

Kunnskap for en bedre verden

Bacheloroppgave

TS301211 Praksis i bedrift

Håndtering av flerspråklig mannskap i praksis

10011 og 10014

Totalt antall sider inkludert forsiden: 44

Ålesund, 15.12.2017

Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none">• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. Universitets- og høgskoleloven §§4-7 og 4-8 og Forskrift om eksamen §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det foreligger mistanke om fusk etter høgskolens studieforskrift §31	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av kilder og referanser på biblioteket sine nettsider	<input checked="" type="checkbox"/>

Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Marte Fanneløb Giskeødegård

Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten ([Åndsverkloven §2](#)).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved NTNU i Ålesund en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

ja nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. [Jfr. Offl. §13/Fvl. §13](#))

Dato: 15.12.2017

Håndtering av flerspråklig mannskap i Frøy Vest



FORORD

Denne undersøkelsen utgjør en bacheloroppgave for studiet Shipping Management ved NTNU Ålesund. Undersøkelsen er utført ved praksis i bedrift og omfatter havbruksnæringen, som er et lite omtalt tema i studiet. Ved å gjennomføre undersøkelsen er det tilegnet mye kunnskap og innsyn i et ukjent segment for forskerne. Problemstillingen for undersøkelsen er satt i samarbeid med veileder ved NTNU og Frøy Vest. Undersøkelsen er gjort for at Frøy Vest skal kunne arbeide videre med å utbedre utfordringene som kommer frem av funnene i undersøkelsen.

En stor takk rettes til veiledere ved NTNU og Frøy Vest, og selvfølgelig til alle som har latt seg intervjuet og på denne måten bidratt til et solid datamateriale.

Ålesund 15.12.17

SAMMENDRAG

Undersøkelsen er utført i forbindelse med praksis i Frøy Vest, her er det valgt å undersøke problematikken rundt fremmedspråklig mannskap. På bakgrunn av flere ulike nasjonaliteter i Frøy Vest er problemstillingen satt til: *Hvilke utfordringer oppstår i kommunikasjon med flerspråklig mannskap i Frøy Vest og hvordan håndteres disse? Har alle utfordringene som oppstår direkte med språkforskjeller å gjøre?* For å svare på denne problemstillingen er det gjort tre individuelle intervju av et utvalg fra administrasjonen i Frøy Vest og fire gruppeintervju av utvalgt mannskap om bord servicefartøy i Frøy Vest.

Det er utarbeidet en intervjuguide til hvert intervju på bakgrunn av problemstilling og funn. På denne måten er det innhentet datamateriale som legger et godt grunnlag for å svare på problemstillingen. Datamaterialet er presentert og analysert opp mot teoretisk forankring, ulike aspekter rundt kommunikasjon drøftes før det til slutt gis en oppsummerende konklusjon.

Funnene av undersøkelsen viser en rekke utfordringer i Frøy Vest angående kommunikasjon, hvor noen grunner i språklige ferdigheter, mens andre utfordringer kommer av andre aspekter vedrørende den komplekse kommunikasjonsprosessen.

INNHALDSFORTEGNELSE

Forord.....	3
Sammendrag	4
Innledning	7
1 Bakgrunn	8
1.1 Regelverk	10
2 Metode og utvalg	11
3 Teoretisk forankring	15
3.1 Språk	15
3.2 Hva er kommunikasjon?	16
3.2.1 Samhandlingsmodellen	17
3.2.2 Hermeneutikk	18
3.2.3 Taus kunnskap	19
3.2.4 Støy.....	19
3.3 Teamarbeid	20
3.4 Kultur og organisasjonskultur	20
4 Empiri	22
4.1 Hvilket språk er arbeidsspråket om bord?.....	23
4.2 Hvilke språk snakkes det faktisk om bord?	24
4.3 Hva blir det tatt hensyn til ved sammensetning av mannskap?	25
4.4 Er det ikke-norsktalende mannskapet villig til å lære norsk?	26
4.5 Hvordan er kommunikasjon ment å skje?	26
4.6 Hvordan skjer kommunikasjonen egentlig?.....	27
4.6.1 Kommunikasjon mellom mannskap og administrasjon.....	27
4.6.2 Kommunikasjon med kunden.....	28
4.7 Hvilke utfordringer oppstår?.....	28
4.7.1 Administrasjon.....	29
4.7.2 Mannskap	30
4.8 Kommunikasjon ved en krisesituasjon.....	31
5 Drøfting	32
5.1 Arbeidsspråk	32
5.1.1 Arbeidsspråket i Frøy Vest.....	32
5.1.2 Påvirker språkferdigheter sammensettingen av mannskap?	33
5.1.3 Utfordringer ved norsk arbeidsspråk i Frøy Vest.....	33
5.2 Kommunikasjon med mannskap.....	34

5.2.1	Kommunikasjon mellom administrasjon og mannskap	34
5.2.2	Resurskrevende kommunikasjon.....	35
5.2.3	Mannskapets formening.....	36
5.2.4	Kommunikasjonssvikt	36
5.3	Kommunikasjon med kunde	37
5.4	Krisesituasjoner.....	38
5.5	Er språk en barriere?.....	38
6	Oppsummering.....	40
6.1	Veien videre	41
7	Referanser	42

INNLEDNING

Denne undersøkelsen er utført i sammenheng med praksis i Frøy Vest, og dermed i samarbeid med selskapet. Frøy Vest består av ansatte fra mange ulike nasjonaliteter og mannskapet er delt inn i ulike team. Dette er bakgrunnen for valg av tema og i denne undersøkelsen ses det nærmere på hvilken betydning fremmedspråk har for selskapets kommunikasjon.

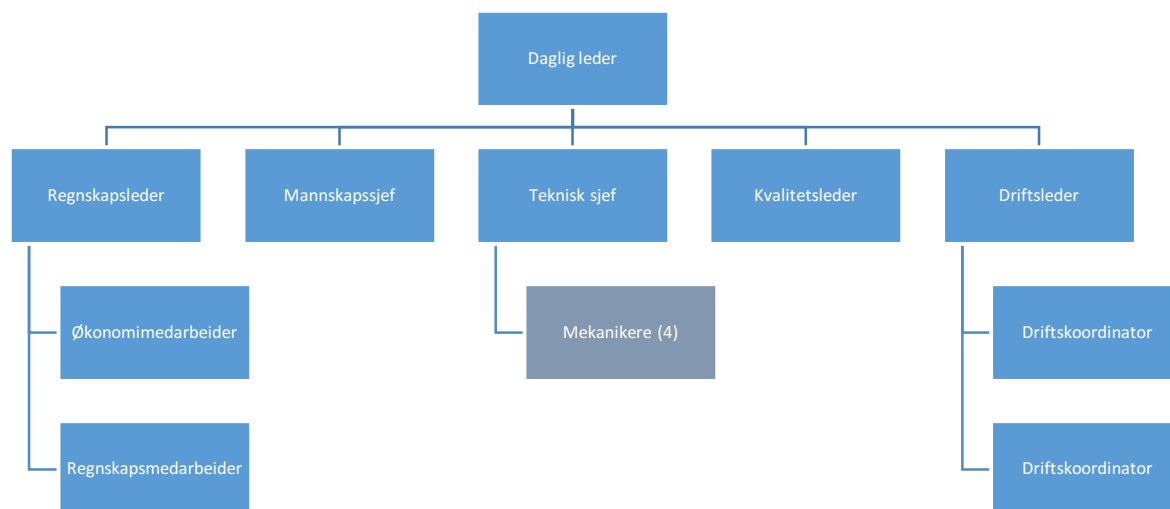
Problemstillingen er spisset til: *Hvilke utfordringer oppstår i kommunikasjon med flerspråklig mannskap i Frøy Vest og hvordan håndteres disse? Har alle utfordringene som oppstår direkte med språkforskjeller å gjøre?* Det er valgt å problematisere dette temaet da kommunikasjon er et viktig verktøy på alle arbeidsplasser, som det dermed er nyttig å ha kunnskap om. Fremmedspråk er i tillegg noe man ser mer og mer av i de fleste bedrifter og det er her jobbet for å få en forståelse av hvordan språk påvirker arbeidet som blir gjort om bord i dykkerservice fartøyene til Frøy Vest. Undersøkelsen er dermed begrenset til dette området.

Mannskapet om bord disse fartøyene kommer fra flere ulike nasjonaliteter og de ansatte har dermed mange ulike morsmål, som selskapet må forholde seg til på et visst nivå. Hvilke utfordringer dette medfører er noe selskapet vil dra nytte av å få svar på, for å kunne forbedre kommunikasjonen både innad i selskapet og utad til kunden. Administrasjonen i Frøy Vest vil få et nytt perspektiv på kommunikasjonen i selskapet ved at undersøkelsen utføres av utenforstående, de vil på denne måten få innsikt i andres mening. Dette er positivt for Frøy Vest da det er mye administrasjonen ser på som en selvfølgelighet og ikke oppfatter som en utfordring i den daglige driften.

I dette studiet skal det ved hjelp av intervju ses nærmere på hva mannskap og administrasjon mener om kommunikasjonen i Frøy Vest, med vekt på hvilke utfordringer som oppstår med flerspråklig mannskap. Rapporten av studiet struktureres på følgende måte; først skal det gis et innblikk i strukturen og driften i Frøy Vest. Videre skal fremgangsmåten for undersøkelsen presenteres under metode og utvalg, valgene som er tatt skal begrunnes her i forhold til forskningsprosessens syv faser. Relevant teori skal bli gjort rede for i teoretisk forankring og senere bygge opp de empiriske funnene i drøftingskapitlet. Til slutt skal det gis en oppsummerende avslutning, som også skal ta for seg interessante elementer det er valgt å se bort fra.

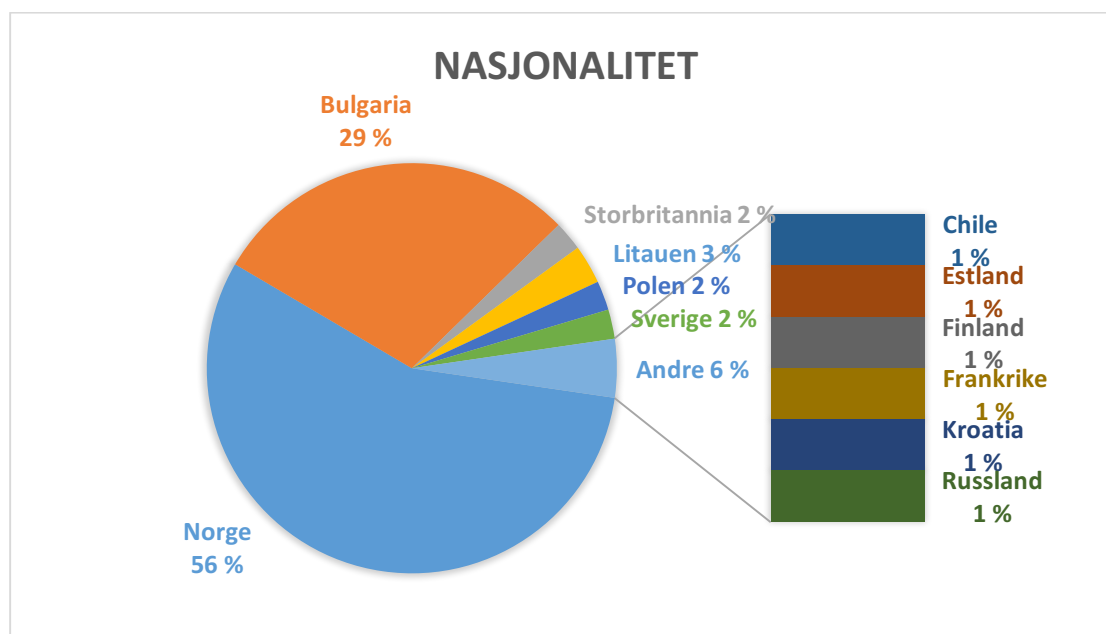
1 BAKGRUNN

Frøy Vest AS er et selskap som leier ut fartøy og mannskap til havbruksnæringen. De har omtrent 130 ansatte, fordelt på 13 servicefartøy og landbaserte dykkerteam, i tillegg sitter ti ansatte i administrasjonen. Organisasjonskartet, oppdatert 09.10.2017, er illustrert i figur 1.



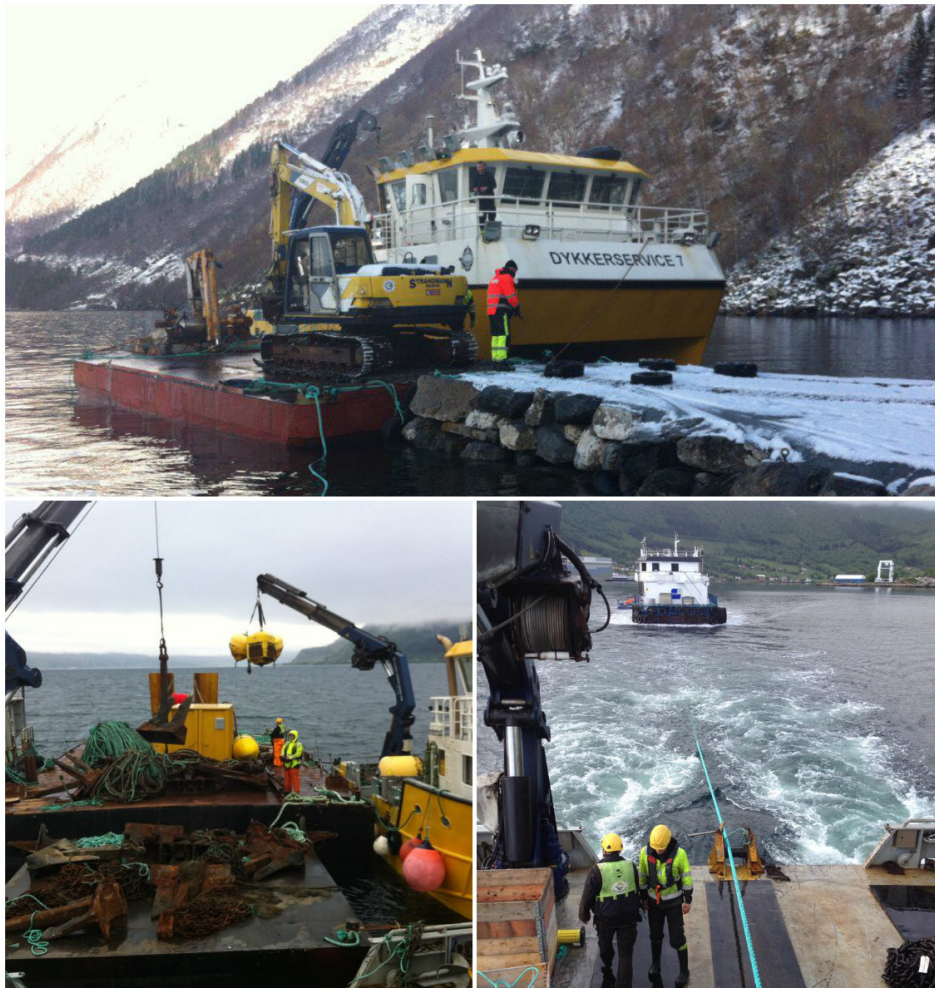
Figur 1 - Organisasjonskart Frøy Vest, oppdatert 09.10.17. Kilde: Frøy Vest.

Selskapet har ansatte fra tolv ulike nasjonaliteter, hvor nesten halvparten er ikke-norsktalende, fordeling av de ulike nasjonalitetene illustreres i figur 2 under.



Figur 2 - Nasjonaliteter i Frøy Vest, november 2017 N=130 Kilde: Frøy Vest.

Selskapet ble dannet i 2015 da Gåsø Næringsutvikling etablerte seg på Vestlandet. Selskapet er et resultat av fusjon mellom Sunnfjord Dykkerservice, West Dykkerservice og Møre Dykkerservice. Servicefartøyene til Frøy Vest opererer hovedsakelig i Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane. Arbeidsoppgavene deres består hovedsakelig av service til oppdrettsnæringen i form av spyling av nøter, bistand ved avlusing, fortøyningsarbeid, inspeksjonsdykking, anleggsdykking og i tillegg skipsinspeksjon samt beredskapsdykking hele døgnet. Noen av operasjonene er avbildet i figur 4. Mannskapet om bord servicefartøyene har skiftrotasjonsordning med to skift i 1:1 rotasjon på tre uker. Hvert skift er bestående av to til tre personer. De landbaserte teamene har ordinær arbeidsdag, i henhold til arbeidsmiljøloven. Dykkerteamene er dog ikke tatt med i utvalget ved undersøkelsen og det ses dermed bort fra regelverk rundt deres arbeidstid i denne forskningsprosessen.



Figur 3 – Ulike dykkerservice fartøy i operasjon. Kilde: Frøy Vest

Frøy Vest er en del av Frøy-gruppen som eies av konsernet Gåsø næringsutvikling, og anses å være en del av en divisjonalisert organisasjonsstruktur. Dette innebærer at selskapet er en

divisjon, en uavhengig bedrift i et større konsern, og driftes også uavhengig av de andre bedriftene i konsernet. Hvis man ser på selskapet som en individuell part anses strukturen å være relativ enkel da administrasjonen består av en enkel linje med mellomledere og få underordnede, noe som illustreres av organisasjonskartet i figur 1. Organisasjonen er liten og oversiktlig, og har en hierarkisk struktur, ifølge Jacobsen og Thorsvik (2011) gir dette stor fleksibilitet og lave administrative kostnader. De sier derimot at ulempen kan være at det oppleves uklare ansvarsområder (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

Store deler av administrasjonen i Frøy Vest er nylig utskiftet og den nye administrasjonen arbeider kontinuerlig med forbedringer generelt i selskapet. Det gjenstår fortsatt arbeid for å kartlegge feil og mangler ved eksempelvis styringssystemet for å oppdatere og utbedre dette.

1.1 REGELVERK

Frøy Vest er ikke et ISM¹-sertifisert rederi siden de ikke har fartøy over BT² 500 og vil derfor ikke være pålagt å følge ISM-normen og medfølgende styringssystem. Fartøy under BT 500 har tidligere hatt få reguleringer, det er derimot innført en ny forskrift som trådte i kraft 1. juli 2017; forskrift om sikkerhetsstyring for mindre lasteskip, passasjerskip og fiskefartøy, som tilbyr en forenklet versjon av styringssystemet som ISM-normen. Dette krever, i motsetning til ISM-normen, ikke sertifisering (Sjøfartsdirektoratet, 2017). Den nye forskriften er også presentert av Sjøfartsdirektoratet og er rettleidende for hvordan rederi bør bygge opp sitt styringssystem. Frøy Vest har allerede opprettet et styringssystem, fartøyhåndboken, hvor hjemmelen er tatt utgangspunkt i ISM-koden. Regler som selskapet skal forholde seg til er presentert i deres fartøyhåndbok som er formulert på norsk. Dette er en prosedyre alle må lese gjennom, for så å signere på at de har gjort dette, når de ansettes i selskapet.

I følge fartøyhåndboken er arbeidsspråket om bord fartøyene til Frøy Vest norsk, den sier også at det stilles krav til engelskkunnskap, da det er ansatt engelskspråklige i rederiet. Fartøyhåndboken er basert på IMO resolusjon A.741 (18) SOLAS kapittel IX og ISM-koden. ISM-koden har flere reguleringer rundt arbeidsspråk, og sier blant annet i regel 6.6 at selskapet skal ha prosedyrer og informasjon om sikkerhetssystemer på det eller de arbeidsspråk som mannskapet forstår.

¹ International Safety Management

² Bruttotonn

2 METODE OG UTVALG

Dette studiet er utført ved kvalitativ metode, nærmere bestemt kvalitative intervju med ansatte i Frøy Vest da problemstillingen omfatter aspekter rundt menneskelig erfaring. Kvale og Brinkmann (2015) presiserer at dette er et tema hvor man bør velge kvalitative forskningsintervju som forskningsmetode. Det er intervjuet både personell i administrasjonen og mannskap om bord flere av Frøy Vest sine fartøy. For å gjøre rede for hva som er gjort i dette studiet, på en oversiktlig måte, er det tatt utgangspunkt i forskningsprosessens syv stadier som er beskrevet av både Larsen (2007) og Kvale og Brinkmann (2015).

Tematisering og formulering av problemstilling

I samarbeid med veileder og Frøy Vest ble det kommet frem til at tema for oppgaven skulle være flerspråklig kommunikasjon, da Frøy Vest har en arbeidsstokk bestående av mannskap med ulik språklig bakgrunn. Problemstillingen ble etterhvert satt til:

Hvilke utfordringer oppstår i kommunikasjon med flerspråklig mannskap i Frøy Vest og hvordan håndteres disse? Har alle utfordringene som oppstår direkte med språkforskjeller å gjøre?

Temaet for problemstillingen ble oppfattet som interessant og problematiseringen virket nyttig å få svar på for Frøy Vest, noe som har vært svært motiverende for undersøkelsen.

Da dette er en relativ konkret studie, er det funnet lite forskning som omfatter fremmedspråk om bord fartøy under 15 meter. Funnene som er gjort i denne undersøkelsen er derfor ikke sammenlignet med andre funn. Underveis i studiet har det dukket opp flere interessante element som er valgt å se bort ifra på grunn av rammene som er satt for undersøkelsen. Disse er derimot presentert under delkapittel 6.1 veien videre.

Planlegging og utvelging av enheter og variabler

Etter problemstillingen var bestemt ble det vurdert hvilke team som hadde en mannskapssammensetning, med tanke på språk, som var ønsket for å svare best mulig på problemstillingen. Larsen (2007) presenterer dette som en ikke sannsynlighetsutvelging som vil si at resultatet ikke nødvendigvis vil være representativt for hele universet (Larsen, 2007).

Utvalget for intervju ble avgrenset til:

- Tre fartøy hvor mannskapet har ulike førstespråk
- Et fartøy hvor mannskapet har norsk som førstespråk
- Mannskapssjef
- Driftskoordinator
- Driftsleder

Utvalget ble gjort for å oppnå mest mulig kunnskap for et best mulig resultat og ifølge Larsen (2007) er det dermed brukt skjønnsmessig utvelging. Videre ble intervjuguiden dannet, her ble spørsmålene laget for å innhente data som var relevant for problemstillingen. Spørsmålene var åpne og hadde rom for oppfølgingsspørsmål, for å kunne synliggjøre andre aspekter rundt tema, som ikke var påtenkt i utgangspunktet. På denne måten ble det ifølge Larsen (2007) sikret validitet i undersøkelsen. Det ble laget separate intervjuguider for administrasjonen og mannskapet for å holde oversikt over dataene, noe som ifølge Larsen (2007) er med på å sikre undersøkelsens reliabilitet.

Intervjuing og innsamling av data

Etter en vurdering ble det gjort et strategisk valg ved å intervju administrasjonen først, hvor det ble utført individuelle intervju. På denne måten fikk de uttrykket seg slik de selv ønsket og sagt deres egne meninger. Dette sikret ifølge Larsen (2007) reliabilitet i forskningen. Først ble intervjuet med driftskoordinator gjennomført og deretter mannskapssjef. På bakgrunn av informasjonen som kom fram av de første intervjuene ble det også valgt å intervju den ny innførte driftslederen i selskapet. Intervjuguiden til driftsleder ble utbedret på bakgrunn av en utvidet forståelse for tema, og ble på denne måten bedre spisset mot problemstillingen. Dette ble gjort ved å gå tilbake til planleggingsfasen, Kvale og Brinkmann (2015) presenterer dette som tilbakegang.

Intervjuobjektene ved administrasjonen fikk presentert intervjuguiden for mannskapet, hvor de fikk legge til relevante spørsmål og innspill. Da intervjuene i administrasjonen var gjennomført startet intervjuene med mannskapet. Her ble det gjennomført gruppeintervju om bord hver utvalgt båt. Det første intervjuet, hvor mannskapet hadde ulikt språk, ble kortere enn antatt, noe som kan skyldes misforståelser når spørsmålene ble stilt eller at spørsmålene tillot korte ja / nei svar. Grunner for dette kan eksempelvis ifølge Larsen (2007) skyldes

gruppekontroll, da det var utført gruppeintervju, at intervjupersonene ikke turte å være ærlig i fellesskap. Hun nevner også at intervjuobjekt i noen tilfeller kan føle seg vurdert eller uvitende, dette kan ha vært årsak til de korte, upresise svarene.

Det andre intervjuet ble gjennomført på relativt kort tid, men samtalen før intervjuet var informerende og samtalen tok for seg mange av de aktuelle tema rundt problemstillingen. Etter to utførte intervju ble det oppdaget at det var nødvendig med en tilbakegang til planleggingsfasen for å forbedre intervjuguiden og legge til nye oppfølgingsspørsmål. Kvale og Brinkmann (2015) omtaler dette som at forskerne stadig blir klokere i forskningsprosessen. Det ble altså her oppdaget nye interessante dimensjoner og spørsmålene ble dermed stilt annerledes for å bedre datainnsamlingen.

Transkribering og bearbeiding av data

Ved utføring av intervjuene ble det gjort lydopptak, så denne fasen består i utgangspunktet av transkribering. På grunn av tidspress ble all transkribering gjennomført av en person, der alle intervju ble transkribert på samme måte. Dette lettet uthenting av empiri, reliabiliteten ville dog vært bedre sikret dersom transkriberingen hadde blitt gjennomført i sin helhet av begge intervjuerne. Da transkribering er en tidkrevende prosess og det var planlagt syv intervju, førte dette til at transkriberingen foregikk parallelt med intervjuene, noe som ifølge Kvale og Brinkmann (2015) viser fasenes innbyrdes avhengighet. På denne måten ble nødvendigheten av å bruke tilbakegang til planleggingsfasen avdekket. Dette ble gjort for å legge til relevante spørsmål i intervjuguiden og dermed belyse alle aspekter rundt problemstillingen. Under transkribering av intervjuene ble det også lagt merke til interessante funn for analyse og drøfting, her ble altså analysering og tolkning av data startet mens transkriberingen ble gjennomført, dette omtaler Kvale og Brinkmann (2015) som fremgang.

Analysering av data

Av intervjuene ble det innhentet store mengder data som skulle systematiseres og analyseres. Av transkripsjonen ble det identifisert fellestrekk, sammenhenger og forskjeller, og det ble ifølge Larsen (2007) brukt tilnærmingen analyse av meningsinnhold. Arbeidet som var gjort da intervjuguiden ble laget i planleggingsfasen gjorde at koding av materialet ble gjennomført på en effektiv måte. Noe som viser utbytte man får av den innbyrdes avhengigheten av fasene i forskningsprosessen. I tekstanalysen ble datamaterialet kategorisert etter spørsmål og

relevante utsagn, i første omgang ble det utvalgte materialet for omfattende, noe som Larsen (2007) presenterer som vanlig i denne fasen. Det ble likevel valgt å ta utgangspunkt i dette materiale for å presentere empiri i rapporten. Materialet i empiri ble videre analysert opp mot hverandre og den teoretiske forankringen i diskusjonskapitlet.

Verifisering og tolking av data

Etter å ha analysert det innhentede datamaterialet, startet tolkningen og arbeidet med å få beskrevet hva informantene formidlet i intervjuene. Her lå fokuset på å få en god balanse mellom det som tolkes av datamaterialet og det informanten faktisk har uttrykket. Larsen sier at "*kunsten er å tolke, uten å overtolke*" (Larsen, 2007, p. 103).

At det har blitt utført syv intervju er ifølge Kvale og Brinkmann (2015) med på å sikre undersøkelsens reliabilitet. Reliabilitet er også sikret ved å innhente og presentere teoretisk forankring. To av intervjuene ble gjennomført på engelsk, grunnet finansielle begrensninger ble det ikke brukt tolk. Larsen (2007) presenterer det som en feilkilde, at spørsmålene lettere misforståes og svarene blir vanskeligere å formulere enn dersom intervjuet ble gjort på morsmålet til intervjupersonene. Dette kan føre til feil i fortolkning av data og i verstefall en misvisende konklusjon. Ved utførelse av intervjuene ble derimot misforståelser oppklart underveis, noe som sikrer undersøkelsens validitet. Feilkilder som dette anses å være lite representert i undersøkelsen. I denne undersøkelsen kan det i tillegg nevnes feilkilder som Larsen (2007) beskriver som undersøkelseeffekter. Det ble eksempelvis ikke gitt begrepsavklaring under intervjuene. Her kan det tenkes at svarene hadde vært mer utfyllende, ved spørsmål angående krisesituasjon, dersom begrepet krisesituasjon ble bedre presisert av intervjuerne.

Rapportskriving

Da alle fasene var gjennomført startet rapporteringen som skal representere funnene av undersøkelsen og trekke en konklusjon. I rapporten er det inkludert en teoridel og en metodedel for å kunne sikre validitet og reliabilitet.

3 TEORETISK FORANKRING

I dette kapitlet presenteres teori rundt tema som diskuteres i undersøkelsen, hvorfor teorien er med presiseres i den påløpende teksten. Det første de fleste tenker på når det er snakk om kommunikasjon er språk, dette er også svært relevant for problematikken rundt flerspråklig mannskap og den teoretiske forankringen starter med nettopp dette. Kommunikasjon er derimot ikke bare språk, det blir derfor gitt en dypere gjennomgang av hva kommunikasjon egentlig er og hva som kan påvirke dette. Som for eksempel tans kunnskap som påvirker kommunikasjonsnivået og støy som kan forstyrre kommunikasjonen presenteres dernest. Det ses også på hvordan kommunikasjon spiller inn i organisasjonen, til slutt presenteres noe teori rundt organisasjonskultur for å, i drøftingen, kunne få et bedre innblikk i om kommunikasjon og flerspråklig mannskap har påvirkning på organisasjonskulturen til Frøy Vest.

3.1 SPRÅK

For å kunne si noe om utfordringer knyttet til fremmedspråk i Frøy Vest er det nødvendig å belyse teori rundt nettopp dette tema, for å senere kunne diskutere de empiriske funnene av intervjuene på en tilstrekkelig måte. I dette delkapitlet presenteres ulike aspekt rundt språk med fokus på fremmedspråk, da det er dette undersøkelsen omhandler.

Eriksen og Sajjad (2015) påpeker at språk ofte er det første man forbinder med kommunikasjon. Språk er et effektivt kommunikasjonsmiddel, men det utgjør derimot ikke alle komponenter av kommunikasjon, som også består av ikke-språklige faktorer som blant annet kultur, holdninger, ferdigheter og kunnskap. Tverrkulturell kommunikasjon, som hos Frøy Vest, kan være utfordrende og man må være oppmerksom på eventuelle kulturforskjeller (Eriksen & Sajjad, 2015).

Språk er ifølge Roddvik (2010) nøkkelen til deltakelse i samfunnet og han påpeker at norsk er arbeidsspråket som oftest benyttes i virksomheter i Norge. Han mener at det er nødvendig at arbeidstakerne da behersker norsk, på et visst nivå, for å utføre arbeidet³. Når man ansetter arbeidere bør man ifølge Roddvik (2010) også være klar på hvilke norskkunnskaper som er nødvendig for arbeidet man skal utføre i den aktuelle stillingen. Roddvik (2010) presiserer at det kan være vanskelig å måle språkkompetanse. Arbeidet kan organiseres etter arbeidernes språkkunnskaper, der teamene settes sammen slik at det er en eller to som behersker norsk og/eller engelsk, i tillegg til innvandrernes språk, og kan være kontaktperson i forhold til

³ Verdensspråket engelsk som arbeidsspråk er unntaket her, som dog fører med seg andre utfordringer.

ledelsen og formidling av informasjon. Dersom man organiserer seg slik vil man kunne hindre misforståelser og ha klare rammer for informasjonsutveksling (Roddvik, 2010).

I Frøy Vest er det mange fremmedspråklige arbeidere. Roddvik (2010) sier at det kan være nødvendig med språkopplæring for å oppnå et godt samarbeid, og det er ikke alltid grunnleggende kurs er tilstrekkelig. Norskopplæring kan tilbys gjennom eller utenfor arbeidsplassen, her nevnes obligatorisk oppmøte og at deltakerne må legge ned et depositum, de får erstattet av bedriften ved endt kurs, som hjelpemidler for de ansattes motivasjon. Det må fremheves at arbeidstakere ikke har rett på dekket norskopplæring på lik linje som flyktninger. I noen virksomheter er gjennomført språkkurs en forutsetning for ansettelse. Dersom arbeidstaker ikke er trygg på å snakke norsk, kan det være vanskelig å uttrykke behovet for et norskkurs, da de kan frykte at de mister jobben. Noen arbeidsplasser benytter seg av bestemte fagbegrep, noe man ikke lærer på vanlige norskkurs, og krever eventuelt ekstrakurs eller opplæring (Roddvik, 2010).

Det skal derimot mer til enn å snakke et fellesspråk for å sikre god kommunikasjon da kommunikasjon, som sagt, består av flere element enn bare språk. I det påfølgende delkapittelet blir det gitt en dypere gjennomgang av begrepet kommunikasjon.

3.2 HVA ER KOMMUNIKASJON?

For å legge grunnlaget for videre drøfting av kommunikasjonen i Frøy Vest, presenteres det her ulike begrep som er nødvendig for å se kommunikasjonens komplekse helhet.

Kommunikasjon defineres, og det går dypere inn i spesielt en kommunikasjonsmodell, som anses å være mest relevant for undersøkelsen, det ses også på ikke-muntlig kommunikasjon, taus kunnskap. Til slutt vil også faktorer som kan forstyrre kommunikasjonen, såkalt støy, presenteres.

Kommunikasjon kommer fra det latinske ordet *comunicare* og betyr å kunngjøre, melde, gjøre felles, stå i forbindelse med eller opplyse om (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kommunikasjon er en kompleks prosess som hevdes å være det som holder organisasjonen sammen. Kaufmann og Kaufmann (2015) sier at kommunikasjonsstrukturen er bedriftens nervesystem og at ledere har et spesielt ansvar for å bidra til god kommunikasjon, ledernes kommunikasjonskompetanse er dermed avgjørende (Kaufmann & Kaufmann, 2015). På samme vis sier Sætre (2009) at evnen til å kommunisere er den viktigste egenskapen til en leder, fordi det er en del av alle andre prosesser i organisasjonen (Sætre, 2009).

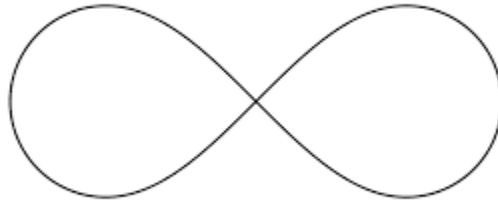
Sætre (2009) går nærmere inn på Millers (1995) definisjon av kommunikasjon: *«Kommunikasjon er menneskelig atferd som kjennetegnes av fem avgjørende trekk: kommunikasjon involverer to eller flere individer, kommunikasjon er en prosess, kommunikasjon er transaktorisk, kommunikasjon er symbolsk, og kommunikasjon er intensjonell.»* (Referert til i Sætre, 2009, p. 44). Kaufmann og Kaufmann (2015) presenterer derimot en enklere definisjon: *«Kommunikasjon er overføring eller utveksling av informasjon gjennom et felles symbolsystem»* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 290). Mer presist sier de at kommunikasjon er prosessen der en sender overfører informasjon til en mottaker, hvor mottakeren får en viss oppfatning av budskapet. De mener at det ikke bare handler om overføring av informasjon, men også overføring av mening (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Informasjonsutveksling sikrer ikke nødvendigvis effektiv kommunikasjon, da man må ta hensyn til at sender og mottaker kan ha ulik oppfatning av meningsinnholdet i det som blir formidlet. Dette baserer seg ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) på persepsjonspsykologien: alle oppfatter verden gjennom egne briller (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Avsender vil ifølge Askehave (2006) aldri kunne være 100% sikker på at mottaker svarer på det tiltenkte budskapet. Hun presenterer også en kommunikasjonsmodell; kommunikasjon som samhandling, eller samhandlingsmodellen, som anses å være et mer humanistisk alternativ i forhold til den mer mekaniske overføringsmodellen⁴ (Askehave, 2006).

3.2.1 Samhandlingsmodellen

I samhandlingsmodellen fokuseres det på hvordan man forstår og tolker beskjeder og hvordan ulik tolkning aktivt bidrar til kommunikasjon som helhet og anses som en produktiv tilnærming (Askehave, 2006). Yoshikawa (1987) presenterte denne interaktive og dialogiske tilnærmingen i en "double-swing" som illustreres i figur 3. Tilnærmingen sier at kommunikasjon er en pågående prosess, hvor sender og mottaker er to separate individ som er gjensidig avhengig av hverandre. For å tolke og få en felles forståelse av budskapet ligger fokuset på den dialogiske samhandlingen mellom disse (Referert til i Askehave, 2006).

⁴ Overføringsmodellen er ikke videre omtalt da den ikke anses som relevant for problemstillingen.



Figur 4 - Yoshikawas "double-swing" (Askehave, 2006)

Yoshikawa (1987) bruker videre et uttrykk først illustrert i kulturell sammenheng av Geertz; "webs of significance". Geertz (1973) sa da at han tolker Max Webers "webs of significance" til å være kulturelle nett, og at analysen av dette dermed ikke vil være en eksperimentell vitenskap på jakt etter loven, men en fortolkende analyse på jakt etter mening (Geertz, 1973). Yoshikawa påpeker at i samhandlingsmodellen vil begge parter utvikle en felles forståelse av hverandres kulturelle nett (Referert til i Askehave, 2006).

For å komme dypere inn i samhandlingsmodellen omtaler Askehave (2006) begrepet "pre-understanding", som kan oversettes til forforståelse på norsk; at mottakeren av budskapet har en slags oppfatning eller forståelse av ulike ord fra før, som ikke nødvendigvis samsvarer med avsenders forforståelse av de samme ordene. Forforståelse kan sies å være en oppfatning hver enkelt har av hvordan ting er, og hvordan man skal reagere i ulike situasjoner. Forforståelse oppstår av tidligere erfaring man har gjort seg i lignende situasjoner og justeres og nyanseres kontinuerlig (Askehave, 2006).

3.2.2 Hermeneutikk

For å beskrive den kontinuerlige nyanseringer ses det på teorien om hermeneutikk eller "kunsten å tolke". I følge Gadamer (1989) er hermeneutikk et forsøk på å avklare hvordan folk forstår. Han snakker om forståelse som en prosess av "fusing horizons" og presenterer "horizon", eller horisont oversatt til norsk, som et begrep som brukes for å forklare hvorfor personer har ulik tolkning av samme situasjon. Det skjer tidvis at man opplever situasjoner som er så fremmed at man, selv ved bruk av forforståelse, ikke klarer å bli klok på hvordan man skal angripe saken. Forforståelser er begrenset av hva Gadamer (1989) referer til som fortolkningshorisont. Han forklarer dette som hva som kan ses fra vårt ståsted, han mener at individ har en horisont som gir midler til å snakke om ting på en meningsfull måte. Gadamer (1989) sier også at horisonten består av mer enn bare kunnskap, også holdning, verdier og syn på verden. Han sier at det er nær relasjon mellom holdning til og kunnskap om et emne, og språket som brukes til å snakke om dette emnet (Referert til i Askehave, 2006).

Videre referer Askehave (2006) til Yoshikawas "double-swing" modell og drar frem at den konstante forhandlingsprosessen rundt betydning av budskapet er selve essensen i kommunikasjon. Hun påpeker også at Gadamer (1989) sier at kommunikasjon er et spørsmål om å kjenne seg selv, sine forforståelser og hvordan disse påvirker tolkningen av budskapet. Gadamer (1989) sier også at det er like viktig å være åpen for tolkningsrammen til andre og se på forholdene og antagelsene som ligger til grunn for deres synspunkt. Sist men ikke minst sier han at det er viktig at man er villig til å forhandle fremfor å tvinge frem sine egne synspunkt (Referert til i Askehave, 2006). Det finnes derimot andre faktorer som også kan spille inn på kommunikasjonsprosessen eksempelvis taus kunnskap og støy.

3.2.3 Taus kunnskap

En stor del av mannskapet i Frøy Vest har lang erfaring og det vil være nødvendig å se nærmere på taus kunnskap da dette påvirker arbeidet og kommunikasjonen i operasjoner. Taus kunnskap er kunnskap gjort av erfaring som er opparbeidet over tid. Innehaver av slik kunnskap er gjerne ikke klar over at de sitter på den og i kommunikasjon med andre kan budskapet inneholde mindre informasjon enn nødvendig, da det er implisitt for sender. For å kunne benytte den tause kunnskapen de ulike individene i selskapet har opparbeidet seg, må man avdekke og artikulere kunnskapen. Videre må man gjøre denne tilgjengelig for resten av organisasjonen, slik at den kan prøves og eventuelt benyttes av alle i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2011).

3.2.4 Støy

I en kommunikasjonsprosess oppstår det lett forstyrrelser eller såkalt *støy*, det er derfor viktig å ta med teori rundt dette aspektet for å få et fullstendig innblikk i kommunikasjonsprosessen. Karlsen (2005) sier at støy kan oppstå på grunn av ulike referanserammer og mottakerens fortolkning (Karlsen, 2005). Kaufmann og Kaufmann (2015) definerer på en annen side støy til å være "*Alle forhold som kan være med på å forstyrre formidlingen av budskapet*" (Kaufmann & Kaufmann, 2015, p. 292) de nevner konkret at språkforskjeller er en støyfaktor. Sætre (2009) mener støy hovedsakelig har tre former: *Fysisk*; bråk som vanskeliggjør kommunikasjonen, *psykologisk*; dersom mottakeren eksempelvis er opptatt av andre ting mens sender prater. Og *semantisk*; når sender og mottaker har ulik oppfatning av ord og uttrykk (Sætre, 2009). Karlsen (2005) og Kaufmann og Kaufmann (2015) har ulikt synspunkt angående tidspunktet for når støy oppstår. Ifølge Karlsen (2005) oppstår støy ved fortolkning av budskapet, mens Kaufmann og Kaufmann (2015) mener at støy oppstår ved formidling av

budskapet. Sætre (2009) sier derimot at støy kan forekomme gjennom hele kommunikasjonsprosessen.

3.3 TEAMARBEID

Kommunikasjon i organisasjonen er viktig for de resultatene som ønskes oppnådd, samt samarbeidet og fellesskapet man har. Mye av arbeidet som utføres i Frøy Vest foregår i team, det vil dermed være hensiktsmessig å presentere teamarbeid og dets betydning for selskapets kommunikasjon og fremdrift i arbeidet.

De ulike teamene må ha et godt samarbeid for å opprettholde en effektiv organisatorisk kommunikasjon (Bolman & Deal, 2009). Katzenbach og Smith (1993) skiller mellom grupper og team, og definerer et team slik: *"Et team er et lite antall mennesker med ferdigheter og evner som klart utfyller hverandre, og med en felles, forpliktende målsetting, felles prestasjonsmål og en felles tilnæringsmåte som de føler seg ansvarlige ovenfor i felleskap"* (Referert til i Bolman & Deal, 2009, p. 137). I likhet med Katzenbach og Smith (1993) mener Karlsen (2005) at teamet ikke er effektivt før det har avdekket eventuelle hindringer, og bygget opp et fellesskap og ansvarsfølelse for arbeidet som utføres. Her vil det være viktig at teamet har vi-holdning (Karlsen, 2005). Kommunikasjonen i organisasjonen påvirkes også av organisasjonskulturen, i neste delkapittel ses det nærmere på dette.

3.4 KULTUR OG ORGANISASJONSKULTUR

For å få bedre innsikt i Frøy Vest sin organisasjonskultur er det nødvendig å se nærmere på hva organisasjonskultur er og hva som påvirker denne. De innhentede dataene fra intervjuet består av svar fra mannskap med ulike kulturer og det vil derfor være viktig å ta hensyn til kulturens kompleksitet og forskjeller. Her presenteres en definisjon av kultur og kort om hva organisasjonskultur er.

Kultur består av mange ulike element og kan defineres på mange ulike måter. Til tross av dens alder valgt å ta utgangspunkt i Edward B. Tylor sin definisjon fra 1871 da den enda er aktuell, og er den mest anerkjente: *"Kultur ... er den komplekse helhet som inkluderer kunnskap, trosform, kunst, moral, jus, skikker, og alle øvrige ferdigheter og vaner folk har tilegnet seg som medlem av et samfunn"* (Tylor, 1871, p. 1) ⁵.

⁵ Oversatt fra engelsk.

Kultur er ikke universal og den vil alltid være ulik, ikke bare fra land til land, men også innen små regioner og eksempelvis i ulike organisasjoner hvor det også finnes ulike kulturer.

Etablering av språkvaner kan også stamme fra kultur og er noe som kan være med å påvirke kommunikasjonen vår. Ordet *ja* har eksempelvis ulik betydning i ulike kulturer, det oppfattes hos noen som en bekreftelse av det som er sagt, mens andre kulturer oppfatter det som "jeg hører hva du sier". Ut fra dette kan det sies at man har med seg ulike kulturelle praksiser når det kommer til språkbruk (Roddvik, 2010).

Når det kommer til organisasjonskultur er det også her mange ulike definisjoner, de fleste inneholder likevel omtrent det samme meningsinnholdet. Bang (2013) problematiserer ulike kulturelle perspektiv på organisasjoner og presiserer at organisasjonskultur er: «... *de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.*» (Bang, 2013). Organisasjonen kan bestå av ulike kulturer eller subkulturer under den overordnede organisasjonskulturen (Sætre, 2009). Organisasjonskultur påvirkes hovedsakelig av tre forhold; nasjonal kultur, organisasjonens ledere og organisasjonens marked (Jacobsen og Thorsvik, 2011).

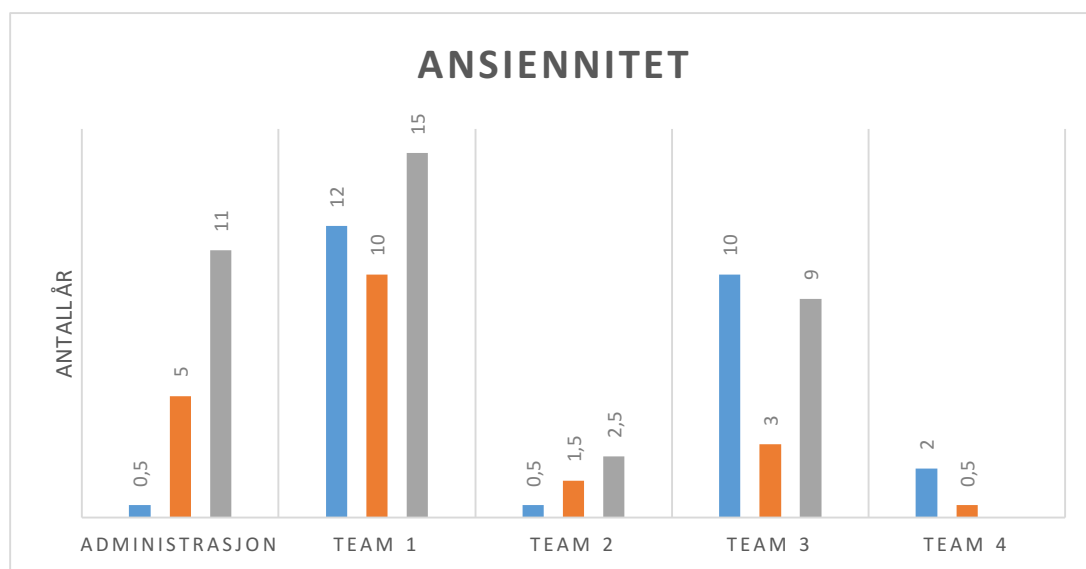
Linstead og Grafton-Small (1992) skiller mellom organisasjons- og bedriftskultur, det er dog sett bort fra dette skillet, da måten forfatterne beskriver skillet på anses å ikke berøre Frøy Vest. Veileder i bedrift påpeker at de kulturelle ulikhetene i Frøy Vest ikke er av den dimensjonen som beskrives av Linstead og Grafton-Small (1992).

Det har nå blitt presentert ulike teorier og hvorfor de er relevant for undersøkelsen. Disse vil benyttes i drøftingen av de empiriske funnene, for å kunne svare på problemstillingen på en god måte. Før datamateriale fra intervjuene blir drøftet, presenteres de i neste kapittel; empiri.

4 EMPIRI

I dette kapitlet er funnene som er gjort utfra ulike intervju presentert. Problematikken rundt diss blir derimot diskutert i drøftingskapittelet. Funnene er strukturert med et klart skille mellom administrasjon og mannskap, for å lettere se ulikheter som kommer frem.

Ved intervjuene som er gjort i administrasjonen er det funnet at alle intervjuobjektene har erfaring med å jobbe på multikulturelle arbeidsplasser. Hvor driftsleder og driftskordinator har jobbet i team med flere nasjonaliteter, mens mannskapssjef har erfaring med mannskap som har mange ulike nasjonaliteter fra ulike arbeidsplasser. Videre ses det at utvalget fra administrasjonen har ulik arbeidsbakgrunn og ansiennitet i selskapet, alt fra et halvt år til elleve år, hvor de som har vært lengst i selskapet også har erfaring fra båtene.



Figur 5 - Ansiennitet av utvalget i Frøy Vest, november 2017

Av grafene over ses det at også mannskapet har stor variasjon i ansiennitet. Her strekker ansienniteten seg fra et halvt til femten år. Mannskapet om bord de ulike båtene vil videre bli omtalt som team, hvor et team består av en fører og en eller to dekksmannskap. Alle på team en til tre er i tillegg dykkere, og dette utgjør tilsammen hele mannskapet på et av to skift som går i turnus på båten. Hvor lenge teamene har vært ansatt varierer fra båt til båt, noen har hatt samme team i mange år, mens andre har nylig blitt satt sammen.

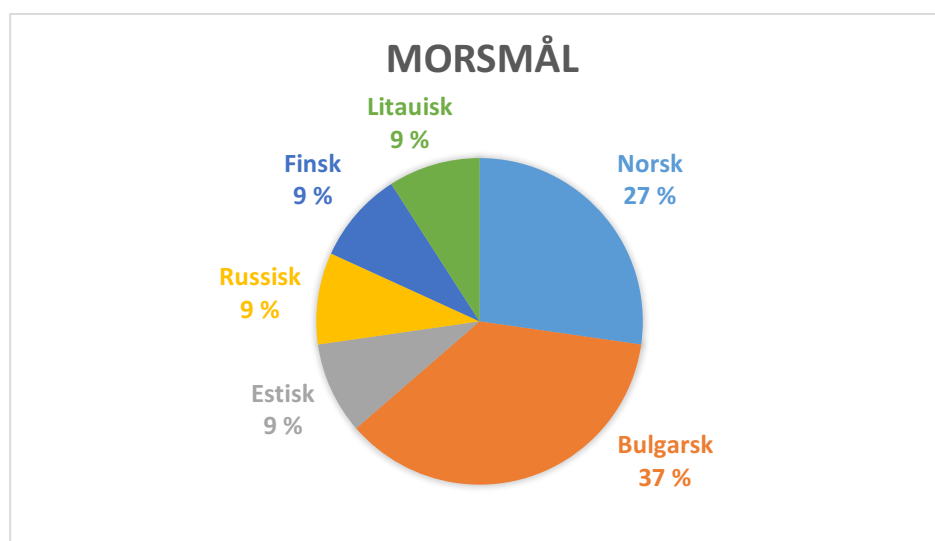
Team 1 består av to bulgarere og en litauer, som har jobbet sammen i omtrent 10 år.

Team 2 består av to bulgarere og en finne, hvor bulgarerne har jobbet sammen i omtrent 10 år, mens finnen ble en del av teamet for omtrent tre år siden.

Team 3 består av en estlender, en russer og en nordmann, hvor russeren og nordmannen har jobbet sammen i et og et halvt år og estlenderen ble en del av dette teamet for et halvt år siden.

Team 4 består av to nordmenn som har jobbet sammen i omtrent et halvt år.

Sektordiagrammet under viser fordelingen av morsmålet til intervjupersonene i mannskapet. Norsk utgjør en mindre andel her enn på diagrammet angående nasjonaliteten i selskapet. Dette er fordi det er gjort et utvalg, hvor intervju med fremmedspråklige hovedsakelig var prioritert.



Figur 6 - Morsmål av det intervjuede mannskapet i Frøy Vest. N=11

4.1 HVILKET SPRÅK ER ARBEIDSSPRÅKET OM BORD?

Selskapet har mannskap fra tolv ulike nasjonaliteter og det vil være naturlig å se nærmere på hvilket språk administrasjonen har satt for mannskapet om bord.

Det er uenighet i administrasjonen om hva som er selskapets arbeidsspråk. Ifølge driftskordinator er det ikke noen krav til arbeidsspråk, han sier i sitt intervju at denne praksisen fungerer best, men at det fortrinnsvis skal være engelsk. Han mener at operasjonene om bord gjennomføres uproblematisk på det språket som er mest praktisk for mannskapet, så lenge det loggføres på engelsk. Driftskordinator har inntrykk av at engelskkunnskapen til mannskapet er veldig variert, av erfaring sier han at den er alt fra bra til nærmest fraværende. Både driftskordinator og mannskapssjef poengterer at administrasjonen derimot ikke har noen metode for å kartlegge engelskferdighetene.

Driftsleder sier at arbeidsspråket i utgangspunktet er norsk, men dette er noe selskapet ikke har fulgt opp skikkelig. Dette sier mannskapssjef seg enig i og legger til at hun tror de kan velge å ha to arbeidsspråk. Driftssjef fortsetter med at arbeidsspråket ble satt da fartøyhåndboken ble opprettet og han gjentar at det trolig ikke er tilrettelagt godt nok for de av mannskapet som kun er engelsktalende. Her ligger han til at det ikke er tilgjengelig prosedyrer eller rutiner på engelsk, disse er bare skrevet på norsk.

Mannskapet som blir ansatt i selskapet nå er helst norske eller må kunne snakke og gjøre seg forstått på norsk. Her forteller driftsleder også at det er noen ansatte som har vært i selskapet i ti år, som kanskje ikke snakker like godt norsk og engelsk. Her ligger det et dilemma for selskapet i forhold til arbeidsspråket, driftsleder problematiserer: "*er det avskjedsgrunn nok til at vi skal få inn noen som snakker bedre engelsk men som kanskje ikke kan jobben sin så godt*". Han tenker da at selskapet heller bør tilrettelegge for mannskap som allerede er i selskapet til å lære seg bedre engelsk og etter hvert norsk. Mannskapssjef uttrykker at selskapet trolig er forpliktet å gi mannskapet, som har vært ansatt i mange år, norskopplæring. Det arbeides med å kartlegge mannskapets språkferdigheter for å finne ut hvem som trenger norskkurs og lignende. Hun påpeker at administrasjon har gått til innkjøp av bøker til norskopplæring og at dette arbeidet nå er i oppstartsfasen.

4.2 HVILKE SPRÅK SNAKES DET FAKTISK OM BORD?

Det er nå sett på hva administrasjonen mener om arbeidsspråket om bord, og det skal nå ses nærmere på hvilke språk som faktisk brukes om bord. Er det kun norsk som benyttet av det flerspråklige mannskapet? Hva vet mannskapet om arbeidsspråket?

I intervjuene med mannskapet kommer det fram at de er ulike meninger om det er et fast arbeidsspråk eller ikke. Team 1 sier at arbeidsspråket varierer fra båt til båt og avhenger av den språklige sammensetningen om bord. Team 4 sier derimot at arbeidsspråket er fastsatt til norsk.

Hva som faktisk snakkes om bord varierer fra båt til båt, felles for teamene er at de mener at kommunikasjonen seg imellom er god, kommunikasjon utad ses det nærmere på i et senere delkapittel. Team 1 hvor to snakker bulgarsk og en snakker litauisk, kommuniserer sammen på russisk. Mannskapet snakker også noe engelsk, og uttrykker at teknisk engelsk er mer forståelig for dem og sier at dette ikke er "*ekte engelsk*", men et mer internasjonalt "*språk*". Norsk kunnskapen til mannskapet er minimal, de forstår den overordnede meningen av setningen, men ikke mer.

Team 2 kommuniserer hovedsakelig på engelsk da det er to som har bulgarsk som morsmål og en som har finsk som morsmål, som i tillegg snakker svensk og noe norsk. Etter hvert har han også lært "*angry swearing in bulgarian*" gjennom sitt team. Bulgarene skjønner med sine ord "bare litt" norsk og får hjelp av finnen når det trengs. De skjønner mer enn de klarer å uttrykke, og det de skjønner best er språk som andre bruker i jobbsammenheng.

Team 3 kommuniserer på norsk, til tross for ulike nasjonaliteter. En av de har estisk som morsmål og snakker i tillegg finsk, engelsk og flytende norsk, en har norsk som morsmål og snakker i tillegg engelsk, og en har russisk som morsmål og snakker i tillegg engelsk og flytende norsk.

På team 4 har mannskapet norsk morsmål og kan i tillegg engelsk. Da teamet ble spurt om de hadde noe å tilføye kom båtfører, som selv er norsk, med utsagnet: "*Snakk norsk. Vi er i Norge*". Med dette mener han at alt mannskap bør kunne å kommunisere på arbeidsspråket, som her er norsk. Videre sier han at administrasjonen bør kurse fremmedspråklige i norsk eller ansette nordmenn, men han tror ikke de får fylt alle stillingene med bare nordmenn.

Av utvalget fra mannskapet kan man se at det er stor variasjon i hvilket språk mannskapet snakker og dermed vil språket som benyttes om bord være preget av dette. Noe som bekrefter nytten Frøy Vest vil ha av å få svar på problemstillingen som er satt for undersøkelsen.

4.3 HVA BLIR DET TATT HENSYN TIL VED SAMMENSETNING AV MANNSKAP?

Selskapet har som nevnt flere nasjonaliteter, teamene består av den grunn ofte av ulike nasjonaliteter. Hva tar administrasjonen hensyn til når de setter sammen mannskap? Er språk en faktor som vurderes?

Her er det ulike meninger. Driftsleder og driftskoordinator nevner at teamene er satt sammen på bakgrunn av kultur og ikke nødvendigvis språk. Mannskapssjef sier på en annen side at hun er opptatt av mannskapets kunnskap og arbeidspraksis, hun sier også at hun leter etter folk med erfaring fra næringen slik at teamene klarer å innfri kundenes behov. Dersom driftsleder skulle satt sammen teamene i dag ville han, i likhet med mannskapssjef, tatt hensyn til mannskapets ferdigheter heller enn kultur og språk. På spørsmål om mannskap plasseres i team etter hvilket språk de snakker, svarer mannskapssjef at dette i så fall er tilfeldig. Hun legger til at mannskapet virker til å heller ønsker å arbeide med erfarne folk fremfor mannskap med samme språk.

4.4 ER DET IKKE-NORSKTALENDE MANNSKAPET VILLIG TIL Å LÆRE NORSK?

En forutsetning for at selskapet skal kunne benytte seg av kun et arbeidsspråk, her norsk, er at det ikke-norsktalende mannskapet er villig til å ta norskopplæring. Hva mener mannskapet?

Det er ulike meninger om norskkurs blant mannskapet, noen har deltatt på deler av norskkurs, andre har lært norsk ved hjelp av arbeid. Felles for de ikke-norsktalende er at de ønsker å lære norsk. I team 1 er det en som har startet på norskkurs, for en tid tilbake, dette ble derimot avsluttet etter to leksjoner da han ble sendt om bord for å jobbe. Team 2 uttrykker ønske om å ta kurs i hjemlandet da de kun arbeider i Norge og reiser hjem i friperiodene sine. Det uttrykkes fra en av mannskapet at kurset bør være valgfritt, mens en annen sier at de med for dårlig språkkunnskap kanskje må forlate selskapet. De er heller ikke fremmed for å ta norskkurs online eller å mikse mannskapet med norsktalende mannskap for å lære norsk. Team 4 påpeker at norskkurs ikke vil være hensiktsmessig dersom de fremmedspråklige ikke er motivert til å gjennomføre.

Team 3 hvor mannskapet, som nevnt i delkapittel 4.2, har ulikt morsmål, bemerker at norsk arbeidsspråk er det mest hensiktsmessige. Teamet uttrykker at *"det går jo fint å snakke engelsk, men det er jo mye bedre å ha all kommunikasjon på norsk når man skal jobbe på båten"*. Dette understreker en annen i teamet, ved å påpeke at han ikke ville ha lært norsk like lett dersom han eksempelvis jobbet med et mannskap hvor kommunikasjonen foregikk på engelsk. Mannskapet i team 2 sier også at dersom man arbeider med andre båter på et anlegg og kommunikasjonen hovedsakelig foregår på norsk er det enklere å forstå hva som sies, da man kan sette ordene opp mot operasjonen som gjennomføres. Begge teamene uttrykker her at det er hensiktsmessig å lære språket i forbindelse med arbeid om bord.

4.5 HVORDAN ER KOMMUNIKASJON MENT Å SKJE?

Administrasjonen har få nedfelte retningslinjer for hvordan kommunikasjonen med mannskapet skal skje. De er derimot stort sett enig i at kommunikasjon hovedsakelig bør skje via fører når det skal kommuniseres med mannskap og at kommunikasjon med kunde bør skje via administrasjonen. Driftsleder sier: *"det skal ikke være sånn at skipperne på båtene blir hudfletta av kunden, da er det bedre at jeg får den skyllebøtten og velger hvordan jeg vil kommunisere dette tilbake til båten"*. Han sier også at: *"for mye kommunikasjon mellom kunde og båt, da glipper det fort, det blir vanskelig å ha kontrollen fra kontoret sin side"*. Han mener det er viktig at all kommunikasjon angående booking av andre jobber, enn den båten er der for å utføre, utelukkende kommuniseres via administrasjonen.

Det kommer også frem av intervjuene med administrasjonen at båten bør være i kontakt med kunde vedrørende arbeidet som skal utføres. Driftskoordinator sier i denne sammenheng: *"kunden kommuniserer med skipperen på båten, de bør iallfall det ... for ellers så vil det skjære seg"*. Mannskapet om bord på båten bør altså innhente detaljer vedrørende oppdraget de er der for å utføre, for å unngå misforståelser og for å utføre arbeidet på en tilfredsstillende måte.

4.6 HVORDAN SKJER KOMMUNIKASJONEN EGENTLIG?

Det er nå sett på hvordan administrasjonen mener kommunikasjonen skal skje, for å undersøke eventuelle utfordringer er det i intervjuene stilt spørsmål om hvordan kommunikasjonen egentlig skjer. Her ses det først på kommunikasjon mellom mannskap og administrasjon, deretter ses det på kommunikasjon med kunde.

4.6.1 Kommunikasjon mellom mannskap og administrasjon

Kommunikasjonen skal ifølge administrasjonen skje via fører om bord, på norsk eller engelsk. Her ses det nærmere på hva praksisen for kommunikasjon mellom administrasjon og mannskap egentlig er i Frøy Vest. Her deles meningene inn etter administrasjon og mannskap.

4.6.1.1 Administrasjonens synspunkt

I intervju med administrasjonen kommer det frem at selv om de er enig i hvordan det ideelt sett bør være, sier mannskapssjef at kommunikasjonen ikke alltid skjer som på denne måten, da det er mye mannskapet ordner selv. Det er tidvis vanskelig å kommunisere alt via fører da mannskapet om bord hver båt består av få personer, presiserer hun. Driftskoordinator stadfester at mannskapet er misfornøyd med kommunikasjon fra administrasjonens side, men presiserer at *"de har forståelse for at vi er underbemannet på kontoret og de har forståelse for at vi må prioritere hardt på det vi driver med"*.

4.6.1.2 Mannskapets synspunkt

Mannskapet sier at kommunikasjon, både muntlig og skriftlig, med administrasjonen er grei, og den foregår på engelsk eller norsk, alt ettersom hvilket team det gjelder. De uttrykker at informasjon stort sett går via fører, spesielt når det gjelder informasjon fra administrasjon. Hvor mye de ulike teamene kommuniserer med administrasjonen varier. Team 4 påpekte stadig i samtalen at kommunikasjon er et viktig tema og at god kommunikasjon angående arbeidsrutiner og spesifikke oppdrag er viktig i arbeidet de utfører.

Ifølge fører er teamet sjelden i kontakt med administrasjonen, han savner generelt informasjon fra administrasjonen og sier: *"at det bør sendes ut felles-mail til alle båtene om ting og tang,*

også om det som skjer i selskapet". Noe som fører i team 3 sier seg enig i, både team 3 og 4 savner at informasjon som er viktig å vite blir gjort felles for alle for å unngå å føle seg som en "arbeidszombie". De gangene teamene tar kontakt med administrasjonen får de dog stort sett den informasjonen som ønskes, samme hva det gjelder. Det kommer også frem at de beskjeder som faktisk kommer fra administrasjonen er klare og at det svært sjelden oppstår misforståelser på dette på plan.

4.6.2 Kommunikasjon med kunden

Her ses det nærmere på hva praksisen for kommunikasjon mellom administrasjon, mannskap og kunde egentlig er i Frøy Vest. Her deles meningene inn etter administrasjon og mannskap.

4.6.2.1 Administrasjonens synspunkt

I intervju med administrasjonen er det ikke en utelukkende enighet rundt hvordan kommunikasjon med kunde skal være. Her kommer det ulike utsagn; driftsleder sier: "*som oftest er det kunden som henvender seg til kontoret og så er det vi som melder til båten og det er det som er den rette veien*". Driftskoordinator hevder at kommunikasjon med kunde varierer, alt fra daglig kontakt til flere uker mellom hver gang de kommuniserer. Han presiserer at dette kommer an på progresjon og sier at kunden tar "*utelukkende kontakt når vi har bæsja på leggen*". For å unngå misforståelser forklarer driftskoordinator at han gjerne venter med å ta en telefonsamtale til nødvendig informasjon er samlet, og han eventuelt har snakket med driftsleder eller dagligleder, dersom dette er nødvendig. Mannskapssjef sier at Frøy Vest har fått tilbakemelding fra kunde at de ønsker en bedret kommunikasjon med mannskapet i forbindelse med oppdrag.

4.6.2.2 Mannskapets synspunkt

Mannskapet mener at kommunikasjon med kunde er god, hvor oppdretter ikke har noen problem med kommunikasjonen. Teamene ruller stort sett mellom få anlegg, noe som tilsier at relasjonen til kundene ikke er skiftende. Team 3 og 4 sier de er i hyppig kontakt med kunde og foretrekker å kommunisere med dem fremfor administrasjon i forbindelse med arbeidet de skal utføre.

4.7 HVILKE UTFORDRINGER OPPSTÅR?

Kommunikasjon er en kompleks prosess og det kan oppstå ulike utfordringer. Her ses det nærmere på hva administrasjonen og mannskapet mener er utfordringene ved flerkulturelt mannskap er.

4.7.1 Administrasjon

Det er en felles enighet om at det forekommer utfordringer i kommunikasjon med mannskapet, men de opplever likevel ikke dette som store problem i hverdagen. For å få en best mulig oversikt er det valgt å dele utfordringene inn under språklige- og organisatoriske utfordringer, samt utfordringer grunnet ulik forforståelse. Det vil på denne måten være lettere å dra frem de aktuelle tema i drøftingskapittelet.

4.7.1.1 *Språklige utfordringer*

Driftskoordinator sier at miskommunikasjon med mannskapet raskt fanges opp og dersom mannskapet mangler informasjon tar de kontakt med administrasjonen, der manglene rettes opp relativt kjapt. Formulering av fellesbeskjeder til flerspråklig er ifølge driftskoordinator ressurskrevende da alt må skrives på både norsk og engelsk. Mannskapssjef gir også uttrykk for at det er mer tidkrevende å forholde seg til fremmedspråklig mannskap. Driftsleder opplever at utfordringer oppstår når det er mye som skjer og man må gi beskjeder på både norsk og engelsk. Han påpeker at utfordringen da blir mannskapets oppfattelse av budskapet og ikke språket.

Språk kan i noen tilfeller oppleves som en barriere fastslår driftskoordinator. Dette fører gjerne til at båter med skipper som snakker dårlig engelsk plasseres i områder med enklere arbeidsoppgaver, da det er mindre teknisk språk å forholde seg til og kommunikasjonsbehovet er lavere her poengterer han.

Driftskoordinator som selv har erfaring fra båt kommer med et eksempel hvor han erfarte at den eneste grunnen til at situasjonen om bord løste seg var arbeidserfaring og rutiner, ikke muntlig kommunikasjon. Til slutt legger han til at: "*å kommunisere på et fremmedspråk gjerne tar veldig lang tid*". Dette er et interessant innspill som drøftes opp mot teoretisk forankring i neste kapittel.

4.7.1.2 *Organisatoriske utfordringer*

Kommunikasjon med kunde kan være utfordrende, både mannskapssjef og driftsleder forteller at det underliggende problemet er kommunikasjon mellom mannskap og administrasjon.

Driftsleder sier at det er utfordrende å holde kontroll på all kommunikasjonen som skjer mellom mannskap og kunde, og viser til hendelser hvor mannskapet har tatt på seg ekstraoppdrag uten å forhøre seg med administrasjonen. Slike situasjoner fører til at fremdriftsplanen som er lagt for båten kan forskyves og neste oppdrag utsettes.

Mannskapssjef forteller om tidvis klager angående dårlig kommunikasjon mellom kunde og båt, noe hun tenker kan skyldes instruksene mannskapet mottar fra administrasjonen. I tillegg

nevner hun at dette overhode ikke skyldes språk, og uttaler "*det har vist seg at det er utenlandske om bord som har best produksjon*".

Driftsleder mener også at det er andre utfordringer for kommunikasjonen i Frøy Vest: "*Ja, vi har jo alltid en liten utfordring med hva vi skal kommunisere ut og hva de ansatte ønsker å høre og hvor mye informasjon vi skal gi fra oss i forhold til hva som er fornuftig*". Her påpeker han at de blant annet ønsker å lage en standard for hvor ofte de skal sende informasjonsskriv om bord til båtførerne.

4.7.1.3 *Utfordringer grunnet ulik forforståelse*

Dårlig kommunikasjon, har ifølge driftskoordinator, tidvis ført til mistriivsel hos mannskapet, han antyder at dette spesielt har vært i tilfeller hvor to kommuniserer på et språk som den tredje ikke forstår. I slike tilfeller forteller han at administrasjonen gjør sitt ytterligste for å bytte på mannskap og sørge for at alle er fornøyd. Både driftskoordinator og driftsleder sier at man må ta hensyn til at ikke alle oppfatter ting på samme måte, og uttrykker viktigheten av å hele tiden være bevisst på dette uavhengig av hvilket språk man kommunisere på og til. Det samme uttrykker mannskapssjefen som sier at misforståelser "*skjer hele tiden for vi er så forskjellige og vi oppfatter ting på forskjellige måter*". Hun legger til at dette er noe som problematiseres på *kaptein-samtaler* med førere om bord de ulike båtene; hvordan man kan påvirke leder-ansatt-forholdet. Svaret her er kommunikasjon, presiserer hun. Ellers nevner hun at det oppstår kommunikasjonssvikt, særlig med de av mannskapet som ikke snakker norsk, når det eksempelvis skal utveksles informasjon som omfatter norsk regelverk.

4.7.2 Mannskap

Her er det stort sett enighet i at det er lite utfordringer, men det kommer likevel frem noen. Disse er for oversiktligheits skyld delt inn under språklige og organisatoriske utfordringer, og utfordringer grunnet ulik forforståelse.

4.7.2.1 *Språklige utfordringer*

For de ikke-norsktalende teamene er det å lære/ håndtere norsk en utfordring, selv om det ene teamet hevder at det ikke er vanskelig å forstå fartøyhåndboken som kun er formulert på norsk. Flere av mannskapet i de ulike teamene har også vært bort i situasjoner hvor kommunikasjonen har vært vanskelig på grunn av at de var del av et team hvor de ikke kunne språket som ble brukt av de andre om bord. Fører i team 3 konstaterer at kommunikasjonen i det tilfelle gikk sakte da han hele tiden måtte spørre hva de snakket om.

4.7.2.2 *Utfordringer grunnet ulik forforståelse*

Mannskapet i team 2 mener utfordringer, hovedsakelig ikke oppstår på grunn av språklige utfordringer. Teamet nevner en episode, hvor koordinatene de fikk for oppdraget ikke stemte. De uttrykker at misforståelsen ikke oppstod grunnet språklige ferdigheter og sier at språket per i dag ikke oppfattes som en barriere. Teamet sier at det gjerne er kommunikasjonsferdighetene til den enkelte som kan være en utfordring ikke nødvendigvis språkferdighetene, og at misforståelser kan oppstå grunnet folks ulike oppfatning av ting. Fører legger også til at det er lettere å kommunisere "*face to face*", noe som kan indikere språklig utfordring ved at det er lettere å forstå hva som blir sagt ved hjelp av mimikk og kroppsspråk.

4.8 KOMMUNIKASJON VED EN KRISESITUASJON

Både mannskapssjef og driftsleder indikerer at det ikke er tatt hensyn til språksammensetning ved en eventuell krisesituasjon, da de tror mannskapet fint klarer å kommunisere på bakgrunn av daglig teamarbeid. Driftsleder innrømmer at det kan være noen team som glipper her; "*de fleste teamene fungerer, men det er et par team jeg er litt usikker på*" sier han.

I intervju med driftskoordinator kommer han med et viktig poeng angående krisesituasjoner: "*Hvis du må tenke ut en tanke og oversette den til et annet språk først og så si den, så sier det seg selv at det er tidstyver som du ikke har tid til å ha*". Dette har han derimot ikke opplevd som et problem da han selv jobbet om bord en båt med tre ulike nasjonaliteter.

Teamene kommuniserer ikke med verken los eller annen myndighet da båtene opererer innen små distanser i kjent farvann. Da det ble spurt om mannskapet hadde vært borti krisesituasjoner, var det lite respons. Det kan tenkes at teamene har misforstått betydningen som ble lagt i begrepet krisesituasjon av intervjuerne, men det var ingen som hadde vært bort i dette ut i fra måten spørsmålene ble stilt. Det ble likevel sagt at kommunikasjonen ved stressede situasjoner ikke er et problem og at arbeidsrutinene er godt innarbeidet. Her sier team 1: "*we know what to do, and we do it*". Videre vil disse funnene drøftes oppimot teoretisk forankring for å svare på problemstillingen.

5 DRØFTING

Da empirien er omfattende vil dette kapitlet spisse de empiriske funnene som vil drøftes oppimot teoretisk forankring. Dette for å kunne si noe om betydningen fremmedspråk har for kommunikasjonen i selskapet og dermed svare på problemstillingen: *Hvilke utfordringer oppstår i kommunikasjon med flerspråklig mannskap i Frøy Vest og hvordan håndteres disse? Har alle utfordringene som oppstår direkte med språkforskjeller å gjøre?*

Drøftingskapitlet er omfattende og er derfor inndelt i underkapittel som anses som relevant for problemstillingen. Første delkapittel er arbeidsspråk som er viktig for oppgaven, da utgangspunktet er fremmedspråk. Videre presenteres kommunikasjon med mannskap og kommunikasjon med kunde, hvor ulike utfordringer problematiseres og diskuteres, etterfulgt av en kort omtale av krisesituasjoner, dernest vurderes det om språk er en barriere, før veien videre presenteres til slutt.

5.1 ARBEIDSSPRÅK

For å se nærmere på arbeidsspråket i Frøy Vest er det valgt å ha en tematisk inndeling for å rettlede diskusjonen. Først diskuteres arbeidsspråket i Frøy Vest, deretter ses det på om språkferdighetene til mannskapet påvirker sammensetning av team og tilslutt drøftes hvilke utfordringer som oppstår ved norsk arbeidsspråk hos et ikke-norsktalende mannskap.

5.1.1 Arbeidsspråket i Frøy Vest

Fra selskapets regelbok, fartøyhåndboken, oppdatert september 2017, er arbeidsspråket til Frøy Vest satt til norsk. Dette blir ikke overholdt på alle fartøyene, da selskapet består av mange ulike nasjonaliteter som ikke har fått norskopplæring. Til tross for dette sier mannskapet at språk ikke er et hinder og at de kommuniserer på det språket som mannskapet håndterer best.

Administrasjonen arbeider kontinuerlig med en forbedring av fartøyhåndboken, da store deler av administrasjonen er relativt nytilsatte, ser de at det er mye å ordne opp i før alt er på plass. Fartøyhåndboken refererer til ISM-koden regel 6.6; at alle prosedyrer skal gis på et arbeidsspråk som mannskapet forstår. Siden fartøyhåndboken er formulert bare på norsk, og mannskapet ikke har fått norskopplæring, blir ikke denne regelen overholdt og det kan stilles spørsmål ved om sikkerheten om bord opprettholdes. De intervjuede teamene sier at de kommuniserer uproblematisk selv under stressede forhold, driftsleder er derimot usikker på

om dette er tilfelle for alle teamene i selskapet. Det er vanskelig å si noe om da det bare er intervjuet et utvalg av flåten.

5.1.2 Påvirker språkferdigheter sammensettingen av mannskap?

Mannskapet er ikke satt sammen etter nasjonalitet, det er med andre ord ikke tatt hensyn til språksammensetning i teamene. Det er heller ikke tatt hensyn til mannskapets språk ved eventuelle krisesituasjoner. Administrasjonen uttrykker at de velger å sette sammen team etter mannskapets kulturelle bakgrunn, dette blir gjort med tanke på tilnærmingen mannskapet har til arbeidet som skal utføres. Katzenbach og Smith (1993) sier at et team er effektivt dersom det blant annet har en felles tilnæringsmåte. Det kan derfor tenkes at å sette sammen team på bakgrunn av arbeidskultur, vil være bra for teamets effektivitet og samarbeid, ved at mannskapet vil ha en lik tilnærming for hvordan arbeidet skal utføres.

Teamene om bord er små og består som regel av to til tre personer, det vil derfor være viktig å dra nytte av de man arbeider sammen med. Samarbeidet om bord tolkes til å være godt og at mannskapet har en vi-holdning som Karlsen (2005) mener er viktig. Dette kan være vanskelig i situasjoner hvor språk er en hindring for fellesskapet. Eksempelvis i tilfeller der mannskapet består av to med felles språk og en med et annet språk som teamene påpekte i intervjuene. Administrasjonen virker til å ha gode løsninger for å løse eventuelle problemer som dette.

5.1.3 Utfordringer ved norsk arbeidsspråk i Frøy Vest

Det fremmedspråklige mannskapet har noen utfordringer rundt blant annet læring eller håndtering av norsk. Dette kan ifølge Roddvik (2010) løses ved å sette sammen norsktalende og ikke-norsktalende mannskap, dette har ifølge team 3 ført til god læring, Roddvik (2010) mener dette er hensiktsmessig, da det kan redusere misforståelser og gir klare retningslinjer for informasjonsutveksling. Dette er noe som ble foreslått i intervju med andre team, hvor teamene ikke var fremmed for denne løsningen.

Siden mannskapet består av en rekke nasjonaliteter vil det medføre visse utfordringer ved å ha norsk som arbeidsspråk. Det har ikke, ifølge mannskapet, vært tilbudt norskopplæring til det fremmedspråklige mannskapet. Administrasjonen er enig i at det ikke er tilrettelagt godt nok for ikke-norsktalende mannskap. På den måten kan det ifølge Roddvik (2010) tenkes at mannskapet ikke klarer å utføre arbeidet tilstrekkelig, da han sier at språk er nøkkelen til deltakelse i samfunnet. Uten en fellesnevner i språk vil samarbeidet i teamet være mer utfordrende, da de ikke nødvendigvis vil ha en felles tilnæringsmåte til jobben som skal utføres. Dette er noe som kan gå utover produksjonen til teamet og dermed være ineffektivt og kostbart for selskapet. En ideell situasjon vil være at alle får kommunisere på sitt morsmål.

Da Frøy Vest har ansatte fra mange ulike nasjonaliteter vil dette være umulig å gjennomføre, da selskapet kan velge å ha to arbeidsspråk. Det vil på denne måten alltid være noen som må kommunisere via et andrespråk.

En alternativ løsning kan dermed være å sette i gang intensiv norskopplæring og opprette retningslinjer for å følge opp mannskapets norskferdigheter. For å overholde selskapets krav til arbeidsspråk. Ulempen her er at det er ressurskrevende, da det er en stor andel av mannskapet som trenger norskopplæring. Å mestre et nytt språk godt nok til å kunne bruke det i daglig arbeid er også svært tidkrevende.

Mannskapet ønsker å få norskopplæring, det er derimot ønskelig at de får ta kurs i hjemlandet. For å hjelpe motivasjonen nevner Roddvik (2010) at deltakerne må legge ut for kurset og først få utlegget tilbake ved endt kurs. I intervju med mannskapet ble det sagt at norskkurset bør være valgfritt og at de som ikke har gode nok språkferdigheter kanskje må forlate selskapet. Selskapet vil ved å kurse de ikke-norsktalende, klare å følge styringssystemets krav til norsk arbeidsspråk. Administrasjonen har startet arbeidet med å kartlegge hvor stort behovet for norskopplæring er. Mannskapet ytrer at det er nyttig at krav om norsk arbeidsspråk blir holdt om bord, da dette fremmer norskforståelsen og bedrer samarbeidet seg imellom og med kunden.

5.2 KOMMUNIKASJON MED MANNSKAP

For å se nærmere på hvordan kommunikasjonen er med mannskapet, diskuteres de ulike funnene tematisk, hvor det først ses på kommunikasjon mellom administrasjon og mannskap, videre presenteres drøfting rundt ressurskrevende kommunikasjon og mannskapets formening etterfulgt av kommunikasjonssvikt.

5.2.1 Kommunikasjon mellom administrasjon og mannskap

Administrasjonen foretrekker å kommunisere med mannskapet via fører, dette kan være problematisk dersom fører ikke er flink til å dele informasjonen med resten av mannskapet. Det bør derimot ikke være et problem dersom Frøy Vest har klare retningslinjer på hvordan kommunikasjonen skal foregå. Styringssystemet tar dog ikke for seg noen retningslinjer angående hvordan informasjonsutvekslingen skal skje med mannskapet. Dette er noe som de bør ta i betraktning, og eventuelt presisere i styringssystemet for å unngå misforståelser. En felles kommunikasjonsstrategi for Frøy Vest vil styrke den interne kommunikasjonen og dermed påvirke organisasjonskulturen til bedriften, noe som vil være med på å sikre fremgang for selskapet.

Administrasjonen er i tillegg usikre på hvor mye informasjon som skal deles med mannskapet. Organisasjonen holdes ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) sammen av prosessen i kommunikasjon. Misnøye i mengde delt informasjon, som uttrykkes av mannskapet, kan derfor svekke Frøy Vest ved at mannskapet tydeligvis føler seg forsømt. Noe som igjen kan føre til at mannskapet ikke gjør sitt beste i utførelsen av arbeidet.

Evnen til å kommunisere er en sentral lederegenskap og lederne som sitter i administrasjonen bør derfor være oppmerksom på at mannskapet består av en rekke nasjonaliteter hvor språkferdighetene varierer. Ifølge Kaufmann og Kaufmann (2015) er ikke informasjonsutveksling i seg selv garantert effektiv kommunikasjon. Forforståelsen og horisonten til den enkelte vil i Frøy Vest variere i større grad enn i selskap med ansatte fra bare en nasjonalitet.

Å formidle fellesbeskjeder til en så variert sammensetning av mannskap vil være krevende for administrasjonen. Det er mye å ta hensyn til for å sikre at beskjeden blir formidlet og oppfattet på tiltenkt måte. Administrasjonen prøver å finne den mest hensiktsmessige måten å løse dette på ved å innføre eksempelvis månedrapporter som deles med alle båtførere, som da vil ha ansvar for å dele dette med sitt team. Ulempen med å formidle informasjon via et bindeledd (les: fører) er at informasjon kan gå tapt, eller at feilformidling av informasjonen kan forekomme ved at fører eksempelvis har en annen oppfatning av budskapet enn administrasjonen.

5.2.2 Resurskrevende kommunikasjon

Både muntlig og skriftlig kommunikasjon foregår i dag på både norsk og engelsk, dette er ressurskrevende for administrasjonen som allerede har mange arbeidsoppgaver. Det er derimot ikke bare formulering av beskjeder som er en utfordring, ulikt språk er en støy-faktor som kan problematisere mannskapets forståelse av beskjeden som sendes. Karlsen (2005) påpeker at de ulike referanserammene til mannskapet også har påvirkning på hvordan de oppfatter informasjonen. Mannskapet vil ifølge samhandlingsmodellen til Askehave (2006) ha ulik forforståelse og horisonter, eksempelvis grunnet ulik kulturell bakgrunn og ulikt språk. Administrasjonen har med andre ord mye å ta hensyn til når en beskjed skal kommuniseres. Hvilket språk man benytter og hvordan man oppfatter ting er noe administrasjonen problematiserer i forbindelse med kaptein-samtaler, dette blir tatt opp for å forbedre kommunikasjonen og hindre misforståelser.

5.2.3 Mannskapets formening

Mannskapet uttrykker ingen problem med hvordan kommunikasjonen skjer i dag. Det kan på en annen side stilles spørsmål ved at det ikke-norsktalende mannskapet, som også er det teamet som snakker dårligst engelsk, uttrykker at de forstår hva som står i fartøyhåndboken, som bare er formulert på norsk. Rodd vik (2010) påpeker her at det kan være vanskelig for ansatte å uttrykke behovet for norskopplæring, nettopp i frykt for å miste jobben. Uttrykker mannskapet at de forstår fartøyshåndboken i frykt for å miste jobben, eller er det fordi de faktisk har forstått det som står der? Dette kan tilsi at det er en forskjell mellom arbeidskulturen det ikke-norsktalende mannskapet tilhører og den norske arbeidskulturen, da det anses som like viktig at mannskapet er innforstått med innholdet i styringssystemet som at de kan norsk.

Ledelsen i Frøy Vest har ingen metode for å kontrollere om mannskapet faktisk har forstått innholdet i styringssystemet på en slik måte at de kan bruke det ved uforutsette hendelser. Dersom ledelsen eksempelvis innfører sanksjoner for mannskap som ikke setter seg ordentlig inn i styringssystemet, vil organisasjonskulturen påvirkes ved at det blir en norm at alle skal ha gjort dette.

På en annen side har store deler av mannskapet opparbeidet seg taus kunnskap av lang arbeidserfaring. Det kan av den grunn tenkes at mannskapet ikke er bevisst på at de faktisk ikke kan lese styringssystemet da de på bakgrunn av erfaring vet hva de skal gjøre til enhver tid. Driftsleder problematiserer språkkunnskapen i forhold til arbeidskunnskapen til mannskapet og stiller spørsmål om dette er grunn nok til avskjedigelse. Av utvalget er det de som har arbeidet lengst i selskapet som ikke kan norsk, det er derimot dem som har mest erfaring og virker trofast til selskapet. På bakgrunn av taus kunnskap er behovet for muntlig kommunikasjon trolig redusert. Det ikke-norsktalende mannskapet uttrykker likevel at de ønsker å ta norskopplæring for å kunne fortsette i jobben, dersom det gitte arbeidsspråket blir et absolutt krav. Frøy Vest vil dra nytte av at mannskapet lærer norsk ved at de på denne måten får beholde mannskap med mye erfaring i næringen.

5.2.4 Kommunikasjonssvikt

Selv om det kan sies at det er enighet rundt at det finnes utfordringer i forbindelse med en stor andel ikke-norsktalende mannskap, sies det også at dette ikke er et stort problem. Dersom det forekommer miskommunikasjon blir det raskt fanget opp, og det blir satt i verk tiltak for å rette på feilen. Selskapet arbeider kontinuerlig for å opprettholde god kommunikasjon, noe som krever at administrasjonen prøver å hindre miskommunikasjon og tar hensyn til

mottakerens forforståelse og språkferdigheter. Her er det viktig å ta Yoshikawas modell; "double-swing" i betraktning, at kommunikasjonen er en kontinuerlig prosess, hvor sender og mottaker er gjensidig avhengig av hverandre for at kommunikasjonen skal være god.

Det blir også påpekt at det ofte ikke er språk som er skyld i kommunikasjonssvikt, men evnen den enkelte har til å kommunisere. Sætre (2009) påpeker at akkurat det å kunne kommunisere er en viktig lederegenskap, det er med andre ord avgjørende at både båtfører og de som sitter i administrasjonen er obs på dette, og har evnen til å kommunisere på en god måte. Det burde være et absolutt krav at båtfører kan kommunisere på arbeidsspråket som er satt, noe som ikke er tilfelle ved alle fartøy i Frøy Vest i nåværende øyeblikk, men prosessen for norskopplæring er påbegynt.

5.3 KOMMUNIKASJON MED KUNDE

Språket kan være en støyfaktor, men det ikke-norsktalende mannskapet uttrykker at kommunikasjon med kunde ikke er noe problem til tross for ulikt språk. Mannskapet møter derimot fra tid til annen oppdrettere som ikke vil snakke engelsk, de får da utfordringer med å forstå hverandre og kan ifølge Roddvik (2010) resultere i at arbeidet ikke utføres tilstrekkelig. Noe som viser hvor viktig det er å ha et felles arbeidsspråk som de man utfører arbeid for. Mannskapet uttrykker at det er enklere å forstå norsk, når de kan sette hva som sies opp mot operasjonen som gjennomføres. Her vil mannskapet ifølge Askehave (2006) forstå språket på bakgrunn av mannskapets sammenslåtte horisonter oppbygget av arbeidserfaring og rutiner. Roddvik (2010) påpeker også at grunnleggende norskopplæring ikke alltid er tilstrekkelig. Å få praktisere språket gjennom arbeid vil trolig lette læringen og bør vurderes som en del av løsningen.

Administrasjonen nevner det som problematisk dersom mannskapet om bord båten avtaler oppdrag direkte med kunden uten at de har vært i kontakt med administrasjonen. Dette har tidvis vært et problem, da det går utover fremdriftsplanen. Det uttrykkes også fra to av teamene at de gjerne tar kontakt med kunden, dette problemet er nok mest aktuelt ved det ene teamet som heller kontakter kunden direkte enn å ta kontakt med administrasjonen. De nevner at dette skyldes lite informasjon fra administrasjonen og det oppfattes her som at dette blir gjort litt på tross. Også i dette tilfellet kan problemet skyldes ledernes evne til å kommunisere på en fornuftig måte, at mannskapet søker manglende informasjon fra kunde heller enn fra administrasjon, på bakgrunn av tidligere erfaringer.

Når kommunikasjonen skjer på denne måten, skjer informasjonsutvekslingen på et nivå hvor administrasjonen ikke får informasjonen de trenger for å sette opp en fullstendig og riktig arbeidsplan. Noe som igjen kan føre til misforståelser og kommunikasjonssvikt mellom administrasjon og andre oppdrettere, dersom fremdriftsplanen ikke blir overholdt. Her er det sjelden språk som er problemet, snarere tvert imot da det har vist seg å være det utenlandske mannskapet som har best fremdrift og produksjon.

5.4 KRISESITUASJONER

Mannskapet har ikke vært bort i krisesituasjoner, og det er vanskelig å si hvilke utfordringer som vil oppstå. Driftskoordinator tror at språket kan være en utfordring i slike situasjoner. Inntrykket er at mannskapet føler seg trygge dersom de skulle havne i en krisesituasjon, det er dog mulig at mannskapet ikke har tatt høyde for at slike situasjoner ofte fører med seg stress og støy i kommunikasjonsprosessen, da inngående kunnskap rundt kommunikasjon ikke nødvendigvis er noe mannskapet har fått innføring i.

For å få mer utfyllende svar på spørsmål om krisesituasjon burde det vært gjort rede for hva som legges i begrepet og prøvd å unngå misforståelser. Her opplevdes det at mannskapet tolket ordet krisesituasjon til å være alvorligere enn hva intervjuerne la i ordet. Mannskapets forforståelse av ordet krisesituasjon samt den manglende begrepsavklaringen fra intervjuernes side, kan ha påvirket hvordan spørsmålet ble tolket. Mannskapet mener likevel at rutiner og arbeidsprosesser vil hjelpe dem gjennom eventuelle krisesituasjoner. Det er vanskelig å vurdere hvordan mannskapet vil håndtere slike situasjoner, da de ikke har opplevd lignende og intervjuet foregikk, uten videre observasjon, over en kort periode.

5.5 ER SPRÅK EN BARRIERE?

Språk oppleves i noen tilfeller som en barriere i administrasjonen ved at enkelte som ikke forstår norsk i tillegg snakker og forstår lite engelsk. Disse blir ifølge driftskoordinator gjerne plassert på enklere oppdrag som krever mindre språk, hvor kommunikasjonen kan foregå hovedsakelig via rutiner. Ifølge Roddvik (2010) er språk selve nøkkelen til deltakelse i samfunnet, båtene er helt avhengig av gode team for å levere ønsket produkt til kunde. De teamene som har dårligst språkferdigheter plasseres av den grunn hos kunder med enklere oppdrag. En annen ting som kan presenteres som en språklig barriere er eksempelet driftskoordinator kommer med; at den eneste grunnen til at det løste seg var arbeidserfaring

og rutiner, ikke muntlig kommunikasjon. Når teamet har arbeidet sammen lenge har de opparbeidet en felles forståelse av hverandres kulturelle nett, ved å ha en felles arbeidsrutine.

Språk oppfattes derimot ikke som en barriere av mannskapet. Inntrykket er at det fremmedspråklige mannskapet ikke uttrykker misnøye, det finnes likevel problemer, disse er derimot ikke av stor betydning. Er dette et resultat av kultur? Svarer mannskapet slik fordi dette er deres oppfatning eller er det svar som gis i frykt for å miste jobben? Den delen av mannskapet som er norsktalende er på en annen side ikke like reservert i sine svar om hva som er utfordrende for kommunikasjonen i selskapet, dette gjelder dog ikke språk. Et spørsmål man kan stille seg er om det ikke-norsktalende mannskapet har fått god nok innsikt i den norske kultur og forretningsdrift?

6 OPPSUMMERING

I denne undersøkelsen er det sett på hva administrasjonen og mannskapet uttrykker som utfordrende ved kommunikasjon, dette er gjort ved hjelp av intervju. I drøftingskapitlet er funnene av intervjuene drøftet i lys av teoretisk forankring. Her ble ulike utfordringer ved flerspråklig mannskap, med mulig løsninger for håndtering av disse, presentert. Det kommer frem at utfordringene ikke bare skyldes språklige faktorer, men også grunnet andre forhold, eksempelvis forforståelse og kommunikasjonsevner. Avslutningsvis skal det nå ses på betydningen utfordringene ved flerspråklig mannskap har for Frøy Vest.

Utfordringene rundt arbeidsspråk har stor betydning for Frøy Vest, og krever tiltak for at alt mannskap skal kunne benytte norsk som arbeidsspråk. Utfordringer rundt språklige ferdigheter er i tillegg tidkrevende og mannskap som er ikke-norsktalende krever tilrettelegging grunnet manglende språkferdigheter. Hvis Frøy Vest velger å kun ha norsk som arbeidsspråk, og tilrettelegger for dette, vil arbeidet med formulering av fellesbeskjeder lettes og norskopplæring vil etterhvert gjøre kommunikasjon mellom mannskap og administrasjon mer effektivt. Mannskapet som i dag plasseres på enklere operasjoner, vil etterhvert kunne benyttes på andre anlegg med mer avanserte arbeidsoppgaver

Dersom selskapet ikke tar på seg kostnadene med å kurse det ikke-norsktalende mannskapet men beslutter å også ha engelsk som arbeidsspråk vil all kommunikasjon måtte skje på både norsk og engelsk, informasjonsutvekslingen vil på denne måten fortsette å være tidkrevende. Mannskapet som snakker dårlig engelsk vil uansett kreve norskopplæring for å kunne kommunisere mer effektivt med administrasjon og kunde.

Dersom Frøy Vest ikke innfører noen tiltak for arbeidsspråk, kan konsekvensen være at de må avskjedige store deler av verdifullt mannskap, med mye erfaring i næringen. Selskapet vil være nødt til å ansette og bruke ressurser på å lære opp nytt norsk mannskap. Velger selskapet derimot å ta kostnaden med å gi norskopplæring til det nåværende mannskapet, vil de kunne beholde arbeidskraft og erfarne arbeidere. De vil samtidig kunne beholde det nåværende arbeidsspråket, norsk, og på denne måten kun forholde seg til et språk, som vil være en fordel med tanke på kommunikasjonen i selskapet.

For å bedre kommunikasjonen i selskapet vil det være hensiktsmessig å innføre retningslinjer, for hvordan kommunikasjonen skal foregå, som både mannskap og administrasjonen må følge. Hvilket språk det skal kommuniseres på og hvem som skal kommunisere med hvem. Retningslinjene bør også si noe om hvor hyppig informasjonsutvekslingen skal forekomme og

hva beskjedene skal inneholde. Dersom slike retningslinjer opprettes vil kommunikasjonen bli bedre for alle parter og trolig redusere misnøye blant mannskapet. Hvis det besluttes at slike retningslinjer ikke skal opprettes vil misnøyen trolig vokse og bli et større problem for Frøy Vest. Ledelsen bør utvikle en kommunikasjonsstrategi for selskapet, ved å sette rammer for intern og ekstern kommunikasjon, noe som gir en sterk organisasjonskultur. Dette er bra for samhandling mellom de ansatte i Frøy Vest.

Selskapet har altså en rekke ulike utfordringer som angår kommunikasjon, hvor det ikke nødvendigvis er de språklige ulikhetene som er den største utfordringen. Det er her satt opp ulike utfall håndteringen av disse kan gi for Frøy Vest, det vil mest trolig være til selskapets beste dersom det bestemmes hvilke arbeidsspråk som skal være et krav og tar følgene av dette. Norsk arbeidsspråk, med norskopplæring for det fremmedspråklige mannskapet, anses som den beste løsningen for Frøy Vest.

6.1 VEIEN VIDERE

Det er mange interessante spørsmål som kunne vært stilt og andre tema som hadde vært givende å undersøke. Denne undersøkelsen er begrenset til gitt problemstilling og får dessverre ikke inkludert og dekket alle tema, blant disse kan sikkerhet og utdanning nevnes. Ved å se på sikkerhet vil det være interessant å se på sikkerhetsrutiner Frøy Vest har i sitt styringssystem for arbeid og kommunikasjon i ulike situasjoner. Ved å se på utdanning vil det være interessant å se på om det manglende kompetansekravet som har vært for fører på fartøy under 15 meter har skapt et skille i forhold til andre førere på større fartøy, med kompetansekrav. Og om utdanning generelt har noe å si for hvordan mannskapet kommuniserer seg imellom og med administrasjonen.

Dersom det derimot skal utføres videre forskning på bakgrunn av denne undersøkelsen ville det vært interessant å generalisert språk- og kommunikasjonsferdighetene til hele Frøy Vest ved å utføre en kvantitativ undersøkelse og dermed benytte metodetriangulering for en dypere innføring i kommunikasjonen til selskapet. Dersom man er ute etter en videre generalisering utenfor selskapet, kan undersøkelsen gjennomføres i andre selskap i tillegg.

7 REFERANSER

- Askehave, I., 2006. Communication, transmitting messages or fusing horizons?. In: I. Askehave & B. Norlyk, eds. *Meanings and Messages - Intercultural business communication*. Århus: Academica, pp. 33-60.
- Bang, H., 2013. Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for norsk psykologiforening*, p. 327.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E., 2009. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. 4. ed. Oslo: Gyldendal.
- Eriksen, T. H. & Sajjad, T. A., 2015. *Kulturforskjeller i praksis*. 6. ed. Oslo: Gyldendal.
- Geertz, C., 1973. *The interpretation of cultures*. USA: Basic Books, Inc publishers .
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2011. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Karlsen, T., 2005. *Kommunikasjon - Målstyrt samarbeid og informasjon*. 3. ed. Oslo: Gyldendal undervisning.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G., 2015. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K., 2007. *En enklere metode*. 1. utgave ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Linstead, S. & Grafton-Small, R., 1992. *On Reading Organizational Culture*, ikke oppgitt: EGOS.
- Roddevik, V., 2010. *Flerkulturelle arbeidsplasser - en veiviser*. 1. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sætre, A. S., 2009. *Kommunikasjon i organisasjoner*. 1. ed. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sjøfartsdirektoratet, 2017. *Sjøfartsdirektoratet - Sjøfart*. [Online]
Available at: <https://www.sjofartsdir.no/aktuelt/nyheter/veileder-til-forskrift-om-sikkerhetsstyring/>
[Accessed 12 desember 2017].
- Tylor, E. B., 1871. *Primitive Culture - Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art and Custom*. 1 ed. London: John Murray.

Figur 1 - Organisasjonskart Frøy Vest, oppdatert 09.10.17. Kilde: Frøy Vest.....	8
Figur 2 - Nasjonaliteter i Frøy Vest, november 2017 N=130 Kilde: Frøy Vest.	8
Figur 3 – Ulike dykkerservice fartøy i operasjon. Kilde: Frøy Vest	9
Figur 4 - Yoshikawas "double-swing" (Askehave, 2006).....	18
Figur 5 - Ansiennitet av utvalget i Frøy Vest, november 2017	22
Figur 6 - Morsmål av det intervjuede mannskapet i Frøy Vest. N=11	23