

Eirin Åsheim

Ledelse av multinasjonale besetninger i norsk shipping

En kvalitativ tilnærming til ledelse

Masteroppgave i Arbeids- og organisasjonspsykologi

Trondheim, oktober 2015

Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse
Psykologisk institutt

Forord

Et innblikk i norske kapteiners problemstillinger i forhold til fremmedkulturelle besetninger skapte nysgjerrighet og inspirasjon til denne studien. Arbeidet med studien fra rekruttering til oppgaveskriving har vært en bratt læringskurve der jeg har utviklet meg selv både faglig og personlig. Prosjektet har krevd pågangsmot, tålmodighet og en uendelig mengde med konsentrasjon. I tillegg til utfordringer har denne tiden også vært svært interessant der jeg har fått innblikk i et nokså lukket samfunn ute på verdenshavene.

Det er en rekke personer som jeg ønsker å takke for sine bidrag til prosjektet. Jeg vil først og fremst takke mine informanter for et hyggelig samarbeid, og for at de stilte opp og delte sine erfaringer og refleksjoner med meg. Jeg ønsker også å takke shippingselskapet som har gitt av sin tid og ressurser for å få gjennomført prosjektet på best mulig måte. Min eksterne veileder, Hanne Borgersen som er stipendiat ved Institutt for samfunnspsykologi ved UiB, fortjener en stor takk for god støtte, forståelse og mange interessante samtaler. Jeg ønsker også å takke veilederen min ved NTNU, Per Øystein Saksvik, som har vært til god hjelp under hele prosessen. Til sist, men ikke minst, så vil jeg takke samboeren min, Tor- Erik Pedersen, for uendelig med oppmuntring og motivasjon når det har blitt i mot.

Sammendrag

Formålet med denne kvalitative studien var å undersøke hvor sentralt nasjonal kultur var i ledelse av besetninger med to eller flere nasjonaliteter i et norsk shippingsselskap. For å besvare problemstillingen var jeg i kontakt med norske ledere som ledet besetninger bestående hovedsakelig av nordmenn og filippinere. Ved en tematisk analyse av datamateriale innhentet gjennom personlige intervju og skriftlige besvarelser, tolket jeg deres opplevelser av nasjonal kultur gjennom opplevde forskjeller. Åtte norske, mannlige ledere gir uttrykk for at nasjonal kultur oppleves gjennom kategoriene: Kontekstuellet utgangspunkt, sosialt ansikt, konflikthåndtering, mellommenn, og assimilering. Gjennom å knytte disse kategoriene opp mot tidligere teori og empiri ønsker jeg å gi en indikasjon på hvor sentralt nasjonal kultur er i deres arbeidshverdag, samt diskutere hvilken praktisk betydning dette kan ha. Avslutningsvis reflekterer jeg over mulige begrensninger ved studien i tillegg til teoretiske implikasjoner for videre arbeid.

Innholdsfortegnelse

Innledning	1
Bakgrunn for masterprosjektet	3
Problemstilling	3
Teoretisk rammeverk.....	4
Kultur	4
Kontekstuelt utgangspunkt.....	9
Konflikthåndtering	10
Mellommenn	11
Metode	12
Utforming av tema, forskningsspørsmål og grunnleggende antakelser	12
Metodetilnærming	13
Datainnsamling.....	14
Ethiske betraktninger.....	20
Analyse	21
Kontekstuelt utgangspunkt.....	22
Sosialt ansikt	27
Konflikthåndtering	29
Mellommenn	32
Assimilering	35
Diskusjon.....	38
Kontekstuelt utgangspunkt.....	39
Ledelse av multinasjonale besetninger.....	40
Metodiske betraktninger.....	44
Studiens teoretiske implikasjoner.....	47
Avsluttende refleksjoner og konklusjon.....	47
Referanser	49
Vedlegg	63
Vedlegg A: Intervjuguide	63
Vedlegg B: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	67

Innledning

Viktigheten av å forstå kulturelle forskjeller i ledelsesforskning er noe som er anerkjent i internasjonal forskning (Ayman & Korabik, 2010; Segalla, Fischer & Sandner, 2000; Walumbwa, Lawler, & Avolio, 2007). Tidligere forskning på kryss-kulturell ledelse har undersøkt kontekstuelle faktorer som kan påvirke effektiviteten av ulike ledelsesstiler. Bak denne forskningen ligger det premisset at forholdet mellom ledelsesstil og medarbeideres holdninger kan påvirkes av den kulturelle konteksten (Jung, Yammarino & Lee, 2009). Det kan tyde på at kulturer slik som for eksempel i Russland og USA foretrekker ledere som tar styringen og som er synlige, mens andre kulturer som for eksempel i Norge og Japan foretrekker ledere som jobber i det skjulte for å oppnå resultater (Tsui, Nifadkar, & Ou, 2007). I kulturer der mennesker foretrekker autoritære ledere kan sensitivitet oppfattes som et svakhetstegn, mens i kulturer der de foretrekker en omsorgsfull leder så kan den samme sensitiviteten være essensiell for effektiv ledelse (Den Hartog, House, Hanges & Ruiz-Quintanilla, 1999). Å forstå hvordan mennesker kan oppleve ledelse på forskjellige måter kan være svært sentralt for ledere i multinasjonale arbeidsmiljø (Segalla et al., 2000). Selv om det er behov for kunnskap som kan bidra til at ledere i større grad kan tilpasse seg ulike kulturelle kontekster, er det dessverre lite forskning på området (House & Aditya, 1997). Kryss-kulturell forskning og utviklingen av kryss-kulturell teori er nødvendig for å fylle denne mangelen.

Skipet som arbeidsplass har gradvis blitt mer og mer multinasjonal gjennom de siste årene (Håvold, 2007), noe som i stor grad skyldes en økonomisk krise skipsfart møtte da det var for stort antall skip i forhold til mengde last. For å redusere kostnadene var løsningen at rederiene måtte flagge ut skipsflåten eller deler av flåten til flags of convenience, i tillegg til å rekrutterte sjømenn fra land med lavere lønnskostnader (Håvold, 2007). Sjømenn i den internasjonale handelsflåte var i 2010 estimert til å være 624 000 STCW (standards of training, certification and watchkeeping)-sertifiserte offiserer med 747 000 menn under dem. Blant disse var det 127 000 offiserer fra Øst-Europa, 184 000 fra Øst-Asia, 184 000 fra OECD (organisation for economic co-operation and development)-land, og 130 000 sjømenn fra Afrika, Latin-Amerika og India med subkontinenter. I 2010 var 53 250 sjømenn ansatt i den norske handelsflåten med 20 990 sjømenn fra Filippinene, 11 025 fra Øst-Europa og 10 370 fra Norge (Manpower 2010 update, 2010). Dette vil si at i 2010 var det i den norske handelsflåten kun 19,5 % nordmenn og resten fremmedkulturelle sjømenn.

Shippingindustrien skiller seg fra andre industrier på flere måter. Et skip kan anses som en mannsdominert, total institusjon der all nødvendig kompetanse må finnes blant besetningen på 18 til 25 sjømenn (Goffman, 1968, sitert i Oltedal & Engen, 2009; Sampson & Thomas, 2003). Når hele besetningen er på plass om bord så skal de samme menneskene omgås hverandre både på jobb og fritid i flere måneder. Slik kan en si at et skip er ens arbeidsplass i tillegg til ens omgivelser for rekreasjon (Håvold, 2005). Det sosiale miljøet er hierarkisk strukturert med kaptein som øverste rang. Under kapteinen er det offiserer som har ansvar for enten dekk, maskin eller catering med tilhørende medarbeidere og oppgaver (Lamvik, 2002; Oltedal & Engen, 2009). Et skips hierarki er svært dominerende om bord da en ofte blir tiltalt, og tiltaler seg selv, etter rang i stedet for navn og dette er noe som også kan prege ens fritid om bord (Sampson & Thomas, 2003). Mannskapet er om bord 24 timer i døgnet der arbeidet er organisert etter skift slik at det til alle tider er noen som holder vakt (Håvold, 2005).

Et annet karakteristika med shipping industrien er dets turnussystem: De fleste sjømenn jobber på ulike skip for hvert skift, noe som gir et stadig endrende arbeidsmiljø. I tillegg er det kun nordmenn som har fast tilsettelse, der andre nasjonaliteter kun har jobb for den bestemte kontraktperioden. Dette vil si at de som jobber kontrakt for kontrakt blir vurdert for hver arbeidsperiode, noe som kan avgjøre om en får tilsettelse ved senere anledninger (Oltedal & Engen, 2009). I en sjømanns kontrakt med rederiet er det bestemt hvor mange måneder/ uker en skal være om bord på skipet, og hvor lenge en skal være på land (Oltedal & Engen, 2009). En vanlig kontrakt til en norsk sjømann kan være åtte uker på sjø og åtte uker på land, mens en filippinsk sjømann kan ha en kontrakt der en skal være ni måneder på sjø (Håvold, 2005).

Selv om et skip fungerer som en enhet så er ikke dette tilfellet for besetningen da disse kan være oppdelt etter rang og kultur. Om bord på norskeide skip med nordmenn og filippinere så kan grupperingen være slik at nordmenn er i øvre sjiktet mens filippinerne er i det nedre sjiktet av rangstigen (Lamvik, 2003; Sætra, 2015). I tilfeller der nasjonalitet og rang ikke samsvarer med det tradisjonelle skillet mellom offiserer og medarbeidere, så kan nasjonalitet overstyre rang slik at gruppene holdes adskilt. For eksempel så kan en filippinsk offiser få en lavere sosial rang for at en skal kunne leve, spise og sosialiseres med andre filippinere om bord. På denne måten kan en filippiner unngå all kontakt med andre nasjonaliteter dersom en ønsker det (Sampson, 2003). Grupperingen med kapteiner og offiserer i en gruppe, og resten i en annen gruppe har eksistert lenge i shippingindustrien, men det som er nytt er at det nå i tillegg inkluderer nasjonalitet (Sætra, 2015).

Bakgrunn for masterprosjektet

Motivasjonen for mitt forskningsprosjekt ligger i en tidligere erfaring jeg gjorde meg da jeg hadde praksisplass i et norsk rederi. Her fortalte noen ledere at de opplevde at de ikke fikk ærlige tilbakemeldinger fra filippinsk mannskap, noe de trodde var grunnet i deres kulturelle bakgrunn. Lederne hadde inntrykk av at det ikke var vanlig for filippinere at medarbeidere gav sine ledere potensielt negative tilbakemeldinger, og dermed ble de heller ikke å gi norske ledere slike tilbakemeldinger. Denne problemstillingen gjorde at jeg begynte å lure på hvordan nasjonal kultur påvirker lederes hverdag i shippingindustrien.

Basert på antakelsen om at mennesker med ulik nasjonalitet har ulike kulturelle verdier som kan overstyre organisasjonskulturen om bord, ønsket jeg å se hvor merkbart dette fenomenet var for lederne. I denne studien undersøkte jeg hvordan norske ledere opplevde å lede multinasjonale besetninger i et norsk shippingselskap. Jeg ønsket å se nærmere på hvordan lederne opplevde effekten av at de ledet mannskap av flere nasjonaliteter.

Da jeg ikke hadde noen tidligere erfaring innen shipping så ønsket jeg en utforskende tilnærming som ga meg detaljrik informasjon og dermed landet valget naturlig på en induktiv, kvalitativ studie. Dette valget viser seg å være støttet opp av en mangel på kvalitative studier da det er overvekt av kvantitativ forskning på feltet. Gjennom en balanse mellom kvantitativ og kvalitativ forskning legges det til rette for en mer helhetlig forståelse av ledelsesfenomenet (Takahashi, Ishikawa & Kanai). I følge Hiller, DeChurch, Murase og Doty (2011) er så mye som 95.1% av publiserte artikler i akademiske journaler mellom 1985 og 2009 kvantitativ, mens det kun er 4.7% som er av kvalitativ forskning.

Problemstilling

I denne studien ønsket jeg å utforske norske lederes opplevelse av det fenomenet at de leder mannskap med flere nasjonaliteter med ulike oppfatninger av ledelse. Problemstillingen for studien ble da:

Hvor sentralt er nasjonal kultur i ledelse av besetninger med to eller flere nasjonaliteter i et norsk shippingselskap?

For å besvare problemstillingen har jeg vært i kontakt norske ledere som hovedsakelig har ansvar for besetninger bestående av nordmenn og filippinere. Jeg ønsker følgende å presentere et teoretisk rammeverk basert på studiens analyse der hovedkategoriene; *sosialt*

ansikt, assimilering, kontekstuell utgangspunkt, konflikthåndtering og mellommenn gir et naturlig utgangspunkt for valg av teori.

Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet ønsker jeg å presentere relevant teori basert på analyse av studiens datamateriale fra et konstruktivistisk perspektiv.

Effekten av nasjonal kultur er i denne studien undersøkt gjennom informantenes opplevelser, men blir også tatt i betraktning i fortolkningen av resultatene da nasjonal kultur er antatt å prege hvordan en forstår ulike inntrykk. På grunn av konstruktets tosidige rolle presenteres nasjonal kultur først under hovedtemaet kultur, der jeg går inn på fire av seks kulturdimensjoner utarbeidet av Hofstede (1994). Under kultur inngår også teori om sosialt ansikt og assimilering da jeg føler disse har en naturlig sammenheng. Deretter presenterer jeg kontekstuell utgangspunkt der jeg tar for meg ledelsesteori for neste å gi et innblikk i hvordan kultur kan påvirke konflikthåndtering. Til slutt presenterer jeg mulig teori som kan forklare tendenser for kommunikasjon gjennom mellommenn.

Kultur

Kultur er et ord som har mange ulike betydninger (Dickson, Castaño, Magomaeva & Den Hartog, 2012), noe som kan være grunnet i ordets karakteristikk som et konstrukt. Et konstrukt er en kompleks, mental ide som reflekterer et objektivt fenomen. Konstruktet er ikke i seg selv objektivt virkelig, men det er en modell for å sortere objektive inntrykk slik at det skaper mening (Minkov & Hofstede, 2011).

Mennesker i en gitt kulturell kontekst har tendens til å dele spesifikke verdenssyn med representasjoner av hva som er akseptabel atferd i ulike situasjoner (Alderfer & Smith, 1982). I følge *culture-fit theory* (Aycan, Kanungo & Sinha, 1999) så kan ens sosiokulturelle miljø påvirke individuell atferd i den grad at individuelle verdier blir formet av verdiene i samfunnet en er en del av. Verdiene i ens sosiokulturelle miljø kan slik påvirke individers persepsjon, holdninger og atferd.

Det eksisterer noen uenigheter omkring hvordan en måler kultur (Fischer, Ferreira, Assmar, Redford & Harb, 2005; Peterson & Castro, 2006). Forskning diskuterer gyldigheten av å benytte datamateriale målt og analysert på individnivå til å si noe om kultur på nasjonalt nivå, og motsatt (Fischer, 2009; Peterson & Castro, 2006). Generaliserbarheten til datamateriale fra ulike nivå har vært i fokus siden Hofstede (1980) fant ulikheter mellom konstruktets struktur målt på ulike nivå. Denne strukturelle ulikheten kan være noe som

indikerer at samme fenomen målt på ulikt nivå kan ha ulike betydninger (Glick, 1985), men dette er et omdiskutert tema (Fischer, Vauclair, Fontaine & Schwartz, 2010).

En ting forskning er enig om er at kultur er noe som eksisterer, er opprettholdt og vedlikeholdt gjennom stadige interaksjoner og utvekslinger mellom individer (Lau, Chiu & Lee, 2001; Lehman, Chiu & Schaller, 2004).

Nasjonal kultur. Nasjonal kultur kan defineres på mange måter. En definisjon er "the collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another" (Hofstede, 1994, s. 1). Denne definisjonen foreslår kultur som en kollektiv, mental programmering i form av verdier som skiller medlemmer av en gruppe mennesker fra en annen. Verdiene viser til tendenser for å foretrekke det ene over noe annet, og anses som stabile over tid. Det antas videre at disse preferansene uttrykkes gjennom atferd (Hofstede, 2007). En annen definisjon er nasjonal kultur som "values, beliefs, norms, and behavioral patterns of a national group" (Leung, Bhagat, Buchan, Erez & Gibson, 2005) der det skilles mellom menneskers verdier og faktiske atferd. En tredje definisjon er Schein (1992) sin modell som definerer kultur som bestående av ulike nivåer. Det høyeste nivået i modellen består av synlige artefakter og atferd, neste nivå består av verdier som styrer ens atferd, mens det underliggende nivået er grunnleggende antakelser som avgjør hvordan en persiperer, tenker og føler.

Denne studien følger Hofstede (1994) sin definisjon på kultur da mye annen litteratur visert til hans arbeid, og dermed er det interessant å undersøke om hans dimensjoner kan finnes på individnivå. Jeg baserer da studien på den grunnleggende antakelsen at mennesker fra et geografisk avgrenset område, vil ha noe til felles som vil skille dem fra mennesker fra andre områder (Hofstede, 1994). For å kunne undersøke nasjonal kultur antar jeg videre at individers verdier vil uttrykkes gjennom atferd og vil representere verdiene i den kulturen en er oppvokst. Jeg tar forbehold om individuelle avvik da en kulturell gruppe ikke nødvendigvis er homogen.

Hvordan måle nasjonal kultur? Hofstede (2011) sitt arbeid er anerkjent som en milepæl i kryss-kulturell ledelsesforskning (Kirkman, Lowe & Gibson, 2006). Hans kulturelle dimensjoner er ment å adressere grunnleggende problem som de fleste samfunn er kjent med, noe som har vært med å bidratt til en mulig forklaring på forskjeller mellom ulike grupper (Hofstede, 2010). Hofstede (1980; 1994) skiller mellom seks ulike dimensjoner av nasjonal kultur; maktavstand (power distance), individualisme- kollektivism (individualism- collectivism), maskulinitet- femininitet (masculinity- feminism), usikkerhetsdimensjonen (uncertainty avoidance), korttids- langtidsorientering (short- long term orientation), og

utfoldelse- tilbakeholdenhet (indulgence- restraint). Disse dimensjonene er brukt av flere forskere og er validert gjennom flere studier (Håvold, 2007; Burke, Chan-Serafin, Salvador, Smith & Sarpy, 2008; Theotokas & Progoulake, 2007). Det er viktig å poengtere at en nasjons skåre på en dimensjon viser til tendenser på populasjonsnivå, og skåren står i forhold til andre nasjoners skåre på den samme dimensjonen (Minkov & Hofstede, 2011).

Maktavstand er i hvilken grad mennesker med mindre makt aksepterer og forventer at maktfordelingen i samfunnet er skjevt. De som besitter autoritære posisjoner i land som skårer høyt på denne dimensjonen forventer og mottar underkastelse fra andre, og medarbeidere vil merke en barriere for å skape sosiale relasjoner med sine ledere (Begley, Lee, Fang & Li, 2001). Forskning kan tyde på at ansatte i kulturer med høy maktavstand kan ha en tendens til å være mer tilbakeholden med å utfordre deres ledere og frykter for å uttrykke eventuelle uenigheter (Adsit, London, Crom & Jones, 1997). Det vises videre til at ansatte i større grad forventer og har preferanser for nærmere oppfølging enn i kulturer med lav maktavstand. Smith og medarbeidere (2002) viser til at i land med høy maktavstand rapporterer ledere at de i større grad benytter seg av formelle regler og prosedyrer satt av toppledelsen for å håndtere hverdagen. De rapporterer også at de stoler mindre på deres ansatte og deres egne erfaringer for å håndtere hverdagslige hendelser. Forskning kan videre tyde på at ansatte i land med lav maktavstand kan ha tendens til å foretrekke egalitære ledere, mens autoritære og dirigerende ledere vil være mest effektivt i land med høy maktavstand. Høy maktavstand kan også påvirke ansatte til å søke støtte av ledere før de utfører nye arbeidsoppgaver (Dickson, Den Hartog & Mitchelson, 2003). Maktfordeling kan også vises gjennom en organisasjons hierarki. Ansattes roller blir strukturert etter hvor mye makt de tildeles der de øverste posisjonene besitter mest makt. På denne måten kan et hierarki skape et avhengighetsforhold mellom ledere og medarbeidere, der avgjørelser gjennomføres ved en en-veis kommunikasjon fra øverste hold (Flynn & Saladin, 2006; Javidan et al., 2006).

Individualisme- kollektivismen beskriver i hvilken grad individer mentalt er delt inn i grupper. Dersom et samfunn er individualistisk så er det forventet at mennesker passer på seg selv og sin familie, og det vil ikke være sterke bånd mellom ulike individer. Er samfunnet derimot kollektivistisk, så er individer integrert i sterke grupper som ofte er utvidede familier der tanter, onkler og besteforeldre er inkludert. Forskning kan tyde på at ansatte fra kollektivistiske kulturer i større grad identifiserer seg med lederens mål og visjon for arbeidsgruppen, og medarbeiderne har også tendens for å være mer lojale (Jung, Bass & Sosik, 1995). I kollektivistiske kulturer kan medarbeidere anse organisasjonen en jobber i

som en familie de ønsker skal fungere i harmoni. For å vise respekt for sin organisasjon så kan medarbeidere ha tendenser til å nøye forholde seg til organisasjonens hierarki, bevare ansikt og unngå skam (Flynn & Saladin, 2006; Triandis, McCusker & Hui, 1990).

Maskulinitet- femininitet sier noe om fordelingen av ulike roller mellom kjønnene. Forskning tyder på at kvinners verdier er mindre ulik hverandre på tvers av samfunn enn det menns verdier er. Menn varierer på en dimensjon som går fra å være veldig selvsikre, konkurrerende og ulik kvinners verdier til å være beskjeden, omsorgsfull og lik kvinners verdier. Den selvsikre enden er kalt maskulinitet mens den omsorgsfulle enden er kalt femininitet. I maskuline land så er kvinner mer lik menn ved å være konkurrerende og selvsikre, mens i feminine land så er menn mer lik kvinner (Hofstede, 1980). Steensma, Marino og Weaver (2000) foreslår at land med høy skåre av maskulinitet verdsetter samarbeid i mindre grad, noe som kan påvirke en organisasjons fungering.

Korttids- langtidsorientering handler om hvor en har fokuset når en gjør en handling; har en fokuset her og nå og fortiden, eller på fremtiden? Langtidsorientering korresponderer til et aspekt av kinesisk lære kalt *confucian work dynamism* (Hofstede & Bond, 1988), som viser til dynamiske tendenser der en vektlegger ydmykhet, utholdenhet, sparsommelighet, nøyaktighet og å rangere relasjoner etter status. Verdier på motsatt ende av dimensjonen, korttidsorientering, viser til statiske tendenser der en gjengir sosiale plikter, har respekt for tradisjoner, vektlegger personlig balanse og stabilitet, og å bevare ens ansikt (Hofstede, 1994; 2011).

Sosialt ansikt. Ansikt er et betydningsfullt konsept som kan hjelpe å forklare mye av den spesifikke, ofte misforståtte, organisatoriske atferden i asiatiske kulturer (Kim & Nam, 1998). Basert på vestlig litteratur kan ansikt referere til et favorisert selvkonsept som et individ ønsker andre skal ha for en, og er noe som kan bli styrket og truet i visse sosiale situasjoner. Ansikt kan på denne måten forstås som ens selvverd i relasjonell kontekst (Ting-Toomey & Kurogi, 1998). Denne definisjonen samt annen vestlig forskning kan tolkes å ta utgangspunkt i at ansikt er et personlig fenomen som symboliserer et individs positive, interne attributter slik som identitet, kompetanse og autonomi heller enn ytre faktorer som sosial status og titler andre tildeler en (Kim & Nam, 1998; Mao, 1994).

Asiatisk litteratur derimot kan definere ansikt som bestående av to deler: En studie gjennomført i Kina foreslår at det er to typer ansikt; *mien- zu* og *lien*, der *mien- zu* defineres som en rykte som en oppnår gjennom suksess og velferd (Hu, 1944). Lignende foreslår Ho (1976) at *mien- zu* kan ansees som et sosialt ansikt eller ens posisjons ansikt, noe som kan

komme av ens sosiale status. Lien kan referere til ens moral som er satt sammen av sosiale sanksjoner for moralske standarder og interne sanksjoner (Hu, 1944).

Forståelsen av ansikt kan være kulturelt avhengig da ansikt er knyttet til hvordan *selvet* defineres, og til hvilke forventninger mennesker har i sosiale kontekster. Selvet kan defineres gjennom et personlig- og et sosialt selv, der det kan eksistere et skille mellom hva en uttrykker til andre og hva en egentlig mener (Ho, 1976). I noen kulturer forventes det at ens sosiale selv skal samsvare med ens personlige selv, mens i andre kulturer forventes det heller at ens sosiale selv skal innfri ens sosiale rolle uavhengig av hva ens personlige selv opplever i situasjonen (Ting- Toomey & Kurogi, 1998).

Å bevare ansikt kan forstås som å bevare ens verdighet og sosiale status, og ens ansikt vil være truet når en person føler seg ignorert på grunn av kritikk eller når andre stiller spørsmål ved ens evner. Dette kan da føre til at en person fokuserer på hvordan handlinger og situasjoner kan få konsekvenser for ens egen eller andres status og rykte (Nakata & Sivakumar, 1996). Denne tendensen kan være relevant i kollektive kulturer og vil ha betydning for fremtidige relasjoner i en organisasjon (Hofstede & Bond, 1988).

Facework (Goffmann, 1955) refererer til atferd for å opprettholde og bevare ens ønskelige identitet, og for å støtte eller utfordre andres. Ansikt og facework handler om mellommenneskelige aspekter av ens selvverd og identitet (Ting- Toomey & Kurogi, 1998), og kan utfordres i situasjoner der: En feiler i å møte andres forventninger basert på ens sosiale status, når en blir behandlet på en mindre respektfull måte enn det ens ansikt fortjener, og når et medlem i ens gruppe mislykkes i å møte deres sosiale rolle (Ho, 1976).). For å unngå å miste ansikt så kan en blant annet benytte seg av en samarbeidsvillig-, indirekte- eller en direkte strategi: En samarbeidsvillig tilnærming er når partene tilnærmer seg hverandre, en indirekte strategi er når partene jobber rundt hverandre for å komme frem til en løsning, mens en direkte strategi er når partene er rett frem i kommunikasjonen (Merkin, 2006).

Dersom asiater mislykkes i å bevare ansikt så kan de føle seg avvist av andre, noe som kan gi en følelse av skam og angst (Kim & Nam, 1998). Det foreslås videre at dersom en har mistet *lien*, ens moralske ansikt, så kan det være umulig å fungere skikkelig i samfunnet da en ikke blir ansett som et likeverdig menneske lengre (Hu, 1944). Dette kan gi så store konsekvenser for en at en velger å slutte i jobben for å unngå å bli latterliggjort og avskydd av andre medarbeidere (Kim & Nam, 1998).

Assimilering. *Acculturation* kalles prosessen når kulturelle og psykologiske endringer oppstår som et resultat av at to eller flere kulturelle grupper med deres medlemmer kommer i kontakt med hverandre (Berry, 2005). På gruppenivå vil det involvere endringer i sosiale strukturer, institusjoner og kulturelle praksiser, mens på individnivå vil det utarte seg som endringer i en persons atferd. Endringene kan skje gjennom en lang prosess som kan gå over flere år, generasjoner eller århundre, og kan føre til psykologiske og sosiokulturelle tilnærminger mellom gruppene (Berry, 2005). I en longitudinell studie av Murphy Jr. og Anderson (2003) fant de kulturelle endringer blant japanske studenter i USA. Data ble samlet inn da utvalget ankom USA, etter ett år, etter to år, og etter ett år etter at de kom tilbake til Japan. Resultatene viste en signifikant endring i utvalgets verdier. En annen studie viste at sjømenn i et norsk shippingsselskap hadde tilnærmet seg hverandres kulturelle verdier ved at for eksempel filippinere, som i følge Hofstede (1994) er kollektivistiske, hadde en mer individualistisk skåre. I tillegg hadde nordmenn, som har individualistiske tendenser, en skåre som var mer kollektivistisk sammenlignet med Hofstede (1994) sitt arbeid (Håvold, 2007).

Kontekstuelt utgangspunkt

Ledelse. Ledelse er ofte ansett som et universalt fenomen (Bass, 1997), men hva er egentlig ledelse? Ledelse kan defineres som det å gjøre noe gjennom andre mennesker, eller koordinere andres innsats mot et felles mål (Hofstede, 2007). En definisjon på organisasjonsledelse kan være "the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members" (House et al., 2002). Ledere har ansvar for å motivere ansatte til å jobbe tilstrekkelig for å sikre organisatorisk suksess og -overlevelse. For å kunne motivere trenger ledere å forstå kulturelle ulikheter blant ansatte, noe som kan være avgjørende for hvilke resultater en får (Fischer, 2009).

Kulturelt betinget ledelse. En tilnærming til ledelsesforskning er å anse ledelse som kulturelt avhengig der en effektiv leder vil variere mellom ulike kontekster.

Implicit leadership theory antar at mennesker kategoriserer kognitive inntrykk for å skape mening (Rosch, 1978) der stimuli blir sortert i grupper basert på likhet. På denne måten dannes det kognitive skjemaer med prototyper på hva en leder er, og ikke er. En prototype av en leder kan innebære en samling av spesifikke karakteristiske trekk, atferd eller attributter som stimuli sammenlignes opp mot. Desto bedre match mellom en persipert person og prototypen av leder, desto større sannsynlighet vil denne personen ha for å bli ansett og akseptert som en leder (Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994). Individens prototype vil også

være utgangspunkt for å forstå lederes atferd, noe som vil være årsaken til at den samme atferden kan bli oppfattet ulikt av ulike personer (Schyns & Schilling, 2011). Det argumenteres for at disse prototypene er dynamiske og kan endres (Lord, Brown, Harvey & Hall, 2001). Studier som tar for seg kultur og implisitt ledelsesteori er begrenset (Ayman & Korabik, 2010), men de som eksisterer viser ulikt innhold i implisitt ledelse mellom ulike kulturer (Abdalla & Al-Homoud, 2001; Ling, Chia & Fang, 2000). Dette samsvarer videre med en studie som tyder på at nasjonal kultur indirekte påvirker lederes atferd gjennom samfunnets forventninger. Ledere vil mer eller mindre lede på en slik måte som er konsistent med samfunnets prototyper, noe som tyder på er mest effektivt (Dorfman et al., 2012).

I et forsøk på å forstå hvordan ulike kulturelle kontekster kan virke inn på opplevelsen av ledelse utarbeidet GLOBE- prosjektet teorien *cultural endorsed implicit leadership theory* (Javidan, Dorfman, de Luque & House, 2006). Denne teorien er basert på implicit leadership theory (Offermann et al., 1994) og antar at ulike samfunn har spesifikke prototyper for hvordan en leder skal være. Prosjektet kom frem til seks ledelsesdimensjoner som det kunne tyde på hadde en sammenheng med ulike kulturelle verdier. Ledelsesdimensjonene er karismatisk/ verdibasert ledelse (charismatic/ value-based leadership), team-fokusert ledelse (team oriented leadership), deltakende ledelse (participative leadership), menneskeorientert ledelse (humane oriented leadership), autonomi-basert ledelse (autonomous leadership) og selvbeskyttende ledelse (self protective leadership) (Dorfman et al., 2012).

Norsk ledelse. I følge Hofstede (1980) viser Norge tendenser for feminine- og individualistiske verdier samt lav skåre på maktdistanse. Dette kan tyde på at norske ledere har egalitære tendenser der de foretrekker samarbeid gjennom demokrati og gode arbeidsrelasjoner der de tillater medarbeidere større frihet. Lederne kan også foretrekke å vurdere medarbeidere på individuelt grunnlag. Disse tendensene samsvarer med flere studier som har funnet at skandinaviske ledere, der av norske ledere, verdsetter samarbeid, enighet, deltakelse og maktfordeling (Brewster, Lundmark & Holden, 1993; Grenness, 2003).

Konflikthåndtering

Konflikter er en del av menneskers hverdag. Opplevd som uforenelige interesser, er konflikter ofte skapt av ulike mål, motivasjon, eller handlinger mellom parter som er virkelig eller kun persipert å eksistere (Tjosvold, 2006). Effekten av ens kulturelle verdier kan påvirke hvordan en tilnærmer seg sosial interaksjon, hvordan en opplever en situasjon, og hvordan en velger å løse situasjonen. På bakgrunn av dette så kan den samme situasjonen løses på helt

ulike måter i to ulike samfunn (Kaushal & Kwantes, 2006). Forskning kan tyde på at kulturell variasjon i en gruppe kan føre til mer konflikter da samarbeidende individer kan reagere negativt på andres kulturelle praksiser (Ting-Toomey, Yee-Jung, Shapiro, Garcia, Wright & Oetzel, 2000). Kulturelle verdier kan igjen påvirke selve konfliktsituasjonen: For eksempel så tyder forskning på at tendenser knyttet til individualisme- kollektivism og maktavstand (Hofstede, 1980) har en betydelig effekt på hvordan en møter og løser konflikter (Brew & Cairns, 2004; Kaushal & Kwantes, 2006). I kulturer med individualistiske verdier så kan mennesker ha tendens for å foretrekke en mer konfronterende tilnærming til konflikter der de er bekymret for konsekvensene av ens handlinger knyttet til egne behov, interesser og mål. Mennesker i mer kollektivistiske kulturer derimot, foretrekker en mer harmoniskapende tilnærming til konflikter der de bekymrer seg for konsekvensene av ens handlinger ovenfor andre. I kulturer med kollektivistiske tendenser er de også mer villig å ofre sine egne interesser for å nå et felles mål (Leung, Au, Fernández-Dols & Iwawaki, 1992; Triandis et al., 1990).

Konflikter mellom medarbeider og leder viser til liknende resultater: I kollektivistiske kulturer foretrekker medarbeidere en mer unngående og tilbakeholdende tilnærming, mens i individualistiske kulturer så velger de oftere en mer aggressiv tilnærming (Holt & DeVore, 2005). I en kryss-kulturell studie av amerikanere og koreanere så fant Lee og Rogan (1991) at koreanere benyttet seg mer av konfronterende teknikker når maktavstand og status økte, mens amerikanere endret ikke atferd ettersom statusen økte. Dette resultatet ble tolket å ha en sammenheng med ulikheter på kulturdimensjonene maktavstand og individualisme-kollektivism.

Dersom en har konflikt med en person av annen kulturell bakgrunn så tyder forskning på at en ikke nødvendigvis velger den strategien som samsvarer med ens kulturelle verdier. En studie viste at ansatte fra Hong Kong var mer forsiktige mot ledere av samme nasjonalitet, mens mot ledere fra USA og Kina var de mer konfronterende (Chan & Goto, 2003).

Mellommenn

Kommunikasjon. Forskning kan tyde på at forskjeller på den kulturelle dimensjonen individualisme- kollektivism har en innvirkning på hvordan mennesker kommuniserer med hverandre. I kulturer med individualistiske tendenser kan mennesker være mer direkte der de går rett på sak i samtaler, mens i kollektivistiske kulturer er de mer indirekte (Oyserman,

Coon & Kimmelmeier, 2002). Dette er en forskjell som for eksempel kan påvirke hva en anser som høflig i menneskelig samhandling (Reeder, 1987).

Sosial identitetsteori til ledelse. Denne teorien tar utgangspunkt i gruppeprosesser (Turner 1975) og vil ha sterkere effekt desto viktigere gruppen er for medlemmene (Hogg, 2001; 2007 i Thomas, Martin & Riggio, 2013). Teorien foreslår at i en gruppe så vil medlemmer danne en mental prototype satt sammen av verdier og normer som de ønsker skal representere gruppen. Det medlemmet som har karakteristika som i størst grad samsvarer med denne prototypen vil bli mer likt og sett opp til av andre medlemmer gjennom konformitet (Hogg, 1993). Denne konformiteten kan gi det prototypiske medlemmet en innflytelse på andre i gruppen ved at ens forslag og anbefalinger blir akseptert i større grad enn andres. Dette kan tolkes som en form for ledelse gjennom innflytelse (Hogg, 2001; Thomas et al., 2013).

Denne lederposisjonen i en gruppe vil være noe som kan variere da gruppens prototype kan variere med konteksten gruppen befinner seg i. Over tid og i ulike situasjoner så kan medlemmer bli mer eller mindre prototypisk, noe som kan føre til at gruppen får nye ledere (Hogg, 2001).

Metode

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for metodetilnærmingen og studiens praktiske gjennomførelse. For å belyse mitt utgangspunkt for studien ønsker jeg først å ta for meg utformingen av studiens tema, forskningsspørsmål, og mine grunnleggende antakelser, for deretter å presentere studiens kvalitative tilnærming og epistemologiske ståsted. Videre beskriver jeg kronologisk hvordan forskningsprosjektet utviklet seg, der jeg starter med å belyse det kvalitative intervjuet, utviklingen av intervjuguide, datainnsamling, og analyseprosessen med transkribering og tematisk tilnærming. Til slutt reflekterer jeg over noen etiske aspekter ved studien.

Utforming av tema, forskningsspørsmål og grunnleggende antakelser

Allerede på bachelornivå utviklet jeg en interesse for ledelse, men på grunn av mange interessante fagområder så hadde jeg vanskeligheter med å bestemme meg for hva jeg virkelig ønsket å studere gjennom masterprosjektet. Dette ble til slutt mer tydelig etter jeg ble vitne til en faktisk problemstilling blant ledere i shippingbransjen. Norske kapteiner opplevde utfordringer med besetningen til sjøs der de mente nasjonal kultur var årsaken. Her fikk jeg empirisk materiale på en utfordring som kanskje andre ledere også opplevde når det gjaldt å

lede mennesker med ulike nasjonale bakgrunner. Denne problemstillingen ga grunnlag for masterprosjektet mitt.

Utviklingen av forskningsspørsmålet for studien var mer krevende da jeg måtte bestemme meg for hvilken vektning studien min skulle ha; synes jeg ledelse var mest interessant eller nasjonal kultur? Etter flere formuleringer og tilbakemeldinger endte jeg til slutt med at jeg ønsket å legge hovedvekten på nasjonal kultur der ledelse ble konteksten dette konstruert ble undersøkt innenfor. Jeg ønsket å få vite hvordan ledere opplevde nasjonal kultur i multinasjonale besetninger, og på en slik måte få innsikt i hvor stor opplevd effekt nasjonal kultur hadde på dem. Grunnen til at jeg ønsket å studere ledelse i shippingbransjen var på grunn av min personlige interesse for shipping.

Jeg gikk inn i studien med antakelser basert på forskningen til Hofstede (1980) og GLOBE-studiene (Javidan et al., 2006). Disse studiene kan tyde på at nasjonalitet har en effekt på hvordan en skårer på ulike kulturelle verdier, noe som indikerer at mennesker med ulik nasjonalitet kan ha ulike verdier. Videre antok jeg at disse verdiene kan påvirke hvordan en opplever omgivelsene og menneskene rundt seg (Aycan et al., 1999). Følgelig antok jeg at nasjonal kultur kan ha en innvirkning på hvordan ansatte opplever sin leder, og vil på denne måten ha en betydning for lederens påvirkningskraft.

Metodetilnærming

Da jeg var interessert i å utforske menneskers opplevelser i et relativt ukjent arbeidsmiljø var det naturlig å utføre en induktiv, kvalitativ studie (Polkinghorne, 2005). Gjennom en kvalitativ tilnæringsmåte kan en få innsikt i informantenes forståelse av ulike situasjoner, hendelser, handlinger og opplevelser. En kan på denne måten få en sjanse til å forstå hvordan informantene skaper mening av situasjoner i ulike kontekster (Maxwell, 2005, s. 22).

I kvalitativ forskning er det ulike epistemologiske ståsted som veileder hvordan en forsker kan innhente informasjon om virkeligheten, og hvordan dette materialet tolkes for å skape mening (Braun & Clarke, 2006; Henwood & Pidgeon, 1994). Denne studien er inspirert av en konstruktivistisk tilnærming som er opptatt av hvordan mennesker konstruerer verden rundt seg og skaper mening (Williamson, 2006). Hvordan en konstruerer sin virkelighet er en funksjon av tidligere erfaringer, mentale strukturer og holdninger som en benytter til å fortolke objekter og hendelser (Jonassen, 1991). Innen det konstruktivistiske paradigmet bygger studien på teoriene om personlig, individuell meningskapelse (Kelly, 2003) og meninger som et sosialt fenomen (Berger & Luckman, 1966; i Cunliffe, 2008). På bakgrunn

av dette er jeg bevisst at mine erfaringer og holdninger som uerfaren forsker vil ha en innvirkning på innsamling av data og analyseprosessen (Clarke & Braun, 2013). Jeg anerkjenner også at andre forskere kan tolke mine resultater på andre måter.

Datainnsamling

Jeg gikk inn i studien med en intensjon om å benytte meg av personlige dybdeintervju, men etter som studien pågikk viste det seg at verdifulle informasjonskilder kun var tilgjengelig gjennom skriftlig korrespondanse. Denne situasjonen åpnet opp en mulighet for triangulering, noe som jeg tror gav mer nøyaktighet og validitet til studien (Thurmond, 2001). Jeg blir kun å presentere det kvalitative intervjuet da dette var metoden som hovedsakelig ble benyttet.

Det kvalitative forskningsintervjuet. Forskningsintervjuet er blant de mest brukte metodene for å samle inn kvalitativ data (DiCicco- Bloom & Crabtree, 2006; Polkinghorne, 2005), og blir brukt på tvers av ulike disipliner. Gjennom et intervju kan en innhente datamateriale om informantens opplevelser, perspektiv, synspunkt og meninger, og kan slik benyttes til å samle inn rike beskrivelser av deres virkelighetsverden (Roulston, 2010).

Intervjuets rolle som forskningsmetode og kilde til datamateriale er et debattert tema (De Fina & Perrino, 2011). Det er uenigheter om hvorvidt intervjuet innhenter informasjon som reflekterer informantens verden utenom selve intervjuet, eller om informasjonen reflekterer det som er skapt i intervjuet mellom informant og forsker. Denne studien anser datamaterialet som en refleksjon av informantens subjektive virkelighet der jeg som forsker påvirker intervjusituasjonen og data. Datamaterialet i denne studien blir dermed ansett som et eksempel på én hendelse i informantens virkelighet (Roulston, 2010).

Utvikling av intervjuguide. Det er flere typer intervjuer; ustrukturerte-, semi-strukturerte- og strukturerte intervju (DiCicco- Bloom & Crabtree, 2006). I denne studien ble det benyttet en semi- strukturert intervjuguide som inneholdt forhåndsbestemte, overordnede tema som skulle lede intervjuet slik at spesifikke aspekter av interessefeltet ble gjennomgått. I tillegg inneholdt guiden probes som er forslag til respons fra forskeren for å føre informanten dypere inn i et tema (Qu & Dumay, 2011). Noen av egenskapene til en semi-strukturert intervjuguide er blant annet at den er fleksibel ved at spørsmål kan formuleres under intervjuet basert på informasjon som blir gitt (DiCicco- Bloom & Crabtree, 2006). Et slikt åpent intervju lar også informanten svare på den måten en selv ønsker, noe som kan være aktuelt for tolkning (Qu & Dumay, 2011).

Utgangspunktet for intervjuguiden var at den skulle inneholde åpne spørsmål om ulike temaer som gav informasjon om ledelse og nasjonal kultur. Da jeg hadde skrevet en semesteroppgave om temaet tidligere, så hadde jeg et teoretisk utgangspunkt i Hofstede (1980) sine dimensjoner som jeg brukte som et førsteutkast. Etter hvert som jeg opparbeidet meg mer kunnskap om kvalitativ forskning og gjennom veiledning, så endret jeg intervjuguiden min til en overordnet temaliste bestående av fire temaer. Denne temalisten fokuserte mer på aspekter i informantens arbeidshverdag som kunne gi informasjon om nasjonal kultur på en indirekte måte. Jeg brukte temalisten som utgangspunkt for å formulere spørsmål som i størst mulig grad kunne gi svar som inneholdt tematikken fra den opprinnelige listen (Vedlegg A). Denne intervjuguiden benyttet jeg som utgangspunkt i de to første intervjuene for å videreutvikle den basert på interessante temaer som informantene fortalte om. Under intervjuene la jeg merke til interessante temaer slik som festing og hevtendenser, men også driftsrelaterte aspekter av jobben som lett ble fortalt mye om. Basert på dette unngikk jeg å spørre for mye om konkrete arbeidsoppgaver, og vinklet deres hverdag mer mot interaksjon med besetningen.

Et hensyn som ble tatt i betraktning i utviklingen av intervjuguiden var å ikke spørre informantene direkte om kultur da dette er et konstrukt som vil være subjektivt forankret (Minkov & Hofstede, 2011).

Beskrivelse av informanter og rekrutteringsprosessen. Kvalitativ rekruttering handler om å strategisk velge ut informanter basert på antakelsen om at de kan gi detaljrik informasjon om fenomenet som studeres (Fossey, Harvey, McDermott & Davidson, 2002). For å gjennomføre en solid kvalitativ studie er det ikke noe minimumskrav på antall informanter, men det må innhentes tilstrekkelig med informasjon for å komme i dybden. For å komme i dybden på ulike fenomen pågår rekrutteringen helt til studien har kommet til det punktet at forskeren ikke finner ny informasjon av interesse (MacDougall & Fudge, 2001).

Da jeg først kontaktet shippingselskapet uttrykte jeg at jeg ønsket opp til ti informanter til studien, i tillegg til et ønske om norske kapteiner og førstelinjeledere. Jeg ønsket kapteiner og førstelinjeledere basert på antagelsen om lang ledererfaring, da deres stillinger er øverste rank om bord (Håvold, 2005). Ledere med ulike posisjoner om bord og ulike vinklinger til fenomenet kunne gi studien en mer detaljrik informasjon (Coyne, 1997).

I startfasen av studien ønsket jeg å spesifisere informantene til ledere som jobbet på land da det ble antatt at disse var mest tilgjengelig. Da det senere viste seg at det var mulig å snakke med ledere som jobbet på sjø, ble ønsket om informanter endret da dette var mer interessant. Dette var en endring som jeg mener var hensiktsmessig for studiens kvalitet, da

ledere til sjøs mest sannsynlig har en nærmere relasjon til sine medarbeidere (Coyne, 1997). Når mannskapet er om bord på skipet lever de sammen i en bestemt periode, og vil da automatisk samhandle mer enn besetninger og ledere som hovedsakelig jobber atskilt.

Under selve rekrutteringsprosessen hadde jeg kontakt med flere personer som var svært behjelpelig til å finne passende informanter til studien. Da studien var i regi av selskapet var det kontaktpersoner innad som forespurte mulige informanter om interesse, samt mulighet for deltakelse. Etter godkjenning av informantene mottok jeg kontaktinformasjon til aktuelle kandidater. Da selve rekrutteringen ble gjennomført av personer innad i selskapet, hadde ikke jeg noen innvirkning på hvordan denne prosessen utartet seg. Dette blir omtalt under etiske betraktninger senere i oppgaven.

De endelige informantene var åtte norske, mannlige ledere; fire kapteiner, en maskinsjef, to overstyrmenn og en førstestyrmann i et norsk shippingselskap. Deres ansiennitet i selskapet var i gjennomsnitt 17 år. Våren 2015 opererte og ledet selskapet 54 skip, og hadde 2350 sjømenn bestående av nord-vest europeere og filippinere.

Informantenes nasjonalitet ble tatt i betraktning da nasjonal kultur antas å ha en innvirkning på menneskers virkelighetsoppfatning (Ayman et al., 1999). På bakgrunn av dette kan det være fordelaktig at informant og forsker har samme nasjonale kulturbakgrunn for å øke studiens validitet. Tilgjengelighet var også en innvirkende faktor i rekrutteringen slik at jeg forholdt meg innenfor studiens rammeverk.

Gjennomføring av personlige dybdeintervju og skriftlige besvarelser. Et semistrukturert intervju krever en aktiv forsker som er fleksibel, fordrer utdypelse i interessant informasjon, og som leder informanten inn på de forhåndsbestemte temaene (Myers & Newman, 2007). Da forskeren har en svært aktiv rolle i intervjuet vil ens teknikker og ferdigheter ha en innvirkning på datamaterialet. På grunn av dette kan ulike forskere samle inn ulikt materiale fra samme informant (Qu & Dumay, 2011).

Dybdeintervjuene og en skriftlig besvarelse ble gjennomført da informantene hadde fri og var tilgjengelig på land. Totalt ble det seks personlige intervjuer og to skriftlige besvarelser. Den første skriftlige besvarelsen ble gjennomført dagen etter jeg hadde hatt to personlige intervju. Spørsmålene til den skriftlige besvarelsen var hovedsakelig basert på den opprinnelige intervjuguiden, men inneholdt også spørsmål om interessante temaer som jeg ble introdusert for. De tre neste intervjuene ble gjennomført to dager senere, mens det siste ble gjennomført omtrent en uke etter. Da jeg var ferdig med alle intervjuene gjennomførte jeg den siste skriftlige besvarelsen. Denne besvarelsen ble gjennomført da informanten var på sjø og

hadde da øyeblikkelig nærhet til det undersøkte fenomenet. Spørsmålene her var også basert på intervjuguiden og interessante temaer jeg hadde bemerket meg.

Fem personlige dybdeintervju ble utført på hovedkontoret til shippingselskapet der jeg fikk tildelt et kontor som var blant ansatte som jobbet med maritimt personell. Dette førte til informantene som deltok i studien ikke fikk bevart sin anonymitet for sine medarbeidere på land, noe som vil omtales mer i detalj senere i kapitlet. Det siste intervjuet ble gjennomført på et offentlig sted, så for å unngå å bli forstyrret satte vi oss der det ikke var andre i nærheten.

For å sikre at jeg hadde tid og mulighet til å notere egne tanker og refleksjoner etter intervjuene, hadde jeg organisert intervjuene med minimum 30 minutters mellomrom. I tillegg til å notere etter intervjuene gjorde jeg også korte notater underveis. For at ikke informantene skulle bli forstyrret av skrivingen min, informerte jeg om dette før intervjuet startet.

I introduksjonen for intervjuet presenterte jeg prosjektet og gjentok prosjektgruppens konfidensialitet, og informantens anonymitet og rettigheter for å kunne trekke sitt bidrag. I tillegg fortalte jeg at jeg hadde en intervjuguide som jeg ble å støtte meg til. Jeg ba ikke eksplisitt om informert samtykke da informantene hadde sagt seg villig til å delta før jeg mottok deres kontaktinformasjon.

Under intervjuene så benyttet jeg meg av båndopptaker, noe jeg hadde avklart gjennom tidligere mailkorrespondanse. Å benytte båndopptaker mener jeg styrket studiens validitet da jeg kunne konsentrere meg om det informanten sa samt være aktiv deltakende. Hvert intervju varte i gjennomsnitt seksti minutter og fungerte som en samtale mellom informanten og meg. Da intervjuet formet seg som en samtale så ble det vanskelig å forholde seg til de spørsmålene og den rekkefølgen jeg hadde planlagt på forhånd. Dette er ikke noe problem i semistrukturerte intervju, men det utfordret tryggheten jeg hadde ved å støtte meg til en guide. Samtaleformen fremhevet viktigheten av at jeg hadde gjennomgående kjennskap til temaene som jeg ønsket å få vite noe om.

Intervjuene avsluttet ved at jeg formidlet at jeg ikke hadde flere spørsmål og spurte om det var noe mer de ønsket å fortelle meg om deres arbeidshverdag. Jeg spurte også om det var mulig å kontakte dem ved en senere anledning for eventuelle oppklarings- eller oppfølgingsspørsmål. Til slutt understreket jeg at de kunne kontakte meg når som helst dersom de hadde noe de lurte på.

Tematisk analyse som analysetilnærming

Tematisk analyse er en svært vanlig, men sjeldent anerkjent analysemetode innen og utenfor psykologisk forskning (Roulston, 2001), og kan benyttes på tvers av ulike teoretiske

og epistemologiske ståsted (Braun & Clarke, 2006). Analysetilnærmingen er ofte introdusert som en deskriptiv metode for å søke etter og identifisere tematiske mønstre som går igjen i et datamateriale (DeSantis & Noel Ugarriza, 2000). Et tema kan defineres som en distinkt, abstrakt kategori som sier noe viktig om fenomenet som studeres (Braun & Clarke, 2006; DeSantis & Noel Ugarriza, 2000). I fortolkningsprosessen har forskeren en aktiv rolle der en selekterer datamateriale en subjektivt mener er relevant for forskningsspørsmålet (Taylor & Ussher, 2001).

I et induktivt, konstruktivistisk perspektiv ønsket studien å undersøke og analysere hvilke temaer som konstruerte de norske ledernes opplevelse av nasjonal kultur i besetninger av nordmenn og filippinere (Braun & Clarke, 2006).

Analysetilnærming

Jeg benyttet meg av Braun og Clarke (2006) sine seks steg for tematisk analyse som retningslinjer i analyseprosessen.

Transkribering av intervju. Når en transkriberer datamateriale samlet inn ved intervju så omdannes verbalt språk til skriftlig form. Denne prosessen er ofte ansett som en fortolkende prosess der en selekterer og skriver ned hva som er viktig å inkludere for analyse (Lapadat & Lindsay, 1999). Noen forskere, inkludert meg selv, mener dette er en sentral del av analysen da forskeren blir kjent med datamaterialet og setter i gang tankeprosessen (Bird, 2005). Detaljnivået i transkripsjonen kan variere avhengig av hvilken analysetilnærming en benytter (Clarke & Braun, 2006). Når datamaterialet skal behandles ved bruk av tematisk analyse så er det et krav om å minimum inkludere alle verbale, og noen ganger ikke-verbale uttalelser slik som for eksempel hosting. Det er viktig at transkriberingen reflekterer hva som blir sagt ved at setningsformuleringen forblir den samme (Braun & Clarke, 2006). Dette mener noen forskere kan variere da intervjumaterialet høres og fortolkes av den som transkriberer, noe som vil være en subjektiv prosess (MacLean, Meyer & Estable, 2004).

Noen dager etter siste intervju startet jeg transkriberingen. Jeg bestemte meg for kun å inkludere det verbale språket under intervjuene, samt markere pauser. I tillegg bestemte jeg meg for ikke å inkludere selve introduksjonen da dette kun var informasjon fra min side. Jeg inkluderte heller ikke alle mine *mhm-* og *ja/ nei-* responser til det informantene sa da jeg ikke anså det som relevant for tematikken.

Nøyaktigheten i transkriberingen ble god, men på grunn av begrenset kjennskap til dialekt og litt utydelig båndopptak var det noen få ord som ikke ble skrevet ned. Disse

manglene ble markert i transkriberingen. At jeg startet å transkribere like etter intervjuene tror jeg hadde en positiv effekt på analyseprosessen da en kontinuerlig bearbejder sine inntrykk.

Tekstredusering i henhold til sentrale tema for problemstillingen. Til å begynne med leste jeg gjennom hele datamaterialet og tok ut informasjon som jeg tolket som relevant i forhold til ledelse av multinasjonale besetninger. Informasjon som ikke hadde noen forbindelse med studiens problemstilling klippet jeg ut og la i en annen datafil for oppbevaring. Datamateriale som handlet om hvordan informantene opplevde andre nasjonaliteter tok jeg videre til analysen. Det som avgrenset dette fra annet materiale var informantenes fortellinger om *de* og *vi* der de uttrykte at *vi* var nordmenn og andre nord-vest europeere, mens *de* var filippinere. For å beskrive filippinere så sammenlignet informantene dem ofte med nordmenn. Jeg bevarte også datamateriale som handlet om hvordan informantene ledet besetningen om bord for å få informasjon om norsk ledelse. Disse to kategoriene markerte jeg i ulike farger og delte innholdet opp i meningsfulle enheter. Hver enhet markerte jeg tilfeldig fra a til h etter hvilket intervju sitatet var fra. Denne markeringen sikret at jeg kunne gå tilbake til transkriberingen for å sjekke eventuelle uklarheter senere i prosessen.

På dette stadiet dannet jeg temaene *nasjonal kultur* og *ledelse*. Det som skilte disse temaene var at ledelse omhandlet dem selv, mens nasjonal kultur var informasjon om hvordan informantene opplevde andre nasjonaliteter.

Koding av datamaterialet. Datamateriale om nasjonal kultur og ledelse fra tre transkriberte intervju sorterte jeg i to ulike datafiler for å kunne behandle dem adskilt. Jeg gikk gjennom materialet for å sammenligne og sortere de meningsbærende enhetene i ulike kategorier basert på likhet. De kategoriene som hadde mest informasjon tolket jeg som mest sentral og analyserte dem nærmere. Jeg kom frem til seks kategorier; fire om nasjonal kultur og to som omhandlet ledelse. Innen hver kategori undersøkte jeg fellesnevneren der jeg kom frem til følgende temaer innen nasjonal kultur; sosialt ansikt, konflikthåndtering, uformell leder og maktavstand, og innen ledelse; ledelse i hverdag og ledelse i krise. Da ledelse i hverdag inneholdt mest informasjon tolket jeg dette som mest sentralt, og jobbet dermed ikke videre med ledelse i krise. Da jeg leste gjennom resten av datamaterialet hadde jeg de fem temaene i tankene. Jeg leste med det mål å finne informasjon som kunne gi nytt innhold, bekrefte eller avkrefte informasjon og som kunne gi dybde til temaene. Jeg markerte også annen tekst som kunne være relevant for studiens problemstilling. Datamateriale som handlet om hvordan filippinere reagerte på informantenes atferd anså jeg som en kilde til å få vite noe om hvordan de opplevde filippinsk ledelse, og deres egen atferd. Denne informasjonen samt

data om hvordan informantene beskrev andre ledere med andre nasjonaliteter, inkluderte jeg i ledelse i hverdag da dette kunne fortelle noe om informantene.

Da jeg hadde kategorisert alt datamaterialet gikk jeg grundig gjennom teksten og dannet ulike undertemaer som reflekterte nyanser og kontraster. Materiale som jeg tolket kunne ha flere sammenhenger plasserte jeg flere plasser. Undertemaene ble stadig endret under analyse- og skriveprosessen. Gjennom denne prosessen la jeg merke til nye sammenhenger noe som førte til at temaet maktavstand ble endret til assimilering. I tillegg endret jeg ledelse i hverdag til kontekstuellet utgangspunkt og uformell leder til mellommenn.

De endelige temaene ble *kontekstuellet utgangspunkt, sosialt ansikt, konflikthåndtering, mellommenn* og *assimilering*.

Memo. Etter de fleste intervjuene skrev jeg ned mine tanker og refleksjoner rundt det som hadde blitt fortalt og rundt selve intervjusituasjonen. På denne måten fikk jeg dokumentert sentrale tanker i forhold til problemstillingen i tillegg til temaer som jeg syntes var av interesse. Nedskrivning av tanker og refleksjoner er det som kalles for memo-skriving (Polkinghorne, 2005), noe jeg også gjorde under analyse- og skriveprosessen.

Parallelt som jeg jobbet med kategorisering av datamateriale skrev jeg ned mine tanker der jeg fikk beskrevet meningen bak kode-enhetene, samt utviklet en sammenheng. Gjennom å notere mine tanker så ble det tydelig hvilke aspekter av datamaterialet som jeg la bevisst merke til, og som dermed var viktig å ta videre i analysen. Memo- notatene var nyttig å se tilbake på under skriveprosessen, da jeg kunne se eventuelle tanker jeg hadde glemt og kunne videreutvikle disse.

Etiske betraktninger

Ved gjennomføring av en forskningsstudie så er det visse etiske retningslinjer som må følges. Etisk forskning legger vekt på informantenes frivillighet, anonymitet, konfidensialitet, en rettferdig behandling, og beskyttelse mot ubehag (Hewitt, 2007). Gjennom denne studien så har jeg erfart at det ikke er like enkelt å følge disse retningslinjene til nøyaktighet i samarbeid med et eksternt selskap noe som blir reflektert over i dette avsnittet.

Før datainnsamlingen ble studien meldt inn til Norges samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD, 2015) og godkjent ved visse forbehold. Studiens tema og forskningsspørsmål gjorde det ikke aktuelt å melde inn prosjektet til REC.

Frivillig samtykke. Frivillig samtykke er en eksplisitt avtale mellom informant og forsker som omhandler deltakelse i et spesifikt forskningsprosjekt. Samtykket skal gis etter at

informanten er gitt tilstrekkelig med informasjon om prosjektet og har fått vite hva det innebærer å delta. Samtykket skal være gitt uten ekstern påvirkning (Hewitt, 2007).

En av kontaktpersonene mine i shippingselskapet kontaktet informantene som var aktuell for studien, noe som medførte at jeg ikke hadde mulighet til å kontrollere hvordan dette ble gjennomført. Før rekrutteringen sendte jeg et informasjonsskriv (Vedlegg B) til kontaktpersonen min og uttrykte at jeg ønsket at informantene skulle få dokumentet tilsendt i forbindelse med rekrutteringen. Informasjonsskrivet inneholdt blant annet en forespørsel om de kunne sende en e-post for å melde eventuell deltakelse og godkjennelse for bruk av lydopptak. Dette har jeg mistanke ikke ble gjort da jeg ikke mottok noen mail på daværende tidspunkt. For å forsikre meg om at informantene fikk tilstrekkelig med informasjon om studien sendte jeg informasjonsskrivet med det første jeg mottok kontaktinformasjonen deres. Da det var informantenes leder som spurte dem om deltakelse i studien så kan de ha opplevd et press for å delta, noe som ikke var optimalt, men som ikke kan unngås i samarbeid med en ekstern bedrift.

Anonymitet. Informantenes anonymitet ble vanskelig å ivareta internt i bedriften da de fleste intervjuene ble gjennomført på bedriftens hovedkontor der ansatte var informert om hvorfor jeg var på besøk. Kontoret jeg ble tildelt var i avdelingen for maritimt personell og lokalisert slik at det var lett å se hvem som kom og gikk, noe som kan ha ført til at informantene ble gjenkjent. Det ble i tillegg vanskelig å bevare informantenes anonymitet for hverandre da noen kom for tidlig og møttes utenfor kontoret.

For å bevare bedriftens og informantenes anonymitet så nevnes ikke disse ved navn i oppgaven.

Analyse

I dette kapittelet vil jeg beskrive og diskutere innholdet i de fem temaene som jeg utledet fra kodingen av datamaterialet. Først tar jeg for meg temaet kontekstuellet utgangspunkt for å ta i betraktning hvilket utgangspunkt studiens resultater har. Deretter presenterer jeg temaene sosialt ansikt, konflikthåndtering, mellommenn og assimilering. Mine resultater og fortolkninger viser til hvordan åtte norske, mannlige ledere; fire kapteiner, en maskinsjef, to overstyrmenn og en førstestyrmann opplever å lede besetninger bestående av nordmenn og filippinere i det aktuelle shippingselskapet. Resultatene i denne studien vil representere norske fortolkninger der informantenes og mine kulturelle verdier antas å ha en innvirkning (Aycan et al., 1999).

Selv om APA Manualen (sjette utgave, s. 171) viser til at sitat på under 40 ord skal legges inn i teksten, har jeg valgt å fremstille alle sitatene i egne avsnitt da jeg anser dette som mest oversiktlig. For å lettere kunne skille mellom min egen tekst og sitatene har jeg i tillegg skrevet sitatene i kursiv.

Kontekstuelt utgangspunkt

Norske ledere er blant dem som er ansvarlig for å lede den multinasjonale besetningen om bord på norskeide skip. For en leder vil det være visse retningslinjer en følger og områder en mener er viktig å fokusere på (Grenness, 2003). I dette avsnittet presenterer jeg hvordan informantene opplever seg selv og sine verdier, og hvordan de opplever andre ledere av ulike nasjonaliteter. Med dette ønsker jeg å gi et inntrykk av hvordan de opplever seg selv i forhold til andre ledere, og hvordan deres kulturelle verdier kan ha en innvirkning.

Informantenes verdier og ledelse. Informantene uttrykker det er viktig å behandle besetningen som likeverdige mennesker, noe de neste sitatene kan utdype:

Vi skal jo gå foran med et eksempel da sant, vi, kan jo ikke forlange mer av de enn det du forlanger av deg selv. (informant 5)

Og hvis, en respekterer hverandre da, får en og god kjemi. Det er veldig viktig. (informant 6)

Gjør jeg mitt beste på å være rettferdig og behandle dem likeverdige. Enten det er en offiser eller kadett jeg snakker med. (informant 7)

Informantene uttrykker at deres rolle om bord er å gå frem med et godt eksempel og behandle besetningen som mennesker med like rettigheter. De fremstiller deres besetning med utgangspunkt i seg selv der de ikke krever mer av dem enn de krever av seg selv. Denne likeverdige holdningen kan være grunnet i nordmenns feminine tendenser som rettferdighet, altruisme og omtenkksomhet (Hofstede, 1980). I tillegg til å være medmenneskelig så uttaler informantene at kommunikasjon og involvering er viktig i deres arbeidshverdag:

At en er, blir for selvopptatt og for god, det da da da feiler du. Da, du må høre på andre hva, både med det ene og andre innspill og, forbedringspotensiale og. Så det det er viktig. (informant 6)

Som sagt en lærer noe nytt hele tiden så, så, det er alltid greit å diskutere. (informant 3)

Sitatene kan tyde på at informantene anser innspill og diskusjoner fra besetningen som en mulighet til å utvikle dem selv og få utført jobben på en bedre måte. Denne egalitære holdningen kan ha sammenheng med nordmenns tendenser for lav maktavstand der medarbeidere inkluderes i ulike arbeidsutførelser (Hofstede, 1980; 1994).

Datamaterialet kan tyde på at informantene har tendenser for feminine verdier samt lav maktavstand, noe som kan påvirke hvordan de opplever omgivelsene og menneskene rundt seg (Ayca et al., 1999). Basert på dette så kan de vektlegge å ta vare på besetningen ved for eksempel å behandle dem med respekt, være rettferdig i sine avgjørelser, behandle dem likeverdig og involvere dem i saker som angår dem (Hofstede, 1994).

Dette verdigrunnlaget kan danne ett aspekt av hva som oppleves som god ledelse, noe som vil veilede lederes og medarbeideres atferd i møte med den andre parten (Schyns & Schilling, 2011). Gjennom dannelsen av en prototype av hva en god leder er, kan en anta at desto mer en lederatferd fraviker denne prototypen, desto mer negativt vil det oppleves (Offermann, Kennedy & Wirtz, 1994). Videre kan det bety at ledere som utøver ledelse basert på sine kulturelle verdier, som kan være forskjellig fra norske verdier, kan oppleves i et negativt lys da det ikke er rette måten å lede på:

Du kan ikke bare, det er nok elendighet på grunn av de som bare turer frem og tror at det; jeg er verdensmester. (informant 3)

Fra et norsk perspektiv kan det tyde på at det gir ingen positive resultater dersom en ikke hører på andres innspill og tar alt ansvaret selv.

Selv om informantene vektlegger en demokratisk tilnærming, så uttrykker de at det er deres ansvar å gi besetningen retningslinjer:

Altså, det er derfor en har en leder for en bedrift og hvis den lederen, hvis de over er fornøyd med det, okei da er det det. Da er det de retningslinjene som gjelder. Kan ikke drive en bedrift der alle skal gå rundt å ha sine egne meninger. (informant 1)

Informantene legger også vekt på at de må være tilgjengelige for besetningen for å lettere få tilgang til viktig og nødvendig informasjon:

Og så at de forstår det at de kan komme når de vil, det er viktig. (informant 5)

Jeg, jeg bruker å si til de at hvis du ringer til meg for en sånn liten bagatell om natta, ei natt, så sover jeg enda bedre neste natt for da kan jeg stole på du, de ringer til meg hvis det er noe som skjer da. (informant 4)

For min del så har jeg alltid hatt det sånn at jeg er nede om morgenen, jeg er nede lunsjtid, før lunsj og etter lunsj og, om kvelden og så, sånn at de ser at en en er nede og viser interesse for hva de gjør på og, sånne ting. Så det er veldig viktig. (informant 6)

Men det er viktig å ikke være for tilgjengelig for å unngå å bli fortalt alt mulig annet:

Nei jeg er ikke noe sosialkontor. (nei) nei. Hvis de kommer med masse sånn der småtull. Jeg har litt anna å gjøre enn (mhm) da bare avfeier jeg det. (informant 2)

Sitatet kan tyde på at ledere om bord på skip har mye ansvar og må ta inn store mengder informasjon for å kunne ta de rette avgjørelsene og holde driften i gang (Oltedal, 2010; Oltedal & Engen, 2009; Sampson & Thomas, 2003). For å kunne ha kontroll over skipsdriften har de begrenset med kapasitet til andre ting som i forhold ansees som bagateller. For å ikke overgå deres mentale kapasitet (Fuglseth, 1989) så er de kanskje nødt til å begrense hva besetningen kan snakke med dem om.

Datamaterialet kan tyde på et organisatorisk perspektiv der de som ledere har ansvar for å lede besetningen og holde skipet funksjonelt. For å kunne drifte skipet så er de nødt til å gi tydelige retningslinjer til besetningen om bord. Dette kan krever at de har oversikt over skipet som helhet, noe som igjen kan avhenge av kontakt med besetningen (Sampson & Zhao, 2003). I relasjonen til besetningen så tolkes det et skille mellom nødvendig informasjon og småtull, der småtull skyves til side. Sett i et bipolar perspektiv så kan en anta småtull er feminine, menneskelige aspekter av å lede en besetning (Hofstede, 1980).

Opplevelse av ledere med andre nasjonaliteter. Av intervjumaterialet kom det frem at informantene kunne oppleve filippinsk ledelse som noe autoritær:

Filippinske ledere har vanskelig for å være ydmyk, har de gjort feil er de ikke i stand til å innrømme det. Dermed vrir de det til at det er en underordnet som var skyld i feilen...

for ledere gjør aldri noe galt. Samt at de kan ha vanskelig for å lytte til forslag og innspill i fra de underordnede. (informant 7)

Hvis jeg kommer med en kasse appelsiner for eksempel så kommer de springende for å ta den i fra meg. De er ikke vant til at en overstyrmann skal gjøre, det er jo helt tullerusk, for de da vet du. Da skjønner de ingenting. (informant 3)

Dette kan tyde på at filippinske ledere oppleves å være lite ydmyke da de er for stolte til å innrømme feil. Informantene har inntrykk av at lederne har en holdning som tilsvarer at de aldri gjør noe galt, så for å bevare sin stolthet skylder de heller på sine medarbeidere. Dette inntrykket kan være grunnet i filippinsk kultur med en tendens for høy maktavstand. Slike tendenser gir autoritære roller eneansvar der det forventes at ledere skal ha mer kunnskap enn sine medarbeidere (Hofstede, 1980; 2007). Fra et slik perspektiv så vil kanskje en leders feil bli oppfattet som dårlig ledelse sett med filippinske øyne.

Det fortelles også om informantenes lederatferd som en kan tolke å være noe motsatt av filippinsk ledelse der filippinske medarbeidere blir stående spørrende. At en leder gjør arbeidsoppgavene til en matros på dekk kan skape ulike reaksjoner: For det første så er et skip hierarkisk organisert noe som definerer hvilken rolle en har om bord og hvilke oppgaver en skal gjøre. Gjennom å tilføye seg sin rolle om bord kan en uttrykke sosial respekt samt innfri andres forventninger (Kim & Nam, 1998). På grunn av dette kan atferd som trer utenfor sin rolle oppleves som krenkende (Lu, Lai, Lun & Cheng, 2012). For det andre så kan en anta filippinske sjømenn har tilpasset seg filippinsk ledelse der det er forventet at en kun skal gjøre det en får beskjed om (Hofstede, 1980). På bakgrunn av disse faktorene så kan handlinger med positiv hensikt oppleves på en helt annen måte da dette kan tolkes på bakgrunn av andre verdier og erfaringer.

Informantene forteller også hvilket inntrykk de har av russisk, gresk og tysk ledelse:

De, russerne , jeg vet ikke jeg, det var sånn der hersketeknikk det og på en måte, filippinerne var ikke verd noen ting....ja, og så tror jeg det ble litt for mye hersing og masing og skriking sant. jeg vet ikke jeg. ...selv om de gjerne ikke virker så sint så er det måten de på, kroppsspråket deres. (informant 5)

Ja. De, de gikk å gjemte seg bort i en krok i, når. Prøvde å grave seg ned når du snakket til dem. Så, grekere og russere det er siste sort i å lede filippinere altså. (informant 4)

At de som har reist med greske og tyske rederier, der er det mer sånn: BAM, BAM BAM!, sant: sånn skal det gjøres, enkelt og greit. (informant 5)

Sitatene kan tyde på at informantene opplever russisk ledelse som at de har et behov for å markere sin maktposisjon og behandler sitt mannskap nedverdiggende. I tillegg oppleves de som noe aggressiv gjennom kroppsspråket og måten de snakker til sine underordnede på. Dette inntrykket samsvarer med Hoppe (2004, sitert i Dickson et al., 2012) som poengterer at i land som Russland så blir militærlignende ledere høyt respektert, noe som kan vise til hva de anser som gode ledere (Offermann et al., 1994). Denne atferden kan være grunnet i russiske tendenser for maskuline verdier samt høy maktavstand (Dorfman, Javidan, Hanges, Dastmalchian & House, 2012; Hofstede, 1980; Naumov & Puffer, 2000).

De norske lederne uttrykker også at filippinere som har vært under gresk og russisk ledelse oppleves som fullstendig underkuet og nesten redde når de forsøker å føre en samtale med dem. Av datamaterialet kan en også tolke at informantene opplever tyske ledere som enerådende der de ikke tillater innspill fra medarbeidere. Det de tyske lederne befaler skal gjennomføres uten spørsmål. Dette forholdet mellom leder og medarbeider vil være vanlig i kulturer med høy maktavstand: medarbeidere har en passiv rolle der lederne besitter all makt og ansvar (Hofstede, 1980; Javidan et al., 2006). Medarbeidere forventer nær oppfølging gjennom arbeidsdagen der de blir fortalt hva og hvordan en oppgave skal gjennomføres, og dermed vil det ikke være behov for å tenke selv. Denne holdningen kan oppleves som fullstendig underkastelse fra et norsk perspektiv, da de selv forventer at medarbeidere skal ta ansvar og initiativ. Dersom en medarbeider viser atferd som samsvarer med lav maktavstand i kulturer med høy maktavstand kan det føre til negative konsekvenser, noe som kan være årsaken til frykt blant medarbeidere for å motsi norske ledere (Adsit et al., 1997). Denne frykten kan gjøre det vanskelig å omstille seg fra å forholde seg til ledere med tendens for høy maktavstand til ledere med lav maktavstand.

Informantenes noe negative inntrykk av autoritære ledere og underdanige medarbeidere kan være basert på deres ulike kulturelle verdier som danner grunnlaget for hva som definerer en god leder og hvordan relasjonen til medarbeidere skal være. Fra et norsk perspektiv så kan en anta at desto mer autoritær en leder er, desto mer negativt kan det oppfattes da det motstrider hva som er rett måte å lede på (Offermann et al., 1994).

Sosialt ansikt

Et hvert menneske ønsker å ivareta et positivt selvbilde og bli anerkjent. I dette avsnittet ønsker jeg å utdype hvordan informantene opplever at filippinske sjømenn har et fokus på å bevare et positivt selvbilde. Datamaterialet kan tyde på at i filippineres forsøk på å bevare selvbilde så vil de ikke innrømme at de har gjort noe galt, de ønsker ikke at andre skal vite om ens eventuelle feil, de konkurrerer internt og de lar gjerne andre ta skylden. For å beskrive filippinere så sammenlignes de med nordmenn.

Informantene opplever at filippinere forsøker å skjule sine feil ved å stille seg nøytral til problemet:

Gjør de en feil sant så, vil de jo, ingen innrømme at det er de som har gjort det. Det det det er bare å gløkke. (informant 6)

De er redde for, som sagt, for, du må ikke få noe på de, de er, de går i forsvarsposisjon med en gang. Dysser det ned og, vet ikke, kjenner ikke til problemet. (informant 3)

Om noe er ødelagt eller gjort feil, så får man ofte til svar maybe somebody. (informant 8)

De forteller også at filippinere ikke ønsker at andre skal få vite at en har gjort noe galt, noe lederne opplever de må ta hensyn til:

En har jo lært med tida da men, du skal jo aldri snakke til en filippiner i sammen med andre, da da mister han ansikt. (okei) du skal alltid ta han til side og så forklare han, ting og tang hvis det er noe eller gjort noe galt. (informant 6)

Hvis du kjefter på en filippiner i, da offentlig, holdt jeg på å si da, så andre, da er du, da må du låse lugardøren. Det er det verste som kan skje. (informant 3)

Det er jo samme med at "kom nå her da" sant, veiver sånn (vaier litt med noen fingre nede i hoftehøyde) med en filippiner, sånn skal du alltid gjøre sånn. ...skal alltid sånn diskre. (informant 6)

Sitatene kan tyde på at en ikke må kjeft på filippinere med andre til stede da dette er en hendelse som tas svært alvorlig. Informantene opplever at så lenge de opptrer diskret så kan de gi tilbakemeldinger direkte uten å ta filippinerne til side:

Og så samtidig sjekke at det her med bruk av sikkerhetsutstyr, at du da kan si "oioioi, der", sant, "der må du gjøre noe annerledes". Og da går det helt greit hvis du sier det sånn, hvis du ser at det er en som ikke bruker, fallsikringsutstyr når du går sånn som det der, sant. og så, eller, ikke, bruker det ikke riktig eller sant. "...forandre litt på det", og det blir godtatt, da er det ikke noe sånn, da er det bare en liten sånn der "preik". Og det, det respekterer de og, det går helt fint. (informant 5)

Norske ledere opplever også at filippinere konkurrerer internt og lar gjerne andre ta skylden dersom det skulle oppstå en potensielt truende situasjon:

Men har jo vært sånn at: "jaja, hvor mange hushjelp har du da?" for de har jo en, gjerne både en og to sant. (informant 6)

Sånn som, og det er jo typisk med filippinere sant. Hvis de har tjueen foran seg, så er det kjempegøy. (informant 5)

De vil ha en eller annen sant. Så kan han ta blamen hvis det er noe. (informant 5)

Sitatene kan tyde på at filippinere gjerne konkurrerer for å markere sin status blant andre filippinske sjømenn. Informantene opplever også at de er tøffere med å uttrykke sin mening dersom det er flere som uttrykker det samme, da det er noen andre som kan ta skylden.

Dette fenomenet kan være det Hofstede og Bond (1988) kaller *bevare ansikt* som er sentralt blant korttidsorienterte verdier. Forskningslitteraturen kan tyde på at det er et universelt konsept, men det uttrykkes at bekymring for ansikt er mest utbredt i de fleste asiatiske kulturer (Ho, 1976) blant annet på Filippinene (Reeder, 1987). Det å snakke eller å handle på en måte som kan føre til at en person mister ansikt kan sammenlignes med å bli fysisk overfalt i vestlige land, og asiater kan gå langt for å bevare ens eget og andres ansikt (Reeder, 1987).

Med utgangspunkt i hva informantene forteller så kan det tyde på en individuell forståelse av konseptet, noe som kan være forskjellig fra hvordan filippinere kan oppleve det

(Ho, 1976). Dette skillet mellom en individuell og kollektiv forståelsesramme finner en også mellom vestlige og asiatiske litteratur (Kim & Nam, 1998). Årsaken til denne forskjellen kan ligge i den kulturelle dimensjonen individualisme- kollektivismen der Norge viser individualistiske verdier, mens Filippinene har kollektivistiske (Hofstede, 1980; Ting-Toomey & Kurogi, 1998). Mennesker i individualistiske kulturer kan ha tendens for å anse en persons atferd ut fra personlig vinning, mens i kollektivistiske kulturer så kan ens motiv være mer relasjonelt rettet (Kim & Nam, 1998). Basert på dette så kan det tyde på at kultur kan påvirke hvordan mennesker fra ulike nasjonaliteter kan tolke det samme fenomenet på ulike måter.

Konflikthåndtering

Ved menneskelig samhandling er det sannsynlig det kan oppstå uenigheter og konflikter der måten en løser konfliktene på kan være forskjellig avhengig av ens kulturelle bakgrunn (Hofstede, 1980; Kaushal & Kwantes, 2006).

I dette avsnittet ønsker jeg å belyse hvordan informantene i denne studien uttrykker at filippinere kan dvele ved hendelser og har tendens til å være hevngjerrige:

Vi var jo ute, vi hadde en slik oppblåsbar mann-over-bord båt. Og der, plutselig fant vi han punktert. Og der, fant vi ut sånn, 60-70 prosent sikkerhet at det var en lettmatros som mønstret av den dagen som ikke fikk opprykk; han ville ha opprykk. (informant 4)

Jeg tror ikke han sov en natt på flere uker. (oi) nei for han hadde vært litt ufin med de og eller med en kar da og kjeftet han opp.... men da holdt han på å ringe til han hver natt, hver halvtime da omtrent så holdt han på å ringe til han. (informant 5)

Sitatene kan tyde på at informantene opplever filippinere kan gå langt for å fremheve sin misnøye gjennom hevn. Opprykk kan oppleves å ha stor betydning for filippinere og kan påvirke dem i så stor grad at de kan gjøre alvorlige handlinger i ren frustrasjon. Filippinernes tendenser for å hevne seg, kan være en forklaring på informantenes varsomme holdning:

Da, da, til slutt så, han jeg snakket om som fikk øksen i, det er ikke han jeg tenker på nå da, men, du ser: når de blir forbannet da så er de, da skal du være forsiktig da så. (informant 3)

Sant, hvis du ser noe som har veldig dårlig, eh, karakterer eller, så gir jeg det jo ikke en uke før en skal hjem. Det er jo på grunn av, de er jo en veldig hevngjerrige enkelte sant. (informant 2)

Informantene uttrykker at en må være forsiktig med å trosse filippinere da en kan få konsekvenser i etterkant. Det oppleves også som en nødvendighet å planlegge eventuelle negative tilbakemeldinger på en slik måte at filippinerne ikke får muligheten til å hevne seg.

Filippineres tendens for å hevne seg kan være fordi de ikke er ferdige med konflikten:

Men det er sånn der: vi har en tendens til å bli ferdige med ting mens andre kan gå å murre på det i evigheter. (informant 1)

Nordmennene de må gjøre opp og så blir de ferdige med det. (informant 1)

Sitatene kan gi uttrykk for at det oppleves en forskjell mellom hvordan filippinere og nordmenn håndterer konflikter i et tidsperspektiv. Informantene forteller at nordmenn håndterer situasjonen der og da og blir ferdige med det, mens filippinere har tendens til å holde ved hendelser over lengre tid. Denne opplevde forskjellen kan ligge i filippineres og nordmenns tidsperspektiv der filippinere har tendens til å se tilbake på fortiden for å veilede en i ulike situasjoner (Hofstede, 2007), mens nordmenn derimot er mer fremtidsrettet (Hofstede, 2011).

Når det kommer til hvordan filippinere møter ulike situasjoner er det en todelt oppfatning der den ene parten opplever dem som fryktløse i potensielt farlige situasjoner:

Og de filippinerne de skulle inn i butikken der å handle da. ”ta å så kom, når dere er ferdige å handle der så kommer dere opp, inn her så spanderer vi middag”.Når vi skulle gå da så, kom det noen luringer, noen russere som skulle rane oss.... Det var jo de filippinerne som hadde...da skulle du sett hva de, hadde ikke mye å stille opp med disse russerne før de lå strykeflate der. (informant 3)

En kan tolke denne fortellingen som at informantene har et inntrykk av at filippinere stiller opp for hverandre selv om det kan få fatale konsekvenser for dem selv. Informantene fremstiller filippinere som noen slåsskjemper der de la de russiske ranerne strykeflate på

bakken. Som en kontrast til denne fortellingen så fortelles det også om konfliktskye filippinere:

Så da kom jo jeg om bord å over, skulle løse av han greske skipperen da. Så så jeg jo hvordan han hadde styrt om bord da.Først når grekerne gikk ned gangveien, da turte de å så komme til oss å fortelle egentlig hva som var, hva som var galt og hvordan de opererte, men ikke før. Så de er veldig sånn, de konfliktsky på en måte sant. De vil ikke ha noe sånne store konflikter; bare la det, gå. (informant 5)

Sitatet kan tyde på at filippinere skyr konflikter i den grad at de kan la alvorlige tilstander ligge på bekostning av dem selv. Denne atferden kan være grunnet i deres kollektivistiske tendenser (Brew & Cairns, 2004) der de ikke ønsker å forstyrre harmonien og fellesskapet om bord, samt deres bekymring for den andre partens ansikt (Ho, 1976, Ting- Toomey & Kurogi, 1998). Da sitatet viser til greske ledere om bord så kan det også være at den kulturelle dimensjonen av maktavstand kan ha påvirket filippinerne da det er uakseptabelt for medarbeidere å konfrontere ledere i kulturer med høy maktavstand (Hofstede, 1980). En tredje faktor som kan være innvirkende er av organisatorisk karakter da kapteiner har makt over en sjømanns fremtid gjennom *svartelisten*. Svartelisten er en liste over sjømenn som ulike kapteiner ikke anser som egnet for jobb til sjøs, og er offentlig for alle rederier. Dersom en sjømann blir satt på denne listen så kan ens karriere innen shipping være over for godt (Sampson & Thomas, 2003).

Filippinernes tendenser for hevn kan ha en sammenheng med fenomenet facework som er atferd for å bevare ens ansikt før, under og i etterkant av en ansiktstruende situasjon (Goffmann, 1955; Ho, 1976). Forskning tyder på at kulturelle dimensjoner som maktavstand og individualisme- kollektivism har en effekt på hvilke facework- strategier en benytter seg av (Brew & Cairns, 2004; Merkin, 2006; Oetzel, Ting-Toomey, Masumoto, Yokochi, Pan, Takai & Wilcox, 2001). I en studie av Merkin (2006) indikerte resultatene at individer fra kulturer med høy maktavstand i større grad benytter seg av samarbeidsvillige, indirekte og direkte strategier, enn individer fra kulturer med lav maktavstand. Dette kan ha en sammenheng med tendensen for at mennesker i kulturer med høy maktavstand ofte også er kollektivistiske, mens i kulturer med lav maktavstand har mennesker mer individuelle verdier (Hofstede, 2001; sitert i Merkin, 2006). Gjennom en samarbeidsvillig eller indirekte tilnærming kan begge parter bevare ansikt og partene kan bevare en harmonisk relasjon i etterkant, noe som vil være et fokus i kollektivistiske kulturer (Flynn & Saladin, 2006). I

individualistiske kulturer derimot, slik som Norge, er det tendens for en mer direkte, konfronterende tilnærming til konflikter der en fokuserer mer på seg selv og sine meninger (Holt & DeVore, 2005).

Det fenomenet at mennesker fra kulturer med høy maktavstand både benytter seg av indirekte og direkte facework- strategier (Merkin, 2006) kan samsvare med informantenes inntrykk av filippinere som både fryktløse og unnvikende i en konfliktsituasjon. Dette kan tyde på at valg av strategier for konflikthåndtering ikke bare avhenger av ens kulturelle verdier, men også av situasjonen konflikten finner sted (Chan & Goto, 2003).

Datamaterialet kan tyde på at ens nasjonale kultur kan påvirke hvordan en opplever og håndterer konflikter gjennom de kulturelle dimensjonene; langsiktig- kortsiktig orientering der under facework, maktavstand og kollektivism- individualisme (Ho, 1976; Hofstede, 1980). Disse verdiene kan påvirke hvilke konfliktstrategier en foretrekker og kan på denne måten ha en innvirkning på konfliktens utfall og partenes relasjon i etterkant (Ting- Toomey et al., 2000). Her er det også viktig å inkludere at ens valg av strategi kan være situasjonsbetinget (Chan & Goto, 2003).

Mellommenn

For å bevare harmonien i en gruppe mennesker kan kommunikasjon gjennom en tredjepart være hensiktsmessig (Hofstede, 1980; Oetzel et al., 2001). Denne personen kan da oppleves av utenforstående som å ha en autoritær rolle da tredjeparten snakker på vegne av andre. Jeg ønsker med dette avsnittet å beskrive informantenes opplevelse av en sosial leder blant filippinere. De norske lederne i studien uttrykker de legger merke til at det er en leder blant filippinske sjømenn:

Det er, du får av og til et inntrykk av at det er noen som runner showet ja. (informant 4)

Det oppleves at lederens posisjon er uavhengig av hierarkiet om bord og mer avhengig av personens relasjoner på land eller deres alder:

Det er number one. Og han er uavhengig, helt uavhengig hvilken stilling han har. (ohja?) så lenge han, det har med hvilken slekt han kommer fra og slike ting. (informant 3)

Hovedgrunnen til dette er ofte at det avhenger av personer som vedkommende kjenner på land / kontoret. Om det er ingen om bord som utpeker seg med et slikt kjennskap så er det ofte en av de eldre gutta, uavhengig av stilling. (informant 8)

Informantenes inntrykk kan støttes av filippineres vektlegging av sosiale relasjoner (Hofstede, 1980). De uttrykker også at lederen har en styrende funksjon i det sosiale samspeillet mellom filippinere:

Det husker jeg vi hadde en; han var, han tror jeg følte seg som nestkommanderende. Og han var primus motor for alt som skjedde og, og talsmann og. (informant 4)

La oss nå si at det er en mann i marinen for eksempel da, og så selger du noe skrap for eksempel i en havn, så kommer skraphandelen og så får du noen dollar for det. Da er det han som bestemmer hvem som skal, hvordan det skal fordeles. (informant 3)

Opplevelsen av hvilken praktisk betydning denne lederen har om bord er todelt der den ene parten ikke merker noen effekt:

Det betyr egentlig, slik i praktisk om bord, så betyr det egentlig ingenting. (informant 3)

Den andre parten opplever lederen som så betydelig at det kan være mer hensiktsmessig å gå direkte til den personen enn å benytte seg av skipets hierarki ved eventuelle konflikter:

Og problemer som oppstår kan ofte bli tatt opp med denne matrosen istedenfor for å gå korrekt tjenestevei. (informant 8)

(Og det går over all rang som?) Det går over, ja, du kan ikke stille deg opp mot han. (informant 3)

Her kan sitatene tyde på at filippineres interne struktur til tider kan overgå den organisatoriske kulturen om bord.

Litteratursøk ved hjelp av søkemotorene psycNET og google scholar kan tyde på at fenomenet om en sosial leder blant filippinske sjømenn ikke er særlig belyst. Etter en

omfattende gjennomgang av ulike artikler var det ingenting som støttet opp under informantenes opplevelser. Dette kan indikere at det er et relativt ukjent fenomen.

På bakgrunn av manglende litteratur i tillegg til at flere studier viser til filippinske tendenser for indirekte kommunikasjon gjennom en tredjepart (Borgersen, 2015; Lamvik, 2002; Sætra, 2015), tolker jeg informantenes opplevelse av en uformell leder på bakgrunn av forskjeller i dimensjonen individualisme- kollektivism (Hofstede, 1980). Valget om se etter andre forklaringer er støttet av en studie der fenomenet om en uformell leder ble avkreftet av filippinske informanter (Borgersen, 2015). Filippineres kollektivistiske tendenser kan medbringe tydelig gruppedynamikk der for eksempel noen medlemmer har høyere status enn andre (Hogg, 2001; Thomas et al., 2013). For eksempel så kan eldre sjømenn være høyt respektert om bord på grunn av deres erfaring og ferdigheter, eller på grunn av at alder i noen kulturer kan anses som en oppnåelse eller velsignelse (Sampson, 2013). På bakgrunn av dette så kan det være at sjømenn med lang erfaring har en uformell høyere posisjon blant ens gruppe enn hva ens organisatoriske stilling tilsier (Borgersen 2015). Denne personen kan da fungere som et forbilde og ha makt i form av innflytelse blant andre filippinere (Hogg, 2001; Thomas et al., 2013).

Et annet sosialt aspekt blant filippinere kommer tydelig frem i doktoravhandlingen til Lamvik (2002) der ens håp om å få kontrakt med et rederi i mange tilfeller avhenger av ens sosiale relasjoner. Dette fremheves for eksempel ved at en sjømann om bord på et skip kan ha ansvar for skipets rekruttering, noe som gjøres gjennom sosiale nettverk. På denne måten fungerer sjømannen som en mellommann mellom den potensielt nye sjømannen om bord og rederiet. Denne rollen kan gi filippineren en høy sosial status om bord da en sjømanns kontrakt ofte baseres på asymmetriske relasjoner der en forhandler gjennom gjensidige tjenester. Basert på dette kan nye sjømenn om bord på skipet stå i gjeld til mellommannen (Lamvik, 2002) og kan dermed gi denne personen en overordnet status.

En tredje faktor som kan være med på å konstruere informantenes opplevelse av en leder er av organisatorisk karakter: Filippinerne som fungerer som en tredjepart i kommunikasjonslinjer kan i tillegg ha en stilling som mellomleder, og kan dermed av organisatoriske årsaker fungere som en representant for sjømenn under seg. At det er spesifikke filippinere som fungerer som mellommenn under vanskelige omstendigheter kan også ligge i menneskelige aspekter der noen er bedre likt enn andre, og dermed vil andre sjømenn ha lettere for å snakke med disse (Hogg, 1993). Dette kan for eksempel være en vennlig bås som har ansvar for mannskapet på dekk (Sampson, 2013). Båsen kan en da forstå som en mellommann for eksempel i kommunikasjonen mellom filippinere i nedre del av

hierarkiet, og de norske lederne øverst i hierarkiet (Lamvik, 2003; Sætra, 2015). På grunn av filippineres sosiale samspill så kan mellommannens organisatoriske stilling bli avgjort. Om dette er tilfellet trengs det mer forskning på fenomenet for å si noe om.

Basert på teori og empiri kan det tyde på at informantenes opplevelse av en leder blant filippinske sjømenn kan forklares av mellommenneskelige aspekter. Filippineres samhold og involvering av andre kan virke uforståelig for individuelle nordmenn (Hofstede, 1980).

Assimilering

Når mennesker fra et land omgås mennesker fra andre land så kan dette samværet påvirke hverandres kulturelle verdier i den grad at de blir mer like (Murphy & Anderson, 2003). I dette avsnittet ønsker jeg å beskrive hvordan informantene opplever at filippinske sjømenn endrer seg med tiden. De uttrykker at filippinere endrer seg når det kommer til hvor underdanig de er, hvor mye initiativ de selv tar i jobben om bord, og hvordan deres rapporteringspraksis varierer.

Informantene beskriver underdanige filippinere:

Hvis du så lenge en overordnet sier noe så vil folk slippe det de har i hendene og så vil de gjøre det. (informant 1)

Filippinere er ofte veldig inkluderende ovenfor lærlinger og kadetter, men ofte mer reserverte for offiserer. Dette gjelder også mot offiserer fra Filippinene. (informant 8)

Jeg ser ofte at de underordnede forsøker å varte oss opp med enten å finne noe å drikke, gi plass og lignende. (informant 7)

Når de kom da til lugaren min, hvis du da ikke var våken så våknet du ikke av bankingen, for da hørte du nesten bare sånn kloring på døren. (informant 5)

Sitatene kan tyde på en veldig respekt for norske ledere der filippinere ubetinget adlyder deres ordre. Dersom en norsk leder sier en filippiner skal gjøre noe, så slutter en med det en holder på med uten å tenke over hva som er viktigst å gjennomføre. Informantene forteller også at de opplever at filippinere forskjellsbehandler ledere ved å være mer reserverte og tilbakeholden mot dem, for eksempel under sosiale sammenkomster der de oppvarter dem ved å finne drikke og sitteplasser. I tillegg opplever de filippinere som svært forsiktige der de nesten

klorer på lugardøren når de skal vekke dem om morgenen. Denne atferden samsvarer med atferd i kulturer med høy maktavstand, samt forskning som tyder på at medarbeidere med disse kulturelle tendensene opplever en relasjonell barriere til lederne sine (Begley et al., 2001; Hofstede, 1980). Men informantene opplever også en variasjon blant filippinere:

Men, men, det er noen av dem som er veldig fritt talende og så er det andre som er redd, livredde for skipperen, som, nesten ikke tør å. (informant 4)

Denne variasjonen kan tyde på en endring:

Det kan være hvis du får en kadett som kommer i fra et akademi da. Som aldri har vært om bord på en båt før. Da kan du bli tiltalt med sir, men resten det det er helt borte. (informant 6)

Så har vi filippinere som har vært her lengre enn meg. Så de er jo blitt veldig vant til å jobbe med oss nordmenn sant, så de kjenner jo oss godt nå etter hvert så, de vet hvordan de skal, gå mot oss da for å, eller, altså, møte oss da for å, komme med forslag eller komme med ting sant. (informant 5)

Informantene uttrykker at filippinere tiltaler dem med sir når de først ankommer skipet, men dette er noe som faller bort. Det uttrykkes også at filippinere tilpasser seg nordmenns egalitære væremåte, noe som kan samsvare med hvordan informantene opplever nordmenn om bord:

Så i dag så kommer jo, alle er helt lik, vi går på fornavn. (informant 5)

En nordmann han kan kanskje protestere og ...og det er jo bra på, på mange måter; å få diskutert en ting og få gjort det på en bedre måte. (informant 4)

Dersom nordmenn ikke er enige med hvordan informantene ønsker å få gjort en oppgave kan de protestere og diskutere frem en bedre løsning (Hofstede, 1980).

Informantene forteller også om hvordan de opplever filippinere jobber om bord:

Veldig få som har liksom ta en initiativ selv og så ferdig med det så gjør du noe annet. Du slipper å stå å peke. (informant 3)

Når de er ferdig med jobben og så stiller de seg bare slik rett opp og ned og så. (informant 3)

Til tross for et inntrykk av at filippinere tar lite initiativ, så oppleves det en endring i deres arbeidsutførelse:

Men for de som er, har vært i gamet i nesten, eldre motormenn, reparatører og sånt altså de, de kan du bare si; "du lager den, reolen du, ... eller den pumpen eller hva det skulle være da" og det er utrolig mange flinke reparatører det. Så, det slipper du, du bare sier at sånn, sånn skal vi ha det og da da lager. (informant 6)

Her uttrykkes det at filippinere tar mer ansvar ved at de kun trenger en beskjed om å gjøre noe så håndterer de resten selv. Denne atferden kan tolkes å samsvare med hvordan informantene opplever nordmenn om bord:

Jeg vil jo si det når vi var norsk så var det, det var jo, du slapp å gi ordre til til noen; for eksempel de skulle rydde eller vanske eller noe sånt. De tok initiativ selv sant. (informant 6)

Sitatet kan tyde på at nordmenn oppleves som mer selvstendig der de tar initiativ til å utføre arbeidsoppgaver der lederne i mindre grad trenger å gi ordre da nordmenn ser selv hva som må gjøres om bord. Dette inntrykket støttes av norske tendenser der medarbeidere har mer innflytelse i arbeidshverdagen og er ikke like avhengig av ledes oppfølging (Hofstede, 1980).

Informantene legger også merke til filippineres rapporteringspraksis:

Mens der så er det gjerne den som gjorde det: bare lukke døren, gjerne få vekk litt de verste glasskårene og så gå videre, også latet som ingenting. Altså sånn at ingen fant ut hvem som hadde gjort det. (informant 1)

Som en kontrast til filippineres forsøk på skjule feil, så er det også dem som gir beskjed dersom det er skjedd noen avvik:

Og jeg har opplevd filippinerne som har kommet til meg og fortalt om ting som har blitt gjort feil. (informant 8)

Dette sitatet kan tyde på at filippinere også kan være ærlige, men om det er egne feil eller andres feil som rapporteres kan en sette spørsmålstegn ved. Slik åpen atferd kan tolkes å ligne hvordan informantene opplever nordmenn om bord:

Sånn er jo med nordmenn, har jo sett når vi var norsk mannskap så var det, så var det mye mer åpent; ”jeg innrømmer det at, sånn sånn er det”. (informant 6)

Nordmenn har jo kommet å: ”nei faen i dag har jeg drete meg ut” og så, ja. (informant 3)

Informantene opplever nordmenn som mer åpne i den forstand at de forteller dersom har gjort noe galt og innrømmer feil de har begått.

Datamaterialet tyder på individuelle variasjoner og en endring i atferd blant filippinske sjømenn. Basert på at menneskers atferd reflekterer ens kulturelle verdier (Hofstede, 2007) kan disse resultatene indikere en endring i filippineres kulturelle verdier, noe som står i kontrast til Hofstede (2007) sin antakelse om stabilitet. Hans statiske konseptualisering har fått kritikk der mennesker gis en passiv rolle og det tas ikke hensyn til at kulturer endres over tid (Sivakumar & Nakata, 2001). Denne studien kan tyde på at det er behov for en mer dynamisk forståelse av nasjonal kultur.

Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg diskutere videre hvorvidt norske ledere opplever nasjonal kultur om bord blant norske og filippinske sjømenn, og hvilken praktisk betydning dette kan ha. Som jeg har vist i oppgavens teoretiske rammeverk så kan menneskers kulturelle verdier påvirke hvordan en opplever verden rundt seg, og vil dermed ha betydning for menneskelig samhandling. Jeg vil her gå nærmere inn på studiens hovedtemaer; kontekstuellet utgangspunkt,

sosialt ansikt, konflikthåndtering, mellommenn og assimilering for å besvare problemstillingen:

Hvor sentralt er nasjonal kultur i ledelse av besetninger med to eller flere nasjonaliteter i et norsk shippingselskap?

Kontekstuellet utgangspunkt

Nasjonal kultur og ledelse. Datamaterialet kan tyde på at informantene opplever nasjonal kultur gjennom deres inntrykk av ledere fra andre nasjoner. Basert på norske kulturelle verdier oppleves ledere med andre nasjonaliteter i et noe negativt lys der forskjeller i maktdistanse og feminin- maskulin kan være årsaken (Hofstede, 1980). Å være bevisst hvordan mennesker fra sitt kulturelle perspektiv opplever ledere kan være nyttig å ta i betraktning da for eksempel norske ledere kan oppleves som for opptatt av andres meninger og er dermed ikke effektive (Schyns & Schilling, 2011). For å kategorisere hvilken ledelse som oppleves som effektivt i ulike nasjoner kan dimensjonene fra GLOBE- prosjektet være hensiktsmessig å benytte seg av (Dorfman et al., 2012). I forhold til nordmenn kan en anta at dimensjonene menneskeorientert- og deltakende ledelse oppleves som mest effektivt (Hofstede, 1980; 1994) da disse kan tolkes å samsvare med informantenes opplevelse av god ledelse (Offermann et al., 1994). Deltakende ledelse er i hvilken grad en leder involverer andre i ulike avgjørelser og videre gjennomførelse. En studie kan tyde på at dersom maktavstand er høy, så vil det være liten grad av deltakende ledelse, noe som stemmer overens med nordmenns tendenser (Hofstede, 1980). En menneskeorientert leder har tendens for å være støttende og omtenkstom, samt uttrykke sympati og generøsitet ovenfor medarbeidere (Dorfman et al., 2004; sitert i Dickson et al., 2012). Det kan tyde på at nordmenns tendenser kan forklares av to lederdimensjoner, noe som kan indikere at dimensjonene ikke er ekskluderende.

Basert på hvordan informantene fremstiller for eksempel filippinske ledere og medarbeidere kan selvbeskyttende ledelse stå sentralt da blant annet filippinere er opptatt av å bevare ansikt (Reeder, 1987). Dette blir støttet opp av en studie der det ble funnet at denne typen ledelse var mest utbredt i Sør- Asia, deriblant på Filippinene (Javidan et al., 2006). Men her eksisterer det motstridende funn da annen forskning tyder på at denne typen ledelse har et positivt forhold til maktavstand, men et negativt forhold til kollektivism (Dorfman et al., 2004; sitert i Dickson et al., 2012). Disse sammenhengene stemmer da ikke overens med filippinske tendenser for høy maktdistanse og kollektivism (Hofstede, 1980). Hvilken ledelse som er mest effektiv på Filippinene trengs det mer forskning på for å kunne si noe om.

I forhold til russisk, gresk og tysk ledelse så tyder denne studien på at de preges av høy maktdistanse og maskuline verdier. For å si noe om hvilken ledelse som anses som effektiv må det mer forskning til, men en kan anta at lederdimensjoner med feminine trekk ikke er relevant i denne sammenhengen.

Til tross for at mye litteratur peker på kulturelt betinget ledelse så er det av nødvendighet å inkludere at noen former for ledelse kan være effektive på tvers av ulike kulturer (Den Hartog et al., 1999; Dorfman et al., 2012). Men det er likevel av betydning å være bevisst kulturelle forskjeller for å lede medarbeidere på en appellerende og effektiv måte.

Ledelse av multinasjonale besetninger

Sosialt ansikt. Som analysen viste så opplever informantene at filippinerne forsøker å bevare et positivt selvbilde ovenfor andre sjømenn. Denne individualistiske fortolkningen antar at atferden har et egosentrisk motiv, noe litteraturen kan tyde på er noe feilaktig og en for snever forståelse av fenomenet sett med asiatiske øyne (Ho, 1976). Fra et egosentrisk perspektiv vil ikke konsekvensene av å miste ansikt være mer alvorlige enn at en personlig føler ubehag (Goffman, 1955), mens sett fra et asiatisk perspektiv kan konsekvensene være adskillig verre da ansikt involverer flere parter som for eksempel deres familie, sosiale nettverk, kolleger og hjemsamfunn (Fang, 2003; Kim & Nam, 1998).

Å være bevisst denne forskjellen vil være relevant for norske ledere på mange måter da det fremhever at atferd som en tror er det beste, ikke alltid er det: Nordmenns individualistiske tendenser (Hofstede, 1980) kan for eksempel gi holdninger som å lære av ens feil, men dette kan skape motsetninger hos en filippiner da dette poengterer at en har gjort noe galt (Ho, 1976; Hofstede & Bond, 1988). Også kan for eksempel norske ledes ønske om å diskutere arbeidsutførelser i større grupper være vanskelig for en filippiner da en ikke alltid kan svare sannferdig på spørsmål. En filippinsk sjømann kan ikke annet enn å være stille eller si at en har forstått oppgaven da noe annet kan føre til at en mister ansikt. Å spørre om noe eller si at en for eksempel ikke forstår oppgaven kan fremheve at filippineren ikke har den kompetansen som er forventet at en har (Ho, 1976). For eksempel ved en feilaktig arbeidsutførelse så vil en heller skylde på eksterne årsaker til sin leder for å unngå å fremheve sine mangler (Kim & Nam, 1998). Selv om det kan oppleves som bortforklaringer så kan det være hensiktsmessig å godta det sammenlignet med hvilke konsekvenser det kan få dersom filippineren mister ansikt. Redusert lojalitet til organisasjonen kan for eksempel være ett utfall (Hofstede, 1994). Frykt for å miste ansikt kan kanskje være årsaken til resultatene i studien til

Hansen, Laursen, Frydberg og Kristensen (2008) der de fant at filippinsk mannskap rapporterte færre ulykker enn deres danske medarbeidere.

I Hofstede (2011) sitt arbeid ser jeg noen begrensninger med deres konseptualisering av å bevare ansikt som et aspekt under korttidsorientering. For det første følger det av hans definisjon at ansikt kun er sentralt for mennesker med tendenser for korttidsorientering, noe som står i kontrast til annen forskning som påstår dette er et universelt fenomen (Ho, 1976). For det andre så har jeg den formening at Hofstede (2011) blir for generell i konseptualiseringen: Ansikt kan ha en så stor innvirkning i menneskers liv noe som ikke blir fremhevet kun som en underdimensjon av korttidsorientering. Korttidsorientering fanger ikke opp kompleksiteten av ansikt da det kan tyde på at det eksisterer en forskjell i hvordan ansikt forstås (Kim & Nam, 1998). Dette betyr at det ikke kun eksisterer forskjeller i hvor viktig det er å bevare ansikt, men også i hvordan en opplever fenomenet (Ho, 1976; Ting-Toomey & Kurogi, 1998). Denne studien støtter opp argumentet om at det trengs mer forskning som tar for seg dimensjonen korttids- langtidsorientering (Fang, 2003).

For å kunne forstå asiatiske medarbeidere og hva som må til for å motivere dem for å jobbe mot et felles mål, trenger en å forstå betydningen av ansikt og hvordan dette påvirker dem. Gjennom en bevisstgjøring av betydningen av ansikt i asiatiske land kan ledere av andre nasjonaliteter i større grad ta hensyn, og slik skape en bedre relasjon til sine medarbeidere.

Konflikthåndtering. Som leder om bord på et skip vil konflikthåndtering være av stor betydning da konfliktpartene lever i et lukket miljø (Lamvik, 2002) og der en er avhengig av alles kompetanse og samarbeid dersom en nødsituasjon skulle oppstå. Å være bevisst hvordan kulturelle verdier kan virke inn på hvordan en håndterer konflikter kan være god kunnskap for å kunne unngå at en eventuell konflikt eskalerer. Knyttet til filippinsk mannskap så kan deres behov for å bevare ansikt være noe å merke seg når en skal gi eventuelle konstruktive tilbakemeldinger slik at en unngår at situasjonen blir unødig belastende for dem. Her kan for eksempel nordmenns og filippineres ulike preferanser for konfronterende- og harmoniskapende strategier knyttet til konflikter være sentralt (Leung et al., 1992). Fra et individualistisk perspektiv kan det viktigste være å få frem ens mening, mens en filippiner har en mer kollektivistisk tankegang der en ønsker at harmonien i besetningen skal bevares (Flynn & Saladin, 2006). En konfronterende motpart kan da by på utfordringer for en filippiner da atferden motstrider ens egne verdier om hvordan en konflikt burde løses (Kaushal & Kwantes, 2006). I tillegg kan en direkte nordmann oppleves som uhøflig (Reeder, 1987), noe som kan være en ulempe i konfliktsituasjoner.

Som en motpol til nordmenns direkte konfrontasjoner står en av filippineres mer indirekte strategi: Konflikthåndtering gjennom en uformell tredjepart. Denne tredjeparten er ofte en person som har en høy status om bord, et godt rykte og som har en god relasjon til konfliktpartene (Oetzel et al., 2001). Ved å benytte seg av en tredjepart så må partene også bevare denne personens ansikt, noe som kan legge til rette for at partene er samarbeidsvillige. Dersom partene ikke viser seg villig til å løse konflikten kan dette være truende for tredjepartens ansikt da det indikerer at tredjeparten ikke evner å løse situasjonen (Ting-Toomey & Kurogi, 1998). En slik konflikthåndtering kan bevare harmonien mellom partene ved at partene ikke direkte poengterer at det eksisterer en konflikt i tillegg til at konfliktpartene bevarer ansikt (Hofstede, 1980; Oetzel et al., 2001).

I forhold til informantenes inntrykk av hevngjerrige filippinere så står dette i sterk kontrast til deres harmoniskapende og indirekte konflikthåndteringer (Oetzel et al., 2001). Denne tendensen kan forklares av forskning som har funnet at konfliktparter med ulik nasjonalitet kan velge strategier som ikke nødvendigvis samsvarer med deres kulturelle verdier (Chan & Goto, 2003). En annen forklaring er som tidligere nevnt et forsøk på å bevare ansikt i etterkant av en ansiktstruende situasjon (Goffman, 1955), noe en kan anta kan skapes av en konfronterende motpart. I en konfliktsituasjon er det mange faktorer som spiller inn og dermed er det naturlig å tenke at ens valg av strategier kan variere (Chan & Goto, 2003) selv om forskning kan tyde på at det eksisterer en sammenheng mellom ulike kulturelle verdier og atferd.

Disse forskjellene på hvordan mennesker foretrekker å løse konflikter vil være verdt et fokus da denne forskjellen i seg selv kan skape konflikter (Ting-Toomey et al., 2000). Da besetningen er avhengig av hverandre for å drifte skipet, så kan det være hensiktsmessig å være bevisst hverandres ulikheter og ta hensyn til dette.

Mellommenn. Filippineres indirekte, kollektivistiske strategier kommer også frem når det gjelder kommunikasjon generelt: En filippiner uttrykte at en foretrakk at andre formidlet informasjon på vegne av en da disse ikke var personlig involvert i saken (Borgersen, 2015). Å formidle informasjon på vegne av andre er også fremtredende på gruppenivå: Når det skal utveksles informasjon mellom grupper så kan det ofte være det mest prototypiske gruppemedlemmet som står for denne kommunikasjonen, da denne blir ansett som en representant for gruppen (Hogg, 2001). Hva som er mest prototypisk kan være

kontekstavhengig der alder, erfaring, ferdigheter eller rang kan være faktorer som spiller inn (Lamvik, 2002; Sampson, 2013). På grunn av dette kan rollen som representant variere.

Kommunikasjonen ved bruk av mellommenn kan virke uforståelig fra et individualistisk perspektiv da en er av den oppfatningen av en må stå på egne bein (Hofstede, 1980). Men denne formen for kommunikasjon kan kanskje være vanlig i kollektivistiske kulturer da det er et sterkere bånd mellom mennesker (Hofstede, 1980). Fra et kollektivistisk perspektiv kan det være vanlig å snakke på vegne av andre da disse står hverandre nær og har kjennskap til hverandres eventuelle bekymringer. Dersom ens gruppe er opptatt av å ta vare på hverandre, vil en kanskje ikke utsette hverandre for belastende situasjoner. For å unngå personlig belastning kan derfor informasjonsformidling gjennom andre være en god strategi. Da kan en mellommann fra et mer objektivt perspektiv snakke ens sak.

I nordmenns forsøk på å skape mening av filippinsk atferd kan ulike inntrykk sorteres mentalt basert på likhet til nordmenns tidligere kunnskap (Rosch, 1978). Da filippinere kan ha en mer tydelig gruppestruktur, der noen medlemmer har høyere status, så kan dette gi et inntrykk av autoritære roller som kan sammenlignes med nordmenns lederprototyper (Hogg, 2001; Thomas et al., 2013). Dette forsøket på å skape mening av filippinsk atferd kan føre til at kollektivistisk samspill forveksles med ledelse (Brewster et al., 1993; Grenness, 2003).

En mulig forklaring på hvorfor dette fenomenet er sentralt blant informantenes opplevelser kan være på grunn av en opplevd trussel gjennom mangel på kontroll. Da informantene har ansvaret for skipets drift kan ukjente fenomen blant besetningen skape uro da dette kan oppleves å true skipets fungering. Denne opplevelsen kan vise til viktigheten av å kjenne menneskene en skal lede for å unngå mulige negative effekter av ukjente fenomen.

Assimilering. Sammenlignet med arbeidet til Hofstede (1980) så poengterer han at nasjonal kultur er noe statisk da hans definisjon forteller noe om hvordan ulike land står i forhold til hverandre. Det antas videre at globale innvirkninger virker likt på nasjonene og dermed vil ikke dette forholdet endres. Denne studien utforsker opplevelsen informantene har av andre nasjonaliteter og viser da til det samme forholdet da det ikke stadfester noen grad av ulike kulturelle verdier. Studiens resultater indikerer kulturell endring da informantene opplever at forskjellen mellom dem og filippinere reduseres med tiden. Denne endringen støtter forskning som foreslår en dynamisk forståelse av lederprototyper da disse bygger på ens kulturelle verdier (Lord et al., 2001).

Til tross for at ulike nasjonaliteter har ulike formeninger om hva som er effektiv ledelse så støtter denne studien og flere at kulturelle lederprototyper kan endres (Lord et al., 2001). Dette kan ha stor betydning for ledere som har ansvar for multinasjonale besetninger

da dette indikerer at det er mulig å skape en effektiv relasjon til tross for ulike nasjonaliteter (Offermann et al., 1994). Gjennom samhandling og atferd som utfordrer en forståelse av ineffektiv ledelse kan ens lederprototype endres slik at en blir mer mottakelig for fremmedkulturelle ledere.

Om informantenes inntrykk av en endring i filippinernes atferd representerer en faktisk endring av filippinernes kulturelle verdier kan ikke denne studien si noe om, da dette krever en longitudinell studie med filippinske informanter.

Et annet aspekt er om potensielle endringer er faktiske endringer eller kun individuelle forskjeller: Undersøker en nasjonale verdier på populasjonsnivå over et stort tidsrom kan en anta at mennesker med spesifikke kulturelle verdier vil vise atferd med visse tendenser som vil være stabile over tid. Men dersom en ser på de samme menneskenes atferd over en kortere tidsperiode vil det være sannsynlig at det vil vise et større variasjon i deres atferd. Dersom en i tillegg reduserer antall mennesker vil en også mest sannsynlig se større variasjon. Basert på dette vil det være vanskelig å si noe om studiens resultater viser til faktiske endringer eller kun til individuelle forskjeller.

Dersom en ser nærmere på hvordan Schein (1992) definerer kultur så er kultur underliggende antakelser som avgjør hvordan en tenker, føler og persiperer i interaksjon med omgivelsener. I samhandling med andre mennesker kan disse underliggende antakelsene bli utfordret, noe som kan skape en endring for å tilpasse seg omgivelsene. Basert på dette er kultur i seg selv et dynamisk konsept, noe som støtter denne studiens resultat.

Basert på antakelsen om at nasjonal kultur er noe fleksibelt så kan bevisst ledelse av nasjonale kulturer være et steg på veien for å skape et bedre samarbeid i multinasjonale besetninger. På denne måten kan en ny kultur skapes som bygger på felles verdier. Lederes bevisste håndtering av nasjonal kultur er et steg i riktig retning (Chevrier, 2003).

Metodiske betraktninger

Jeg vil i dette avsnittet reflektere over noen metodiske begrensninger ved studien der valg av informanter, datainnsamlingens kontekst og min rolle som uerfaren forsker er av betydning. I tillegg tar jeg for meg organisasjonskultur som en mulig innvirkende faktor. Å kunne reflektere over studiens gjennomførelse ser jeg som sentralt for å kunne utvikle min kompetanse som forsker.

Valg av informanter. Da jeg gikk inn i studien hadde jeg inntrykket at kapteiner var de som hadde mest ansvar om bord og var dermed kilden til å få mest detaljrik informasjon. Etter hvert som studien pågikk viste det seg at jeg hadde et litt feilaktig inntrykk da kapteiner

ofte ikke har den nære kontakten med besetningen slik som for eksempel førstelinjelederne. Dette kan være på grunn av skipets hierarkiske organisering der en kaptein skal ha det helhetlige overblikket om bord (Sampson, 2003). Denne erfaringen viser til viktigheten av tilstrekkelig med informasjon for å kunne velge informanter som er mest hensiktsmessig for studien (Fossey et al., 2002). Ved videre studie av ledelse av multinasjonale besetninger i shipping, så kan det være mer informativt å fokusere på førstelinjeledere da disse har daglige møter og oppfølging av sin avdeling. Min erfaring viser tydelig til viktigheten av ens valg av informanter.

Mulige begrensninger ved studiens datainnsamling. Jeg ser i etterkant av studiens datainnsamling at min tidligere teoretiske kunnskap på området kan ha påvirket datainnsamlingen ved at jeg ubevisst forsøkte å få informasjon som passet med Hofstede (1994) sine kulturelle dimensjoner. At en forsker er påvirket av ens tidligere kunnskap er ikke til å unngå (Morrow, 2005), men dersom jeg hadde hatt mer variert kunnskap på området så hadde jeg kanskje ikke blitt så påvirket av det ene arbeidet. Dette var noe som jeg la merke til relativt tidlig i analyseprosessen så jeg forsøkte bevisst å løsrive meg fra tidligere teori da jeg dannet hovedkategoriene. Denne erfaringen fremhever hvorfor det anbefales å ikke lese relevant litteratur på området før en skal gjennomføre en induktiv studie. Dersom en ikke har kjennskap til forskningslitteratur på feltet kan det være lettere å jobbe bottom- up (Braun & Clarke, 2006).

Konteksten jeg gjennomførte de fleste intervjuene kan ha hatt en innvirkning på datainnsamlingen da dette var fremmede lokaler tilhørende det aktuelle shippingselskapet. Ved at intervjuene fant sted i selskapets lokaler tydeliggjorde at jeg gjorde en studie som ikke bare var grunnet i min interesse, men som også var på vegne av andre. Å kjenne på andres forventninger tror jeg skapte en presset situasjon om å prestere i en nok så ukjent situasjon. Jeg ser i etterkant at jeg kanskje hadde klart å vært mer fokusert under intervjuene dersom jeg hadde gjennomført pilotstudier med noen ukjente for å bli komfortabel i situasjonen. Intervjukonteksten har også kunnet hatt en innvirkning på selve datamaterialet da det ble tydeliggjort, også for informantene, at jeg representerte selskapet. Dette kan ha skapt en skjevhet i positiv retning da informantene kanskje ikke følte seg komfortabel nok til å fortelle om eventuelle negative aspekter av jobben sin. Denne mulige svakheten kan ha blitt redusert ved at jeg fikk to skriftlige besvarelser, samt gjennomført ett intervju i andre omgivelser.

Som intervjuer får en mye informasjon over kort tid og en må være svært fokusert for å kunne komme med oppfølgingsspørsmål ved relevante temaer. Samtidig må en vise interesse for det informanten forteller og forsøke å lede informanten inn på riktige områder på

en akseptabel måte (Myers & Newman, 2007). Disse aspektene av en intervjusituasjon opplevde jeg som utfordrende da dette var helt nytt for meg, noe som kan være en av grunnene til at datamaterialet ikke gikk så i dybden av temaene. For å skape mer dybde i temaene så har jeg kunnet gått tilbake til informantene etter jeg hadde begynt på analysen, men på grunn av studiens tidsbegrensning hadde jeg ikke mulighet til dette.

Jeg ser også en mulig begrensning ved datainnsamlingens validitet da jeg ikke hadde den avsluttende oppsummeringen av sentrale temaer slik som jeg hadde planlagt i intervjuguiden. Årsaken til dette ligger i min uerfarenhet som forsker da jeg opplevde at mengden med informasjon ble for stort i forhold til hva jeg klarte å holde oversikt over. Denne utfordringen la jeg merke til i det første intervjuet, så for å sikre datamaterialets validitet sjekket jeg min tolkning jevnlig under resten av intervjuene. På denne måten sikret jeg at jeg tolket riktig hva informantene ønsket å fortelle.

Studiens troverdighet. For å sikre studiens validitet så innebærer dette at en har et nært forhold til datamaterialet gjennom hele prosessen (Morrow, 2005). Både under analysen og senere i oppgaveskrivingen har jeg stadig gått tilbake å sjekket sitatene slik at jeg har forholdt meg til det som ble sagt, og ikke dro feilaktige slutninger eller overtolket materialet. Det ideelle hadde kanskje vært å presentert sitatene jeg ønsket å bruke i analysen for informantene, men dette var ikke forenelig innenfor masterstudiens rammer. Datamaterialet i denne studien er noe deskriptiv med et utforskende preg, noe som gjorde at jeg ikke så mulighet til utvikle egne teoretiske konsepter da dette krever noe mer dybde. Jeg mener likevel at mine kategorier og fortolkninger, sammen med eksisterende teori og empiri, får frem informantenes opplevelse av nasjonal kultur på en troverdig måte.

Nasjonal kultur eller organisasjonskultur? En begrensning ved studiens validitet er manglende kontroll på hvilke effekter som spiller inn på informantenes opplevelser da en ikke kan skille mellom nasjonal kultur og organisasjonskultur. Forskning kan tyde på at effekten av nasjonal kultur på arbeidsholdninger og atferd kan påvirkes av organisatoriske praksiser (Fischer et al., 2005). Det er også resultater som foreslår at organisatoriske faktorer i større grad forklarer sjømenns atferd enn nasjonale verdier (Mearns & Yule, 2009). Da informantene har lang erfaring innen selskapet og med fremmedkulturelle besetninger så kan det være at nordmenn som en gruppe har dannet en kultur for hvordan de skal forholde seg til for eksempel filippinere (Schneider, Ehrhart & Macey, 2013). Dette er en kultur basert på antakelser for hvordan filippinere er, noe som kan ha skapt ulike myter som kan prege hvordan nordmenn opplever dem (Schein, 1984). En kan anta at siden det kan være liten kontakt mellom nasjonale grupperinger om bord (Sætra, 2015) så vil det ikke oppstå noen

situasjoner som utfordrer eventuelle antakelser, og dermed vil kulturen bestå. Da besetningen er på jobb over en lengre tidsperiode så er det grunn for å tro at organisasjonskultur kan ha en større innvirkning sammenlignet med ansatte på land, da sjømenn ikke har mulighet til å dra hjem etter et bestemt antall timer. Om dette er tilfellet er et interessant tema for videre forskning. Hva som preger nordmenns organisasjonskultur i forhold til andre nasjonaliteter kan også være interessant å undersøke ved senere anledninger, da dette kan påvirke arbeidsmiljøet om bord.

Studiens teoretiske implikasjoner

Denne studien argumenterer for at nasjonal kultur er viktig å fokusere på da dette er sentralt blant norske ledes opplevelser av å lede besetninger bestående av norske og filippinske sjømenn.

Resultatene i denne studien viser til mulighet for videre forskning på flere områder: I forhold til hvordan ulike nasjonaliteter opplever ledelse, så hadde det vært interessant å undersøkt hvordan ulike kulturelle verdier påvirker hvordan en opplever den samme lederen. Sosialt ansikt viser til et behov for en mer helhetlig konseptualisering som tar høyde for konstruktets universalitet, samt ulike forståelser. I forhold til assimilering så kan det være sentralt å undersøke hvilken effekt lederrollen har i forhold til hvordan ulike nasjonaliteter tilnærmer seg hverandre. Vil medarbeidere i større grad tilnærme seg lederens verdier, enn motsatt? I forhold til nasjonal kultur som et fleksibelt konstrukt kan det være hensiktsmessig å undersøke mulighetene til å skape et bedre samarbeid i multinasjonale kontekster gjennom en felles kultur.

Min erfaring som norsk forsker i tillegg til informasjon om hvordan informantene opplevde andre menneskers atferd anser jeg som svært viktig å fremheve da dette viser hvordan ens kulturelle verdier kan prege hvordan en fortolker ulike inntrykk. Da jeg for eksempel ble introdusert for sosialt ansikt så tolket jeg også filippinernes atferd som grunnet i individuelle motiv, men etter hvert som jeg leste litteratur så fikk jeg en mer helhetlig forståelse av fenomenet. Dette fremhever hvordan kulturelle verdier kan sette begrensninger for fortolkninger (Kim & Nam, 1998), og poengterer dermed viktigheten av ikke-vestlig litteratur for å skape en mer helhetlig forståelse av ledelse.

Avsluttende refleksjoner og konklusjon

I denne studien har jeg gitt en indikasjon på hvor sentralt nasjonal kultur er i norske ledes opplevelse av å lede besetninger med nordmenn og filippinere. Informantene

beskriver kulturelle verdiers innvirkning gjennom kontekstuelet utgangspunkt, sosialt ansikt, konflikthåndtering, mellommenn og assimilering. Disse dimensjonene gir et nyansert og dynamisk innblikk i hvordan kulturelle forskjeller kan påvirke hvordan en forstår andre menneskers atferd, og har dermed stor betydning for ledelse da disse skal kunne motivere andre medarbeidere.

Studiens resultater fremhever viktigheten av at ledere i shippingbransjen har kunnskap om ulike nasjonaliteter, inkludert deres egen. Ved å være bevisst sine egne kulturelle verdier kan en i større grad forstå sine egne reaksjoner, i tillegg til hvordan andre kan oppleve en. Dersom ledere mangler kunnskap så kan det være at de misforstår hensikten bak ulik atferd, noe som kan få negative konsekvenser. For å kunne motivere og lede andres innsats mot et felles mål trenger en kunnskap om menneskene en skal lede.

Referanser

- American Psychological Association (APA, 2010). *Publication manual of the American Psychological Association* (sjette utgave). Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Abdalla, I. A., & Al-Homoud, M. A. (2001). Exploring the implicit leadership theory in the Arabian Gulf states. *Applied Psychology, 50*(4), 506-531. doi: 10.1111/1464-0597.00071
- Adsit, D. J., London, M., Crom, S., & Jones, D. (1997). Cross-cultural differences in upward ratings in a multi-national company. *International Journal of Human Resource Management, 8*(4), 385–401. doi: 10.1080/095851997341513
- Alderfer, C. P., & Smith, K. K. (1982). Studying intergroup relations embedded in organizations. *Administrative Science Quarterly, 35*-65. doi: 10.2307/2392545
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., & Sinha, J.B.P. (1999). Organizational culture and human resource management practices: The model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 30*(4), 501–526. doi: 10.1177/0022022199030004006
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why gender and culture matter. *American Psychologist, 65*(3), 157-170. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0018806>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist, 52*(2), 130–139. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Begley, T.M., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2001). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology, 17*(8). 692–711. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1108/02683940210450493>
- Berry, J. W. (2005). Acculturation: Living successfully in two cultures. *International journal of intercultural relations, 29*(6), 697-712. doi:

10.1016/j.ijintrel.2005.07.013

- Bird, C. M. (2005). How I stopped dreading and learned to love transcription. *Qualitative Inquiry* 11(2), 226-248. doi: 10.1177/1077800404273413
- Borgersen, H. (2012). *Between syntax and the seven seas: Discussing the role of experiential data in a programmatic research design*. Upublisert obligatorisk oppgave, Universitetet i Bergen, Bergen.
- Borgersen, H. (2015). Safety climate assessment in shipping (Safe class); antecedents and outcomes of authentic leadership in the maritime industry. Upublisert rådata.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
- Brew, F. P., & Cairns, D. R. (2004). Do culture or situational constraints determine choice of direct or indirect styles in intercultural workplace conflicts? *International Journal of Intercultural Relations*, 28(5), 331-352. doi: 10.1016/j.ijintrel.2004.09.001
- Brewster, C., Lundmark, A., & Holden, L. (1993). *A different tack: An analysis of British and Swedish management styles*. Lund, Sverige: Chartwell Bratt.
- Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Salvador, R., Smith, A., & Sarpy, S. A. (2008). The role of national culture and organizational climate in safety training effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 133-152. doi: 10.1080/13594320701307503
- Chan, D. K. S., & Goto, S. G. (2003). Conflict resolution in the culturally diverse workplace: Some data from Hong Kong employees. *Applied Psychology*, 52(3), 441-460. doi: 10.1111/1464-0597.00143
- Chevrier, S. (2003). Cross-cultural management in multinational project groups. *Journal of World Business*, 38(2), 141-149. doi: 10.1016/S1090-9516(03)00007-5
- Clarke, V., & Braun, V. (2013). Teaching thematic analysis: Overcoming challenges and developing strategies for effective learning. *The psychologist*, 26(2), 120-123. Hentet fra http://www.thepsychologist.org.uk/archive/archive_home.cfm?volumeID=26&editionID=222&Article

- Coyne, I. T. (1997). Sampling in qualitative research. Purposeful and theoretical sampling: merging or clear boundaries?. *Journal of Advanced Nursing*, 26(3), 623-630. doi: 10.1046/j.1365-2648.1997.t01-25-00999.x
- Cunliffe, A. L. (2008). Orientations to social constructionism: Relationally responsive social constructionism and its implications for knowledge and learning. *Management Learning*, 39(2), 123-139. doi: 10.1177/1350507607087578
- De Fina, A., & Perrino, S. (2011). Introduction: Interviews vs. 'natural' contexts: A false dilemma. *Language in Society*, 40(1), 1-11. doi: 10.1017/S0047404510000849
- Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., & Ruiz-Quintanilla, S. A. (1999). Culture specific and cross- culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *Leadership Quarterly*, 10(2), 219–256. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00018-1](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00018-1)
- DeSantis, L., & Noel Ugarriza, D. (2000). The concept of theme as used in qualitative nursing research. *Western Journal of Nursing Research*, 22(3), 351–372. doi: 10.1177/019394590002200308
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314-321. doi: 10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x
- Dickson, M. W., Castaño, N., Magomaeva, A., & Den Hartog, D. N. (2012). Conceptualizing leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4), 483-492. doi: 10.1016/j.jwb.2012.01.002
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N., & Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The leadership quarterly*, 14(6), 729-768. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.002>
- Dorfman, P. W., Howell, J. P., Hibino, S., Lee, J. K., Tate, U., & Bautista, A. (1997). Leadership in western and asian countries: Commonalities and differences in effective leadership processes across cultures. *Leadership Quarterly*, 8(3), 233–274.

Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90003-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90003-5)

Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A., & House, R. (2012). GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership. *Journal of World Business*, 47(4), 504-518. doi:10.1016/j.jwb.2012.01.004

Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimension. *International journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368. doi: 10.1177/1470595803003003006

Fischer, R. (2009). Where is culture in cross cultural research? An outline of a multilevel research process for measuring culture as a shared meaning system. *International Journal of Cross Cultural Management*, 9(1), 25-49. doi: 10.1177/1470595808101154

Fischer, R., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Redford, P., & Harb, C. (2005). Organizational behaviour across cultures: Theoretical and methodological issues for developing multi-level frameworks involving culture. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 27-48. doi: 10.1177/1470595805050823

Fischer, R., Vauclair, C. M., Fontaine, J. R., & Schwartz, S. H. (2010). Are individual-level and country-level value structures different? Testing Hofstede's legacy with the Schwartz Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(2), 135-151. doi: 10.1177/0022022109354377

Flynn, B.B., Saladin, B., 2006. Relevance of Baldrige constructs in an international context: A study of national culture. *Journal of Operations Management* 24(5), 583–603. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2005.09.002>

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717-732. doi: 10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x

Fuglseth, A. M. (1989). *Beslutningsstøtte: Metode for diagnose av lederes informasjon-og situasjonsoppfatninger* (Doktoravhandling, Norges Handelshøgskole). Bergen: Norges Handelshøgskole

- Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of management review*, *10*(3), 601-616. doi: 10.5465/AMR.1985.4279045
- Goffman, E. (1955). On face-work: An analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, *18*(3), 213-231. doi: 10.1521/00332747.1955.11023008
- Grenness, T. (2003). Scandinavian managers on Scandinavian management. *International Journal of Value-Based Management*, *16*(1), 9-21. doi: 10.1023/A:1021977514976
- Hansen, H. L., Laursen, L. H., Frydberg, M., & Kristensen, S. (2008). Major differences in rates of occupational accidents between different nationalities of seafarers. *International maritime health*, *59*(1-4), 7-18. Doi?
- Henwood, K., & Pigeon, N. (1994). Beyond the qualitative paradigm: A framework for introducing diversity within qualitative psychology. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, *4*(4), 225-238. doi: 10.1002/casp.2450040403
- Hewitt, J. (2007). Ethical components of researcher- researched relationships in qualitative interviewing. *Qualitative Health Research* *17*(8), 1149-1159. doi: 10.1177/1049732307308305
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., & Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, *37*(4), 1137-1177. doi: 10.1177/0149206310393520
- Ho, D. Y. F. (1976). On the concept of face. *American Journal of Sociology*, *81*(4), 867-884. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/2777600>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, *9*(1), 42-63. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, *3*(1), 1-14. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90011-6](http://dx.doi.org/10.1016/0969-5931(94)90011-6)
- Hofstede, G. (2007). Asian management in the 21st century. *Asia pacific journal of management*, *24*(4), 411-420. doi: 10.1007/s10490-007-9049-0
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE debate: Back to relevance. *Journal of International Business Studies*, *41*(8), 1339-1346. doi: 10.1057/jibs.2010.31

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 1-26. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, 5(3), 184-200. doi: 10.1207/S15327957PSPR0503_1
- Hogg, M. A. (1993). Group cohesiveness: A critical review and some new directions. *European review of social psychology*, 4(1), 85-111. doi: 10.1080/14792779343000031
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196. doi: 10.1016/j.ijintrel.2005.06.002
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473. doi: 10.1177/014920639702300306
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., & Dorfman, P. W. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00069-4](http://dx.doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00069-4)
- Hu, H. C. (1944). The Chinese concepts of "face". *American anthropologist*, 46(1), 45-64. doi: 10.1525/aa.1944.46.1.02a00040
- Håvold, J. I. (2005). Safety-culture in a Norwegian shipping company. *Journal of Safety Research*, 36(5), 441-458. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsr.2005.08.005>
- Håvold, J. I. (2007). National cultures and safety orientation: A study of seafarers working for Norwegian shipping companies. *Work & Stress*, 21(2), 173-195. doi: 10.1080/02678370701424594

- Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. *Organizational Dynamics*, 29(4), 289–305. Hentet fra http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/sites/globe/pdf/lessons_project_globe.pdf
- Javidan, M., Dorfman, P. W., De Luque, M. S., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross cultural lessons in leadership from project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 67-90. doi: 10.5465/AMP.2006.19873410
- Jonassen, D. H. (1991). Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm? *Educational Technology Research and Development*, 39(3), 5-14. doi: 10.1007/BF02296434
- Jung, D. I., Bass, B. M., & Sosik, J. J. (1995). Bridging leadership and culture: A theoretical consideration of transformational leadership and collectivistic cultures. *Journal of Leadership Studies*, 2(4), 3–18. doi: 10.1177/107179199500200402
- Jung, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2009). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603. doi:10.1016/j.leaqua.2009.04.011
- Kaushal, R., & Kwantes, C. T. (2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30(5), 579-603. doi:10.1016/j.ijintrel.2006.01.001
- Kelly, G. A. (2003). A brief introduction to personal construct theory. I F. Fransella (Red.), *International handbook of personal construct psychology* (s. 3-20). Hentet fra <http://psycnet.apa.org/doi/10.1002/0470013370.ch1>
- Kim, J. Y., & Nam, S. H. (1998). The concept and dynamics of face: Implications for organizational behavior in Asia. *Organization Science*, 9(4), 522-534. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.9.4.522>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285-320. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400202

- Lamvik, G. M. (2002). *The filipino seafarer: A life between sacrifice and shopping* (Doktoravhandling, NTNU). Hentet fra <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A122728&dswid=topdog>
- Lamvik, G. M., & Ravn, J. E. (2006). National culture and safety performance- offshore drilling. *ESREL2006, Estoril, Portugal*, 18-22. Hentet fra <http://www.dimat.unina2.it/marrone/dwnld/Proceedings/ESREL/2006/Pdf/S-046.pdf>
- Lapadat, J. C., & Lindsay, A. C. (1999). Transcription in research and practice: From standardization of technique to interpretive positionings. *Qualitative Inquiry* 5(1), 64-86. doi: 10.1177/107780049900500104
- Lau, I. Y., Chiu, C. Y., & Lee, S. L. (2001). Communication and shared reality: Implications for the psychological foundations of culture. *Social Cognition*, 19(3), 350-371. doi: 10.1521/soco.19.3.350.21467
- Lee, H. O., & Rogan, R. G. (1991). A cross-cultural comparison of organizational conflict management behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 2(3), 181–199. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/eb022698>
- Lehman, D. R., Chiu, C. Y., & Schaller, M. (2004). Psychology and culture. *Annual Review of Psychology*, 55, 689-714. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141927
- Leung, K., Au, Y. F., Fernández-Dols, J. M., & Iwawaki, S. (1992). Preference for methods of conflict processing in two collectivist cultures. *International Journal of Psychology*, 27(2), 195-209. doi: 10.1080/00207599208246875
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400150
- Lord, R. G., Brown, D. J., Harvey, J. L., & Hall, R. J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 311–38. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00081-9](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00081-9)

- Lu, C. S., Lai, K. H., Lun, Y. V., & Cheng, T. C. E. (2012). Effects of national culture on human failures in container shipping: The moderating role of Confucian dynamism. *Accident Analysis & Prevention*, *49*, 457-469. doi: 10.1016/j.aap.2012.03.018
- Martin, R., & Epitropaki, O. (2001). Role of organizational identification on implicit leadership theories (ILTs), transformational leadership and work attitudes. *Group processes & intergroup relations*, *4*(3), 247-262. doi: 10.1177/1368430201004003005
- MacDougall, C., & Fudge, E. (2001). Planning and recruiting the sample for focus groups and in-depth interviews. *Qualitative Health Research*, *11*(1), 117–126. doi: 10.1177/104973201129118975
- MacLean, L. M., Meyer, M., & Estable, A. (2004). Improving accuracy of transcripts in qualitative research. *Qualitative Health Research*, *14*(1), 113–123. doi: 10.1177/1049732303259804
- Mao, L. R. (1994). Beyond politeness theory: ‘Face’ revisited and renewed. *Journal of pragmatics*, *21*(5), 451-486. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/0378-2166\(94\)90025-6](http://dx.doi.org/10.1016/0378-2166(94)90025-6)
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach*. London: Sage Publications Ltd.
- Mearns, K., & Yule, S. (2009). The role of national culture in determining safety performance: Challenges for the global oil and gas industry. *Safety science*, *47*(6), 777-785. doi:10.1016/j.ssci.2008.01.009
- Merkin, R. S. (2006). Power distance and facework strategies. *Journal of Intercultural Communication Research*, *35*(2), 139-160. doi: 10.1080/17475750600909303
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2011). The evolution of Hofstede’s doctrine. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *18*(1), 10-20. doi: 10.1108/13527601111104269
- Morrow, S. L. (2005). Quality and trustworthiness in qualitative research in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, *52*(2), 250-260. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.250
- Murphy Jr., E. F., & Anderson, T. L. (2003). A longitudinal study exploring value

- changes during the cultural assimilation of Japanese student pilot sojourners in the United States. *International Journal of Value-Based Management*, 16(2), 111-129. doi: 10.1023/A:1024091521657
- Myers, M. D., & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26. doi: 10.1016/j.infoandorg.2006.11.001
- Nakata, C., Sivakumar, K., 1996. National culture and new product development: An integrative review. *Journal of Marketing* 60(1), 61–72. doi: 10.2307/1251888
- Naumov, A., & Puffer, S. (2000). Measuring Russian culture using Hofstede's dimensions. *Applied Psychology*, 49(4), 709-718. doi: 10.1111/1464-0597.00041
- Norges Rederiforbund (2010). Manpower 2010 update. Hentet fra <http://www.maritimemanpower.com/background/2010-report/>
- Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste. Hentet fra <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/samtykke.html>
- Oetzel, J., Ting-Toomey, S., Masumoto, T., Yokochi, Y., Pan, X., Takai, J., & Wilcox, R. (2001). Face and facework in conflict: A cross-cultural comparison of China, Germany, Japan, and the United States. *Communication Monographs*, 68(3), 235-258. doi: 10.1080/03637750128061
- Offermann, L. R., Kennedy, J. K., & Wirtz, P. W. (1994). Implicit leadership theories: Content structure, and generalizability. *Leadership Quarterly*, 5(1), 43–55. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(94\)90005-1](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(94)90005-1)
- Oltedal, H. A. (2010). The use of safety management systems within the Norwegian tanker industry: Do they really improve safety? In R. Bris, C. Guedes Soares, & S. Martorell (Eds.), *Reliability, Risk, and Safety: Theory and Applications* (pp. 2355-2362). London, England: Taylor & Francis.
- Oltedal, H. A., & Engen, O. A. (2009). Local management and its impact on safety culture and safety. In S. Martorell, C. Guedes Soares & J. Barnett (Eds.), *Safety, Reliability and Risk Analysis: Theory, Methods and Applications* (pp. 1423-1430). London: Taylor & Francis Group.

- Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological bulletin*, 128(1), 3-72. doi: 10.1037//0033-2909.128.1.3
- Peterson, M. F., & Castro, S. L. (2006). Measurement metrics of aggregate levels of analysis: Implications for organization culture research and the GLOBE project, *Leadership Quarterly* 17(5), 506–21. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.07.001
- Polkinghorne, D. E. (2005). Language and meaning: Data collection in qualitative research. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 137-145. doi: 10.1037/0022-0167.52.2.137
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264. doi: 10.1108/11766091111162070
- Reeder, J. A. (1987). When west meets east: Cultural aspects of doing business in Asia. *Business Horizons*, 30(1), 69-74. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(87\)90025-5](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(87)90025-5)
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization. In E. Rosch, & B. Lloyd (Eds.), *Cognition and categorization* (pp. 27-48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Roulston, K. (2001). Data analysis and "theorizing as ideology". *Qualitative Research*, 1(3), 279-302. doi: 10.1177/146879410100100302
- Roulston, K. (2010). Interview 'problems' as topics for analysis. *Applied Linguistics*, 1-19. doi: 10.1093/applin/amq036
- Sampson, H. (2013). *International seafarers and transnationalism in the twenty-first century*. Manchester University Press
- Sampson, H., & Thomas, M. (2003). Lone researcher at sea: Gender, risk and responsibility. *Qualitative Research*, 3(2), 165-189. doi: 10.1177/14687941030032002
- Sampson, H., & Zhao, M. (2003). Multilingual crews: Communication and the operation of ships. *World Englishes*, 22(1), 31-43. doi: 10.1111/1467-971X.00270
- Schein, E. H. (1984). *Coming to a new awareness of organizational culture* (pp. 237-257). Sage
- Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*, Jossey- Bass: San Francisco.

- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology, 64*, 361-388. doi: 10.1146/annurev-psych-113011-143809
- Schyns, B., & Schilling, J. (2011). Implicit leadership theories: Think leader, think effective? *Journal of Management Inquiry, 20*(2), 141-150. doi: 10.1177/1056492610375989
- Segalla, M., Fischer, L., & Sandner, K. (2000). Making cross-cultural research relevant to European corporate integration: Old problem—new approach. *European Management Journal, 18*(1), 38-51. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00067-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00067-5)
- Sivakumar, K., & Nakata, C. (2001). The stampede toward Hofstede's framework: Avoiding the sample design pit in cross-cultural research. *Journal of International Business Studies, 32*(3), 555–574. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/3069497>
- Smith, P. B., Peterson, M. F., Schwartz, S. H., Ahmad, A. H., Akande, D., Andersen, J. A., et al. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior—A 47-nation study. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 33*(2), 188–208. doi: 10.1177/0022022102033002005
- Steensma, K., Marino, L., & Weaver, K. (2000). Attitudes toward cooperative strategies: A cross-cultural analysis of entrepreneurs. *Journal of International Business Studies, 31*(4), 591–609. Hentet fra <http://www.jstor.org/stable/155663>
- Sætra, G. (2015). The internationalization of shipboard space and communities: A historiographical study of Norwegian-owned shipping, 1939–2014. *International Journal of Maritime History, 27*(2), 250-267. doi: 10.1177/0843871415579986
- Takahashi, K., Ishikawa, J., & Kanai, T. (2012). Qualitative and quantitative studies of leadership in multinational settings: Meta-analytic and cross-cultural reviews. *Journal of World Business, 47*(4), 530-538. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.006>
- Taylor, G. W., & Ussher, J. M. (2001). Making sense of S&M: A discourse analytic account. *Sexualities, 4*(3), 293-314. doi: 10.1177/136346001004003002
- Theotokas, I., & Progoulake, M. (2007). Cultural diversity, manning strategies and management practices in Greek shipping. *Maritime Policy and Management, 34*(4), 383–403. doi: 10.1080/03088830701539198

- Thomas, G., Martin, R., & Riggio, R. E. (2013). Leading groups: Leadership as a group process. *Group Processes & Intergroup Relations*, *16*(1), 3-16. doi: 10.1177/1368430212462497
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of nursing scholarship*, *33*(3), 253-258. doi: 10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x
- Ting-Toomey, S., & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. *International journal of intercultural relations*, *22*(2), 187-225. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S0147-1767\(98\)00004-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00004-2)
- Ting-Toomey, S., Yee-Jung, K. K., Shapiro, R. B., Garcia, W., Wright, T. J., & Oetzel, J. G. (2000). Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups. *International Journal of Intercultural Relations*, *24*(1), 47– 81. Hentet fra [http://dx.doi.org/10.1016/S0147-1767\(99\)00023-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00023-1)
- Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, *17*(2), 87-95. doi: 10.1108/10444060610736585
- Triandis, H., McCusker, C., & Hui, H. (1990). Multimethod probes of individualism and collectivism. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(5), 1006–1020. Hentet fra <http://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.59.5.1006>
- Tsui, A., Nifadkar, S., & Ou, A. (2007). Cross-national cross-cultural organizational behavior research. *Journal of Management*, *33*(3), 462–468. doi: 10.1177/0149206307300818
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *5*(1), 5-34. Hentet fra http://onlinelibrary.wiley.com/store/10.1002/ejsp.2420050102/asset/2420050102_ftp.pdf?v=1&t=idsotfce&s=f985d56db95293269cf284e5f1b7ae0f6676a185
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: A cross-culture investigation. *Applied psychology*, *56*(2),

212-230. doi: 10.1111/j.1464-0597.2006.00241.x

Williamson, K. (2006). Research in constructivist frameworks using ethnographic techniques. *Library Trends*, 55(1), 83-101. doi: 10.1353/lib.2006.0054

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide

Ledelse av multinasjonale besetninger i shippingbransjen

Hei,

Vi sitter nå i et uforstyrret rom på hovedkontoret i Bergen og lydopptakeren er slått på.

Som du allerede vet så heter Eirin Åsheim og holder nå på med en masterstudie ved NTNU. Jeg vil bare starte med å takke så mye for at du har lyst til å dele dine tanker og erfaringer med meg, og jeg vil nevne at det blir kun jeg som blir å vite at det du forteller kommer fra deg. Jeg blir å anonymisere materialet slik at det ikke kan spores til deg på noen måte. Synes du dette virker greit?

Som du fikk informasjon om tidligere så vil jeg bare gjenta at det du forteller her er konfidensielt i prosjektgruppen, og personidentifiserende informasjon vil bli oppbevart utilgjengelig for andre. Det er også helt greit å trekke seg fra samtalen, eller i etterkant trekke tilbake informasjon uten noen spesiell grunn.

Et intervju kan være som å fortelle en historie. Jeg ønsker gjerne å høre hvordan du opplever å være leder for besetninger med flere nasjonaliteter.

Har du noen spørsmål før vi starter?

Tema 0: *Deg og din bakgrunn*

Kan du fortelle litt om deg selv og din bakgrunn?

- Alder
- karrierebakgrunn; bakgrunn for valg av yrke
- ansiennitet i selskapet: opp rangstigen
- erfaring til sjøs; utenlands
- tidligere erfaringer innen shipping med å lede ulike nasjonaliteter før denne stillingen

Tema 1. *Deg og jobben din*

Kan du fortelle hvilke arbeidsoppgaver du har knyttet til besetningen?

- Lederansvar- personal

Hvem er du leder for?

- Nasjonaliteter i de ulike stillingene

Hvilken kontakt har du med besetningen du leder?

- I jobbtiden: direkte samarbeid, felles møtevirksomhet, individuelle møter
- På fritiden om bord: fellesrom, aktiviteter, måltider, *fester*

Tema 2. *Sosialt samvær*

Besetningen bor og jobber svært tett på hverandre; kan du fortelle litt om arbeidsmiljøet om bord?

- samarbeid, fellesskap, konflikter, vennskap, sladder

Kan du fortelle litt om festene som holdes?

- Hvem deltar
- Hvem er sammen; alle/ grupperinger; nasjonale grupper

Kan du fortelle litt om hvordan de ulike nasjonalitetene fester?

- forskjeller/ likheter
- noen nasjonaliteter mer utagerende enn andre

Hvordan vil du beskrive kommunikasjonen mellom offiserer/ kapteiner og de andre på festene?

- Hva snakkes om; tilbakemeldinger, humor, konflikter, ikke-jobb prat, jobb-prat,
- ingen filtre pga. alkohol

Hvordan tror du festene påvirker arbeidsmiljøet om bord?

- tillitt, samhold, distansen mellom de ulike rankene i hierarkiet, motivasjon
- mindre avstand mellom nasjonalitetene
- bor så tett på;

Tema 3. *Konflikthåndtering*

Kan du fortelle litt om hvordan besetningen løser konflikter på?

- likt for alle/ nasjonale forskjeller
- Dveling ved konflikter/ ordne opp med en gang
- Hevnaksjoner om bord

Tema 4. *Deg og din lederstil*

Kan du fortelle litt om deg selv som leder? Gi gjerne eksempler.

- Hvordan gir du ris og ros, mulighet for diskusjon, ansvarsfordeling, motivasjon av besetning, personlig oppfølging

Hva synes du er viktig i din jobb?

Kan du fortelle litt om hva du synes er god ledelse/ mindre god ledelse? Gi gjerne eksempler.

- Demokrati, ærlighet, informasjon, rettferdighet

Hva har hatt betydning/påvirkning på hvordan du er som leder?

- lærdom av: yrkeserfaringer, hendelser eller personer hjemme/ jobb, konflikter

Kan du fortelle litt om hvilke tilbakemeldinger besetningen gir deg?

- tilbakemeldinger på din ledelse, og evt. ved hvilke anledninger?
- Kommer de med personlige fortellinger?

Tema 5. *Deg og arbeidshverdagen din*

Hva er det med jobben din som du liker best?

Probes: - fortell litt mer om...

Kan du fortelle litt om hva du synes er utfordrende i jobben din?

- På hvilken måte er dette utfordrende?
- Hva gjør du for å kunne møte disse på best måte?

Kan du beskrive en hendelse fra jobben du aldri blir å glemme?

- Hvordan har dette har preget deg i etterkant?
- Hva lærte du av dette som leder?

(Avslutning før lydopptaker slås av)

Nå som vi skal begynne å runde av så vil jeg dele med deg noen av hovedtemaene jeg har lært av vår samtale (...).

Jeg har ingen flere spørsmål jeg ønsker å stille deg. Har du noen spørsmål eller er det noe om jobben din jeg ikke har spurt om som du har lyst å fortelle meg om, eller som du synes jeg bør vite?

(Avslutning; lydopptaker slås av)

Jeg vil igjen takke så mye for at du ville dele dine tanker og erfaringer med meg. Dersom det dukker opp noen spørsmål i etterkant så er det bare å kontakte meg.

I tillegg lurer jeg på om det er mulig å komme tilbake til deg dersom det skulle dukke opp noen uklarheter eller spørsmål?

Jeg takker igjen for tiden din.

Vedlegg B: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet***”Ledelse av multinasjonale besetninger i shippingbransjen”*****Bakgrunn og formål**

Jeg heter Eirin Åsheim og er masterstudent ved NTNU. I denne forbindelse så ønsker jeg herved å invitere deg til å delta i en studie som undersøker ledelse av multinasjonale besetninger i shippingbransjen. Studien vil finne sted i tidsperioden februar – april 2015 der hensikten er å undersøke hvor sentralt nasjonal kultur er i ledelse av besetninger med to eller flere nasjonaliteter. Dette er en mastergradstudie ved Norges teknisk- naturvitenskapelige universitet (NTNU) der prosjektgruppen består av veilederne Per Øystein Saksvik, Hanne Borgersen, og meg selv.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien vil innebære å møte meg til et personlig dybde- intervju på sted og tidspunkt som er hensiktsmessig for deg. Intervjuet blir på ca. 1 time der jeg ønsker å snakke om din arbeidshverdag som leder og bakgrunnen din.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil si at det kun er prosjektgruppen som vil ha tilgang til intervjuopptakene, og informasjonen vil kort tid etter intervjuet bli anonymisert. Navnelister vil bli lagret adskilt fra opptak og annen nedskrevet informasjon. Lydopptakene, navnelister og direkte transkripsjon (nedskrevne intervjusamtaler) vil bli slettet ved prosjektslutt og deltakere vil ikke kunne bli gjenkjent i masteroppgaven. Studien skal etter planen avsluttes 01.05.2015 da oppgaven skal leveres.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien. Dersom du deltar, og i etterkant ønsker å trekke ditt bidrag, så er dette helt i orden. Du kan når som helst trekke deg uten å oppgi noen grunn.

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Vennligst send mail til eirina@stud.ntnu.no for å melde din deltakelse i studien, og inkluder gjerne om du tillater lydopptak til registrering av intervjuet. Dersom du har noen spørsmål om

studien eller om det er noe annet du lurer på, så kontakt gjerne meg eller min hovedveileder Per Øystein Saksvik. Jeg ser frem til å høre fra deg.

Med vennlig hilsen

Eirin Åsheim

Kontaktinformasjon:

Eirin Åsheim

Tlf: 414 11 422

e-mail: eirina@stud.ntnu.no

Per Øystein Saksvik

Tlf: 735 50 330

e-mail: peros@svt.ntnu.no