



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

Mellomlederes strategiske innvirkning i den maritime næringen

Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund, utdanning

Av: Aleksander S. Solberg, kandidatnummer 5; Esa Jonatan Svensson, kandidatnummer 4

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjennelsen innebærer ikke at HSH inntår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

Bacheloroppgavens tittel: Mellomlederes strategiske innflytelse i den maritime næringen

Aleksander S. Solberg

Esa Jonatan Svensson

(Sign)

(Sign)

Navn på veileder: Sølvi Haavik

Gradering: *Offentlig*

Forord

Dette casestudiet skrives som en del av flere studier av mellomlederens rolle i rederier i den norske petromaritime næring. Oppgaven skrives fordi det er et behov å kartlegge mellomlederens påvirkning i strategi i forskjellige settinger. Som nautikkstudent ved Høgskolen Stord Haugesund falt det da naturlig å se på mellomlederne i et offshorerederi fra Haugalandet.

Hoveddelene av oppgaven er gjort høsten 2012, men planleggingsfasen ble påbegynt vesentlig tidligere. Sentralt i oppgaven var arbeidet med å hente inn data fra rederiet, noe som ble gjort ved hjelp av en spørreundersøkelse basert på Floyd og Wooldridge (1996).

Som en avgrensning vil oppgaven kun se på mellomlederens påvirkning på strategi, ikke hvordan mellomlederens påvirkning kan forbedres.

Det rettes en takk til Martin Risvold for nyttige kommentarer og tilbakemeldinger på oppgaven.

Esa Jonatan Svensson

Aleksander S. Solberg

Innholdsfortegnelse

Forord	i
Figurliste.....	v
Sammendrag	vi
Innledning.....	1
Bakgrunn	1
Teori	2
Redegjørelse av litteratur	2
Om Strategi	2
Mellomlederens rolle.....	3
En oversikt over 25 års forskning på mellomlederen.....	4
Mellomledere og innovasjon	5
Om Solstad Offshore AS.....	6
Fra sjø til land.....	7
Begrunnelse for utvalg av litteratur.....	8
Kvaliteten på litteraturen	9
Om mellomlederen	9
Om Solstad	9
FAFO-rapporten	9
Delkonklusjon litteratur.....	10
Presentasjon av teori.....	10
Oppsummering av teoridelen	12
Metode.....	13
Kvantitativ datainnsamling	13
Type datainnsamling	14
Målgruppe	14

Spørreundersøkelsen	15
Innkommende data	17
Problemstilling	18
Dataanalyse	19
Behandling av data	19
Presentasjon av data	20
Championing	21
Facilitating.....	22
Synthesizing	23
Implementing	24
Dataanalysen	25
Frafallsanalyse.....	25
Vurderingsmomenter på visuell representasjon av data.....	26
Fremstilling av spørsmålene i undersøkelsen.....	26
Drøfting	27
I henhold til antakelse en.....	27
Championing	27
Facilitating.....	28
Synthesizing	28
Implementing	29
Generelt sett.....	30
I henhold til antakelse to	30
Presentasjon av resultater	30
Drøfting	31
Generalisering	32
I henhold til antakelse tre	33

Presentasjon av resultater	33
Drøfting	33
Generalisering	34
Konklusjon	35
Referanser.....	I
Vedlegg	III

Figurliste

Figur 1 Fire sett å påvirke	10
Figur 2 Datatabell.....	19
Figur 3 Championing	21
Figur 4 Facilitating	22
Figur 5 Synthesizing.....	23
Figur 6 Implementing.....	24

Sammendrag

Oppgaven tar for seg hvordan Solstad sine mellomledere påvirker rederiets sin strategi.

I teoriseksjonen vises fire måter mellomlederen kan påvirke organisasjonens strategi: Gjennom å ”kjempe frem alternativer”, ”frembringe informasjon”, ”tilrettelegge for tilpasning” og ”implementere forsettlig strategi”.

For å få svar på vår problemstilling har vi gjennomført en casestudie, hvor vi har samlet inn data i form av en spørreundersøkelse til mellomledere i Solstad. Spørreundersøkelsen var laget for å finne ut hvor gode mellomledere var på de fire måtene å påvirke rederiets strategi. På hver av de fire måtene gikk skalaen fra 5-25, og det ble definert at et snitt på over 15 poeng var en høy poengsum.

Vi kom frem til at sjøoffiserer i Solstad påvirker rederiets strategi, hovedsakelig gjennom å kjempe frem alternativer, frembringe informasjon og implementere forsettlig strategi.

Videre fant vi ut at sjøoffiserer påvirker innovasjonsprosessene i Solstad, selv om dataene indikerer at deres påvirkning er mindre enn for landorganisasjonen. For landorganisasjonen fant vi ikke grunnlag for at personer påvirker innovasjonsprosessene. Imidlertid indikeres det en tydelig trend hvor de med STCW-sertifikat (Standards of Training, Certification and Watchkeeping) er de som bidrar mest til innovasjonsprosessene i rederiet. STCW-sertifikat er et sertifikat som innehas av alle sjøoffiserer.

Det kunne ikke konkluderes med at de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat har større strategisk innflytelse enn de som ikke har et STCW-sertifikat, selv om det indikeres en tydelig trend hvor vi kan se at personer med STCW-sertifikat har et signifikant høyere snitt i facilitating, synthesizing og implementing.

Hvis fremtidig forskning kan bekrefte de tendenser oppgaven viser kan et fokus på sjøoffiseren som mellomleder lede til et strategisk fortrinn (”competitive advantage”), jf. (Porter, 1985).

Innledning

Bakgrunn

Vi har en antakelse om at sjøoffiserer har strategisk innflytelse i sitt rederi og hvordan dette ledes. Følgelig kan ansettelse og oppfølging av sjøoffiserer være et viktig ledd for rederiets strategiske fremtid. Antakelsen bygger på et behov om å studere mellomlederes innflytelse på strategiske beslutninger i ulike miljøer (Floyd og Wooldridge, 1992).

Med sin brede erfaring fra arbeid om bord på skip bringer sjøoffiserer et verdifullt bidrag til rederiets strategiske ledelse. Ansatte i landorganisasjonen som tidligere har vært sjøoffiserer bringer med seg kunnskap og erfaring fra sitt arbeid til sjøs, og kan slik bidra til de innovasjonsprosessene rederiet har. Rederier som ansetter sjøoffiserer i landorganisasjonen kan i henhold til antakelsen få et strategisk fortrinn ("competitive advantage") over de rederier som kun ansetter administrativt utdannet personell i landorganisasjonen, jf. (Porter, 1985).

Måten vi ønsker å dokumentere vår antakelse på, er å se på hvilken innsikt sjøoffiserer i et gitt rederi har i rederiets strategi, samt om og eventuelt hvordan de påvirker de strategiske beslutninger rederiet tar. Dette vil gjøres ved hjelp av datainnsamling i form av et spørreskjema som vil sendes ut til et gitt rederi sine sjøoffiserer og de som er ansatte i deres landorganisasjon.

Grunnet avgrensning vil vi kun vise den innsikten og påvirkningen sjøoffiserene gjør på strategiske beslutninger, og se på årsaker til at det er slik. Vi vil ikke fremstille teorier på hvordan sjøoffiserers strategiske betydning kan endres eller forbedres, men det kan ikke utelukkes at denne oppgave kan brukes som data i senere oppgaver som tar opp dette.

Etter å ha satt oss inn i teori og metode kan vi tilspisse antakelsen til en problemstilling. Denne blir definert etter teori- og metodedelen.

Definisjoner på begreper og spørsmål som dukker opp behandles der det er passende i teksten.

Teori

Redegjørelse av litteratur

Om Strategi

Når vi tar vår problemstilling i betraktning høver det seg å redegjøre for hva strategi er. I henhold til Porter (2008, s. 79) er ”jobben til en strateg å forstå og takle konkurranse”.

Følgelig kan en definisjon av strategi være evnen til å forstå og takle konkurranse.

På et generelt nivå setter Porter opp fem krefter som påvirker konkurranse. Med innsikt i disse kreftene kan vi lettere ta gode strategiske beslutninger. Trusselen fra nykommere gir seg utslag i trykk på priser, kost og investeringsrater. Tilbydere kan bruke kraft gjennom å ta høyere priser eller begrense kvalitet og service. Kjøpere derimot kan kreve lavere priser eller forlange bedre kvalitet og service. Videre kan andre varer eller tjenester erstatte din vare eller tjeneste og utgjøre en truende kraft. Til sist nevnes det at rivalisering mellom eksisterende konkurrenter kan føre til prisreduksjon, og at nye produkter, reklame og forbedret service fra andre bedrifter utgjør en trussel.

Som vi ser er strategi et komplekst emne, og bedrifter vil da komme opp med forskjellige løsninger på hvordan de velger å legge opp sin strategi. Miles og Snow (1978) har satt opp tre strategiske typologier. ”Forsvarere” (eng: defenders) forsøker å skape en egen nisje i markedet og så forsvare denne ved å være mest mulig kostnadseffektive. I en ”forsvarer-bedrift” er det gjerne en hierarkisk ledelse som vektlegger kontroll for å sikre effektivitet. I en ”prospector-bedrift” er aktiviteten mye mer dynamisk enn hos ”forsvarerne”, og de vektlegger å finne og utnytte nye produkter og markedsmuligheter. For ”prospektorene” (eng: prospectors) er det sentralt å kunne være fleksibel og tilpasse seg de nye situasjoner som skapes av deres aktiviteter. Som en mellomløsning har vi ”analytiker-bedriftene”, som tilstreber å minimere risiko samtidig som de maksimerer mulighetene for profitt. ”Analytikere” (eng: analyzers) prøver å utnytte fordelene til de to andre typologiene, men møter utfordringer da denne strategien er vanskelig å følge.

Med bakgrunn i de refererte artikler kan vi se at strategiske beslutninger er vanskelige å ta, og at de krever mye forarbeid. Tradisjonelt sett har strategi kun vært praktisert av en bedrifts toppledelse (kommer bla. a. frem av Wooldridge & Floyd, 1990). I neste avsnitt skal vi se at strategiske beslutninger kan bli influert av en bedrifts mellomledere.

Mellomlederens rolle

Denne artikkelen utvikler en teoretisk typologi for mellomlederens rolle i en bedrifts strategi. Typologien bygger på det premiss at strategi er ”et mønster i en strøm av handlinger” (Mintzberg & McHugh, i Floyd & Wooldridge, 1992, s. 154), og at strategi utvikles gjennom kontinuerlige og interaktive læringsprosesser som involverer ledere gjennom hele organisasjonen (Bower; Mintzberg, i Floyd & Wooldridge, 1992).

Videre hjelper artikkelen oss å definere hva en mellomleder er. En mellomleder kan sees på som bindeleddet mellom toppledelsen og bedriftens operative aktiviteter. Som bindeledd kan mellomlederen påvirke strategi oppover og nedover i en bedrifts hierarki. Oppover gjennom å ”kjempe frem alternativer” (eng: championing alternatives) og ”frembringe informasjon” (eng: synthesizing information), og nedover gjennom å ”tilrettelegge for tilpasning” (eng: facilitating adaptability) og ”implementere forsettlig strategi” (eng: implementing deliberate strategy). Typologien på mellomlederens rolle i bedriftens strategi vil bli grundig behandlet i presentasjonen av teori.

Det settes i artikkelen opp en hypotese om at mellomlederens strategiske rolle vil variere i henhold til hvilken strategi en bedrift følger, jf. Miles og Snow (1978). Floyd og Wooldridge finner delvis støtte for sin hypotese gjennom å opprette masterprogrammer hvor deltagerne ved hjelp av intervjuer og spørreundersøkelser samler inn data. Selv om forskjellene ikke var signifikante, varierte de i henhold til hypotesen. Imidlertid er det verdt å merke seg at prospectorne skiller seg signifikant fra analytikerne og forsvarer-bedriftene, men analytikerne og forsvarer-bedriftene skiller seg ikke signifikant fra hverandre.

Konklusjonen i artikkelen er av høy grad interessant for vår problemstilling. Her kommer det frem at fremtidig forskning bør studere hvordan mellomledere bidrar til strategi i ulike settinger, og artikkelen forsvarer da å undersøke mellomlederens bidrag til strategi i offshorerederiet Solstad.

En oversikt over 25 års forskning på mellomlederen

Dette tar utgangspunkt i artikkelen (Wooldridge, Schmid & Floyd, 2008), som har til hensikt å gi en oversikt over de siste 25 års forskning på mellomlederen. Sentralt i artikkelen er oversikten over tidligere litteratur, som det nå vil trekkes frem eksempler på.

I (Guth & MacMillan, i Floyd, Schmid & Wooldridge, 2008) forklares det at mellomlederens intervensjon mot toppledelsens beslutninger skyldes at de forstår det som interessekonflikter. Videre blir kildene til mellomlederens anstrengelse mot toppledelsen identifisert.

Neste artikkel (Wooldridge & Floyd, 1989) ser på forholdet mellom strategisk konsensus og bedrifters prestasjon. Konsensus mellomledere imellom sees på som å ha stor viktighet. Oppfølgende artikkel (Wooldridge & Floyd, 1990) fant ingen link mellom mellomlederens konsensus og bedriftens prestasjon, men mellomlederens involvering i strategisk planlegging ble assosiert med høyere nivå av konsensus og finansiell prestasjon. Studiet hadde imidlertid limitasjoner, som at et begrenset utvalg gjør generalisering mer problematisk.

Westley i Floyd, Schmid og Wooldridge (2008) ser situasjonen fra en annen side og konkluderer med at mellomlederens ekskludering fra strategiske samtaler i en byråkratisk organisasjon fører til demotivasjon, tilsidesettelse og konflikt.

Floyd & Wooldridge (1994) beskriver hvordan enkelte mellomlederens handlingsmønster er sentralt for utvikling av organisatorisk kapasitet. I teksten kommer det frem at den viktigste strategiske ressursen er den kunnskap og de ferdigheter som er akkumulert over tid av en organisasjons medlemmer.

Floyd & Wooldridge (1997) setter opp en hypotese på at mellomledere i grensespennende posisjoner har høyere nivå av strategisk innflytelse. Grensespennende posisjoner kan her enkelt forstås som stillinger hvor man må ta hensyn til både bedriftens interne og eksterne forhold. Dataene som hentes inn forsvare hypotesen i det de rapporterte forskjellene var signifikante og i ønsket retning. Forskjellene var størst i strategisk innflytelse oppover i hierarkiet, jf. Floyd og Wooldridge (1992).

Mellomledere hjelper til å balansere følelser under radikale endringer, ved å hjelpe grupper til å tilpasse seg gjennom et sterkt engasjement for de individuelle sine endringer. (Huy, i Floyd, Schmid & Wooldridge, 2008)

Kodama (2005) beskriver mellomlederens rolle i bygging og ledelse av uformelle strateginettverk i og utenfor bedriften for åpen innovasjon.

Mellomledere som implementerte strategiske initiativer viste seg å omforme ansvarsområder og forventninger basert på teamets endrende mål. Uklar toppløstelse førte til opportuniste blant mellomledere (Sillince & Mueller, i Floyd, Schmid & Wooldridge, 2008).

Til sist tas det med at (Vilà & Canales, i Floyd, Schmid & Wooldridge, 2008) kom frem til at mellomlederens aktive deltagelse i strategisk planlegging gjorde at de satte mer pris på prioriteter, mål og koordinering under implementering.

Dette er bare et utvalg av de mange artikler som blir tatt for seg i dokumentet, og vi kan dermed si at det har skjedd mye forskning på mellomlederen. En rød tråd er at mellomlederen har større innflytelse i en bedrifts strategi enn tidligere antatt, og det styrker viktigheten av videre forskning på mellomledere i forskjellige settinger.

Mellomledere og innovasjon

Når det kommer til mellomledere og innovasjon er (Kodama, 2005) en interessant artikkel som beskriver hvordan kunnskap ble skapt gjennom nettverk av ”strategiske samfunn” (eng: Strategic Communities). Selve artikkelen er en casestudie om hvordan nye produkter ble utviklet i japanske bedrifter.

Praktisk sett er de strategiske samfunnene uformelle nettverk mellom de forskjellige divisjonene i en bedrift, andre bedrifter og andre relevante kilder som kunder og leverandører. De forskjellige delene av samfunnet møtes og skaper et grunnlag for å skape ny kunnskap. Interessant er det at mellomledere står sentralt i strategiske samfunn da de skaper uformelle og virtuelle teams både på innsiden og utsiden av bedriften.

En forutsetning i artikkelen er at skapning av kunnskap skjer i kontekst av at samfunnet er dynamisk og under konstant utvikling, fremfor en statisk situasjon. Videre må vi merke oss at undersøkelsene ikke er på et makronivå, men analyserer situasjonen i et par selskaper over et relativt kort tidsrom.

Utviklingsprosessene som skjedde i Fujitsu mellom april 2001 og sent 2002 blir i artikkelen beskrevet, og det blir forklart hvorfor de Strategiske samfunnene gjorde det mulig å fremstille kunnskap på uvanlig kort tid.

Viktige elementer i et strategisk samfunn blir identifisert til å være involvering, delte verdier og dannelseshastighet.

Kodama hevder at innovative bedrifter i det 21. århundre trenger å være basert på strategiske samfunn, altså at de er viktig for bedrifter å skape kontinuerlig innovasjon til å forme og strukturere strategiske samfunn basert på kreativ kunnskap. Siden mellomlederen står sentralt i dannelsen av disse samfunnene, er de viktige besittelser for en bedrift i det de ”frembringer informasjon” for ledelsen i en bedrift gjennom sitt arbeid i samfunnene, jf. Floyd og Wooldridge (1992).

Artikkelen er interessant for vår problemstilling da den klart viser hvordan mellomledere bidrar til innovasjon. Fra å gjennomgå mellomlederen, går vi nå over til å se på litteratur for det marked vi skal undersøke.

Om Solstad Offshore AS

Det er viktig å nevne at relevant litteraturutvalg for det maritime markedet er vesentlig mer begrenset, og at det har foregått lite forskning som er relevant for vår problemstilling. Den presenterte litteratur innehar da ikke samme kvalitet som tidligere gjennomgåtte artikler. Mer om kvalitet på litteratur følger senere i oppgaven.

Solstad Offshore AS er et rederi som etter deres egen nettside (Solstad, 2012) er 100 prosent rettet mot offshore petroleumsindustri. Rederiet har supply-fartøy (PSV), konstruksjonsskip (CSV) og ankerhåndteringsfartøy (AHTS), som opererer blant annet i Nordsjøen, på brasiliansk sektor og i Australia. Rundt 1300 mennesker jobber i Solstad, og de disponerer 50 skip.

Nettavisen "World Maritime News" (World Maritime News, 2012) skrev den 10. august 2012 at Solstad har blitt tildelt en kontrakt på ca. 9,5 millioner USD, for ankerhåndteringsfartøyet "Nor Tigerfish". Det illustrerer at Solstad er et verdenskjent rederi, som stadig vinner store kontrakter. Videre bekrefter artikkelen at Solstad disponerer 50 skip.

Fra sjø til land

FAFO har skrevet rapporten "Fra sjø til land" (Reegård & Rogstad, 2012), som tar for seg betydningen av sjøbasert erfaring i maritim næring fram mot 2020. Rapporten kan være interessant da den grunngir hvorfor det er viktig at mellomledere i rederier har sjøbasert erfaring.

Ved hjelp av spørreundersøkelser og intervjuer kom blant annet følgende frem i (Reegård & Rogstad, 2012, s. 7):

Syv av ti oppgir at personer med praktisk og operasjonell erfaring fra sjøen vil ha svært stor eller ganske stor betydning for å dekke behovet for arbeidskraft og kompetanse frem mot 2020.

Syv av ti sier seg enig i følgende påstand: ansatte med erfaring fra sjø har en kompetanse vi er avhengige av for å drive/utvikle vår virksomhet.

Intervjuene underbygger at praktisk erfaring fra sjø er av vesentlig betydning både for innovasjon og sysselsetting for landbaserte virksomheter. I spørreundersøkelsen rapporterer 74 prosent at de er helt eller ganske enige i at ansatte med praktisk erfaring fra sjø er viktige for innovasjon og nytenkning i virksomheten.

Det må sies at utenlandske sjøfolk kan inneha samme praktisk og operasjonell erfaring som norske sjøfolk, men det er mindre sannsynlig at disse bosetter seg i Norge etter endt karriere til sjøs. Følgelig kan det være viktig at norske mellomledere får praktisk og operasjonell erfaring til sjøs.

I etterkant av rapporten har Maritim Logg (Jørgensen, 2012) skrevet en artikkel som argumenterer for at maritim næring er avhengig av den norske sjømann.

Rapporten støtter vår antakelse om at sjøoffiserer har strategisk innflytelse i de beslutninger rederiet tar, da de data som foreligger blant annet viser hvor viktig det er for arbeidskraft og innovasjon at mellomledere i landorganisasjonen har hatt erfaring som sjøoffiserer.

Andelen av eksisterende litteratur er såpass stor at redegjørelsen må begrenses. Vi velger derfor å gå over til en begrunnelse på hvorfor vi har valgt den litteraturen som er trukket frem.

Begrunnelse for utvalg av litteratur

Litteraturen som er beskrevet har blitt valgt ut både grunnet relevans og at deler av den er presentert til oss av høgskolelektorene Leiv Kåre Johannesen og Sølvi Haavik.

Vår oppgave er et av flere pågående ”casestudies” av mellomlederen i en gruppe rederier. Teorigrunnlaget var valgt ut av Leiv Kåre Johannesen og Sølvi Haavik som et ledd i et større prosjekt på høgskolen, hvor data fra samtlige ”casestudies” blir brukt til å se på mellomlederen i maritim næring. Vi har valgt å ta utgangspunkt i dette teorigrunnlaget i søket etter passende litteratur, for at casestudiet kan få lettere anvendelse i en større sammenheng.

Videre litteratur om mellomlederen er lett opp på akademiske nettdatabaser, og tatt i anvendelse hvis relevansen til vår problemstilling og kvaliteten på artikkelen var tilfredsstillende.

Litteraturen om Solstad valgte vi å ta fra deres egen nettside og World Maritime News sine nettsider for å se etter sammenhold. World Maritime News fremstår som en seriøs nettside.

Presentert litteratur har relevans for vår problemstilling, noe som er forklart i etterkant av hver gruppe litteratur i redegjørelsen. I tillegg til relevans er kvaliteten på litteraturen et sentralt vurderingsemne.

Kvaliteten på litteraturen

Om mellomlederen

Ved vurdering av kvaliteten på litteraturen må vi se på hva slags type litteratur vi har med å gjøre.

Litteraturen som omhandler mellomledere er artikler som er skrevet av professorer ved institusjoner som universitetet i Massachusetts og universitetet i Nihon, Japan. Tittel som professor betyr i praksis at man er fremst i sitt respektive felt av arbeid. Artikler skrevet av professorer innehar således høy kvalitet og er av høy troverdighet.

Vår litteratur om mellomledere i stor grad artikler skrevet av professorers, og har derfor tilstrekkelig kvalitet til å danne teoretisk grunnlag for vår besvarelse.

Om Solstad

Litteraturen om Solstad Offshore AS er tatt fra deres egen nettside og fra nettsidene til "World Maritime News". Det er viktig å stille seg kritisk til informasjon om en bedrift hentet fra bedriften selv, da de alltid ønsker å stille seg i best mulig lys. Imidlertid er den informasjon vi har hentet fra deres sider mer informativ om hvilke aktiviteter de har, og behovet for å fremstille seg selv bedre er dermed ikke så relevant.

For å kontrollvurdere informasjonen fra Solstad sin hjemmeside, fant vi en artikkel om Solstad på "World Maritime News" sine nettsider. Denne informasjonen samsvarer med den fra Solstad, noe som taler for at den informasjon som vi har tatt med er korrekt.

FAFO-rapporten

Også FAFO-rapporten er skrevet av forfattere med høy akademisk bakgrunn fra universitetet i Oslo. Rapporten er fra 2012, og er derfor sentral da den inneholder ny og relevant informasjon. For vår oppgave er rapporten ekstra interessant da den har relevans både for mellomledere og det maritime marked.

Litteraturen vi har anvendt har tilstrekkelig relevans og kvalitet til å danne teoretisk grunnlag for vår besvarelse.

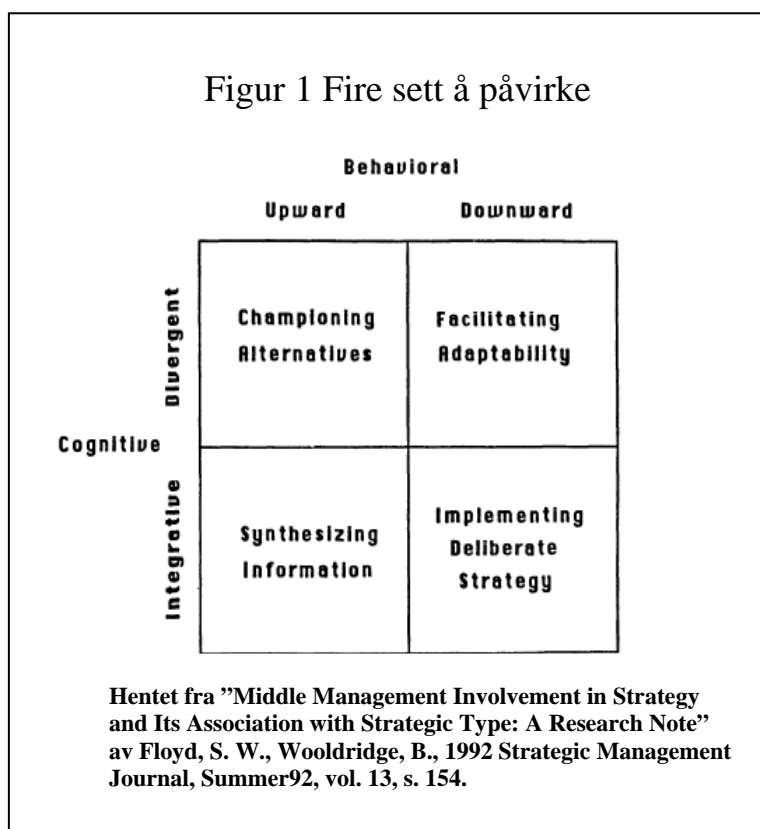
Delkonklusjon litteratur

Vi har sett på relevant litteratur om mellomlederen sin strategiske rolle, om Solstad og om sjøfolks betydning i landorganisasjonen. Sentralt av litteraturen er Floyd og Wooldridge (1992) som vil bli behandlet nærmere under presentasjon av teorier.

Videre har vi sett på kvaliteten til litteraturen som er presentert, og vi har kommet til at kvaliteten er tilfredsstillende god. Nå som litteraturen er presentert vil fokuset skiftes til å presentere foreliggende teorier.

Presentasjon av teori

Den mest sentrale teorien for vår problemstilling kommer frem av Floyd og Wooldridge (1992). Teorien tar utgangspunkt i at mellomledere kan påvirke strategiske beslutninger på fire måter: ”kjempe frem alternativer”, ”frembringe informasjon”, ”tilrettelegge for tilpasning” og ”implementere forsettlig strategi”, jf. litteraturdelen av oppgaven. I figur 1 (fire sett å påvirke) vises det hvordan mellomledere kan involvere seg i strategi. Det går nå grundigere inn på hver av disse måtene.



Mellomledere sitter oftere i posisjoner hvor det er lettere å følge med på operasjonelle detaljer i en bedrift. De har derfor et bedre grunnlag enn toppledelsen til å komme frem med innovative løsninger for å effektivisere bedriftens operasjoner. Mellomledere kan ta initiativ til å gjøre operasjoner på alternative måter. Hvis det viser seg at denne alternative måten er mer effektiv eller løser problemer bedriften har hatt, kan de fremme alternativet for toppledelsen slik at det kan implementeres i langsiktig strategisk planlegging (Bower, i Floyd & Wooldridge, 1992). I henhold til (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155) kan da å ”kjempe frem alternativer” defineres som ”iherdig og overtalende kommunikasjon om strategiske alternativer til toppledelsen.”

Ikke all informasjon mellomledere bringer til toppledelsen er strategiske alternativer. Mellomledere er ofte i kontakt både med operasjonelle deler av bedriften og med bedriftens samarbeidspartnere, samt at de kan ha oversikt over aktiviteter hos konkurrenter. Disse har da mulighet til å rapportere relevant informasjon til toppledelsen (Thompson; Westley, i Floyd & Wooldridge, 1992), slik at kvaliteten på deres strategiske beslutninger øker. Som det ble sett nærmere på i litteraturdelen kan mellomlederens ”strategiske samfunn” skape innovasjon gjennom å dele kunnskap, jf. (Kodama, 2005). Å ”frembringe informasjon” kan da defineres som ”å tolke og evaluere informasjon” (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155) og dermed påvirke hvordan toppledelsen ser på situasjonen.

De to overnevnte måter virker oppover i en bedrifts hierarki, i motsetning til de to neste som virker nedover i hierarkiet.

En moderne bedrift er under konstant endring for å tilpasse seg et stadig endrende marked. Mellomledere kan da bidra til å gjøre bedriften mer fleksibel gjennom å stimulere til oppførsel som avviker fra offisielle forventninger (Bower; Burgelman; Kanter; Kidder, i Floyd & Wooldridge, 1992). Blant annet gjennom å dele informasjon eller å oppfordre bedriftsmedlemmer til å føle på at forhold endrer seg (Chakravarthy, i Floyd & Wooldridge, 1992), kan mellomledere ”tilrettelegge for tilpasning”. (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155) definerer å tilrettelegge for tilpasning som å ”fostre frem fleksible organisatoriske løsninger.”

Å ”implementere forsettlig strategi” har ofte vært sett på som mellomlederens nøkkelrolle (Nutt; Schendel og Hofer, i Floyd & Wooldridge, 1992). Toppledelsen er de som utvikler en bedrift strategi, og de delegerer oppgaven å implementere denne strategien gjennom bedriften

til mellomledelsen. En definisjon på å implementere forsettlig strategi kan da være ”å gripe inn for å synkronisere bedriftens handlinger med dens strategiske intensjoner.” (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155).

For å eksemplifisere teorien bruker artikkelen Miles og Snow (1978) sin typologi, og fremstiller hypoteser om mellomlederens aktivitet i de fire måtene å påvirke strategi på avhengig av bedriftens strategiske typologi. Bruk av denne typologien er bare en anvendelsesmåte for teorien.

Teorien er sentral for vår problemstilling da den kan gi oss svar på hvilken innflytelse mellomlederne i rederiet har på de strategiske beslutninger som blir tatt, gjennom de fire måtene å påvirke strategi.

Oppsummering av teoridelen

Floyd og Wooldridge (1992) har gått som en rød tråd gjennom hele teoridelen. Både har annen litteratur vært sett oppimot artikkelen, og den sentrale teori for oppgaven har vært trukket ut av artikkelen. Blant annet har Kodama (2005) eksemplifisert hvordan mellomledere kan frembringe informasjon etter den presenterte teorien.

Litteraturen som er fremhentet om mellomledere er skrevet av universitetsprofessorer, og innehar derfor god kvalitet. Også litteratur om Solstad og det maritime marked må sies å ha god kvalitet, selv om forfatterne ikke er like anerkjente.

Teorien som kommer frem av Floyd og Wooldridge (1992) kommer til å danne det teoretiske grunnlaget for besvarelse av vår problemstilling. Da en nærmere gjennomgang av faktum og metode er nødvendig for å rette teorien opp mot problemstillingen, gjøres dette etter at metoden er gjennomgått.

Metode

Kvantitativ datainnsamling

Vi har valgt å bruke kvantitativ datainnsamling for å få svar på våre antakelser. Anledningen til at kvantitativ data passer oppgaven er fordi vi er interessert i å vite om erfaring fra sjøen generelt sett har en innvirkning på rederiets strategi. Kvantitativ metode gir oss den fordel at dataene lettere kan generaliseres (Holme & Solvang, 1996).

I henhold til Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 90) brukes en casestudie til å ”hente inn mye informasjon fra noen få enheter ... gjennom detaljert og omfattende datainnsamling.” Vi valgte da å benytte oss av en casestudie fordi vi nettopp ønsker å få inn mye og detaljert informasjon om kun et rederi og kun et par grupper personer innenfor dette rederiet.

Ved generalisering er det ønskelig at flest mulig deltar i spørreundersøkelsen, slik at vi får et størst mulig datagrunnlag. Kvantitativ metode gjør det etter Johannesen, Christoffersen og Tufte (2011) enkelt å nå en stor målgruppe.

En fordel med å bruke kvantitativ metoden i form av en spørreundersøkelse er at det gir oss statistisk presist svar (Holme & Solvang, 1996).

En annen fordel med den standardiserte undersøkelsen i vårt tilfelle er at andre oppgaver kan bruke samme metode uten stor risiko for at dataene vinkles annerledes, noe som fører til at det er lettere å duplisere undersøkelsen hos andre rederier eller i andre bransjer (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

I vårt tilfelle skulle det ha vært et stort prosjekt å bruke en kvalitativ undersøkelse. Vi har sendt ut spørreundersøkelsen til 317 personer. Å gjennomføre samme undersøkelse gjennom kvalitative intervjuer hadde vært svært tidskrevende sett i forhold til innkommende data (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Type datainnsamling

Som nevnt i innledningen har vi en antakelse om at en mellomleder som har jobbet eller jobber til sjøs kan ha en større strategisk innflytelse i rederiet, da denne sannsynligvis har et bredere syn på rederiet og deres utfordringer.

For å kunne få svar på denne antakelsen utfører vi en undersøkelse med hjelp av datainnsamling via programmet Questback, som det kommer tilbake til i kapittelet om spørreundersøkelsen. Resultatet fra denne datainnsamlingen må kunne svare på om de aktuelle personer er delaktig i beslutningsprosessene i rederiet. Vi må også vite hvilke personer som innehar et STCW sertifikat, for å finne ut om de har jobbet eller jobber i en ledende posisjon til sjøs.

Målgruppe

I prosjektskissen har vi operert med begrepet ”sjøoffiserer”, og begrepet ”mellomleder” har vært gjennomgående i oppgaven. Et spørsmål som da reiser seg er hvilken målgruppe vi ønsker å rette den kvantitative undersøkelsen mot.

Undersøkelsens sjø del blir sendt ut til kapteiner, overstyrmenn og maskinsjefer, men også i landorganisasjonen er det personer som har vært sjøoffiserer. I spørreundersøkelsen blir det spurt om man har, eller har hatt et STCW-sertifikat. For å skille mellom sjøoffiserer og personer som har hatt STCW-sertifikat velger vi å definere sjøoffiserer som nåværende kapteiner, overstyrmenn og maskinsjefer.

Undersøkelsen blir sendt til både sjøoffiserer og til ansatte i rederiets landorganisasjon. I landorganisasjonen er vi i interessert i å vite om sjøbasert erfaring gir utslag i et høyere snitt i henhold til vår spørreundersøkelse, enn de som ikke har vært til sjøs. Det er dermed grunnlag for å gi begrepet mellomleder en videre rekkevidde, og dermed inkludere stillinger som ligger nær mellomledertrinnet. Spesielt da det er problematisk å definere hvilke stillinger som ligger på mellomledertrinnet.

I tillegg er det utfordrende å skille ut mellomledertrinnet når spørreundersøkelsen sendes til en såpass stor landorganisasjon.

Hvis det blir tatt hensyn til disse utfordringene, er det forsvarlig å definere mellomlederen til de i rederiets landorganisasjon som er tilsendt spørreundersøkelsen, samt sjøoffiserene i rederiet.

Målgruppen vår er da mellomledere etter nevnte definisjon i Solstad Offshore AS.

Spørreundersøkelsen

Spørreundersøkelsen som vi bruker er tatt fra boken "The Strategic Middle Manager" og heter "Resource B: A Self-Test of Middle Management Strategic Involvement" (Floyd & Wooldridge, 1996).

For å unngå at data blir vinklet i en viss retning har vi valgt å redusere informasjon som kan identifisere personer til et minimum. Datatilsynet har godkjent datainnsamlingen vår, noe som betyr at innsamlingen ikke strider mot norsk personvernlovgivning.

Spørreundersøkelsen vi benytter inneholdt fra starten av 20 spørsmål. Denne har siden blitt omarbeidet til to varianter, engelsk og norsk. Arbeidet med oversettelse fra den engelske originalen til vår norske variant gjøres hovedsakelig av Sølvi Haavik og Leiv Kåre Johannesen. Når oversettelsen var avklart så ble undersøkelsen tilpasset den maritime sektoren, og det ble lagt til noen identifiserende spørsmål som arbeidstittel, stilling ol.

Etter dette arbeid ble undersøkelsen oversatt tilbake til engelsk og sendt til William Wooldridge for kontroll. Vi har lagt til 12 spørsmål i den norske versjonen og 11 spørsmål i den engelske versjonen, slik at undersøkelsen som sendtes ut totalt var på respektive 32 og 31 spørsmål. Alle spørsmål unntatt jobbtittel er av flervalgstype, hvor av noen har mulighet til å legge til egen notering.

Spørsmålene vi har lagt til er følgende:

1. Kjønn?
2. Alder?
3. Nasjonalitet?
4. Hva er ditt høyeste fullførte utdanningsnivå?
5. Hvilken type utdanning har du?
6. Hvor lenge har du arbeidet i rederiet?
7. Hvor lenge har du jobbet i bransjen? (inkludert læretid/kadettid)
8. Hvilken funksjon jobber du innenfor rederiet? (i dag)
9. Jobbtittel?
10. Har du, eller har du noen gang hatt et STCW-sertifikat?
11. Dersom ja på spørsmål 10: Hvor lenge jobbet du på sjøen?
12. Dersom ja på spørsmål 10: Hvor har du din sjøoffiserutdanning fra?

På den engelske versjonen har vi utelatt spørsmål 12, fordi dataene i spørreskjemaet kommer til å bli benyttet også utenfor vårt arbeid, og denne informasjonen har ingen verdi for noe av arbeidet.

Etter at undersøkelsen ble godkjent av Wooldridge begynte vi å sende den ut via questback.no.

Spørsmålene er utformet for å dele svarene inn i fire kategorier: ”championing”, ”facilitating”, ”synthesizing” og ”implementing”, se teoridelen for nærmere forklaring. Hele spørreundersøkelsen på både engelsk og norsk finnes som vedlegg 1. og 2.

Etter at rådataene kom inn fra vår Questback undersøkelse, analyserte vi dem ved hjelp av de verktøy vi har fått fra Floyd og Wooldridge (1996).

Innkommende data

Rådataene vi får fra undersøkelsen kan hjelpe oss å se hvem som involverer seg i hvilke prosesser og hvor mye de i så fall involverer seg. Dette beretter imidlertid ikke hvor mye noen involverer seg i en beslutningsprosess, men hvor mye personen anser at han selv involverer seg. Personer kan ha et ønske om å fremstille seg selv bedre, og det kan påvirke vår statistikk ved at poengsnittet øker. For å motvirke dette er spørreundersøkelsen anonymisert, jf. (Løvås, 2010)

For å tolke de innkommende data anvender vi samme metode som Resource B, (Floyd & Wooldridge, 1996). For å tolke hvor ofte man tar rollen som championing, så adderer vi poengene på spørsmål 4, 9, 11, 15 og 19. Om summen for poengene er under 10 så er det meget uvanlig at personen tar denne rollen. Er summen mellom 10-15 er det uvanlig at personen tar denne rollen. En sum mellom 15-20 viser at personen normalt eller av og til tar denne rollen. Er summen over 20 indikerer det at personen normalt eller ofte tar den rollen. På sammen sett adderer vi spørsmål 5, 7, 12, 16 og 18 for rollen som facilitating, og 1, 3, 8, 13 og 14 for rollen som synthesizing, og 2, 6, 10, 17 og 20 for rollen som implementing.

Poengsummer fra 15 poeng og oppover kan defineres som at mellomledere normalt utfører rollen det blir spurt om. Det velges derfor å definere en poengsum på over 15 som en høy poengsum.

Problemstilling

Nå som teoridelen og metoden er gjennomgått vil vi sette opp vår problemstilling, og de spørsmål vi ønsker å få svar på gjennom datainnsamlingen.

Gjennom de fire måter beskrevet i Floyd og Wooldridge (1992) kan sjøoffiserer påvirke rederiets strategi. Viser dataene at sjøoffiserer får høye poengsummer innenfor en av de fire måtene kan det tale for at de påvirker strategi ved bruk av denne metoden. Følgende antakelse settes opp:

A1: Sjøoffiserer påvirker rederiets strategi.

Høye verdier i rollen som ”synthesizing” kan tale for at personen bidrar til rederiets innovasjonsprosesser, (Kodama, 2005; Floyd & Wooldridge, 1992). Får en mellomleder, både sjøoffiserer og personer i landorganisasjonen, et høyt snitt i synthesizing kan denne bidra til de innovative prosesser i rederiet. Vi setter da opp følgende antakelse:

A2: Mellomledere bidrar til rederiets innovasjonsprosesser.

Den erfaring personer som har vært sjøoffiserer innehar er unik. Denne erfaringen gjør dem i stand til å forstå rederiets strategi bedre enn de som er ansatt direkte i landorganisasjonen. Mellomledere som har vært til sjøs kan da få et høyere poengsnitt etter Floyd og Wooldridge (1992) sine måter å påvirke strategi enn de som ikke har vært til sjøs. Vi setter opp følgende antakelse:

A3: I landorganisasjonen vil de mellomledere som tidligere har vært sjøoffiserer få et høyere snitt på spørreundersøkelsen enn de som ikke har vært til sjøs.

Dataanalyse

Behandling av data

Ved hjelp av questback.no (se metodedel) har vi fått inn de data som trengs for å svare på problemstillingen. Rådata kan finnes i vedlegg nr. 3. I første omgang gjennomgår vi hvordan dataene er behandlet og presentert, så vil dataene presenteres og til slutt vil dataene analyseres.

Av de 317 spørreundersøkelsene vi sendte ut fikk vi 157 svar tilbake, 98 av disse var fra sjøorganisasjonen og 59 fra landorganisasjonen. Svarprosenten ble da på 49,53.

Sjø	
Championing 4,9,11,15,19	15.50
Facilitating 5,7,12,16,18	13.99
Synthesizing 1,3,8,13,14	15.69
Implementing 2,6,10,17,20	17.69

Land med STCW	
Championing 4,9,11,15,19	15.70
Facilitating 5,7,12,16,18	13.90
Synthesizing 1,3,8,13,14	17.71
Implementing 2,6,10,17,20	17.00

Land uten STCW	
Championing 4,9,11,15,19	15.42
Facilitating 5,7,12,16,18	12.28
Synthesizing 1,3,8,13,14	16.13
Implementing 2,6,10,17,20	15.29

Figur 2 Datatabell

I figur 2. har vi sammenstilt alle rådata til et oversiktlig format. Den rådata som vi fikk fra Questback bestod av fire Excel dokumenter, et for hver spørreundersøkelse som ble sendt ut. Vi begynte med å rense av all data som for oss var uinteressante. Den eneste informasjon vi beholdt fra de som jobbet til sjøs var de 20 siste spørsmålene. De som jobbet på land delte vi opp i to grupper: en med de som har / har hatt et STCW-sertifikat og en med de som ikke har eller har hatt et STCW-sertifikat.

Etter å ha delt opp dataene i tre grupper: sjøorganisasjonen, landorganisasjonen med STCW-sertifikat og landorganisasjonen uten STCW-sertifikat, begynte vi å fjerne alle tomme svar som stammet fra at personer ikke hadde svart på enkelte spørsmål. Alle svar ga et poeng fra 1 til 5 og et som ikke var besvart fikk ingen verdi, slik at de ikke skulle påvirke statistikken.

Når alle dataene var sorterte, begynte vi å beregne gjennomsnittet for hvert spørsmål i hver enkelt gruppe. Så adderte vi spørsmålene som forklart i metodekapittelet.

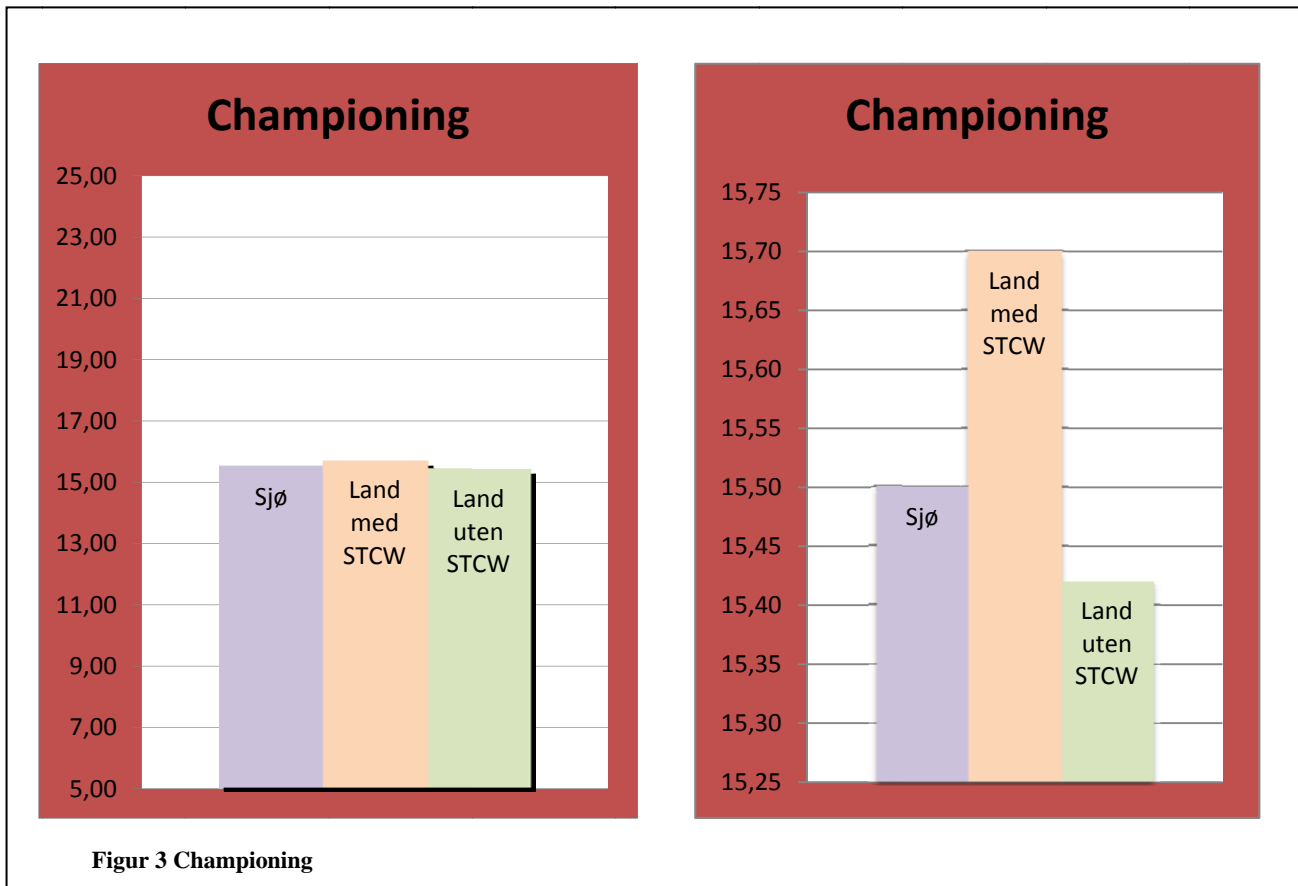
Dette var første gang vi fikk en antydning om hva våre innsamlede data skulle vise. Vi lagde så diagrammer for hver måte å påvirke strategi på og sammenlignet de tre gruppene for å se hvordan de fikk poeng i forhold til hverandre. Diagrammene er merket med hvilken måte de påvirker strategi med på toppen, og har også egen farge for bedre visuell representasjon. Fargene i diagrammene tilsvarer fargene i sorteringen av rådata, slik at det er enkelt å spore diagrammene til rådataen.

Presentasjon av data

I henhold til Resource B, (Floyd & Wooldridge, 1996) kan det maksimalt oppnås 25 poeng på hver av de fire måtene å påvirke strategi på. Som tidligere nevnt delte vi svarene i tre grupper. Dataene presenteres for hver av de fire måtene å påvirke strategi på, hvor det ses på forskjellene mellom de tre gruppene.

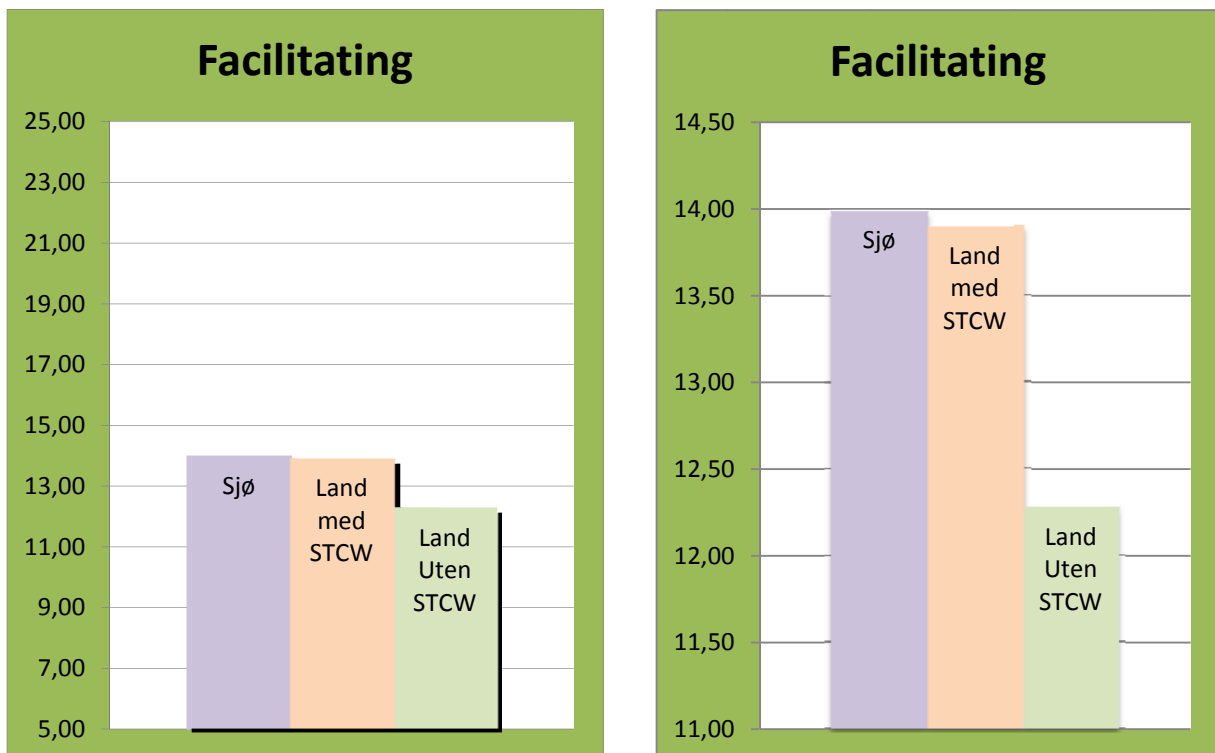
Championing

Sjøorganisasjonen får en poengsum på 15,50, landorganisasjon med STCW-sertifikat (land med) får 15,70 poeng og landorganisasjon uten STCW-sertifikat (land uten) får 15,42 poeng, (figur 3, championing). Poengsummen til sjøorganisasjonen er 0,52 % større enn land uten, og land med sin poengsum er 1,82 % større enn land uten.



Facilitating

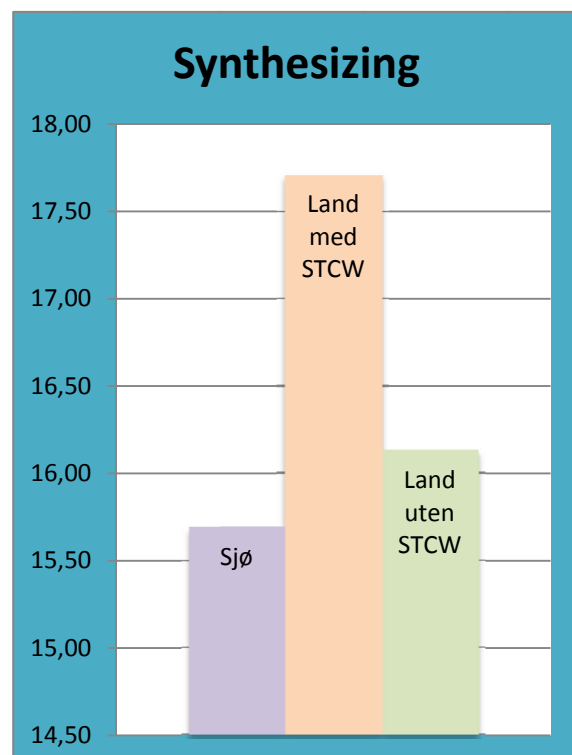
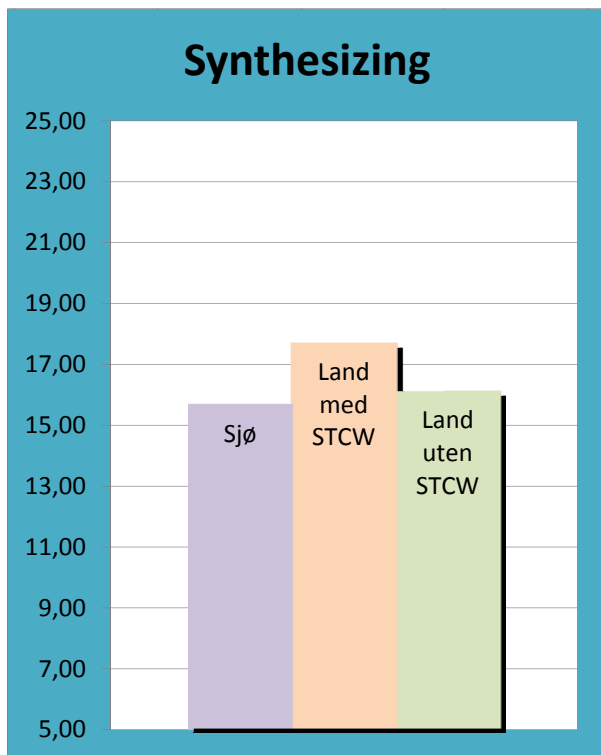
Sjøorganisasjonen får her en poengsum på 13,99, land med får 13,90 poeng og land uten får 12,28 poeng, (figur 4, facilitating). Poengsummen til sjøorganisasjonen er 13,93 % større enn land uten, og land med sin poengsum er 13,19 % større enn land uten.



Figur 4 Facilitating

Synthesizing

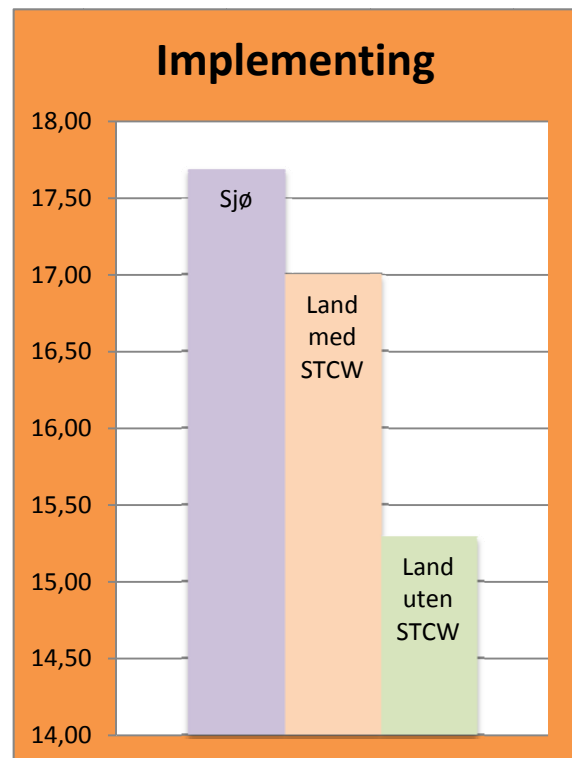
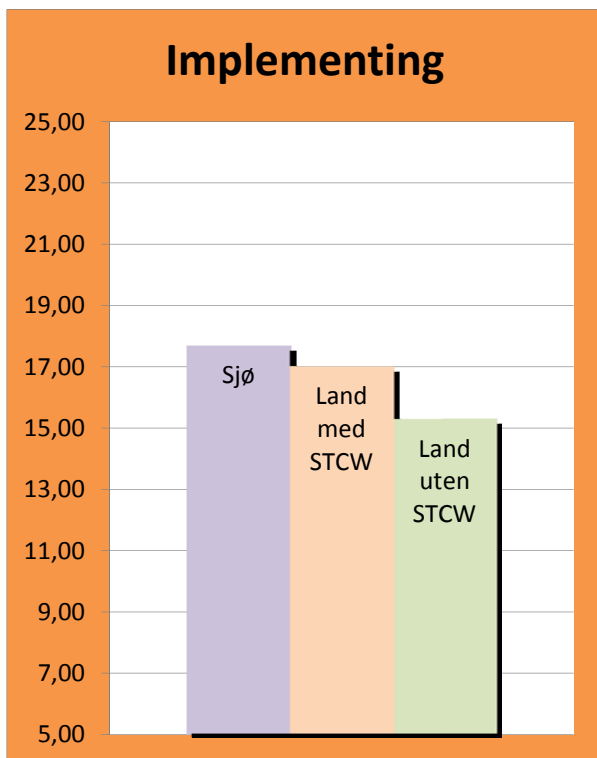
Sjøorganisasjonen får her en poengsum på 15,69, land med får 17,71 poeng og land uten får 16,13 poeng, (figur 5, synthesizing). Poengsummen til sjøorganisasjonen er 2,73 % mindre enn land uten, og land med sin poengsum er 9,80 % større enn land uten.



Figur 5 Synthesizing

Implementing

Sjøorganisasjonen får her en poengsum på 17,69, land med får 17,00 poeng og land uten får 15,29 poeng, (figur 5, implementing). Poengsummen til sjøorganisasjonen er 15,70 % større enn land uten, og land med sin poengsum er 11,18 % større enn land uten.



Figur 6 Implementing

Dataanalysen

Før vi kan se på resultatene dataene gir oss, må dataene og måten de presenteres på analyseres. Sentrale analyseringskriterier har vi funnet i boken ”Statistikk for Universiteter og Høgskoler” (Løvås, 2010).

Frafallsanalyse

Første vurderingsmoment er om en svarprosent på 49,53 er tilfredsstillende. Det er klart at en størst mulig svarprosent er ønskelig, men svarprosenten på spørreundersøkelser har generelt sett sunket de siste år. Vanlige svarrespons ligger i størrelsesorden 30-40 %, og det kan sies at en respons på over 50 % er bra. Imidlertid kan lavere svarprosent utgjøre et problem for generalisering av data (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011).

Da halvparten av de spurte svarte på spørreundersøkelsen, kan vi med bakgrunn i teorien si at svarprosenten i helhet er tilfredsstillende. Selv om svarprosenten er tilfredsstillende kan en svarrespons på rundt 50 % gi oss utfordringer med å kunne generalisere våre data.

For sjøorganisasjonen var svarprosenten på 66,22, noe som må sies å være god respons. Svarene fra sjøorganisasjonen kan da lettere generaliseres for sjøoffiserer i Solstad.

For landorganisasjonen var svarprosenten på 34,91. Dette kan ikke sies å være en god svarprosent, og følgelig kan svarene vanskelig generaliseres for Solstad sin landorganisasjon.

Svarresponsen på engelsk spørreskjema til landorganisasjonen var på 13 %, og norsk spørreskjema til landorganisasjonen var på 56 %. Til den engelske delen av sjøorganisasjonen var svarresponsen på 43 %, og i den norske delen av sjøorganisasjonen var svarresponsen på 70 %.

Det er interessant å se at svarprosenten fra de engelske spørreskjemaene er vesentlig lavere enn for de norske, spesielt da spørreundersøkelsene er så og si identiske med unntak av språk. Årsaken til dette kan være kulturelle forskjeller, både i utdanning og jobbsammenheng. Det kan også tenkes at utenlandsk personell ikke er like opptatt av å involvere seg i rederiet.

Vurderingsmomenter på visuell representasjon av data

Gjennom å la diagrammene begynne på høye tall kan vi ”manipulere” størrelsen på forskjellen mellom de tre gruppene for å tydeliggjøre svarene (Befring, 2007). Ser man på tabellen for Championing er søylen for land med STCW-sertifikat omtrent dobbelt så høy som søylen for land uten STCW-sertifikat, mens forskjellen i virkeligheten bare er på 1,82 %. For å illustrere dette har vi inkludert et diagram som viser søylene på en skala fra 5 til 25 poeng som er hele vurderingsskalaen. Vi har presentert lik data på to forskjellige visuelle metoder for å få en mest mulig nøytral visning av dataene.

Fremstilling av spørsmålene i undersøkelsen

Da undersøkelsen er en modifisert utgave av den som kommer frem av Resource B (Floyd & Wooldridge, 1996), har vi ikke grunnlag for å konkludere med annet enn at undersøkelsen er tilstrekkelig nøytral i sin fremstilling av spørsmålene.

Drøfting

I henhold til antakelse en

Antakelse en er at sjøoffiserer påvirker rederiets strategi. For å svare på antakelsen vil vi først gå inn i svarene på de fire måtene å påvirke strategi, og så prøve å gi et samlet svar.

Championing

Resultatet for sjøoffiserer på championing ble et snitt på 15,5 av 25 mulig poeng. I henhold til metoden betyr det at sjøoffiserer "kjemper frem alternativer" normalt eller av og til (15-20 poeng).

Da en poengsum på over 15 kan bety at å kjempe frem alternativer er en normal ting å gjøre, må dette sies å være en bra poengsum. I verste fall kjemper sjøoffiserer frem alternativer av og til, noe som må forstås til at det skjer relativt regelmessig. De data vi har taler da for at sjøoffiserer påvirker strategi gjennom å kjempe frem alternativer.

Et interessant spørsmål er hvorfor sjøoffiserer er gode på å kjempe frem alternativer. Det kan være fordi sjøoffiserer i sin ledende stilling ombord på fartøy har et godt grunnlag til å finne ut hvilke løsninger som fungerer. Videre sitter de i en posisjon som gir de mulighet til å teste alternativer på eget skip.

Da er skip er relativt isolert fra toppledelsen kan det være lettere å teste ut alternativer uten at toppledelsen begrenser aktiviteter. Dette argumentet har imidlertid begrensninger da aktiviteter på offshorefartøy er godt regulert, men innenfor de rammene regelverket setter har sjøoffiserer gode muligheter for å teste ut alternativer.

Siden sjøoffiserer har et godt grunnlag til å teste ut nye alternativer, følger det at sannsynligheten for at alternativene blir kjempet frem til toppledelsen øker. Altså at mellomledere utfører "iherdig og overtalende kommunikasjon om strategiske alternativer til toppledelsen" (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155).

Facilitating

Resultatet for sjøoffiserer på facilitating ble et snitt på 13,99 av 25 mulig poeng. I henhold til metoden betyr dette at det er uvanlig at sjøoffiserer ”tilrettelegger for tilpasning” (10-15 poeng).

Poengsummen ligger mellom 10 og 15, altså at det er uvanlig. Dette kan ikke sies å være et bra resultat. Dataene taler for at sjøoffiserers påvirkning av strategi gjennom å tilrettelegge for tilpasning er begrenset.

Det kan da stilles spørsmål til hvorfor sjøoffiserer ikke er gode til å tilrettelegge for tilpasning. Den norske offshoreflåten har et av verdens strengeste regelverk når det kommer til sikkerhet. Et omfattende og strengt regelverk kan føre til at bestemmelsene i regelverket blir lest bokstavelig og ikke tolket med bestemmelsen hensikt i tankene.

For å følge regelverket kan sjøoffiserer nedprioriterer tilrettelegging, da de får servert et ferdig sett med instruksjoner å forholde seg til.

Etter vår teori kan mellomledere bidra til å gjøre bedriften mer fleksibel gjennom å stimulere til oppførsel som avviker fra offisielle forventninger. Til sjøs er de fleste operasjoner rutinerte og bruk av sjekklister forekommer ofte. Sjøoffiserer har da liten mulighet til å stimulere oppførsel som avviker fra de fastsatte rutiner.

Synthesizing

Resultatet for sjøoffiserer på synthesizing ble et snitt på 15,69 av 25 mulig poeng. I henhold til metoden betyr det at sjøoffiserer ”frembringer informasjon” normalt eller av og til (15-20 poeng).

Som nevnt under championing er en poengsum på over 15 bra, da det kan tale for at det er normalt for sjøoffiserer å frembringe informasjon. Også her taler dataene for at sjøoffiserer påvirker strategi gjennom å frembringe informasjon. Videre kan dataene tale for at sjøoffiserer bidrar til rederiets innovasjonsprosesser (Kodama, 2005), mer om dette senere.

Igjen blir spørsmålet nå hvorfor sjøoffiserer er gode på å frembringe informasjon. Sjøoffiserer er en del av skipets besetning, og følger derfor med skipet på dets reiser. Det sier seg da at de er utsatt for eksterne hendelser som toppladelsen ikke har lik mulighet til å få med seg.

På sine reiser plukker sjøoffiserer opp mye nyttig informasjon, både internt og for markedet generelt. Når en da sitter inne med informasjon som kan være av nytte for rederiet, er det naturlig at sjøoffiserer rapporterer denne informasjonen til toppladelsen. En annen måte å se dette på er at sjøoffiserer ”tolker og evaluerer informasjon” (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 166), og dermed påvirker toppladelsen sitt syn.

Implementing

Resultatet for sjøoffiserer på implementing ble ett snitt på 17,69 av 25 mulig poeng. I henhold til metoden betyr det at sjøoffiserer ”implementerer forsettlig strategi” normalt eller av og til (15-20 poeng).

En poengsum på 17,69 er nærmere 20 enn 15, og vi kan da med større sikkerhet si at sjøoffiserer normalt sett implementerer forsettlig strategi som en måte å påvirke rederiets strategi. Av alle de fire måtene taler dataene om implementing klarest for sjøoffiserer påvirker strategi gjennom å implementere forsettlig strategi.

Vi spør igjen om hvorfor sjøoffiserer er dyktige på å implementere forsettlig strategi. Denne måten for å påvirke strategi på har ofte vært sett på som mellomlederens nøkkelrolle (Nutt, 1987; Schendel & Hofer, 1979). I alle bedrifter, rederier inkludert, har det da vært fokusert på at mellomlederen skal synkronisere bedriftens handlinger med dens strategiske intensjoner.

Sjøoffiserer innehar de ledende stillinger ombord på rederiets fartøy, og mottar derfor mest strategisk informasjon fra toppladelsen. Det faller derfor til dem å tilpasse operasjoner etter de strategiske retningslinjer toppladelsen sender ut. Sjøoffiserene kan bidra til rederiets strategi gjennom ”å gripe inn for å synkronisere bedriftens handlinger med dens strategiske intensjoner.” (Floyd & Wooldridge, 1992, s. 155).

Generelt sett

Dataene taler for at sjøoffiserene som ble spurt påvirker strategi gjennom championing, synthesizing og implementing, samt at de påvirker lite gjennom facilitating. Det er da interessant å finne ut om vi kan generalisere dataene for alle sjøoffiserer i Solstad.

Sjøoffiserene i Solstad hadde en svarrespons på 66,22 %, altså at så og si to tredjedeler svarte på undersøkelsen. Svarprosenten i seg selv taler for at vi kan generalisere svarene, sett i sammenheng med at den gruppen vi har definert som sjøoffiserer er relativt konform er det forsvarlig å konkludere med at vi kan generalisere svarene. Følgelig påvirker sjøoffiserene i Solstad rederiet sin strategi, hovedsakelig gjennom de tre måtene championing, synthesizing og implementing.

Resultatet samstemmer godt med teorien som kommer frem av (Floyd & Wooldridge, 1992), som nevnt under drøftelsen av de fire måtene ovenfor i avsnittet.

I henhold til antakelse to

Antakelse to er at mellomledere bidrar til rederiets innovasjonsprosesser. Her vil vi se på alle tre grupper av mellomledere: Sjøoffiserer, landorganisasjon med STCW-sertifikat og landorganisasjon uten STCW-sertifikat. For å vurderer bidrag til innovasjon vil det i hovedsak vurderes hvor høy poengsum de forskjellige gruppene har fått i synthesizing.

Presentasjon av resultater

Sjøoffiserer har et snitt på 15,69 av 25 mulige poeng, altså at de frembringer informasjon normalt eller av og til (15-20 poeng).

Landorganisasjonen med STCW-sertifikat (land med) har et snitt på 17,71 av 25 mulige poeng, de frembringer og informasjon normalt eller av og til (15-20 poeng).

Landorganisasjonen uten STCW-sertifikat (land uten) har et snitt på 16,13 av 25 mulige poeng, de frembringer også informasjon normalt eller av og til (15-20 poeng).

Snittet til sjøoffiserene er 2,73 % mindre enn land uten, og snittet til land med er 9,80 % større enn land uten.

Drøfting

Alle gruppene har et snitt på over 15 poeng, og er derfor gode i å frembringe informasjon. Mer interessant er det å vurdere forskjellene mellom de tre gruppene.

Det første vi ser på er at sjøoffiserer får et lavere snitt enn land både med og uten STCW-sertifikat. Grunnen til dette kan være at når man er til sjøs har man mindre mulighet til å engasjere seg i strategiske problemstillinger, da man ofte har et tett program å følge. Dette kan føre til at sjøoffiserer ikke har tid til å delta i ”strategiske samfunn” (Kodama, 2005).

Sjøoffiserer jobber som regel med turnus ordning, noe som betyr at de er borte fra jobben seks måneder i året. De har da mindre tid til å involvere seg i kontinuerlige innovasjonsprosjekter.

Når man er på sjøen er man videre geografisk sett langt fra toppledelsen, og dette kan gjøre det vanskeligere å motta og tolke informasjon som er av nytte for innovasjonsprosesser i rederiet.

På den annen side er det jo sjøoffiserene som er tilstede under fartøyenes operasjoner, og som da har tilgang til informasjon som kan være av nytte. Den kunnskap de tilegner seg burde kunne være interessant for innovasjon i rederiet.

Ser vi sjøoffiserens poengsum i sammenheng med poengsummen til landorganisasjonen med STCW-sertifikat, kan en grunn til at sjøoffiserene har et lavere snitt være at de ikke har anledning til å bidra strategisk når de er til sjøs.

I resultatet for landorganisasjonen kommer det frem at disse har fått ett høyere snitt i synthesizing. Det kan være fordi disse sitter inne med mye kunnskap fra sitt arbeid til sjøs, som de nå har anledning til å formidle som informasjon til toppledelsen. Videre er det klart at arbeidsoppgavene endrer seg drastisk når man går i land, og at man da har bedre anledning til å bidra til med kunnskap og informasjon til innovasjon.

En forklaring på at de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat har et høyere snitt i synthesizing enn både sjøoffiserer og de i landorganisasjonen uten STCW-sertifikat kan være at de nå har tid til å benytte seg av de kontaktene de skaffet seg når de jobbet til sjøs. Når sjøoffiserer går i land kan de benytte seg av de kontakter de har skaffet seg til å danne ”strategiske samfunn”, på kryss av organisatoriske grenser (Kodama 2005).

Generalisering

Ut ifra resultatene ser det ut som at de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat, er de som bidrar mest til innovasjonsprosessene i rederiet. Dette med grunn i sin geografiske nærhet til toppledelsen, og deres kunnskaper og kontakter fra sjøen. Spørsmålet blir nå i hvilken grad svarene kan generaliseres for hele Solstad.

Landorganisasjonen har en svarrespons på 34,91 %, denne lave responsen sett i sammenheng med at mellomledere i land har vesentlig mindre konforme arbeidsoppgaver enn sjøoffiserer taler for at vi ikke kan generalisere svarene. I sjøorganisasjonen kunne vi generalisere svarene for alle sjøoffiserer i Solstad, jf. antakelse en.

Vi kan ikke si at mellomledere samlet sett bidrar til innovasjonsprosessene i Solstad, da vi ikke har tilstrekkelig data. I sjøorganisasjonen har vi mulighet til å generalisere svarene, men disse har det laveste snittet for synthesizing. Selv om snittet er det laveste er det like vell et bra snitt da dette er over 15 poeng. Vi har dermed grunnlag til å si at sjøoffiserer påvirker innovasjonsprosessene i Solstad, selv om dataene indikerer at deres påvirkning er mindre enn for landorganisasjonen.

I landorganisasjonen er snittet høyere, men lav svarrespons fører til at vi ikke kan generalisere svarene. Det er derfor ikke grunnlag for å si at personer i landorganisasjonen, hverken med eller uten STCW-sertifikat, påvirker innovasjonsprosessene. Imidlertid indikeres det en tydelig trend hvor de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat er de som bidrar mest til innovasjonsprosessene i rederiet.

I henhold til antakelse tre

Antakelse tre går ut på at de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat (land med) får et bedre snitt på spørreundersøkelsen enn de i landorganisasjonen uten STCW-sertifikat (land uten). Her vil de to nevnte grupper sammenlignes, og det vil ses på om snittet generelt sett er høyere og/eller om tidligere sjøoffiserer er signifikant bedre på enkelte punkter.

Presentasjon av resultater

Land med har et snitt som er 1,82 % bedre enn land uten for championing. For facilitating er snittet 13,19 % bedre, for synthesizing er snittet 9,80 % bedre og for Implementing er snittet 11,18 % bedre.

Drøfting

Resultatene for landorganisasjonen med STCW-sertifikat er generelt sett bedre enn for landorganisasjonen uten STCW-sertifikat. I tillegg er snittet klart bedre for facilitating, synthesizing og implementing, siden snittet er fra 9,80 % til 13,19 % bedre. Snittet for championing er klart ikke signifikant bedre for landorganisasjonen. Spørsmålet er da om de tre andre punktene er signifikant bedre.

I henhold til (Johannesen, Christoffersen & Tufte, 2011) er en signifikant forskjell en forskjell som er betydningsfull eller utslagsgivende.

En forskjell på 10 -15 % må sies å være betydningsfull og utslagsgivende, samt at den ikke stammer fra statistiske unøyaktigheter. De tre nevnte punkter kan da sies å være signifikante.

Mer interessant er det å vurdere hvorfor resultatene er slik de er. De personer som tidligere har vært sjøoffiserer, kan bringe med seg erfaring og kunnskap fra sitt liv til sjøs inn til de sentrale delene av rederiet.

I henhold til vår teori og data kan personer som tidligere har vært sjøoffiserer bedre tilrettelegge (facilitating) da de har bedre kunnskaper på hvordan operasjonene rederiet utfører fungerer. Samme argument kan benyttes for at det er lettere å implementere (implementing) når man har operasjonell erfaring. Som vi så i antakelse to kan snittet for synthesizing være bedre fordi tidligere sjøoffiserer kan benytte seg av kontakter og erfaringer fra sjølivet.

Det er også mulig at toppledelsen i rederiet vurderer hvem av sjøoffiserene som er dyktige i sitt arbeid, og at de blir rekruttert til landorganisasjonen. Slik blir bare de som er best egnet til de spesifikke stillinger i land plukket ut.

Disse argumenter kan forklare hvorfor tidligere sjøoffiserer har et bedre snitt i landorganisasjonen enn de som ikke har vært til sjøs eller de som fortsatt er til sjøs.

Generalisering

Siden landorganisasjonen har et såpass lavt snitt og har mindre konforme arbeidsoppgaver, jf. antakelse 2, kan vi ikke generalisere data fra landorganisasjonen til å gjelde hele Solstad sin landorganisasjon.

Det kan derfor ikke konkluderes med at de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat har større strategisk innflytelse enn de som ikke har et STCW-sertifikat. Imidlertid indikeres det en tydelig trend hvor vi kan se at personer med STCW-sertifikat har et generelt sett høyere snitt, og at de har et signifikant høyere snitt i facilitating, synthesizing og implementing. Dette kan igjen indikere at disse har mer innflytelse i rederiets strategiske beslutninger.

Konklusjon

Vår oppgave hadde en problemstilling som omhandlet mellomleders strategiske innvirkning i den maritime næringen, for vårt tilfelle mellomledere i rederiet Solstad Offshore AS.

Gjennom en casestudie, hvor vi benyttet oss av spørreundersøkelser som datagrunnlag, analyserte vi dataene og kom frem til følgende resultater.

Vi kom frem til at sjøoffiserer i Solstad påvirker rederiets strategi, hovedsakelig gjennom de tre måtene championing, synthesizing og implementing. Videre fant vi ut at sjøoffiserer påvirker innovasjonsprosessene i Solstad, selv om dataene indikerer at deres påvirkning er mindre enn for landorganisasjonen. For landorganisasjonen fant vi ikke grunnlag for at personer påvirker innovasjonsprosessene. Imidlertid indikeres det en tydelig trend hvor de med STCW-sertifikat er de som bidrar mest til innovasjonsprosessene i rederiet. I henhold til den tredje antakelsen kunne det ikke konkluderes med at de i landorganisasjonen med STCW-sertifikat har større strategisk innflytelse enn de som ikke har et STCW-sertifikat, selv om det indikeres en tydelig trend hvor vi kan se at personer med STCW-sertifikat har et signifikant høyere snitt i facilitating, synthesizing og implementing.

Oppgaven har gitt oss enkelte konklusjoner, men har reist mange interessante spørsmål. Det finnes et stort potensial for videre forskning på området. Hvis fremtidig forskning kan bekrefte de tendenser oppgaven viser kan et fokus på sjøoffiseren som mellomleder lede til et strategisk fortrinn ("competitive advantage"), jf. (Porter, 1985).

Referanser

- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. (2.utg) Fagernes: Valdres Trykkeri.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8(4)47-57.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1996). *The Strategic Middle Manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3)465-485.
- Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1996). *Metodevalg og Metodebruk*. (3.utg) [Oslo]: Tano A.S.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*. (3.utg) Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jørgensen, J. (2012, 26. Juni). Maritim næring avhengig av den norske sjømann. *Maritim Logg*, s4-8.
- Kodama, M. (2005). Knowledge Creation through Networked Strategic Communities. *Long Range Planning*, 38(1)27-49.
- Løvås, G. G. (2010). *Statistikk For Universiteter og Høgskoler*. (2.utg)sa Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, Jr. & Henry, J. (1978). Organizational Strategy, Structure and Process. *Academy of Management Review*, 3(3)546-562 doi: 10.5465/AMR.1978.4305755

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business Review*, 86(1),78-93.
- Reegård, K. & Rogstad, J. (2012). *Fra sjø til land* (Fafo-rapport nr22/12). Hentet 16. november 2012 fra <http://www.fafo.no/pub/rapp/20249/20249.pdf>
- Solstad. (2012). *Activities Today*. Hentet 19. november 2012 fra <http://www.solstad.no/about-us/category7.html>.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1989). Research Notes And Communications Strategic Process Effects on Consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3)295-302.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, And Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3),231-241.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. W. (1992). Middle Management Involvement In Strategy And Its Association With Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, Summer92, vol. 13,153-167.
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Furture Research. *Journal of Management*, 34(6)1190-1221.
- World Maritime News. (2012, 10. august) *Solstad Offshore Secures Contract for AHTS Nor Tigerfish*. Hentet 19. november 2012 fra <http://worldmaritimeneews.com/archives/63078>.

Vedlegg

Vedlegg 1: Komplette spørreundersøkelse på engelsk.

F1 Sex	<input type="checkbox"/> Male <input type="checkbox"/> Female
F2 Age	<input type="checkbox"/> Under 20 <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60-67 <input type="checkbox"/> Over 67
F3 Nationality	<input type="checkbox"/> Brazilian <input type="checkbox"/> British <input type="checkbox"/> Philippines <input type="checkbox"/> Other <u>(note)</u> _____
F4 What is your highest achieved degree?	<input type="checkbox"/> Primary School <input type="checkbox"/> High School <input type="checkbox"/> Certificate of Apprenticeship <input type="checkbox"/> Bachelor level or equivalent (3 years of higher education) <input type="checkbox"/> Master degree or equivalent <input type="checkbox"/> PhD or equivalent
F5 Do you hold an degree?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, deck officer <input type="checkbox"/> Yes, engine officer <input type="checkbox"/> Yes, business <input type="checkbox"/> Yes, law <input type="checkbox"/> Yes, engineer
F6 How long (in total) have you been employed at your current employer?	<input type="checkbox"/> Less than one year <input type="checkbox"/> 1-2 years <input type="checkbox"/> 3-5 years <input type="checkbox"/> 6-10 years <input type="checkbox"/> Over ten years

F7 How long have you worked in the maritime industry?	<input type="checkbox"/> 3-5 years <input type="checkbox"/> 6-10 years <input type="checkbox"/> More than ten years
F8 Which function do you hold in the company (as per today)?	<input type="checkbox"/> Operation/Chartering <input type="checkbox"/> Technical <input type="checkbox"/> Purchases <input type="checkbox"/> Safety <input type="checkbox"/> Personnel <input type="checkbox"/> Finance/Accounting <input type="checkbox"/> Administration <input type="checkbox"/> Other <u>(note)</u> _____
F9 Please note your current job title.	(note)
F10 Have you ever held a STCW certificate?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Yes, deck officer <input type="checkbox"/> Yes, machine officer <input type="checkbox"/> Yes, other <u>(note)</u> _____
F11 If yes to the previous question: How long did you work at sea?	(note)

With regards to your job at your current employer; how often have you performed the following activities?

Q1 Monitor and assess the impact of changes in your shipping company's external environment?	Never	Rarely	Occasionally	Regularly	Frequently
	1	2	3	4	5
Q2 Implement action plans designed to meet top management's objectives.	Never	Rarely	Occasionally	Regularly	Frequently
	1	2	3	4	5
Q3 Integrate information from a variety of sources to communicate its strategic significance.	Never	Rarely	Occasionally	Regularly	Frequently
	1	2	3	4	5
Q4 Evaluate the merits of new proposals.	Never	Rarely	Occasionally	Regularly	Frequently
	1	2	3	4	5

Q5 Evaluate the merits of proposals generated in my department/ship, encouraging some, discouraging others.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q6 Translate organizational goals into objectives for individuals.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q7 Provide a safe haven for experimental programs.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q8 Access and communicate to higher-level managers the implications new information has on your department/your ship	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q9 Search for new opportunities and bring them to the attention of higher-level managers.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q10 Communicate and sell top management initiatives to subordinates.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q11 Define and justify the role of new projects or processes to upper-level managers.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q12 Encourage multidisciplinary problem-solving teams.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q13 Proactively seek information about your business from customers, suppliers, competitors, business publications, and so on.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q14 Monitor and communicate to higher-level managers the activities of competitors, suppliers, and other outside organizations.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q15 Justify to higher-level managers programs that have already been established.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5

Q16 Provide resources and develop objectives/strategies for unofficial projects.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q17 Translate organizational goals into departmental/the ship's action plans.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q18 Relax regulations and procedures in order to get new projects started.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q19 Propose new projects to higher-level managers.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5
Q20 Monitor activities within your department/on your ship to ensure that they support top management objectives.	Never 1	Rarely 2	Occasionally 3	Regularly 4	Frequently 5

Vedlegg 2: Komplette spørreundersøkelse på norsk.

F1 Kjønn	<input type="checkbox"/> Mann <input type="checkbox"/> Kvinne
F2 Alder	<input type="checkbox"/> Under 20 <input type="checkbox"/> 20-29 <input type="checkbox"/> 30-39 <input type="checkbox"/> 40-49 <input type="checkbox"/> 50-59 <input type="checkbox"/> 60-67 <input type="checkbox"/> Over 67
F3 Nasjonalitet	<input type="checkbox"/> Norsk <input type="checkbox"/> Annen (noter) _____
F4 Hva er ditt høyeste fullførte utdanningsnivå?	<input type="checkbox"/> Grunnskole <input type="checkbox"/> Videregående skole <input type="checkbox"/> Fagbrev <input type="checkbox"/> Fagskole <input type="checkbox"/> Bachelorgrad eller tilsvarende (3 år høyere utdanning) <input type="checkbox"/> Mastergrad eller tilsvarende <input type="checkbox"/> Doktorgrad eller tilsvarende
F5 Hvilken type utdanning har du?	<input type="checkbox"/> Økonomisk/administrative <input type="checkbox"/> Juridisk <input type="checkbox"/> Teknisk/ingeniør <input type="checkbox"/> Navigator <input type="checkbox"/> Maskinist <input type="checkbox"/> Annen (noter) _____
F6 Hvor lenge har du arbeidet i rederiet?	<input type="checkbox"/> Mindre enn ett år <input type="checkbox"/> 1-2 år <input type="checkbox"/> 3-5 år <input type="checkbox"/> 6-10 år <input type="checkbox"/> Mer enn 10 år
F7 Hvor lenge har du jobbet i bransjen? (inkludert læretid/kadett-tid)	<input type="checkbox"/> 3-5 år <input type="checkbox"/> 6-10 år <input type="checkbox"/> Mer enn 10 år
F8 Hvilken funksjon jobber du innenfor i rederiet? (i dag)	<input type="checkbox"/> Operasjon/befraktning <input type="checkbox"/> Teknisk <input type="checkbox"/> Innkjøp <input type="checkbox"/> HMS (Sikkerhet) <input type="checkbox"/> Personal <input type="checkbox"/> Finans/regnskap <input type="checkbox"/> Administrasjon <input type="checkbox"/> Annen (noter) _____

F9 Jobbtittel	(noter)
F10 Har du, eller har du noen gang hatt et STCW-sertifikat?	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Ja, navigatør <input type="checkbox"/> Ja, maskinist <input type="checkbox"/> Ja, annen (noter) _____
F11 Dersom ja på spørsmål 10: Hvor lenge jobbet du på sjøen? (Hvor har du din sjøoffiserutdanning fra?)	<input type="checkbox"/> 1-2 år <input type="checkbox"/> 3-5 år <input type="checkbox"/> 6-10 år <input type="checkbox"/> Mer enn 10 år
F12 Dersom ja på spørsmål 10: Hvor har du din sjøoffiserutdanning fra?	<input type="checkbox"/> Høgskole <input type="checkbox"/> Fagskole <input type="checkbox"/> Annen (noter) _____

Hvor ofte gjør du følgende i ditt arbeide:

	Aldri	Sjelden	Av og til	Regelmessig	Ofte
Q1 Følger med og vurderer innvirkningen av endringer i rederiets ytre omgivelser.	1	2	3	4	5
Q2 Iverksetter handlingsplaner som er laget for å oppfylle toppledelsens mål.	1	2	3	4	5
Q3 Setter sammen informasjon fra forskjellige kilder, for å kommunisere det som er strategisk viktig.	1	2	3	4	5
Q4 Vurderer nytten av nye forslag.	1	2	3	4	5
Q5 Vurderer nytten av forslag fra min avdeling/mannskapet på ditt skip, oppmuntrer noen av dem, og avviser andre.	1	2	3	4	5
Q6 Oversette organisasjonens mål/skipets mål til delmål for den enkelte medarbeider.	1	2	3	4	5

Q7 Sørger for en trygg arena for eksperimentelle prosjekter.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q8 Vurderer og kommuniserer til dine overordnede konsekvensene som ny informasjon har for din avdeling/ditt skip.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q9 Søker etter nye muligheter, og sørger for at overordnede blir gjort oppmerksomme på disse.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q10 Kommunisere og selge inn initiativ fra toppledelsen til underordnede.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q11 Beskriver og argumenterer for betydningen av nye prosjekter eller framgangsmåter, overfor overordnede.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q12 Oppmuntre til å sette sammen arbeidsgrupper bestående av medlemmer med ulik faglig bakgrunn i forbindelse med problemløsning.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q13 Søker aktivt informasjon om næringen fra kunder, leverandører, konkurrenter, bransjepublikasjoner osv.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q14 Følger med på, og kommunisere til overordnede om aktiviteter til konkurrenter, leverandører og andre eksterne organisasjoner.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q15 Rettferdiggjøre eksisterende prosjekter overfor overordnede.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q16 Skaffe til veie ressurser, utvikle mål og strategier for uoffisielle prosjekter.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q17 Oversette rederiets mål til handlingsplaner for en avdeling/et skip.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5

Q18 Løsne på regler og prosedyrer for å kunne iverksette nye prosjekter.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q19 Foreslår nye programmer eller prosjekter til overordnede.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5
Q20 Følger med på aktiviteter i din avdeling/ på ditt skip for å sikre at den/det opererer i henhold til toppledelsens mål.	Aldri 1	Sjelden 2	Av og til 3	Regelmessig 4	Ofte 5

