dermed ta et skritt tilbake og la den ansatte ta styring for egen jobbutførelse. Den norske ledelsesmodellen presiserer videre at de ansatte tar lærdom av eventuelle feil (sett inn kilde), noe de norske kapteinene også nevner. Til tross for at kapteinene jobber for involvering av mannskapet, er det kapteinene som bestemmer dersom det er stor uenighet. Dette støttes av teori på norsk ledelsesatferd, der norske ledere beskrives som bestemte hvis nødvendig.

Ledernes holdninger til beslutningstaking, kan indikere innspill fra andre universelle lederstiler. Individuell hensyntaking innenfor transformasjonsledelse samstemmer med kapteinenes rådgivende egenskaper. Teorien bygger på at det er viktig å hjelpe ansatte til å realisere seg selv, samtidig som delegering av ansvar brukes som virkemiddel for ansattes utvikling (Glasø, 2014). Kapteinenes fokus på inkludering, likeverdig deltakelse og drøfting, er videre i tråd med demokratisk ledelsesteori. Teorien vier også oppmerksomhet til fordeling fremfor konsentrering av ansvar, for å utvikle ansattes evner innen beslutningstaking (Krech et al., 1962). Samtidig må individet stå til ansvar for sine avgjørelser (Starhawk, 1986). Dette ser vi også igjen i situasjonsbestemt ledelse, henholdsvis deltakende lederstil. Her har den ansatte ansvaret for daglige beslutninger, der leders jobb er å gi medarbeiderne råd om hvordan de bør løse oppgaven.

Kapteinenes atferd i en kritisk situasjon, kan tilsvare en autoritær lederstil. I følge teorien er en autoritær leder mest interessert i produksjon og effektivitet, og lederen fordeler oppgaver, setter tidsfrister, og gir retningslinjer for arbeidet. Vi ser også en antydning til kobling mellom situasjonsbestemt ledelse, mer spesifikt overtalende ledelse, og kapteinenes atferd.

Lederstilen baserer seg på at lederen bestemmer over arbeidet, men likevel høster innspill og forslag fra sine medarbeidere.

Oppsummerende, mener vi at kapteinenes jeg fjernet hovedsakelig norsk? lederstil kan indikere bruk av den norske ledelsesteorien, når det gjelder beslutningstaking. Dette begrunnes med at involvering, læring og ansvarliggjøring, er kapteinenes viktigste prioriteringer. Dette står i tråd med den norske lederstilen. I tillegg kan denne ledelsesatferden indikere universelle ledelsesteorier, herunder spesielt demokratisk og transformasjonsledelse, da de bygger på de samme involverende prinsippene. Vi ser imidlertid et skille i kapteinens ledelsesatferd. Overfor ledelsen, holder de fast ved de overnevnte momentene, men overfor mannskapet må de tilpasse atferden. Derfor faller spesielt involvering og ansvarliggjøring bort (omformuler). Den demokratiske lederstilen tar utgangspunktet i at ansatte må stå til ansvar for deres avgjørelser. Dette motstrider med kapteinenes forklaringer tilknyttet mannskapets atferd, da de stadig må etterse arbeidet til polakker, filippinere og indonesere. Grunnet ansvarsfraskrivelse og ønske om å skjule feil, kan ikke kapteinene stole fullstendig på de ansattes arbeidsutførelse. Dette indikerer at det er mindre sannsynlig at en demokratisk lederstil benyttes overfor mannskapet om bord. Videre ser vi lignende tendenser ved den norske ledelsesteorien. Teorien viser til at tillit gjør at leder kan ta et skritt tilbake ved delegering av ansvar, og la den ansatte ta styring for egen jobbutførelse. Igjen vil autoritetsskrekke og ansvarsfraskrivelse skape utfordringer, og kapteinene er tvunget til å etterse utført arbeid. Dette indikerer et lavt tillitsnivå mellom partene, og det kan derfor antydes at den norske lederstilen heller ikke er passende, når det gjelder ansvarliggjøring. Med tanke på involvering, inkluderes som regel bare ledelsen ved mer komplekse beslutninger. Mannskapet inkluderes kun i de hverdagslige avgjørelsene, noe som strider mot desentralisering og likeverdig deltakelse. Dette indikerer derfor hvordan kapteinene tilsynelatende ikke benytter verken norsk, demokratisk, eller transformasjonsledelse overfor mannskapet. Det kan imidlertid tyde på at de benytter disse lederstilene overfor ledelsen om bord.

Overfor ledelsen tolker vi videre at kapteinene benytter en situasjonsbestemt ledelsesatferd, henholdsvis deltakende i hverdags situasjoner og overtalende i kritiske situasjoner. Ved deltakende lederstil fokuseres det på delegering av ansvar, innenfor klart definert områder. Lederen tilrettelegger for diskusjon og innspill. Disse teoretiske elementene kan tyde på at denne lederstilen er best egnet i forholdet mellom kapteinen og lederen for dekk og maskin. Ved overtalende lederstil bestemmer lederen fortsatt over arbeidet, men høster innspill og

forslag fra medarbeiderne. Dette kan vise til relasjonen mellom kapteinen og ledelsen i kritiske situasjoner. Derimot er lederstilen best egnet når man står overfor lite motiverte ansatte. Dette er imidlertid ikke tilfelle ved ledelsen om bord, og derfor antar vi at den overtalende lederstilen ikke anvendes av kapteinene.

Overfor mannskapet benytter kapteinene en mer autoritær lederstil i kritiske situasjoner. Igjen tolker vi at denne ledelsesatferden ikke er relevant, da kritiske situasjoner forekommer sjeldent og overgangen skjer grunnet tidspress.

5.2.3 Motivasjon

Kapteinenes erfaring

Motivasjon blir ansett som essensielt for mannskapets trivsel om bord, og kapteinene fokuserer derfor hovedsakelig på å motivere de gjennom positive og negative tilbakemeldinger. Én av kapteinene mener man kan øke deres motivasjon ytterligere ved å øke deres ansvarsfølelse. Det var videre viktig å tilrettelegge for utvikling hos den enkelte, gjennom prøving og feiling. I tillegg ble fritidsarrangementer trukket frem som motivator, og turer, karaoke og spillekvelder ble arrangert for mannskapet.

Kulturelle utfordringer

Når det gjelder kulturdimensjonene, kan vi antyde en sammenheng mellom motivasjon og individualisme- og maktdistansedimensjonen. Den sørøst-asiatiske klyngen ansees som kollektiv. Deres sosiale tilhørighet påvirker deres atferd og hvordan de finner det nedverdiggende å motta irettesettelse foran andre. Dette skaper utfordringer for lederen, og feil kan skape vedvarende effekter. Videre er den sørøst-asiatiske og østeuropeiske klyngen preget av høy maktdistanse. Med tanke på læring som motivator, betraktes ansvarliggjøring som utfordrende på grunn av klyngenes autoritetsskrek. Mer ansvar, kan fungere mot sin hensikt, og resultere i økt ansvarsfraskrivelse.

Håndtering av utfordringer

Ris og ros er den mest nevnte metoden for å motivere mannskapet. Av erfaring har de lært at de må sette sin direkte væremåte til side, og bevisst unngå å gi negative tilbakemeldinger til en filippiner foran andre. På dette området må kapteinene tilpasse seg deres kulturelle særegenheter. Når det gjelder ansvarsfraskrivelse, må kapteinene, som nevnt under

beslutningstaking, tilpasse seg klyngenes kultur. I stedet for å stole på mannskapet, velger kapteinene å overse arbeidet de utfører.

Kapteinenes lederstil

Kapteinene betraktet læring og tilbakemelding som viktige motivatorer. På bakgrunn av overnevnte erfaringer og kulturelle utfordringer, ser vi at enkelte aspekter indikerer en norsk lederstil blant kapteinene. Når det gjelder læring ser vi en kobling til norsk ledelsesatferd, der prøving og feiling står i fokus (Folkestad, 2013). Vedrørende tilbakemeldinger, beskriver Farbrot (2013) at norske ledere har en mer direkte væremåte, enn sine skandinaviske naboer. Denne direkte atferden er noe vi gjenkjenner i kapteinenes beskrivelser av deres atferd overfor enkelte av klyngene. Med tanke på ansvarliggjøring, indikerer også dette norsk ledelsesteori, der leder stoler på at ansatte tar ansvar for egen jobbutførelse.

Når det gjelder tilbakemelding ser vi flere sammenkoblinger til mer universelle lederstiler. Hjelp, ros og oppmuntring, inngår i kjennetegnene ved den deltakende lederstilen innen situasjonsbestemt ledelse. Lederstilen benyttes på høyt kompetente medarbeidere, men som er usikker på utførelsen. Dette samstemmer med kapteinenes forklaring på hvordan de forsøker å rådføre seg med mannskapet i utførelsen av oppgaver. Transformasjonsledelse fokuser i stor grad på omtanke og oppmerksomhet, og motivasjon er derfor en naturlig del av ledelsesatferden. Gjennom idealisert innflytelse forsøker lederen å opptre beundringsverdig, og på den måten påvirke etterfølgere til å identifisere seg med lederen. Vi ser også innspill fra inspirerende motivasjon innen transformasjonsledelse. Her fokuseres det på motivere ansatte ved å skape engasjement, og en felles visjon. Dette er i tråd med én av kapteinenes forklaring, der han bruker “pep-talk” for å kontinuerlig motivere. Med tanke på ansvarliggjøring som motivator for læring, trekker vi samme konklusjon som ved beslutningstaking. Altså benytter kapteinene innspill fra individuell hensyntaking innenfor transformasjonsledelse, demokratisk ledelse, og situasjonsbestemt ledelse, henholdsvis deltakende lederstil.

Oppsummerende, tolker vi at det eksisterer et skille i kapteinenes lederstil, når det gjelder motivasjon. Vedrørende fokus på læring indikerer teorien at kapteinene benytter den norske ledelsesatferden, da denne lederstilen fokuserer på individets utvikling. Derimot tilsier også den norske ledelsesteorien at norske ledere viser tiltro til sine underordnede og gir de frihet under utviklingsprosessen. Kapteinene presiserte hvordan de sørøst-asiatiske og

østeuropeiske klyngene er preget av ansvarsfraskrivelse, som følger av autoritetsskrek. Kapteinene må derfor overse arbeidet, noe som kan tyde på at kapteinene ikke kan la individene stå til ansvar for egen utvikling, og norsk lederstil er derfor ikke like gjeldende. Fokus på læring, kan også indikere demokratisk, transformasjon, og situasjonsbestemt ledelse. Dog tar også disse lederstilene utgangspunktet i at ansatte må stå til ansvar for deres avgjørelser, noe som strider imot kapteinenes forklaringer. Som nevnt under beslutningstaking, mener vi derfor at det er mindre sannsynlig at disse lederstilene anvendes for å motivere ansatte.

Vedrørende tilbakemelding, antar vi at kapteinene benytter en universell lederstil. Dette er på bakgrunn av deres tilpasning til den filippinske kulturen ved irettesettelse. Den norske og direkte ledelsesatferden blir, i disse tilfellene, ikke benyttet. Vi tolker derfor at kapteinene benytter en situasjonsbestemt ledelse eller transformasjonsledelse. Vi ønsker spesielt å trekke frem transformasjonsledelse på dette området, da fokus på ansattes indre motivasjon utgjør hovedelementene i denne ledelsesatferden. Her benyttes omtanke og oppmerksomhet som motivator, og lederne spiller på "følelser i stedet for intellekt, hjerte framfor hjerne". Et annet argument som styrker antagelsene våre, er hvordan kapteinene velger å tilpasse seg den filippinske kulturens særegenheter. Ved å ta vedkommende til side ved negativ tilbakemelding, ivaretas deres indre motivasjon, og de mister ikke ansikt. Dette indikerer videre et fokus på hjerte fremfor hjerne.

5.2.4 Konflikt

Kapteinenes erfaring

Kapteinene refererte til konflikt som den største utfordringen med kulturell diversitet. Det blir i alt nevnt tre ulike konflikttyper; statusforskjeller, rasisme, og kulturelle gnisninger. Med tanke på statusforskjeller, blir enkelte nasjonaliteter sett på som mektigere enn andre. Statusforskjellene er gjerne forankret i de hierarkiske stillingene, men kan samtidig være et resultat av individets nasjonalitet. Rasisme blir videre trukket frem, der enkelte nasjonaliteter anser seg selv og egne som bedre enn andre. Gnisninger mellom de ulike nasjonalitetene er i hovedsak et resultat av historiske tradisjoner og konflikter mellom landene.

Kulturelle utfordringer

Maktdistanse, individualisme og langtidsorientering er dimensjoner vi ser i sammenheng med konflikt. Med tanke på maktdistanse kan statusforskjeller i samfunnet være en kilde til konflikt. Eksempelvis kan dette føre til nedlatende holdninger og mangel på respekt overfor andre. Regionsklyngene Øst-Europa og Sørøst-Asia er begge preget av høy maktdistanse, og er derfor vant til slike statusforskjeller. Dette ser vi preger underordnedes atferd om bord, samt innad i det filippinske hierarkiet.

Med tanke på individualisme, antar vi at kollektive samfunn i større grad verger seg mot konflikt, da de er mer opptatt av felleskapets beste. I henhold til empiri, er både den østeuropeiske og den sørøst-asiatiske klyngen kollektive. Derimot strider data om russerne mot dette, siden de er nedlatende overfor andre nasjonaliteter om bord, eksempelvis ved rasistiske uttalelser.

Samtlige klynger blir, i følge empiri, vurdert som normative ut fra langtidsorienteringsdimensjonen. Altså er samfunnene tro mot veletablerte normer og tradisjoner. Vedrørende den østeuropeiske klyngen, henholdsvis russerne, kan det nasjonalistiske synet bidra til kulturelle gnisninger mellom nasjonalitetene, da de anser seg som bedre enn andre.

Håndtering av utfordringer

Prinsipielt er kapteinene bevisste på å ikke forskjellsbehandle mannskapet. Dog vil ikke likestillingsprinsippet fungere like godt i praksis, på grunn av det kulturelle mangfoldet. De ulike nasjonalitetene vil forskjellsbehandle seg i mellom. Dette skaper en utfordring for kapteinene, og de må tilpasse seg de ulike klyngenes atferd, og være observant på konfliktutvikling. Dersom konflikt oppstår, er det viktig at lederne er innforstått med hvordan de ulike kulturene håndterer konflikt, da deres ulike atferd gjør at kapteinen må bryte inn på forskjellige måter. Eksempelvis, fortalte én av kapteinene at noen står klar med kniven, og andre bruker bare ord. Videre håndterer kapteinene konflikt ved å bryte direkte inn i konflikten, og minner de på at alle er på samme båt. I et tilfelle omhandlende rasisme, forklarte én av kapteinene hvordan han brøt inn i konflikten, og irettesatte de som utøvet rasistiske utsagn.

Kapteinenes lederstil

Med utgangspunkt i kapteinenes beskrivelser av nåsituasjonen, og hvordan de håndterer utfordringer, ser vi enkelte koblinger til de teoretiske aspektene. Likhetsidealet står sterkt i det norske samfunn og den norske ledelsesmodellen. Dette gjenspeiler kapteinenes holdninger, hvor status og stilling blir sett på som lite betydningsfullt i det daglige. Norske ledere er opptatt av lav avstand mellom leder og ansatt, et kjennetegn som går igjen i informantenes beskrivelser. Norske ledere er videre opptatt av å utvikle en fellesskapsfølelse blant ansatte, der alle trekker i samme retning. Disse holdningene motvirker konfliktdannelse, ved at statusforskjeller, rasisme og kulturelle gnisninger nøytraliseres, som følge av en likeverdig oppfatning mellom individene. Kapteinenes fokus på likhet og fellesskap, gjenspeiler dette. Dersom konflikt oppstår, vil kapteinenes direkte irettesettelse indikere en norsk lederstil. Dette er fordi den norske ledelsesatferden er direkte, og lederne ”kaller en spade for en spade”, og er ikke redd for å være ærlige (Farbrot, 2013).

Med tanke fra universelle lederstiler, henter kapteinenene innspill fra transaksjonsledelse. Kapteinenene og rederiene forsøker å unngå enkelte kombinasjoner av nasjonaliteter, fordi det øker sannsynlighet for rasistiske holdninger og dannelsen av konflikt. Dette kan tyde på at kapteinenene benytter en aktiv lederstil innen transaksjonsledelse. Dog vil ikke slik overvåking alltid fange opp uenigheter før problemer har utviklet seg til konflikt. Dermed tvinges kapteinen til å vente til nasjonalitetenes oppførselen har skapt problemer før de griper inn i situasjonen, noe som kan tyde på en passiv ledelsesatferd.

Oppsummerende, ser vi tydelige koblinger til den norske ledelsesatferden. Likhetsprinsippet og fokus på rettferdighet motvirker konfliktdannelse, da alle trekker i samme retning og ansees likeverdige. Dog indikerer faktisk konfliktdannelse at likhetsprinsippet ikke overholdes i praksis. Dette medfører at kapteinenene må bryte inn i konflikter for å nøytralisere gnisninger mellom gruppene, og dermed forsterke fellesskapsfølelsen. Dette gjør de ved å bryte direkte inn, noe som samstemmer med Farbrots (2013) beskrivelser for norsk ledelse. Beskrivelsene indikerer videre passiv ledelsesatferd innen transaksjonsledelse, og vi vurderer derfor denne lederstilen som like aktuell for kapteinenene. Dog anser vi at aktiv ledelse blir mindre relevant for kapteinenes lederstil, da det hovedsakelig er rederiene som avgjør kombinasjonen av mannskapets nasjonaliteter.

5.2.5 Subgrupper

Kapteinenes erfaring

Subgrupper dannes hovedsakelig på bakgrunn av nasjonalitet, språk eller humor. Kun én av kapteinene mente det eksisterer fordeler ved dannelsen av subgrupper. Dette begrunner han med at individene føler en tilhørighet til en gruppe. De resterende kapteinene mener dannelsen av subgrupper er et naturlig fenomen, men at det må følges med på gruppenes utvikling, og klimaet mellom dem. Dersom man ikke tar tak i negativ utvikling mellom gruppene tidlig nok, kan gnisningene utvikle seg til konflikt.

Kulturelle utfordringer

Det er kun én av dimensjonene som er relevant for dannelsen av subgrupper, henholdsvis individualisme. På denne dimensjonen har vi klassifisert den latin-europeiske klyngen som individualistisk, mens de østeuropeiske og sørøst-asiatiske klyngene er kollektive. Fellesskapsfølelse er essensielt for de sistnevnte klyngene. Vi tolker at den kollektive tankegangen påvirker dannelsen av subgrupper, ved at de ulike nasjonalitetene foretrekker et samhold med medlemmer av egen kultur. Dette kan medføre lavere gruppeidentitet til skipet som en helhet.

Gruppedannelse ut fra nasjonalitet, kan skape gnisninger mellom de ulike subgruppene. Dette kan være utfordrende, da det er en potensiell kilde til konflikter. Andre utfordringer tilknyttet subgrupper, inkluderer stereotypisering og ulikt tillitsnivå til “vi” og “de andre”. I tillegg kan ulikt språkbruk bidra til misforståelser eller at kapteinen går glipp av viktig informasjon, som holdes innad i subgruppen.

Håndtering av utfordringer

Kapteinene mener det er ønskelig med et felleskap om bord, noe de kontinuerlig arbeider mot. Likevel mener kapteinene det er naturlig at det dannes subgrupper, da mennesker gjerne søker etter likesinnete, altså mennesker med liknende attributter.

Kapteinene forsøker å være observante på gruppene, og klimaet mellom dem. Dette er derimot utfordrende, da gnisninger skjer “under radaren”. Dette medfører at situasjonen gjerne ikke oppdages før det utarter seg konflikt mellom gruppene, og kapteinene må gripe inn.

Kapteinenes lederstil

På bakgrunn av overnevnte erfaringer og kulturelle utfordringer, ser vi at enkelte aspekter indikerer en norsk lederstil blant kapteinene. Dersom konflikt utarter seg mellom subgruppene, vil kapteinene bryte direkte inn i situasjonen. Dette er i tråd med den norske ledelsesatferden (Farbrot, 2013). Videre kan disse holdningen også indikere innspill fra universelle lederstiler, henholdsvis passiv ledelse innen transaksjonsledelse. Ved passiv ledelse venter lederen til oppførselen har skapt problemer, før de griper inn i situasjonen (Kaufmann et al., 2003, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Det kan også tyde på at kapteinene er preget av aktiv ledelse innen transaksjonsledelse. Teorien viser til at lederen overvåker oppførselen og forutser problemer. Dermed korrigeres handlingen før oppførselen skaper alvorlige problemer (Kaufmann et al., 2003, i Jacobsen og Thorsvik, 2010). Dette samstemmer med kapteinenes forklaringer på hvordan de kontinuerlig var observant på subgruppene og klimaet mellom dem.

Oppsummerende, kan kapteinenes holdninger indikere norsk ledelsesatferd, da de direkte håndterer en eventuell konfliktdannelse mellom subgrupper. Dog motstrider dette med Sund og Lines (2014) sine påstander om at norske ledere er opptatt av en fellesskapsfølelse. Dersom en fellesskapsfølelse hadde eksistert om bord, ville det vært mindre sannsynlighet for dannelsen av subgrupper. Derfor tolker vi at den norske ledelsesatferden ikke gjenspeiler kapteinenes lederstil i like stor grad. Derimot antar vi at kapteinene benytter en passiv lederstil innen transaksjonsledelse, når det gjelder subgrupper. Vi mener altså at aktiv ledelse ikke vil være like gjeldende. Dette er på bakgrunn av at kapteinene ikke klarer å oppfatte konflikt før det har eskalert, fordi eventuelle gnisninger fremkommer i det skjulte.

5.3 Diversitetsteori

I forbindelse med kapteinenes lederstil, er det også relevant å trekke inn teori om diversitet. Vi ønsker hovedsakelig å se nærmere på informasjon/beslutningstaking perspektivet, det sosiale kategoriseringsperspektivet, samt de fire diversitetsstrategiene.

I følge informasjon/beslutningstaking perspektivet vil en diversifisert arbeidsgruppe skape et større ressurslager på bakgrunn av ulike oppgaverelevante kunnskaper, ferdigheter og egenskaper (van Knippenberg et al., 2004). Van Knippenberg et al. (2004) presiserer at

individenes ulike meninger og synspunkter må samkjøres ved beslutningstaking, noe som vil skape en grundigere prosessering av oppgaverrelevant informasjon og økt kreativitet. Derfor betraktes diversitet som positivt ved beslutningstaking, og spesielt ved komplekse arbeidsoppgaver (Bowers et al., 2000). To av kapteinene mener derfor bruk av diversifisert mannskap er en fordel, både med tanke på informasjonsgrunnlaget og effektiviteten. Deres tankegang bærer preg av læring- og effektivitetsperspektivet, der diversitet blir ansett som en fordel i bedriften, både med tanke på forretningsstrategi og ressurslager (Podsiadlowski, 2013).

Bowers mener imidlertid homogene grupper vil være mer fordelaktig ved rutinepregete oppgaver. Dette samstemmer med de resterende kapteinenes oppfatninger, som vurderer diversitet som kun negativt. Mange av oppgavene om bord er rutinepregete, noe som indikerer hvorfor flesteparten av kapteinene ikke ser de positive effektene av diversitet. Deres tankegang heller i retning av motstandsperspektivet til Thomas og Ely (1996), der diversitet blir ansett som en kostnad i stedet for en fordel. Flere av kapteinene uttrykker et ønske om å arbeide med rene mannskap bestående av kun én nasjonalitet. Likevel godtar kapteinene situasjonen, og motarbeider ikke den kulturelle diversiteten om bord. De fokuserer på å gjøre det beste ut av situasjonen. I tillegg er det rederiene som står for mye av rekrutteringen, som medfører at ansettelse av mannskap gjerne står utenfor kapteinenes kontroll. Kapteinenes håndtering av situasjonen er i tråd med diskriminering og rettferdighetsparadigme, herunder rettferdighetsperspektivet. Perspektivet går ut på å utjevne kulturelle forskjeller, og gjenspeiles i kapteinenes ønske om en felles tilhørighet. Sosiale arrangementer brukes for eksempel som et virkemiddel for å redusere sosiale forskjeller og la mannskapet lære hverandre og hverandres kulturer å kjenne (Podsiadlowski, 2013).

Kapteinene vurderer konflikt som den største utfordringen med diversitet, og de anser konflikt som negativt for skipets ytelse. Disse oppfatningene motstrider imidlertid med studien utført av Jehn, Northcraft og Neale (1999) som refererer til konflikt som en positiv effekt. Dette er på bakgrunn av at uenigheter vil skape diskusjon blant gruppe medlemmene ved oppgaveløsning. Siden konflikt ikke verdsettes av kapteinene, har de vanskelig for å utnytte de positive effektene av en diversifisert arbeidsgruppe. Hadde kapteinene hatt en bedre forståelse og kunnskap om diversitet, spesielt vedrørende informasjon/beslutningstaking perspektivet, kunne de lettere utnyttet de positive effektene. Som et resultat ville de trolig inkludert flere fra det flerkulturelle mannskapet i komplekse beslutninger.

Vedrørende subgrupper vurderer kapteinene dannelsen som en naturlig konsekvens av at mannskapet liker å omgås og arbeide med like individer. Dette samstemmer med det sosiale kategoriseringsperspektivet som bygger på tankegangen om at forskjeller mellom gruppemedlemmer, kan skape et grunnlag for dannelsen av subgrupper innad i organisasjonen (van Knippenberg et al., 2004). Dette støttes videre av Early og Mosakowskis (2000) studier, som viser at heterogene grupper har større sannsynlighet for dannelsen av interne subgrupper, sammenlignet med homogene grupper. Dette skyldes at medlemmer av heterogene grupper ikke føler en tilhørighet til arbeidsplassen som en helhet. Kapteinene vurderer mannskapets nasjonale bakgrunn, som hovedårsaken til gruppedannelsen. Dette samstemmer med likhets/attraksjon perspektivet, som tilsier at mennesker foretrekker å arbeide med like medarbeidere (Jackson, 1992). Videre er kapteinenes observasjoner i tråd med Fiskes (1998, i van Knippenberg et al., 2004) teoretiske funn, der attributtene som er utgangspunktet for gruppedannelsen, mest sannsynlig vil være lettere observerbare attributter.

Brewer (1979, i Knippenberg og Schippers, 2007) spesifiserer at utfordringene tilknyttet det sosiale kategoriseringsperspektivet, tar utgangspunkt i at enkelte vil ha større tillit og være mer villig til å samarbeide med medlemmer fra egen subgruppe. I tillegg viser Lines og Sund (kommer) til stereotypisering som en utfordring. Det var imidlertid kun én av kapteinene som vurderte tillit og stereotypisering som utfordrende. De resterende kapteinene, vurderte i utgangspunktet ikke subgrupper som noe negativt, isolert sett. De fokuserte på å observere klimaet mellom gruppene, i stedet for å motvirke dannelsen.

Kapteinene ønsker en fellesskapsfølelse og at alle individene skal dra i samme retning. Hadde kapteinene vært mer bevisst på utfordringene tilknyttet det sosiale kategoriseringsperspektivet, ville de med større sannsynlighet innsett at subgrupper motvirker deres foretrukne fellesskapsfølelse. Et fellesskap, hvor ingen separerer seg i grupper, vil gjøre det lettere å utnytte de positive effektene av diversitet. Dette forklarer vi med at man unngår at viktig informasjon eller drøfting foregår innad i gruppene, men heller deles med organisasjonen som en helhet. I tillegg vil en felles gruppe, legge mer til rette for utnyttelsen av et større ressurslager, og har dermed lettere for å dra nytte av de positive effektene av diversitet. Når mennesker er separert i subgrupper er det vanskeligere og mindre naturlig å bringe de sammen ved eksempelvis beslutningstaking.

5.4 Oppsummering

5.4.1 Kapteinenes lederstil

Vi vil nå gi en kort oppsummering av hvilke lederstiler vi antar at kapteinene benytter og hvordan de håndterer utfordringer tilknyttet kulturell diversitet.

Med tanke på kommunikasjon, forklarte kapteinene at lytting, åpenhet, og toveiskommunikasjon er de viktigste momentene. Med henhold til teori tyder dette på en norsk lederstil, men vi tolker også at dette kan indikere innspill fra transformasjonsledelse, da lederstilen bygger på støttende og lyttende prinsipper.

Når det gjelder beslutningstaking, mener vi at kapteinenes lederstil kan tyde på norsk ledelsesatferd. Dette er fordi involvering, læring og ansvarliggjøring er kapteinens viktigste prioriteringer, noe som er i tråd med den norske ledelsesteorien. I tillegg kan denne ledelsesatferden indikere innspill fra demokratisk og transformasjonsledelse, da disse ledelsesteoriene bygger på samme involverende prinsipper. Overnevnte lederstiler gjelder tilsynelatende kun overfor ledelsen, og kapteinene benytter verken norsk, demokratisk eller transformasjonsledelse overfor mannskapet. Overfor ledelsen tolker vi videre at kapteinenes lederstil bærer preg av situasjonsbestemt ledelsesatferd, henholdsvis deltakende, i hverdagssituasjoner.

Alle kapteinene fokuserer på motivering av mannskapet. Her blir læring og tilbakemelding betraktet som viktige motivatorer. Når det gjelder fokus på læring, kan dette indikere innspill fra norsk, demokratisk, situasjonsbestemt og transformasjonsledelse. Videre kan lederstilen tyde på situasjonsbestemt eller transformasjonsbestemt ledelse, når det gjelder fokus på tilbakemelding. Her trekker vi spesielt frem transformasjonsledelse som essensiell, da fokus på ansattes indre motivasjon utgjør hovedelementene i denne lederstilen.

Med tanke på konflikt ser vi tydelige koblinger til den norske ledelsesatferden, hvor likhetsprinsippet og fokus på rettferdighet motvirker konfliktdannelse. Dersom konflikt dannes, benyttes en direkte tilnærming for å nøytralisere gnisninger. Denne tilnærmingen indikerer enten norsk, eller passiv ledelsesatferd innen transaksjonsledelse.

Kapteinene anser dannelsen av subgrupper som en naturlig konsekvens av at mannskapet er forskjellig. Vi tolker at kapteinene benytter en passiv lederstil innen transaksjonsledelse, på bakgrunn av at kapteinene ikke klarer å oppfatte konflikt før det har eskalert. Dette er fordi eventuelle gnisninger fremkommer i det skjulte.

5.4.2 Kulturelle tilpasninger

Med tanke på kommunikasjon velger flesteparten av kapteinene å holde fast ved deres væremåte, og tilrettelegger og oppmuntrer for at mannskapet kan tilpasse seg deres holdninger. For eksempel gikk kapteinene daglige runder hvor de kommuniserte med mannskapet, og overbevise de om at en åpen dialog er ønsket. Likevel var det to av kapteinene som valgte å tilpasse kommunikasjonen etter filippineres vaner, og velger derfor å sette deres norske vaner til side. Når det gjelder beslutningstaking, forsøker kapteinene å holde fast ved den norske tankegangen, hvor involvering er sentralt. Klyngenes kulturelle særegenheter gjør imidlertid at de må tilpasse atferden etter deres vaner. Dette skyldes i stor grad nasjonalitetenes autoritetsskrek. Kapteinene må gjerne etterse arbeidet deres, da de har en tendens for å skjule feil. Vedrørende motivasjon, forsøker kapteinene igjen å holde fast ved deres norske væremåte. Likevel er de nødt til å tilpasse atferden etter mannskapets kulturelle vaner på enkelte områder, spesielt med tanke på hvordan de gir tilbakemelding. For eksempel gir de ikke negative tilbakemeldinger til filippinere foran andre. Med tanke på konflikt må kapteinene tilpasse seg de ulike kulturene. De må ha forståelse for hvordan de ulike nasjonalitetene håndterer konflikt, og bryte inn på best egnet måte. Likevel ser vi at flere bryter direkte inn i konflikter, som viser til en norsk ledelsesatferd. Avslutningsvis kan vi verken bekrefte eller avkrefte en tilpasning fra kapteinenes side ved dannelsen av subgrupper. De gjør lite for å aktivt motvirke dannelsen av subgrupper, og dersom det utvikler seg et negativt klima mellom gruppene, velger de å bryte inn.

6. Konklusjon

Formålet med utredningen er å etablere en forståelse for lederstilen norske kapteiner benytter ved ledelsen av et flerkulturelt mannskap. Rent spesifikt ønsker vi å undersøke om de benytter en norsk lederstil eller en hybridisering i bruk av lederstil, og hvorvidt de tilpasser seg etter medarbeidernes kulturelle mangfold.

På bakgrunn av tidligere forskning, forventer vi at kapteinene tilpasser lederstilen etter den kulturelle diversiteten i mannskapet. Ifølge GLOBE er det mest hensiktsmessig for toppledere å benytte en lederstil som sammenfaller med medarbeidernes kulturelle forventninger, ”når i Roma, gjør som romerne”. Våre funn indikerer at norske kapteiner på NIS registrerte skip benytter en hybrid mellom norsk lederstil og transformasjonsledelse. Vi begrunner dette med at både norsk ledelse og transformasjonsledelse, vil være velfungerende for å håndtere de mest sentrale utfordringene tilknyttet ledelse av kulturell diversitet. Kapteinene beskrev åpenhet og involvering, innen kommunikasjon og beslutningstaking, som de viktigste aspektene ved ledelse av et flerkulturelt mannskap. Videre er de øvrige universelle lederstiler i stor grad situasjonsbetinget, til eksempelvis kritiske situasjoner, og vi anser de derfor ikke som like representative. Det er imidlertid vanskelig å påvise hvilken lederstil kapteinene faktisk anvender, men vi mener det benyttes en hybrid mellom norsk lederstil og transformasjonsledelse. Dette begrunner vi videre ut fra Sund og Lines, som viser til at lederstil er en kombinasjon av kulturspesifikke og universelle elementer.

Den største forskjellen mellom de to lederstilene ligger i motivasjonsmetodene. Norsk ledelsesteori inkluderer læring og ansvarliggjøring, mens transformasjonsledelse også vier oppmerksomhet til tilbakemelding og omtanke. Lederstilen fokuserer på hjerte framfor hjerne, noe som er usedvanlig viktig i følge kapteinene. Eksempelvis er filippinere svært familieorienterte, og hjemlengsel kan gå ut over arbeidet. Omtanke må derfor være fungere som motivator, ikke bare som en måte å skape toveiskommunikasjon på.

Våre antagelser om at transformasjonsledelse også kan være velfungerende på NIS registrerte skip, samstemmer med Mäkiluoko som mener transformasjonsledelse er den mest hensiktsmessige lederstilen ved ledelsen av diversifiserte arbeidsgrupper. Andre forskere mener transformasjonsledere er en velfungerende lederstil å benytte på tvers av flere kulturer. Enkelte har i tillegg undersøkt lederstilen i en internasjonal setting, og funnet at

lederstilen er nødvendig når ulike kulturer samles. Dette begrunnes med at disse lederne vil ha større sannsynlighet for å opprettholde et samhold mellom de ulike kulturene, på bakgrunn av at de klarer å skape en visjon og et engasjement hos den enkelte. Dog inngår fellesskapsfølelse også i den norske ledelsesmodellen, og vi kan derfor ikke konkludere med at én av lederstilene er bedre egnet enn den andre.

Selv om norske kapteiner holder fast ved den norske tankegangen, mener flere av kapteinene at den mest hensiktsmessige måten å lede et kulturelt diversifisert mannskap på, er ved å tilpasse atferden etter mannskapets kulturelle særegenheter. De forstår at det er viktig å respektere og ha forståelse for de kulturelle forskjellene. Flere av kapteinene beskriver den norske tankegangen som fordelaktig, og viser til at flere nasjonaliteter foretrekker å være underordnet en norsk kaptein. For eksempel fokuserer de norske kapteinene på åpenhet og toveiskommunikasjon, og forsøker kontinuerlig å formidle dette budskapet til mannskapet. På bakgrunn av kulturelle forskjeller, må kapteinene tilpasse atferden etter deres vaner. For eksempel, grunnet autoritetsskrek, har den sørøst-asiatiske klyngen en tendens for å samtykke og si “yes yes” uavhengig om de forstår beskjeden eller ikke. For å sikre at mannskapet er innforstått med gitt informasjon, får én av kapteinene mannskapet til å gjenta beskjedene han gir.

Likevel er det et fåtall av kapteinene som tilpasser atferden fullstendig etter kulturenes vaner. De beveger seg altså vekk fra den norske tankegangen. Eksempelvis velger én av kapteinene å bruke en autoritær atferd ved kommunikasjon av arbeidsoppgaver, da spesielt den sørøst-asiatiske klyngen foretrekker ordregiving. Som én av kapteinene presiserte, “når i Roma, gjør som romerne”.

Avslutningsvis ser kapteinene få fordeler tilknyttet et flerkulturelt mannskap. Vi mener den bakenforliggende årsaken til dette er naturen til arbeidsoppgavene om bord, ettersom de i stor grad er preget av rutine. Videre består hver avdeling av mennesker med relativt lik utdanning og erfaring, som medfører at de ikke nødvendigvis får tilgang til et større ressurslager ved oppgaveløsning. Dette resulterer i at de positive effektene av diversitet ikke blir utnyttet om bord, noe som forklarer hvorfor kapteinene ikke ser noen fordel med bruk av en diversifisert arbeidsgruppe.

6.1 Implikasjoner

Hensikten med denne utredning er å berike teorien innen norsk ledelse og ledelse av kulturell diversitet, da temaene er lite forsket på. Formålet med casestudie innen kvalitativ forskning er ikke å generalisere funn, men å skape en bredere innsikt i gitte temaer. Vår forskning bidrar til en forståelse for fordeler og utfordringer tilknyttet en flerkulturell arbeidsgruppe, samt en norsk leders håndtering av utfordringene. Vi ønsker altså å illustrere hvorvidt ledere tilpasser ledelsesatferden etter ansattes flerkulturelle bakgrunn.

Vi mener forskningen kan være av interesse for ulike rederier, da utredningen vil gi dem en bredere forståelse for håndtering av kulturell diversitet. Ved å fokusere på fordelene og utfordringene ved bruk av flerkulturelle arbeidsgrupper, vil rederiene med større sannsynlighet kunne utnytte de positive effektene. Internasjonaliseringen gjør ledelse av kulturell diversitet stadig mer aktuelt. Vi mener rederiene kan nyttiggjøre seg av forskningen og bruke innsikten som en kilde til konkurransedyktighet. I tillegg vil forskningen skape et godt grunnlag for opplæring av norsk kapteiner eller overstyrmenn.

Ved fremtidig forskning vil det være aktuelt å analysere effektene og håndteringene av kulturell diversitet fra mannskapets side. Vi har analysert kapteiners lederstil ut fra ledernes ståsted, og det kunne vært interessant å få et innblikk i mannskapets preferanser i lederstil. Ved å intervjuer mannskap som har erfaring med ulike lederstiler, vil det med større sikkerhet være mulig å kartlegge den mest hensiktsmessige lederstilen innen internasjonal skipsfart.

Videre kan fremtidig forskning inkludere andre nasjonaliteter på NIS registrerte skip. Dette kan benyttes for å validere at funnene samstemmer med vår empiri. Ytterligere kan forskere spisse problemstillingen, og gå inn på færre områder. For eksempel kan de kun konsentrere forskningen rundt kommunikasjon eller beslutningstaking.

6.2 Begrensninger

Vi ser enkelte begrensninger med studien vår. Ettersom vi har hatt begrenset med tid og ressurser tilgjengelig under arbeidet, har vi kun inkludert ledere i denne undersøkelsen. Inkludering av mannskapet, ville gitt et mer pålitelig og helhetlig resultat. Kapteinenes

vurdering av egen effektivitet er subjektiv, og funnene ville vært mer objektive ved bruk av flere innfallsvinkler.

Videre har vi også benyttet enkelte tidligere kapteiner i denne utredningen. Formålet med dette var å skape en bredere forståelse for kapteinenes lederstil og hvordan den eventuelt hadde endret seg over tid. Vi ser imidlertid at dette kan ha påvirket relevansen, da deres erfaringer ikke er dagsaktuelle. Likevel viste forskningen at deres erfaringer med de ulike kulturene og tilpasningen deretter, samstemmer med aktive kapteiner. I tillegg dro vi god nytte av dere erfaringer tilknyttet endring i norsk lederstil. Vi mener derfor at dette ikke er utslagsgivende for funnenes validitet.

7. Litteraturliste

- Ancona, D. G. & Caldwell, D. F. (1992). Demography and design: Predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3, 321-341.
- Andersen, E. S., Baustad, I., & Sørveen, Å. (1995). *Ledelse på norsk*. Oslo: Gyldendal.
- Arbeidsmiljøloven (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. Hentet 9. April 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- Arbeidsmiljøseneteret (2012). *Er norsk lederstil for feminin?* Hentet 12. mars 2015 fra <http://www.arbeidsmiljo.no/er-norsk-lederstil-for-feminin/>.
- Ayoko, O. B. & Härtel, C. E. J. (2006). Cultural diversity and leadership. *Cross Cultural Management: An International Journal*. 13(4), 345-360.
- Balkin, D. B. & Schjoedt, L. (2012). The role of organizational cultural values in managing diversity: Learning from the French foreign Legion. *Organizational Dynamics*. 41, 44-51.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (3.utg.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bekvemmelighetsflagg. (2013). *I Store norske leksikon*. Hentet 5. juni 2015 fra <https://snl.no/bekvemmelighetsflagg>.
- Belasen, A. T. (2000). *Leading the Learning Organization: Communication and Competencies for Managing Change*. New York: SUNY Press.
- Bowers, C. A., Pharmer, J. A., og Sales, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams. A meta-analysis. *Small Group Research*, 31: 305-327.
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally: How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions across Cultural Boundaries*. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Bunkowske, E. (2002). The cultural onion. Hentet 10. Februar 2015 fra http://web.csp.edu/MACO/Courses/573/Microsoft_Word_-_Oni.pdf.
- Carlsen, E. W. (2012). Slakter myke ledere. *Finansavisen*. Hentet 15. mars 2015 fra http://new.bertrand.no/fileadmin/user_upload/Artikler/Finansavisen_051012.pdf.
- Cherro, S. & Johansson, P. (2013). *How do you manage the pressure?* (Mastergradavhandling, Uppsala Universitet). S. Cherro & P. Johansson: Uppsala.
- Cox, T., Jr. (1993) *Cultural Diversity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

-
- Cultural diversity (u.å.) *I Oxford Dictionaries. Oxford University Press*. Hentet 15. mars 2015 fra <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/cultural-diversity?q=cultural+diversity>.
- Culture (u.å.) *I Oxford Dictionaries. Oxford University Press*. Hentet 8. Februar 2015 fra <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/culture?searchDictCode=all>.
- Dahl, R. A (1989). *Democracy and its critics*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Dahl, S. (u.å.). *An Overview of Intercultural research*. (Middlesex University Business School). Hentet 05.03.15 fra http://www.unice.fr/crookall-cours/iup_cult/_docs/_dahal%20-%20overview-of-intercultural-research.pdf.
- das Neves, J. C. & Melé, D. (2013) Managing Ethically Cultural Diversity: Learning from Thomas Aquinas. *Journal of Business ethics*, 116(4), 769-780.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task and relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Hoogh, A. H. B. de, den Hartog, D. N., Greer, L. L. & Homan, A. C. (2012) Tainted Visions: The Effect of Visionary leader Behaviors and leader Categorization Tendencies on the Financial Performance of Ethically Diverse Teams. *Journal of Applied Psychology*. 97(1), 203-213.
- Diskrimineringsloven om etnisitet (2013). Lov om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn. Hentet 9. April 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-60?q=diskrimineringsloven>.
- Diskrimineringsloven om seksuell orientering (2013). Lov om forbud mot diskriminering på grunn av seksuell orientering, kjønnsidentitet og kjønnsuttrykk. Hentet 9. April 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-58?q=diskrimineringsloven>.
- Diskriminerings- og tilgjengelighetsloven (2013). Lov om forbud mot diskriminering på grunn av nedsatt funksjonsevne. Hentet 9. April 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-61?q=Diskriminerings-+og+tilgjengelighetsloven>.
- Diversitet (2009). *I Store norske leksikon*. Hentet 22. mars 2015 fra <https://snl.no/diversitet>.
- Early, P. C., & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning. *Academy of Management Journal*, 43: 26-49.
- Einarsen, S & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.

-
- Farbrot, A. (2013). Fire typer nordisk ledelse. *Forskning.no*. Hentet 12. mars 2015 fra <http://forskning.no/arbeid-ledelse-og-organisasjon-kommunikasjon-abc-i-naeringsliv-sosiale-relasjoner/2013/01/fire-typer>.
- Flaaten, G. (2015). Kan bli dobbelt så mange fartøy i opplag til neste år. *I Maritime*. Hentet 26. mai 2015 fra <http://www.maritime.no/nyheter/kan-bli-dobbelt-sa-mange-skip-i-opplag-til-neste-ar/>.
- Folkestad, S. (2013). Leder med silkehansker. *Forskning.no*. Hentet 12. mars 2015 fra <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2013/10/leder-med-silkehanske>.
- Fosshagen, K. (2015). Globalisering. *I Store norske leksikon*. Hentet 18. mars 2015 fra <https://snl.no/globalisering>.
- Glasø, L. (2014). *Transformasjonsledelse*. (PowerPoint). Hentet 18. mai 2015 fra http://wpstatic.idium.no/www.arbeidsmiljo.no/2014/10/S3_Glasoe.pdf
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 4, 51-59.
- Hamre, M. (2005). Fokus på norsk ledelse. *Forskning.no*. Hentet 12. mars 2015 fra <http://forskning.no/ledelse-og-organisasjon/2008/02/fokus-pa-norsk-ledelse>.
- Hartjes, B. J. G. (2009). *Does culture matter? Importance assessment nad judgement by Swedich and Dutch laymen in non-routine organizational decision-making*. (Bachelorgradavhandling, University of Twente: Enschede), Hentet 4. Februar 2015 fra http://essay.utwente.nl/59817/1/BA_thesis_B_Hartjes.pdf.
- Haugen, T. & Melhus, J. M. (2008). *Lure ledere. Begeistringsledere skaper vinnere og enestående resultater*. Oslo: Hegnar Media.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations. *Academy of Management Review*, 32, 1199-1228.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2. utg.). Beverly Hills CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1989). Organising cultural diversity. *European Management Journal*. 7(4), 390-397.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2. Utg.). Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Hofstede G. (2006). What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds. *Journal of International Business Studies*, 37, 882–896.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010a). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3. Utg.). USA: McGraw Hill.
- Hofstede, G., Hofstede, G. & Minkov, M. (2010b). *Kulturer & Organisationer: Overlevelse I en grænseoverskrivende verden* (3. utg.). København: Handelshøjskolens forlag.

-
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organisations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousands Oaks CA: SAGE Publications.
- House, R., Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P. & Dastmalchian, A. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47, 504-518.
- Hui, C. H. (1988). Measurement of individualism-collectivism. *Journal of Research on Personality*, 22, 17-36.
- Jackson, S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse workforce. I S. Worchel, W. Wood, & J. A. Simpson (Red.), *Group processes and productivity* (s. 136-180). Newbury Park, CA: Sage.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (2 utg.). Steinkjer: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B. & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.
- Kamlund, O. J. (2015). *NOR og NIS registrene*. (PowerPoint presentasjon). Bergen: Sjøfartsdirektoratet.
- Kaspersen, L. (2008). Slik leder norske sjefer. *I Dagens Næringsliv*. Hentet 12. mars 2015 fra <http://www.dn.no/karriere/2008/09/19/slik-leder-norske-sjefer>.
- Ketokivi, M. & Mantere, S. (2010). Two strategies for inductive reasoning in organizational research. *Academy of Management Review*, 35(2), 315-333.
- Kramer, R. & Syed, J. (2009) What is the Australian model for managing cultural diversity? *Personnel Review*. 39(1), 96-115. Hentet 6. April 2015 fra <http://dx.doi.org/10.1108/00483481011007887>.
- Krech, D., Crutchfield, R. S. & Ballanchey, E. L. (1962). *Individual in society* (2. Utg). New York: McGraw-Hill.
- Kunnskapssenteret (2014). *Transaksjonsledelse*. Hentet 14. Mai 2015 fra <http://kunnskapssenteret.com/transaksjonsledelse/>
- Larkey, L. K. (1996). Towards a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups. *Academy of Management Review*, 21, 463-491.
- Likestillingsloven (2013). Lov om likestilling mellom kjønnene. Hentet 9. April 2015 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2013-06-21-59?q=likestillingsloven>.

-
- Lines, R. & Sund, B. (kommer). Ledelse og diversitet: Felles visjoner versus individuell tilpasning. *BETA-Scandinavian Journal og Business Research*. Høst 2015 (upublisert).
- Lisak, A., Miriam, E. (2014). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50, 3-14
- Lord, R., & Maher, K. J. (1991). Leadership and information processing: Linking perceptions and performance. Boston: Unwin-Everyman
- Mannskap.: ansatte (2009). *I Store norske leksikon*. Hentet 22. juni 2015 fra <https://snl.no/mannskap.%2Fansatte>
- Matthiesen, S. B. (2002). Situasjonsbestemt ledelse: Keiserens nye klær? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.) *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. (s. 289-310) Bergen: Fagbokforlaget.
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith -a failure of analysis. *The International Business Centre*. 55(1), 89-118. Hentet 23.02.15 fra <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml>.
- Milliken, F. & Martins, L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-433.
- Mydland, N. (2014). *Avbyråkratiseringens utfordringer*. (Mastergradavhandling: Norges Handelshøyskole), Hentet 26. Mai 2015 fra <http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/276527/masterthesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- NHO (2014). *Kulturforskjeller i arbeidslivet*. Hentet 05.03.15 fra <https://www.nho.no/Om-NHO/Regionforeninger/NHO-Oslo-og-Akershus/Global-Future/kulturdimensjoner/>.
- NHOung (2011). Hva er globalisering? *I NHO*. Hentet 11. Mai 2015 fra <http://nhoung.nho.no/artikler/hva-er-globalisering>.
- Nishii, L. H. & Mayer D. M. (2009). Do inclusive Leaders Help to Reduce Turnover in Diverse Groups? The Moderating Role of Leader–Member Exchange in the Diversity to Turnover Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1426.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict and work group outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7 (6), 615-631.
- Podsiadlowski, A., Gröchke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013) Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural relations*, 37, 159-175.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business Students* (6. Utg.). Pearson Education Limited.

-
- Schackt, J. (2014). Kultur. *I Store norske leksikon*. Hentet 24. Januar 2015 fra <https://snl.no/kultur>.
- Sjøfartsdirektoratet (u.å.) *Skipsregistrene*. Hentet 25. Mai 2015 fra <http://www.sjofartsdir.no/om-direktoratet/organisasjonskart/skipsregistrene/>.
- Sjøkaptein (2009). *I Store norske leksikon*. Hentet 26. Mai 2015 fra <https://snl.no/sjøkaptein>.
- Sjøloven (1994). Lov om sjøfarten. Hentet 25. Mai 2015 fra https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1994-06-24-39/KAPITTEL_1-2#KAPITTEL_1-2).
- Skirbekk, S. (2014). Rolle. *I Store norske leksikon*. Hentet 5. mars 2015 fra <https://snl.no/rolle>.
- Skipsfart (2012). *I Store norske leksikon*. Hentet 25. mai 2015 fra <https://snl.no/skipsfart>.
- Starhawk (1986). *Truth or dear*. New York: Harper & Row
- Statens Arbeidsmiljøinstitutt (u.å.). *Transformasjonsledelse: Kan det virke helsefremmende?* (PowerPoint presentasjon). Hentet 25. mai 2015 fra http://www.stamiweber.no/hefa/Presentasjoner_friskfaktor_2006/Bjørn%20Lau%20Transformasjonsledelse.pdf
- Subkultur. (2009). *I Store norske leksikon*. Hentet 13. mai 2015 fra <https://snl.no/subkultur>.
- Sund, B. & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse. *Nordiske Organisasjonsstudier*. 16(3), 56-79
- Tattum, L. (1993). Managing cultural diversity in asia. *Chemical Week*, 152(4), Hentet 14. mars 2015 fra <http://search.proquest.com/docview/222465426?accountid=37265>.
- Thagaard, (2013). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thompson, G. & Li, J. Z. (2010). *Leadership: In Search of Effective Influence Strategies*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- Thompson, G. (1995). *Situasjonsbestemt ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Toggenburg, G. N. (2005) Who is Managing Ethics and Cultural Diversity in the European Condominium? The Moments of Entry, Integration and preservation. *JCMS*. 43(4), 717-738.
- Triandis, H. C. (1989). Cross-cultural studies of individualism and collectivism. I J. Berman (Red.), *Nebraska Symposium on Motivation: Cross-cultural perspectives* (s. 41-133). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Triandis, H.C., Kim, U., Kagitfibasi, C., Choi, S. C. & Yoon, G. (1994). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage.

-
- Triandis, H. C., Kurowski, L. L. & Geldand, M. J. (1994). Workplace diversity. I: H. C. Triandis, M. P. Dunnette, og L. M. Hough (Red.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Utg.). 4, (s. 769-827). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1993,1997). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. New York: Irwin.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579
- Tylor, E. B. (1871). *Primitive Culture*. New York: Gordon Press.
- UNESCO (u.å.). *Kultur*. Hentet 25. Februar fra <http://unesco.no/kultur/kultur/>.
- Utdanning.no (2015). *Kaptein*. Hentet 26.mai 2015 fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/kaptein>.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. & Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 514-541.
- van Nispen tot Pannerden, P. J. M. (2011). Handling Culture. *Journal of Positive Management*. 2(1), 59-74.
- van Woerkom, M. & de Reuver, R. S. M (2009). Predicting excellent management performance in an intercultural context: a study of the influence of multicultural personality on transformational leadership and performance. *The International Journal of Human Resoure Management*, 20, 2013-2029.
- Webber, S. S. & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: a meta-analysis. *Journal of Management*, 27, 141-162.
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- WWF (u.å.) *Skipsfart*. Hentet 25. mai 2015 fra http://www.wwf.no/dette_jobber_med/hav_og_kyst/skipsfart/
- Yin, R.K. (1991). *Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. 5. London: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2012) *Case Study Research, Design and Methods, Applied Social Research Methods Series* (3. utg.). 5. London: Sage Publications.
- Østerberg, D. (1997). *Sosiologiens nøkkelbegreper*. (5.utg.). Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Department of Business Studies*, 40, 500-509.

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Intervjuguide

DEL 1: INTRODUKSJON

Demografisk informasjon

1. Vil du begynne med å fortelle litt om deg selv?
 - a. Navn, alder, kjønn
 - b. Utdannelse
 - c. Arbeidserfaring: fartstid, hvilke stillinger har hatt ombord, hva er din nåværende arbeidsgiver, hva er dine tidligere arbeidsgivere, hvilket flagg du har jobbet med, har bodd i utlandet tidligere, eventuelt hvor lenge?
 - d. Språk: hvilke språk snakker du?

2. Beskriv en vanlig dag på jobben

DEL 2: DRIFT

Mannskap

3. Vil du fortelle litt om hvordan mannskapet omgås i hverdagen?
 - a. Hvor mye omgås mannskapet?
 - b. Har dere noen fellesarealer?
 - c. Hvordan bor man (alene eller sammen)? Hvordan bestemmer man eventuelt rominndelingen?
 - d. Hvor lange skift har man?
 - e. Hvor mange jobber det per skift?
 - f. Hvem jobber sammen i løpet av et skift?
 - g. Har dere noen felles samlinger? Måltider/ møter?

4. I løpet av en dag, ser du et skille i hvem som omgår hverandre? (eksempelvis hvem som sitter sammen under måltidene)

5. Hvilke nasjonaliteter er mye representert som mannskap innen skipsfart?

6. Kan du forklare et generelt organisasjonskart om bord?
 - a. Hvordan er de ulike nasjonalitetene fordelt i hierarkiet ombord?

7. Hvordan tas beslutninger om bord, og av hvem?
 - a. Avlyder mannskapet ordre eller er det en felles beslutningstaking?

- b. Er dette et situasjonsavhengig element (eksempelvis rutine versus krisesituasjon)?
 - c. Vil mannskapet adlyde en ordre/ en beslutning uavhengig av hvilken nasjonaliteten ordregiveren kommer fra?
8. Kan du fortelle litt om hvilke nasjonaliteter du har hatt som mannskap, samt i hvilke roller/ stillinger?
 - a. Hva er det maksimale antall nasjonaliteter du har jobbet med under samme mannskap?
 - b. Hvilke nasjonale sammensetninger er mest vanlig? Ut fra egen erfaring
9. Er det noen nasjonaliteter som har høyere status enn andre? Forklar hvorfor
 - a. Er det noen nasjonaliteter som oppfattes ”mektigere” enn andre?
10. Er det noen nasjonaliteter som oppfattes mer arbeidsomme, høflige, pliktoppfyllende, ærlige, tillitsfulle?

Kapteinens rolle

11. Kan du beskrive kapteinen sin rolle om bord?
 - a. Hva er kapteinen sine arbeidsoppgaver?
12. Med tanke på kommunikasjon; hvordan formidlet du ordre til mannskapet?
 - a. Formidlet du beskjeder direkte til mannskapet, eller via en tredjepart?
13. Hvordan kommuniserer mannskapet med deg?

DEL 3: LEDELSE

14. Hva mener du kjennetegner en god leder?
15. Hvordan vil du beskrive din lederstil?
 - a. Er du bevisst på din egen lederstil?
 - b. Hvilke faktorer ligger til grunn for din nåværende lederstil? (eksempelvis utdanning, erfaring, arbeid, opplæring, kurs)
16. Har din lederstil forandret seg gjennom årene?
 - a. Hvorfor følte du at du eventuelt har måtte endre lederstil?
 - b. Vurderer du endringen som fordelaktig eller ikke? Hvilke faktorer er det eventuelt fordelaktig for (resultat, mannskap)?
17. Hva anser du som den mest hensiktsmessige lederstilen for en kaptein?
 - a. Eksisterer det en universell/ felles lederstil som ledere innen skipsfart (her kapteiner) benytter?

18. Er det vanligvis åpent for diskusjon rundt beslutninger, eller bærer ledelsesstilen din heller preg av ordregiving?
19. Når oppgaver ikke er preget av rutine (mer komplekse oppgaver), hvordan løser dere de, og hvem har det siste ordet?
- Er det forskjell mellom nasjonaliteter ift. ønske/motivasjon om å delta i beslutningstakingen/diskusjonene?
 - Hvilke nasjonaliteter er mest sta og står på sitt?
20. Forsøker du å motivere ditt mannskap, og hvordan gjør du eventuelt det?
21. Er det etter din mening viktig at en leder viser omtanke og gir mannskapet oppmerksomhet?
22. På et generelt grunnlag, har ansatte mye frihet og kan utføre oppgaver som ønsket, eller er arbeidsdagen deres mer preget av rutiner og ordre som følges?
23. Kan mannskap oppnå belønninger?
- Hvem utdeler belønning?
 - Hvordan oppnår man belønning?

Norsk lederstil

24. Hvilke karakteristika ser du ved den norske ledelsesatferden?
25. Mener du det har skjedd et skifte i hva som karakteriserer den norske lederstilen?

Definisjon norsk lederstil

26. Identifiserer du din lederstil med den norske lederstilen?
- Eventuelt hvilke trekk ved din lederstil samstemmer/ skiller seg fra den norske lederstilen?
 - Når benytter du eventuelt den norske lederstilen?
27. Hvordan mener du andre kulturer opplever den norske lederstilen? Har du noen egne erfaringer som belyser dette?
28. Vil du si det er naturlig å føre en norsk lederstil om bord på en båt? Hvilke fordeler eller ulemper ser du ved å føre en norsk lederstil?

DEL 4: EFFEKTIVITET

29. Hva er dine personlige mål som kaptein?
- Hva har dette å si for din lederstil?
30. Som leder, hva ønsker du å oppnå for bedriften?
- Har du noen mål med tanke på fleksibilitet, kostander, inntekter, sikkerhet?
 - Setter rederiene noen mål for resultater og ytelse, eller er dette personlige mål? - Hvordan påvirker dette deg som leder og din lederstil?
31. Har ønsket oppnåelse hatt en innvirkning på lederstilen din? Eventuelt holdt en stabil lederstil eller gjort at du har endret lederstilen din?

DEL 5: DIVERSITET

Kulturelle ulikheter*Definisjon kultur*

32. Kan du nevne noen særtrekk ved norsk kultur
- Identifiserer du deg med den norske kulturen?
33. Kan du beskrive trekk ved de ulike kulturene til mannskapet?
- Gjerne spesifikt relatert til vaner, ritualer, rutiner, holdninger, verdier og normer
 - Hvordan påvirker dette deres atferd i jobbsammenheng?
 - Hvordan påvirker de kulturelle ulikhetene miljøet om bord?
 - Hvordan påvirker dette din atferd som leder?
34. Hva er det som er de vesentlige kulturelle forskjellene mellom deg og mannskapet?
- Hvordan tilpasser du deg dette som leder?

Definisjon diversitet

35. Hvilke faktorer er viktig å ta hensyn til på grunn av kulturelt mangfold?
36. Hvorfor tror du at firmaer velger å bruke så forskjellig mannskap? både i forhold til alder og nasjonalitet osv.
- Er det fordeler med det? (Fordeler med diversitet?) Eller byr det hovedsakelig på utfordringer?
 - Tror du det ville vært gunstigere med flere eller færre kulturer på skipet? Hvorfor/ hvorfor ikke?

-
37. Utvikler det seg en organisasjonskultur på skipene?
- Vil du si det organisasjonskulturen er den samme uansett skip? Eller variere den? Hvorfor?
 - Gjør organisasjonskulturen at enkelte må eller prøver å legge til side sin egne kulturelle kjennetegn? Hva er eventuelt bakgrunnen for dette?
38. Kan du som kaptein kan påvirke utviklingen av organisasjonskulturen? Hvordan

Kapteinens figur

39. Hvordan håndtere du, som leder, kulturelt mangfold?
- Har din lederstil blitt påvirket av å jobbe i et kulturelt mangfoldig miljø?
Forklar
40. Har du fått opplæring i hvordan lede kulturell diversitet i mannskapet?
41. Hvilken relasjon har/ har du hatt til ditt mannskap?
- Var det noen du hadde en sterke relasjon til enn andre? Hva er eventuelt bakgrunnen for dette?
42. Hvordan opplever du mottagelsen av din lederstil hos mannskapet?

Utfordringer og problemer

43. Ser du noen utfordringer ved bruk av et flerkulturelt mannskap? Hvordan påvirket det din lederstil?
44. Er det noen spesifikke situasjoner som er spesielt utfordrende med tanke på et flerkulturelt mannskap?

Fordeler

45. Ser du noen fordeler ved et flerkulturelt mannskap? Hvordan påvirket det din lederstil?
46. Er det noen spesifikke situasjoner som er spesielt fordelaktig med tanke på et flerkulturelt mannskap?

Subgrupper (inn og utgrupper)

47. Merket du dannelse av subgrupper om bord?

Hvis ja,

48. Hvilke grunnlag ble disse gruppene dannet? (alder, kjønn, avdelinger, utdanning, nasjonalitet, kultur, holdninger, stilling, rase, språk, verdier)
49. Hvilke utfordringer opplever du ved dannelsen av subgrupper? (tillit, kommunikasjon, samarbeid, konflikt?)
50. Når slike subgrupper dannes, føler du at det kan oppstå stereotypisering, at en gruppe kan forhåndsdomme medlemmer av andre subgrupper (eksempel i forhold til motiver eller kompetanse)?
51. Ser du noen fordeler ved å ha subgrupper?
52. Hvordan var klimaet mellom medlemmene av samme subgruppe?
53. Hvordan var klimaet mellom de ulike subgruppene?

Språk

54. Hva har vært det offisielle kommunikasjonsspråket om bord?
a. Hvilke språk bruker du som regel om bord?
55. Er det språklige forskjeller i den formelle og uformelle kommunikasjonen om bord? I så fall, hvordan påvirket dette klimaet om bord?
56. Er språk en barriere? Hvorfor/ hvorfor ikke?
57. Tror du språk har hatt en innvirkning på dannelsen av eventuelle subgrupper? Forklar
58. Har du funnet noen løsninger på hvordan lede kulturell diversitet?