



# Masteroppgave

**ADM755 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Fiskerstrand Verft- en casestudie av møtet mellom norske arbeidsledere og polske fagarbeidere**

Asgeir Blindheim

Totalt antall sider inkludert forsiden: 92

Molde, 2013-06-15



## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

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

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

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 30

Veileder: Ove Bjarnar

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

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

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

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

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

ja  nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

ja  nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

ja  nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

ja  nei

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

Dato: 15.juni 2013

## Forord

Mastergradsoppgaven markerer slutten på en innholdsrik og givende studietid ved Høgskolen i Molde.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder Ove Bjarnar for tålmodig veiledning og interessante faglige diskusjoner gjennom hele oppgaveprosessen.

Jeg vil også takke ledelsen og ansatte ved Fiskerstrand Verft for en positive, god og fruktbare dialog, og at dere satte av tid og ressurser til dette prosjektet i en hektisk hverdag ved skipsverftet.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en spesiell takk til min familie som har støttet meg og gjorde det mulig å gjennomføre dette femårige studieprogrammet.

---

**Asgeir Blindheim, Ålesund**

**15.juni 2013**

## Sammendrag

Virksomhetene i den maritime klyngen på nordvestlandet opplever høy aktivitet og analytikerne antyder at dette vil være trenden frem til år 2030. Dette gjør at behovet for rekruttering av ingeniører får stor oppmerksomhet i media, Fou-miljø og ved opplæringsinstitusjonene. Undersøkelser gjort i næringen viser samtidig at behovet også er stort på ulike grupper av fagarbeidere. Dette bidrar til en stadig økning av arbeidsinnvandrere til industrien i regionen og da spesielt innen skipsverftsnæringen. En stor andel av skipsverftsarbeiderne kommer fra tidligere Øst- Europa og blant disse utgjør polakkene den desidert største gruppen. Denne importen av arbeidskraft blir hevdet å være helt nødvendig for å kunne opprettholde arbeidsintensiv produksjon ved verftene. Mange av arbeidsoperasjonene bygger på tradisjonelle håndverkstradisjoner og erfaringsbasert kunnskap. Dette er ressurser som hevdes å være viktige konkurransefortrinn og bidrag til den høye inkrementelle innovasjonstakten som kjennetegner klyngen. Denne tause kunnskapen er vanskelig å formalisere og formidling krever stor grad av sosial samhandling mellom arbeidsformenn og fagarbeidere. Dette stiller krav til ledernes faglige og menneskelige egenskaper. Arbeidsinnvandringen fører også til at de må beherske kommunikasjon og ledelse av multikulturelle team. Teori om kunnskapsdannelse, samt ledelses- og organisasjonskultur indikerer at en slik mellomleder rolle vil være utfordrende. Antagelsene i dette prosjektet er at skipsverftene på sikt risikerer at håndverkstradisjoner og at den erfaringsbaserte kunnskapsressursen forvitrer, eller går tapt for næringen. For å belyse denne problemstillingen ble det gjennomført en kvalitativ casestudie ved Fiskerstrand Verft. Arbeidsformennene ved verftet som ledet polske arbeidsteam var den naturlige kilden til informasjon om hvordan lederoppgavene og kunnskapsformidlingen opplevdes i situasjonen. Resultatene fra undersøkelsen ga et generelt positivt inntrykk av polakkene som pliktoppfyllende og med godt faglige kunnskapsnivå. Samtidig avdekket undersøkelsen kommunikasjonsbarrierer som sannsynligvis påvirker produksjonseffektiviteten og øker ulykkesrisikoen. Dette kan skyldes språkvansker, men de empiriske funnene peker mer i retning av kulturelle barrierer. Konklusjonen støttes også av oppgavens teoretiske fundament som hevder at sosialisering er en viktig del av kunnskapsdanning som igjen fordrer gjensidig kulturforståelse. Integreringsprosesser tar normalt 5-8 år, men organisatorske tiltak som bygger på tverrkulturell forståelse kan stimulere og framskynde assimileringen. Betydningen av taus kunnskap og håndverkstradisjoner bør avklares før forvitringen når det balansepunktet som gjøre at denne viktige klyngen kan miste sin vertsattraktivitet.

# Innhold

<b>1.0</b>	<b>Innledning.....</b>	<b>1</b>
<b>2.0</b>	<b>Bakgrunn.....</b>	<b>3</b>
2.1	Utvikling og innvandring til Norge .....	3
2.2	Møre og Romsdal - befolkning og innvandring .....	4
2.3	Den maritime klyngen på nordvestlandet .....	5
2.4	Norwegian Centres of Expertise-Maritim.....	7
2.5	Fiskerstrand Verft.....	7
<b>3.0</b>	<b>Problemstilling.....</b>	<b>10</b>
3.1	Avgrensning.....	12
<b>4.0</b>	<b>Teori og faglig fundament.....</b>	<b>13</b>
4.1	Næringsklynger .....	14
4.2	Kunnskap .....	19
4.3	Kunnskapsdeling i organisasjoner.....	20
4.4	Kunnskapsledelse og organisatorisk læring.....	22
4.5	Kunnskapsledelse - eksplisitt og taus kunnskap.....	22
4.6	Den femte disiplin - kunsten å utvikle den lærende organisasjon.....	26
<b>5.0</b>	<b>Kunnskapsoverføring og kultur.....</b>	<b>30</b>
5.1	Kultur- likheter og ulikheter .....	31
5.2	Organisasjonskultur.....	32
5.3	Maritim klynge på nordvestlandet – en egen kultur?.....	34
5.4	Regioner og institusjoner .....	37
5.5	Glokalisme og lærende regioner.....	37
<b>6.0</b>	<b>Organisasjon og nasjonale kulturer .....</b>	<b>38</b>
6.1	Hofstedes dimensjoner.....	38
6.2	Nasjonale kulturdimensjoner- en sammenligning av Norge og Polen.....	44
6.3	Kulturelle dimensjoner og organisasjonsmodeller .....	47
6.4	Oppsummering teori.....	50
<b>7.0</b>	<b>Metode.....</b>	<b>51</b>
7.1	Reformulering og utdyping av forskningsspørsmål.....	52
7.2	Strategi, design og datainnsamling.....	54
7.3	Forskerrollen og etikk.....	57
7.4	Det første møtet .....	57
7.5	Målgruppen.....	59
7.6	Samtale intervjuet .....	59
7.7	Vurdering av empiriske data.....	61
7.8	Analyse av empiriske data .....	61
7.8.1	Bakgrunnsspørsmål .....	62
7.8.2	Kommunikasjon og kultur.....	63
7.8.3	Fagkunnskap og utfordringer .....	68
7.8.4	Sosialt miljø på arbeidsplassen og i fritiden .....	72
7.9	Utfyllende opplysninger og hovedinntrykk av empiriske funn.....	74
7.10	Vurdering av validitet og reliabilitet i empiriske funn.....	76
<b>8.0</b>	<b>Konklusjon og avslutning .....</b>	<b>77</b>
	<b>Litteraturliste .....</b>	<b>79</b>
	<b>Vedlegg 1 Informasjonsskriv til bedriften .....</b>	<b>82</b>
	<b>Vedlegg 2 Samtaleguide for intervju av formenn.....</b>	<b>84</b>
	<b>Vedlegg 3 Organisasjonskart Fiskerstrand Verft .....</b>	<b>86</b>

## 1.0 Innledning

Analysen og trendscenarier for de neste tiårene indikerer fortsatt høy vekst og aktivitet for virksomhetene i den *maritime klyngen på nordvestlandet*<sup>1</sup> (heretter også betegnet *klyngen*). Dette skyldes blant annet høye oljepriser som medfører stor aktivitet innen offshore og positiv utvikling i nye markeder. Dette vil ifølge bransjen gi økt behov for arbeidskraft innen de fleste tekniske fagområdene. Tilgang til kunnskap og kompetanse blir sammen med det generelt høye kostnadsnivået, trukket frem som de mest kritiske faktorer for klyngens innovasjonsevne og konkurransekraft (NCE-Maritim 2012). Virksomhetene i klyngen rekrutterer i økende grad utenlandske arbeidere, da behovet for ulike yrkesgrupper er større enn det regionale arbeidsmarkedet kan dekke. Det hevdes at klyngen opplever et skifte fra industriproduksjon til å bli en kunnskapsregion som i hovedsak søker personer med høy kompetanse (Solheim 2011). Samtidig viser en nylig gjennomført undersøkelse fra Møreforskning at bransjen ikke bare har stor etterspørsel innen ingeniørdisiplinene, men i like stor grad trenger fagarbeidere som sveisere og mekanikere (Berge 2013, 27). Det å nyttiggjøre seg av utenlandsk arbeidskraft i de maritime næringene er ikke et nytt fenomen, men som vi skal se er dette et sterkt økende fenomen.

Internasjonalisering og globalisering trekkes frem som viktige årsaker til at dagens ledere må kunne lede multikulturelle organisasjoner. Dette gjelder også ledere på alle organisasjonsnivå i den maritime næringen. Mange bedrifter utvider arbeidsstokken med et stort antall arbeidere med varierende kulturell bakgrunn. Polakkene utgjør den største gruppen av utenlandske arbeidere både nasjonalt, regionalt og i næringsklyngen (SSB 2012b). Det blir påpekt at norskkunnskapene i disse gruppene er svake eller fraværende og at dette igjen fører til at de hovedsaklig snakker med hverandre på sitt morsmål. Slike «subkulturer» i organisasjonen skaper igjen barrierer for god kommunikasjon og sosial kontakt mellom polske arbeidere og norske arbeidsledere (Ryste 2013). Mangelen på sosiale relasjoner og svikt i kommunikasjonen kan gi konkrete problemer av forskjellig karakter. Et alvorlig aspekt er ulykkesstatistikk som viser at arbeidsinnvandrene generelt er overrepresentert i arbeidsulykker ved skipsverftene. Problemet er sannsynligvis større

---

<sup>1</sup> Den *maritime klyngen* på nordvestlandet er betegnelsen for konsentrasjon av maritime bedrifter lokalisert i Møre og Romsdal. Klyngen betegnes som en sterk og moden klynge med høy verdiskaping, høyere produktivitet, vekst og lønnsnivå enn økonomien i andre sektorer (Reve, 2010). Den maritime klyngen er presentert i kapittel 2.0 og danner konteksten gjennom store deler av denne oppgaven

enn tallene indikerer for det har vist seg å være betydelig underrapportering av «nesten ulykker» og mindre skader blant disse gruppene (Arbeidstilsynet 2013). Undersøkelser har også påvist at sviktende kommunikasjon kan gi dårligere produksjonseffektivitet og økt feilproduksjon, som igjen fører til unødvendig kassering av materiell (Cichocka-Liavad 2012). En annen side av saken er hvilke konsekvenser det sterke innslaget av arbeidsimmigranter vil ha på næringens konkurransevne på langsikt. Både fra bedriftene og interesseorganisasjonene blir det trukket frem at de står overfor store utfordringer med å formidle og lagre den erfaringsbaserte kunnskapen som er i næringen. Denne uformelle, erfaringsbaserte kunnskapen blir omtalt som «taus kunnskap» og blir hevdet å være geografisk forankret i regionen. Ifølge Solheim (2011) er uttrykket «taus kunnskap» oversatt fra Polanyi sitt begrep «tacit knowledge» og «tacit knowing». Enkelte vektlegger at på engelsk er dette to ulike begrep: «*tacit knowledge*» betegner kunnskap som produkt eller ting, mens «*tacit knowing*» refererer til prosessen eller handlingen som frambringer kunnskapen» (Gertler 2003). Begrepet taus kunnskap er sentralt i denne masteroppgaven og blir belyst fra flere perspektiver i teorikapittelet. Denne type kunnskap blir hevdet å være en unik ressurs og viktig suksessfaktor for klyngen. Det er derfor grunn til å stille spørsmål om hva som skjer med en slik ressurs i samband med stadig økende arbeidsinnvandring? Den maritime klyngen og spesielt skipsverftene, heretter benevnte som verftene, er blant storforbrukerne av utenlandsk arbeidskraft fra EU8 landene (Hertzberg 2008). Dette er også hovedtemaet i denne oppgaven hvor det gjennomføres en empirisk undersøkelse som søker svar på hvordan den tause kunnskapen overføres i en multikulturell kontekst hos skipsverftet *Fiskerstrand Verft*.

Prosjektet er gjennomført på mikronivå med et kvalitativt forskningsdesign. Resultat og funn kan derfor ikke generaliseres til å representere flere bedrifter eller kategorier i klyngen. Videre er det lagt vekt på at oppgavens metode og operasjonalisering kan gjentas i senere forskningsprosjekt hos andre organisasjoner. Dette vil igjen kunne være med på å belyse en store og komplekse utfordringer både i forbindelse med arbeidsimmigrasjon i norsk arbeidsliv, men kan også ha betydning for hvordan norske bedrifter utformer og lede utenlandsavdelinger.



## 2.0 Bakgrunn

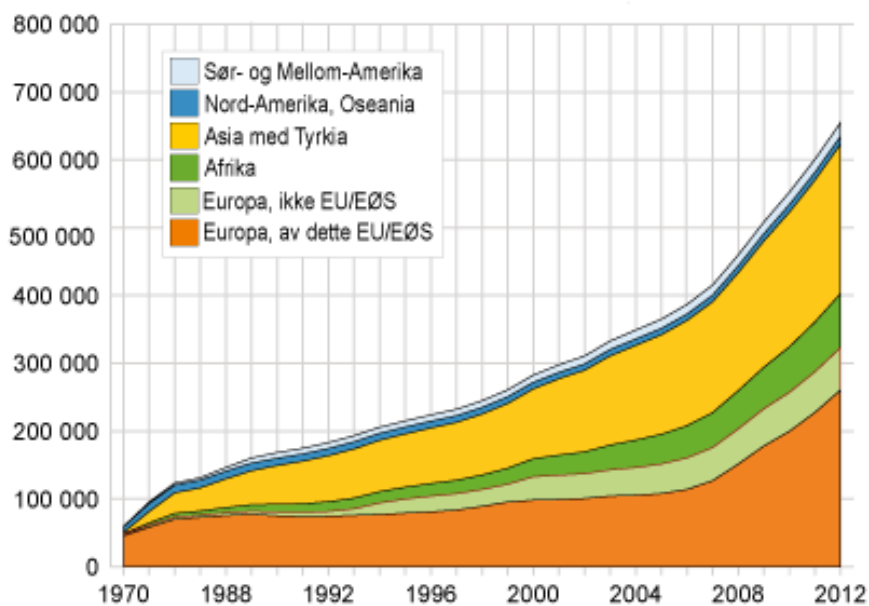
For å sette oppgavens problemstilling i et perspektiv er det naturlig å starte med å illustrere innvandringsutviklingen til Norge de siste 40 årene. Deretter følger en kort presentasjon av Møre og Romsdal fylke, samt en statistikk over demografiske data som antall, opprinnelsesland og hvor disse innvandrerne bosetter seg i fylket. Dette bakgrunnsmateriellet illustrerer omfanget og aktualiteten til temaet i denne masteroppgaven.

### 2.1 Utvikling og innvandring til Norge

Ifølge SSB (2012b) var tallet på innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i Norge vokst med 54 200 personer i 2011. Det var den høyeste registrerte tilveksten noensinne. Ved årsskiftet 2011/12 var det 547 000 innvandrere og 108 000 norskfødte med innvandrerforeldre i Norge.

I begynnelsen av 2012 utgjorde innvandring 655.000 personer og dette var 13,1 prosent av den norske befolkningen. Tilveksten var størst blant innvandrere fra de nye EU/ EØS landene og polakker og litauere var i stort flertall. Eksempelvis bodde det 67 300 polske innvandrere i Norge ved inngangen til 2012 og dette er flere innvandrere enn fra hele Afrika kontinentet. Andre store innvandrer grupper er svensker ( 34 800), tyskere ( 23 700) og litauere ( 22 700) (SSB 2012b).

**Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, etter land-  
bakgrunn. 1970-2012**



Figur 10 Oversikt over innvandrergrupper. (Kilde: Statistisk sentralbyrå, [www.ssb.no](http://www.ssb.no))

## 2.2 Møre og Romsdal - befolkning og innvandring

Møre og Romsdal fylke består av 36 kommuner og dekker et område på 15 114 km<sup>2</sup>. Det var registrert totalt 256.628 innbyggere i Møre og Romsdal per januar 2012 (SSB 2012a). Det å nytte seg av utenlandske arbeidskraft i de maritime næringene er ikke et nytt fenomen, men av flere årsaker er det nå en sterk økning. En viktig årsak til at virksomhetene i den maritime klyngen

rekrutterer utenlandske arbeidere er at det er større behov for arbeidskraft enn det regionale arbeidsmarkedet kan dekke. Som nevnt gjelder dette spesielt fagarbeidere som sveisere, rørleggere og mekanikere, men også innen ingeniørdisiplinene. I Møre og Romsdal utgjør innvandrere ti prosent av arbeidstokken. Vi finner flest i kommuner med mange industriarbeidsplasser som: Sande, Ulstein,

Hareid, Stordal, Haram, Sandøy osv. Det blir også hevdet både fra næringen, politikere og samfunnsplanleggere at arbeidsinnvandring er helt nødvendig for å opprettholde dagens produksjon. På bakgrunn av dette vil organisasjonene i klyngen måtte forholde seg til et kulturelt mangfold og dette medfører at de må i gjennomgå en transformasjonsprosess. På bakgrunn av dette var det rimelig å anta at det oppstår kulturelle spenninger når de tradisjonelle verdier og normer blir utfordret, og som igjen kan skape barriere for kunnskapsdeling. *Kunnskapsdeling og kultur* utkrystalliserte seg dermed som hovedtematikk for masterprosjektet. I tabellen nedenfor vises antall innvandrede personer til fylket og deres nasjonale opprinnelsesland.



Figur 2 Kommunekart Møre og Romsdal. Kilde: MRF.no

### Innvandra personar til Møre og Romsdal i 2011

Litauen	750
Polen	713
Norge	270
Latvia	242
Tyskland	135
Estland	126
Sverige	124
Island	86
Danmark	60
Finland	14
Europa ellers	482
Asia med Tyrkia	389
Verden ellers	490
Statløse	24
<b>Alle land</b>	<b>3 905</b>

Figur 3 Fylkesstatistikk 2012 ( Kilde: Statistisk sentralbyrå, www.ssb.no)

Globaliseringsprosessen medfører både stor arbeidsinnvandring til Møre og Romsdal og at virksomhetene blir eksponert for lignende utfordringer ved outsourcing<sup>2</sup> av produksjon til andre land. Bedriftene opplever også her store utfordringer med kunnskapsdeling i møte mellom forskjellige kulturer.

Denne oppgaven er en casestudie på mikronivå med kvalitativt forskningsdesign og resultatene kan av den grunn ikke generaliseres til andre virksomheter i klyngen. På den annen side berører oppgavens tema og problemstilling de fleste organisasjonene i klyngen. Det blir også hevdet at aktørene i klyngen har en rekke likheter og kulturelle særtrekk. Det er dermed naturlig med en kort beskrivelse av den maritime klyngen og en av de mest sentrale interesseorganisasjonene: NCE- Maritim<sup>3</sup>. Kapittelet avsluttes med å introduserer og beskrive casebedriften Fiskerstrand Verft as.

### **2.3 Den maritime klyngen på nordvestlandet**

Den maritime klyngen på nordvestlandet, eller på Møre, er et begrep som blir benyttet av klyngebedriftene selv, av media, forskermiljø og av NCE Maritim. Klyngen har en meget sterk konsentrasjonen av bedrifter med maritim snitt som er lokalisert i Møre og Romsdal Fylke. Samtidig er det verd å merke seg at begrepene «maritime klyngen på nordvestlandet» og «maritime klynge på Møre» ser ut til å benyttes sporadisk.

Problematisering av geografiske aspekter ligger utenfor denne oppgavens fokusområde og i hovedsak benyttes uttrykket *klyngen* for å beskrive denne konsentrasjonen av maritime aktører. Den maritime klyngen hevdes å være verdensledende innen design, bygging, utrustning og drift av avanserte fartøy for den globale oljeindustrien (NCE-Maritim 2012, Reve & Sasson 2012). Tall og data som er presentert i dette kapittelet er i all hovedsak hentet fra Møreforsknings Klyngeanalyse 2012 (Hervik et al. 2012, Berge 2013). Det inngår til sammen 213 bedrifter innenfor maritime næringer i Møre og Romsdal. Næringen kan vise til en samlet omsetning på nesten 50 milliarder kroner i 2012, inklusive havfiskeflåten. Dette er en omsetningsvekst på 10,4 % i forhold til 2011, og betegnes som en utvikling tilbake til god veksttrend. Samtidig er den samlede sysselsettingen økt til 22 500 årsverk, som betyr 3,2 % vekst fra 2011. Samlet resultatgrad har gått opp fra 8,8 % i 2011 til 9,5 % i 2012. Den maritime klynge innbefatter drøye 200 bedriftsenheter fordelt

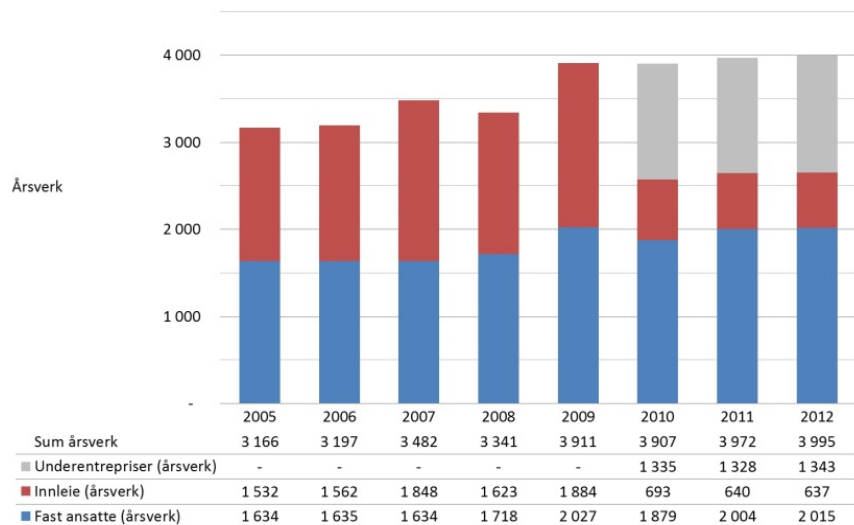
---

<sup>2</sup> Outsourcing betyr at selskapet setter ut hele eller deler av aktiviteten til et annet selskap. Begrunnes ofte i at selskapet ønsker å fokusere på kjerne aktivitet eller spesielle forretningsområder (Weele 2010)

<sup>3</sup> NCE-Maritim ble opptatt i Norwegian *Centres of Expertise* i 2006. NCE-Maritim programmet har som mål å utløse og forsterke innovasjonsprosesser i regionale næringsklynger (se kapittel 2.4).

over de fem kategoriene: leverandører, rederi, verft, havfiske og skipskonsulenter. Til sammen sysselsetter disse om lag 22.500 personer. I NCE-Maritims klyngeanalyse viser tallene at sysselsettingen hos verftene har vært meget stabil de siste fire årene. Samlet sett sysselsetter skipsverftene knappe 4.000 årsverk i 2012. I 2010 ble det endring i rapporteringen ved at verftene skille mellom underentrepriser og innleid arbeidskraft. Grunnstammen med fast ansatte hos skipsverftene utgjør i dag rundt 2 000 årsverk. I tillegg til dette kommer innleie med ca. 640 årsverk (16 % av samlet sysselsetting hos verftene) og 1 340 årsverk knyttet til underentrepriser (34 % av samlet sysselsetting). Det er derfor grunn til å tro at det som er registrert som innleid arbeidskraft i figur 4 før årstallet 2010 også

består av en viss andel underentrepriser. Sistnevnte kan representere en kilde til dobbelttelling av årsverk i den maritime klyngen i fylket. Dette er på grunn av at noen årsverk for



Figur 4 Verft i M&R utvikling i sysselsetting 2005-2012 (Hervik et al. 2012)

underentreprisene vil kunne være registrert også hos leverandørindustrien i M&R. Det er de 165 leverandørbedriftene som kan vise til størst omsetningsvekst, og den er på hele 2,6 milliarder kroner, som betyr en vekst på 16 % fra 2011, men alle bedriftsgrupperingene opplever vekst. Rederiene har fått flere nybygg i arbeid og har økt antall sjøfolk med 400 det siste året. Andel utenlandske sjøfolk ligger stabilt på ca. 35 %. Skipskonsulentene, som hadde markert fall i aktivitetsnivået etter kontraheringsboomen og finanskrisen, kan for første gang komme til å passere 1 milliard kroner i årsumsetning i 2012. Verftene har hatt 5 % omsetningsvekst det siste året med en stabil sysselsetting på ca. 4000 årsverk. Ordretilgangen har tatt seg betydelig opp i 2012 med en ordreinngang pr september 2012 som tilsvarer ca. ett års omsetningsnivå. Alle kategoriene av maritime bedrifter tegner et rimelig positivt bilde av egne markedsutsikter for 2013, med en svak nedgang i forventninger i forhold til for ett år siden. På lengre sikt viser imidlertid internasjonale markedsanalyser at det vil bli sterk etterspørselsvekst for offshore service helt fram til 2020. Den maritime klynge er i god posisjon til å ta del i den forventede positive

markedsutviklingen, men det forutsetter som før stort fokus på opprettholdelse av internasjonal konkurranseevne gjennom innovasjonsarbeid, kompetanseutvikling, produktivitetsarbeid og gode logistikk-løsninger (Hervik et al. 2012).

## **2.4 Norwegian Centres of Expertise-Maritim**

Klyngen fikk status som *Norwegian Centre of Expertise Maritime* (NCE-Maritim) i 2006 og er en av de største og mest komplette næringsklyngene i Norge. NCE-Maritim programmet har som mål å utløse og forsterke innovasjonsprosesser i regionale næringsklynger. Dette skal skje gjennom et nært samarbeid mellom bedriftene i klyngen, forsknings- og utviklingsaktører, og relevante offentlige partnere. NCE sin satsing retter seg mot de mest dynamiske næringsklyngene som har forutsetninger og ambisjoner om å bli anerkjent som «world class clusters». Programmet gjennomføres i samarbeid mellom Innovasjon Norge, SIVA og Forskningsrådet. NCE-Maritim trekker også frem den erfaringsbaserte kunnskapen på Sunnmøre som et viktig moment som ikke må komme i skyggen av diskusjonen om rekruttering av høyere kompetanse. Under konferansen *NCE Maritime Klyngeanalysen 2012* understreket organisasjonens leder Per-Erik Dalen at den tause og erfaringsbaserte kunnskapen er karakteristisk for klyngen. Han hevdet videre at den erfaringsbaserte og tause kunnskapen er en kritisk suksessfaktor i den maritime industrien på Møre (Hervik & Oterhals 2012).

## **2.5 Fiskerstrand Verft**

*Fiskerstrand Verft AS* er et heleid datterselskap av Fiskerstrand Holdning AS og er lokalisert i Sula kommune om lag 20 km fra Ålesund sentrum. Fra selskapets hjemmeside kan vi lese at bedriften er et kombinasjonsverft med over 100 års erfaring innen reparasjon og nybygg. Fiskerstrand Verft har for øyeblikket kontrakt på utrustning av en rekke nybygg samt mange oppdrag innen reparasjon og ombygging av skip (Fiskerstrand-Verft 2013). Regnskapstallene viser at selskapet omsatte for om lag 400 millioner for regnskapsåret 2011. Det er her verdt å merke seg at foretaket *Fiskerstrand Verft AS* er registrert 14.06.2011, og at det er nærliggende å tro at det har vært en omstrukturering i konsernet (Purehelp.no 2013). Oversikt over ordresituasjonen vil ofte gi en god indikasjon på fremtidig aktivitet og bemanningsbehov. Maritimt-Forum (2013) utgir årlige oversikter over ordresituasjonen for nybyggoppdrag for norske skipsverft. Rapporten viser at bedriften har bestillinger på 6 skip i perioden september 2013 til september 2014. Dette kommer i tillegg til både planlagte og tilfeldige ordrer på reparasjonsarbeid.

Reparasjonsarbeidet på Hurtigruteskipene er typiske eksempler på oppdrag som Fiskerstrand Verft har som sin spesialitet (Sunnmørsposten 2011).

Fiskerstrand Verft			www.fiskerstrand.no	
11	Boreal Transport Nord	"Herøysund"	MM 64 FD	30.09.13
12	Boreal Transport Nord	"Husøy"	MM 64 FC	30.10.13
13	Boreal Transport Nord	"Lovund"	MM 64 FC	28.11.13
14	Boreal Transport Nord	"Tenna"	MM 64 FD	30.01.14
15	Egil Ulvan Rederi AS	TBN	MM 70 CC LNG	06.14
16	Egil Ulvan Rederi AS	TBN	MM 70 CC LNG	09.14

Figur 5 Ordresituasjon FV. Kilde: (Maritimt-Forum 2013)

## Bemannings situasjon

Verftets personalsjef oppgir at organisasjonen hadde ansatte fra en rekke ulike nasjoner og at dette representerte både språklige og mer kulturelle utfordringer. Per dato var det 144 fast ansatte, av disse var 24 utenlandske statsborgere. Innleien av arbeidere varierer med oppdragsmengden, men i mai 2013 var 45 arbeidere innleid og 82 personer på fastprisoppdrag. Polakker var den desidert største gruppen utlendinger, men det forelå ikke nøyaktig tallmaterieell over de ulike nasjonalitetene. Denne sammensetningen varierte mye, men det ble blant annet opplyst at viktig informasjon ble oversatt til minst fire språk. Dette ble illustrert med å vise frem en betydelig mengde brosjyrer på norsk, russisk, polsk og engelsk.

## Ledelsesstrategi og tiltak

Fiskerstrand Verft er et representativt og interessant case av flere årsaker. Det tradisjonsrike verftet må gjennom sine nybyggingsprosjekter stadig holde seg teknisk à jour, utvikle nye innovative produkter og løsninger. Samtidig er vedlikehold og reparasjonsvirksomheten et viktig forretningsområde og fagmiljøet må derfor beherske og ivareta en rekke håndverkstradisjoner og metoder. Dette kan for eksempel være kjennskap til eldre motor- og fremdriftssystemer eller metoder for å reparere skrogskader. Forretningsområder og markedsprioriteringer er utenfor denne oppgavens hovedtema, men mangfoldet i de to kjerneaktivitetene illustrer og aktualiserer organisasjonens behov for å ha en bevisst strategi for å behandle den erfaringsbaserte og tause kunnskapen. Verftet er ifølge ledelsen i en prosess som vil medføre endringer i både organisasjon- og ledelsesstruktur.

Virksomheten opererer i et tøft marked med store strukturelle forandringer og i en e-post belyses det hvilke implikasjoner dette vil ha for organisasjonen:

*(...) det viktig å tilpasse og utvikle egen organisasjon. Mao - en organisasjon er ikke statisk og dermed blir lederutvikling en viktig faktor. Ledelse handler om å påvirke andre mennesker til gjentagende gode prestasjoner og det gjøres ved å bla. skape fellesskap, gjøre arbeidet meningsfylt for sine medarbeidere og skape en retning mot en framtid. Fiskerstrand Verft er ikke noe unntak - skal vi lykkes er det avgjørende at alle ledere vet hvilke faktorer som har størst innvirkning på kulturen og den enkelte medarbeider. En god leder må evne å få andre til å føle seg større. Det er ofte fryktelig mye lettere sagt enn gjort, men om vi ikke investerer tid og energi i lederutvikling vil vi sakke etter i konkurransekraft.(FV 2013) .*

Dette tolkes som at ledelsen ved verftet vektlegger og anerkjenner motivasjon som et ledelsesansvar, men også denne må skapes gjennom fellesskap og meningsfylt arbeid. Dette blir også oppgitt som grunn for et tiltaksprogram. Dette blir utdypet i følgende e-post korrespondanse:

*(..) dette er hovedgrunnen til at det nå blir satt i gang et "lederutviklings program" for våre ledere i produksjonen. Vi har, så vidt begynt, med temaer som: Ledelse - hva er det, ny som leder, motivasjon. Videre er planen å gå gjennom temaer som: opplæring, erfaringsoverføring, motivasjon, personalhåndtering, personal ansvar, kommunikasjonsutfordringer ved ulike nasjonaliteter og omdømme bygging (FV 2013).*

Ledelsen ved Fiskerstrand Verft var svært positive og imøtekomende, samtidig som de viste stor interesse for tematikken i denne masteroppgaven. Den gode dialogen og faglige drøftelsene ved Fiskerstrand Verft underbygget min overbevisning om at en casestudie ved denne bedriften ville være meget interessant og ville gi gjensidig utbytte. Etter avtale med administrasjonssjefen ble det oversendt en revidert forskningsplan med problemstilling og hvordan dette kunne operasjonaliseres. Konkret ble det bedt om tillatelse til tre intervjuer som var stipulert til halvannen time. Utvalget måtte være operative arbeidsformenn som ledet flerkulturelle arbeidsteam. Det ble også gjort oppmerksom på at ledelsen måtte være åpen for utfyllende informasjon. Ledelsen var som nevnt meget positive og stilte ressurser tilgjengelig for mastergradsprosjektet.

### 3.0 Problemstilling

Arbeidet med tema og problemstillingen viste seg å bli både en lærerik og krevende prosess. Vekst i den maritime næringen, behovet for arbeidskraft og arbeidsinnvandring pirret min nysgjerrighet og fremstod raskt som et høyaktuelt område for min masteroppgave. Under gjennomgang av tilgjengelige rapporter og forskningsarbeid dukket det opp en rekke ideer og potensielle temaer for masteroppgaven. Dette satte igjen store krav til avgrensningen og presiseringen av problemstillingen. Et velformulert forskningsspørsmål utgjør et viktig arbeidsredskap som kan være både styrende og avgjørende for resten av prosessen. I følge Fuglseth & Skogen (2006) vil en problemstilling som er for beskrivende i sin form ofte indikere at den er for vidt formulert. Det er viktig med en avgrenset og presis problemstilling der hovedregelen er at en eksakt formulering av problemet man ønsker å undersøke vil gi det beste resultatet. Fuglseth og Skogen viser også til Holme og Solvang (1996) som hevder at en problemstilling bør være *spennende, fruktbar og enkel* (Ibid.).

De tre egenskapene fungerte som et «bakteppe» og var nyttig under mitt arbeid med problemformulering, men samtidig skulle det også vise seg at de hadde motstridende karakter. En *spennende* problemstilling er viktig for at arbeidsprosessen skal virke interessant, motiverende og meningsfull. At en problemstilling er *fruktbar* betyr at den er relevant for gjeldende utdannelsesretning og nivå. Den bør gi rom for faglig utvikling, men samtidig må forskeren være kjent med teori og kunnskap på fagområdet. En masteroppgave kan ikke løse alle problemene innenfor et fagområde og derfor må problemstillingen være så *enkel* at den virker avgrensende og kan operasjonaliseres (Fuglseth & Skogen 2006).

Det viste seg etter hvert at det var utfordrende å finne en slik problemformulering som kombinerte disse tre egenskapene. Det som virket spennende var vanskelig å presisere. Dette førte til at omfang, perspektiv og innfallsvinkel stadig måtte revideres. Fuglseth & Skogen (2006) hevder at en god problemformulering skal synliggjøre hvorfor man skriver og hvilke spørsmål man skal besvare. Videre poengterer Holme og Solvang (1996) at den bør belyse hva, *hvem, hvor, hvordan og i hvilke* tidsrom undersøkelsen skal gjennomføres. Ved å hele tiden stille seg disse spørsmålene blir man tvunget til å tenke gjennom ulike aspekter og tema i formuleringen (Ibid.).



I innledningen ble tematikken aktualisert på bakgrunn av klyngens vekst og det påfølgende behov for arbeidskraft. Videre var det hevdet at import av arbeidskraft var den eneste realistiske løsningen for å dekke klyngens behov. Deretter fulgte en beskrivelse av konteksten, utviklingen og fordelingen av arbeidsinnvandring i Møre og Romsdal fylke som viste omfanget av arbeidsinnvandrere i klyngen. Dette store innslaget av flerkulturelle arbeidsteam har blant annet medført store kommunikasjonsutfordringer. Et av særtrekkene ved denne klyngen er at arbeidsprosessene har et stort innslag av taus kunnskap både under planlegging, konstruksjon og fysisk produksjon. Begrepet taus kunnskap blir gjerne karakterisert som implisitt i individet, stedsspesifikt og er ofte uegnet til å nedtegnes eller distribueres gjennom bøker eller bruksanvisninger. I denne oppgaven er det valgt å fokusere på overføringsprosessen av kunnskap i en konkret relasjon mellom norske arbeidsledere og polske arbeidere. Innledningsvis var målsettingen å gjennomføre undersøkelsen i flere av klyngens bedriftskategorier. Dette viste seg å bli for omfattende innenfor masteroppgavens tidshorisont på 5 mnd og andre begrensninger i en 30 studiepoengs oppgave. Forskningsstrategien og prosessen med operasjonalisering presenteres i metodekapittelet.

Resultatet av overnevnte prosess kan konkretiseres gjennom følgende problemformulering:

1. Hvordan opplever norske arbeidsledere overføringsprosessen av «taus kunnskap» til de mange polske arbeidsimmigranter ved Fiskerstrand Verft i 2013?

Sett i lys av anbefalingene Fuglseth & Skogen (2006, 23) vil denne formulering se på både *hva, hvem, hvor og i hvilket tidsrom* undersøkelsen blir gjennomført. Bakgrunnskapittelet har presentert argumenter for *hvorfor* problemstillingen er aktuell og metodekapittelet vil vise *hvordan* det er forsøkt å svare på problemstilling. Ordlyden i problemformulering «(...) opplever norske arbeidsledere» er bevisst valgt for å avdekke respondentens subjektive opplevelse av situasjonen. Innledningen og bakgrunnsmateriellet indikerer at temaområdet kan være problemfylt, men forteller ikke om dette gjelder i den konkrete sosiale relasjonen mellom arbeidsleder – polsk arbeider. Enten forskningen følger en *hermeneutisk*<sup>4</sup> eller *empirisk*<sup>5</sup> tradisjon, må det forventes at forskeren er åpen, fordomsfri

---

<sup>4</sup> Essensielle trekk ved hermeneutikk er kildekritiskgranskning, og tolkning av tekster. Basismetoden i klassiske og humanistiske fag (Befring 2002).

og ubunden i sitt søk etter løsninger (Befring 2002, 16-17). Dette er særdeles relevant innen kulturelle relasjoner hvor forskeren har med seg sine grunnleggende verdier og normer, samtidig som det må etterstribes et objektivt og kulturnøytralt resultat. En annen utfordring ved denne undersøkelsen var den faglige avgrensningen mellom arbeidspsykologien, multikulturell ledelses- og organisasjonsteori. På den ene siden leter vi etter generelle nasjonale kulturtrekk som kan forklare og belyse oppgavens forskningsspørsmål. På den annen side må man erkjenne at dette er komplekse problemstillinger hvor man også må være bevisst på menneskelige mekanismer som stereotypier og forenklete mentale modeller <sup>6</sup>. Problemstillingen er derfor formulert som et åpent nøytralt spørsmål som ikke er positivt eller negativt ladet.

Opgavens målsetning er først og fremst å skaffe frem, dokumentere, utvikle og utvide kunnskapsgrunnet på en konkret relasjon i en bestemt arbeidssituasjon. Ifølge Befring (2002, 56) vil slik forskning sjelden gi komplette svar eller konklusjoner, men funnene må heller sees som mellomsteg på veien mot nye erkjennelser. Det er samtidig mulig at de empiriske funnene kan kaste lys over flere aspekter og det kan være nyttig å ha tenkt gjennom noen delproblemstillinger (Ibid.)

Prosjektets målsetning blir også å belyse følgende spørsmål:

2. i hvilken grad kan denne tause kunnskapen omdannes og kodifiseres?
3. opplever norske arbeidsledere tilbakeføring av taus kunnskap fra polske arbeidere?

### **3.1 Avgrensning**

Under søket på tidligere forskningsmateriale om den maritime klynge ble jeg overveldet over det store antallet av artikler, rapporter og ulike publikasjoner om den regionale klyngen. Det ble også tidlig klart at det var gjennomført en rekke masterprosjekter som omhandlet rekruttering og arbeidsinnvandring av fagarbeidere og ingeniører til klyngen. Utfordringen viste seg å være avveiningen mellom å berøre overflaten på problematikken eller gå i dybden på et sterkt avgrenset felt. For å distansere mitt arbeid fra de mange andre forskningsarbeidene valgte jeg en begrenset empirisk undersøkelse innen et smalt, men viktig felt. Denne strategien gjorde det mulige å håndtere flere teoretiske inntak, men samtidig mistet prosjektet mulighetene til gi et større og mer helhetlig bilde av

---

<sup>5</sup> Undersøkelser basert på data innhentet fra virkeligheten til forskjell fra teoretiske studier forskningslitteratur, begrepsdrøftinger eller logiske resonnementer (Repstad 1998)

<sup>6</sup> *Mentale modell*, forenklet og subjektive måte å oppfatte et problem (Kaufmann & Kaufmann 2006, 393)

utfordringene med arbeidsinnvandring. Oppgaven er spisset inn på overføring av en spesifikk kunnskapstype i den konkrete sosiale relasjonen mellom norske arbeidsformenn og fagarbeidere fra Polen. Som en følge av dette berører ikke oppgaven et annet aktuelt tema, som er rekrutteringen av ingeniører eller andre grupper som omtales som utenlandsk *høgkompetent arbeidskraft*<sup>7</sup>. Det er ikke lagt vekt på belyse kulturelle forskjeller generelt, men gjennomført en konkret sammenligning av trekk ved norsk og polsk organisasjonskultur basert på nasjonale målinger. Disse begrensningene og rammene rundt oppgaven, samt at det er valgt en eksplorativ<sup>8</sup> kombinasjon av teorier, medfører at resultatene ikke direkte eller indirekte kan overføres til andre sosiale relasjoner.

Oppgavens videre oppbygning og struktur innledes med en presentasjon av de ulike teoriene og argumenter for koblinger mellom disse.

#### **4.0 Teori og faglig fundament**

I kapittel 4 redegjøres det først for valg av teoretisk forankring og deretter tydeliggjøres det hvordan disse teoriene kan bidra til å belyse problemstillingen. Innledningsvis er det illustrert hvordan casebedriften er en integrert del av den sterke maritime næringsklyngen på nordvestlandet. Dette både preger organisasjonskulturen og belyser problemstillingen, det er dermed hensiktsmessig at teorikapittelet innledes med en kortfattet beskrivelse av Michael Porters regionale næringsklyngeteori. Klyngeteoriperspektivene er stadig aktuelle og i det nasjonale forskningsprosjektet *Et kunnskapsbasert Norge* blir elementer fra Porters klyngeteorier koblet mot verdiskapning og kunnskap i norsk næringsliv. Deretter introduseres noen perspektiver og definisjoner på kunnskap som fenomen, og noen teoretiske perspektiver på kunnskapsdeling og organisatorisk læring belyses. Innenfor dette feltet er det igjen valgt å utdype arbeidene til Nonaka og Senge, som definitivt har fremstått som svært sentrale ledelses – og organisasjonsteoretiske skikkelser de siste tiårene. Senges systemtenkning knyttes opp mot nyere forskningslitteratur om prosessen ved bygging av skip fra ordrebestilling, prosjektering, bygging og overlevering av nybygg til rederi. Intensjonen med sistnevnte prosessbeskrivelse er å illustrere og argumentere for at taus kunnskap fremdeles utgjør en svært viktig ressurs for næringen og at det teoretiske inntaket i oppgaven er relevant. Denne tause kunnskapen som i hovedsak beskrives og

---

<sup>7</sup> *Høgkompetent arbeidskraft* referer i denne sammenhengen til de arbeidsimmigranter som arbeider i maritim klynge med bachelor - og masteringeniører, samt doktorgrad.

<sup>8</sup> Eksplorativ referer til kombinasjonen av teorier om kunnskapsdanning, organisatorisk læring og kulturforståelse.

drøftes på bakgrunn av Nonaka & Takeuchi (1995) sine forskningsarbeider, blir igjen hevdet å være uløselig knyttet til sosiale prosesser og relasjoner. Denne kunnskapsoverføringen krever dermed personlig kontakt og samhandling på individnivå som igjen må betraktes i en kulturell kontekst. Dette underbygges av flere innflytelsesrike sosialpsykologer og organisasjonsteoretikere. Spesielt Edgar Schein la stor vekt på at kulturelementer er styrende for den uformelle informasjonsutvekslingen innen sosiale prosesser i organisasjoner. For å håndtere og avgrense det mangfoldige og abstrakte begrepet «kultur», representerer Geert Hofstedes forskning på kultur og ledelse et teoretisk utgangspunkt og nyttig redskap (Hofstede 1980, Hofstede & Hofstede 2006). Hans arbeid og utgivelser er hyppig referert både i forskning på krysskulturell ledelseslitteratur, forretningsrelasjoner og vil også være et viktig analyseverktøy for å utforske relasjonene mellom norske arbeidsledere og polske arbeidere på Fiskerstrand Verft. I Hofstede & Hofstede (2006) trekkes paralleller til Henry Mintzbergs typologier av organisasjonsstrukturer og koordineringsmekanismer. Dette gjør det mulig både å sammenligne norske og polske kulturdimensjoner, men også å se disse opp mot etablerte strukturer og koordineringstypologier. I matrisemodellen figur.11 illustreres det hvordan Norge og Polen er posisjonert i forhold til Mintzbergs foretrukne organisasjonsformer og koordineringsmekanismer. Dette er viktige verktøy og bidrag, både for å tolke resultatene og samtidig gi de empiriske funnene en teoretisk forankring.

#### **4.1 Næringsklynger**

Fiskerstrand Verft inngår i det som omtales som en meget sterk og moden næringsklynge, og som hevdes å ha en særegen arbeidskultur (Reve & Sasson 2012). Min antagelse er at denne arbeidskulturen vil ha innflytelse på den sosiale relasjonen med arbeidsimmigranter. Ifølge Halse & Bjarnar (2011) støtter også en stor mengde av klyngelitteraturen at en regional kulturell kontekst, som involverer delte normer og verdier, påvirker og muliggjør kunnskapsutveksling og innovasjon. Det som omtales som *embeddedness*<sup>9</sup> har blitt identifisert som avgjørende for kunnskapsspredning og da med spesiell vekt på den tause kunnskapen. Et tett samarbeid mellom bedrifter, hyppig personlig kontakt og felles kultur og historie er med på å fremme kunnskapsutveksling, interaktiv læring og innovasjon. Det blir hevdet at taus kunnskap som er lokalt og geografisk forankret, blir stadig viktigere for

---

<sup>9</sup>Utrykket « embeddedness » kan oversettes med *sosial forankring* og er til en viss grad innarbeidet i norsk fagterminologi, Refererer her til i hvilken grad den økonomiske aktiviteten er begrenset av ikke-økonomiske institusjoner.

bedriftenes konkurransevne. Dette fordi den formelle og kodifiserte kunnskapen er mulig å gjøre allment tilgjengelig gjennom elektronisk informasjonsteknologi og globale nettverk (Asheim og Gertler, 2005). Teoretiske perspektiver på regionale klynger fremstår dermed som viktige elementer i samband med organisasjonskultur og kunnskapsspredning. Den maritime klyngens kultur er dermed en sentral del av konteksten for problemstillingen og næringsklyngeteori vil være et naturlige utgangspunkt.

Selve klyngebegrepet er en videreføring av industrielle agglomerasjoner som ble benyttet av den klassiske økonomen Alfred Marshall<sup>10</sup> i slutten av 1800-tallet. Til nå hadde den tradisjonelle industribedriften blitt analysert i et mikroperspektiv hvor bedriftens kapasiteter og ressurser i liten grad ble sett i sammenheng med omgivelsene. Teoriene til Marshall var at industriaktører som er samlokaliserte, reduserte transportkostnader, spesialisert arbeidskraft og det som omtales som taus kunnskap. Alfred Weber<sup>11</sup>, den tyske økonomen, videreutviklet senere en lokaliseringsteori basert på det samme perspektivet. I Norden analyserte samfunnsøkonomer innen økonomisk geografi, de industrielle distriktene. Det var imidlertid først på 1990-tallet næringsklyngebegrepet virkelig oppnådde gjennomslag gjennom den anerkjente Harvard professoren Michael E. Porter (Reve & Sasson 2012). Michael E. Porter definerer en næringsklynge som:

Geographical concentrations of interconnected companies, specialized suppliers, service providers, firms in related industries, and associated institutions (for example universities, standard agencies and trade associations) that compete but also co-operate.

(Porter 1998, 197)

I definisjonen er det to hovedelementer: det første er at selskapene i klyngen må være linket sammen gjennom spesielle forsyningsbehov for eksempel gjennom en spesialisert service eller andre innsatsfaktorer. Det andre elementet Porter legger særlig vekt på er den geografiske konsentrasjonen av bedrifter og organisasjoner som gir hyppig interaksjon og skaper et miljø for å styrke felles interesser. Geografisk nærhet spiller også en rolle i samarbeidet med institusjoner som universiteter og forskningsmiljøer (Mackinnon & Cumbers 2011).

---

<sup>10</sup> Den britiske økonomen Alfred Marshall (1842-1924) ble regnet som en av pionerene i moderne økonomisk teori (nyklassisk teori) (Reve & Sasson 2012).

<sup>11</sup> Alfred Weber (1868 - 1958) var en tysk økonom, geograf, sosiolog og teoretiker av kultur hvis arbeid var innflytelsesrik i utviklingen av moderne økonomisk geografi (Mackinnon & Cumbers 2011).

Porter benyttet den såkalte diamantmodellen til å analysere organisasjons omgivelser ved hjelp av konkurranseforhold, markedsførhold, faktorforhold og koblinger. Modellen blir benyttet som et strategisk verktøy for analyse av både næringer, regioner og land.

Hovedessensen i modellen er å forstå sammenhengen og interaksjonen mellom de fire variablene. I tillegg kommer myndigheter og andre eksterne faktorer som eksogene variabler som påvirker de fire hovedvariablene. Porter omtaler disse kreftene som «mikroomgivelsene». Disse kreftene i omgivelsene påvirker selskapets evne til lønnsom drift. Dersom det oppstår en endring i hvilken som helst av disse kreftene vil det normalt kreve at en bedrift revurderer sin tilnærming til markedet (Porter 1998). Tre sentrale oppgraderingsmekanismer kjennertegner sterke næringsklynger: komplementaritet, innovasjonspress og kunnskapsspredning. Dette fører igjen til økt innovasjon, reduserte transaksjonskostnader og høyere produktivitet. Intens rivalisering i kombinasjon med tett samarbeid kjennetegner ofte de sterke og dynamiske næringsklyngene. For å oppnå denne effekten er det avgjørende at det er reell konkurranse mellom alle ledd i næringen. Slike

klynger har også en mangfoldig sammensetning av bedrifter og ulike teknologier,

forretningsmodeller og

eierstrukturer. Sterke

næringsklynger kjennetegnes

ofte av spesielle kulturelle særtrekk som er vanskelig å

kopiere. Næringsklyngen på

Sunnmøre er et slikt eksempel på et

miljø sterkt preget av entreprenørskap og et stivhengig næringsmiljø som gradvis har vokst seg internasjonalt sterkt gjennom klyngemekanisme som er beskrevet i Porters

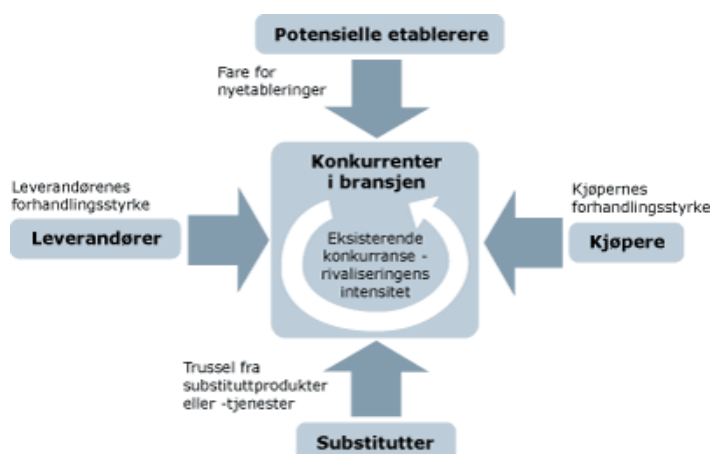
diamantmodell (Reve & Sasson 2012). En viktig komponent i Porters model er

faktorforholdene for konkurranseevnen eller innsatsfaktorer. Dette kan være

naturressurser, god infrastruktur, eller tilgang til kapital, teknologi, menneskelige ressurser og kunnskap.

Porter la vekt på konkurransedyktige priser, kvalitet og generell tilgang, men særlig

tilgangen på spesialiserte innsatsfaktorer. De naturbaserte eller fysiske ressursene får



Figur 7 Porters diamantmodell (Porter 1990)

begrenset betydning mens avanserte teknologier og spesifikke kunnskaper som stadig må oppgraderes, får større betydning. Porter trekker også frem *etterspørselsforholdene* på hjemmemarkedet som viktige faktorer. Intens og høy etterspørsel på hjemmemarkedene styrker kunderelasjoner og øker sannsynligheten for en effektiv tilfredsstillelse av kundebehov, noe som står i sentrum for enhver kommersiell virksomhet. Det er imidlertid ikke bare volum på etterspørselen som er avgjørende her, men også egenskaper ved kundene; som at de er krevende og avanserte brukere, noe som igjen kan skjerpe og utvikle leverandørene. Gode relasjoner og kulturelle faktorer er her viktigere enn transportkostnader. Alle disse elementene og faktorene finnes i den maritime klyngen av rederier, verftene, designere og utstyrleverandører. På den ene siden er rivaliserende konkurrenter, mens de samtidig profiterer på den samlede kunnskapen og kompetansen i regionen. Nyere teorier om regionens betydning legger stor vekt på at akkumulert kunnskap gir «spillover- effekt» mellom bedriftene som er involverte i felles problemløsning. Det hevdes at denne interaksjonen bidrar til å utvikle nye innovative produkter eller serviceløsninger som igjen gir kunnskapsspredning mellom aktørene (Mackinnon & Cumbers 2011). Det har imidlertid blitt stilt kritiske spørsmål om denne spillover-effekten er tilstrekkelig vitenskapelig dokumentert til å kunne belyse regional kunnskapsspredning generelt (Breschi & Lissoni 2001). Dette er en diskusjonen som ligger utenfor oppgavens problemstilling - som i hovedsak studerer kunnskapsoverføring i en spesifikk relasjon ved et skipsverft i den regional klyngen.

Virksomheter som inngår i slike regionale klynger vil kunne dra nytte av hjemmebasens geografiske lokalisering og benytte den som et «drivhus» for innovasjon og produktutvikling. En neste fase kan da eksempelvis være å lansere de nye produktene eller tjenestene ut i internasjonale markeder eller flytte industriell produksjon til regioner med lavere kostnadsnivå. Diamantmodellen trekker også frem eierforhold, egenskaper ved konkurransearenaen, rivalisering, strategier og organisering av virksomheten som viktige elementer (Porter 1998).

Ifølge Reve & Sasson (2012) er en indikasjon på en klynges attraktivitet at den tiltrekker seg internasjonale kompetanse og eierskap samtidig som det er et sterkt innslag av nasjonal kompetanse og eierskap. Bedriftene i den maritime klyngen har de senere årene fremstått som attraktive oppkjøpsobjekter for multinasjonale konsern som blant annet Rolls Royce og Ulstein. Det har vært knyttet spenning til og blitt spekulert i om oppkjøpene ville føre til utflytting av industri og arbeidsplasser. Denne bekymringen har til nå vist seg å være

ubegrunnet og dette kan tolkes som at de internasjonale konsernene til nå har vurdert den lokale kunnskapen og kompetanse som geografiske forankret i regionen. På den annen side vil virksomhetene i klyngen bli eksponert for utflytting dersom det blir for stor mangel på arbeidskraft. Dette behovet for arbeidere blir som nevnt innledningsvis, i økende grad dekket gjennom arbeidsinnvandring.

I de senere årene har det imidlertid blitt stilt kritiske spørsmål til om «geografisk nærhet» blir tolket for bokstavelig. Innen forskning på klyngeteori hevder blant annet Gertler at de lokale forbindelsene både internt i bedriften og mellom organisasjoner kan erstattes av organisatoriske eller sosiale konstruksjoner. Ikke minst har globaliseringsprosessen og den rivende utviklingen i informasjonsteknologi bidratt til å aktualisere spørsmålet om geografisk nærhet kan erstattes av slike «nære langdistanse forhold». Samtidig har også studier av kjente næringsklynger trukket frem viktigheten av det som blir kalt «global pipelines» eller forbindelser utover det lokale nettverket i klyngen. Slike forbindelser eller strategiske partnerskap kan være en nødvendighet for tilgangen på ressurser, eksempelvis ny teknologi og kunnskap (Mackinnon & Cumbers 2011). Det konstateres imidlertid at uavhengig av hvilke forbindelser en legger vekt på i næringsklynger, ser man at de fremste miljøene på en rekke områder har utpreget samlokalisering. Som eksempel kan nevnes IT-distriktet Silicon Valley, bioteknikk miljøet i Boston, vinprodusentene i California og den maritime klynge på Møre. Dette stemmer godt overens med Porters diamantmodell som vektlegger at bedriftens konkurransevne ikke bare er en funksjon av interne egenskaper ved bedriften, men at bedriftens omgivelser vil påvirke konkurransekraft. Organisasjoner søker tilgang til læringsmiljøer med god tilgang på kompetanse og kunnskap som kan gi kontinuerlige forbedringer og innovasjon. Det motsatte er tilfelle for bedrifter som har fokus på å minimalisere produksjonskostnader. Typiske eksempel kan være metall- og prosessindustri som gjerne søker lavkostområder hvor de kan søke å opptre som monopolist på arbeidsmarkedet (Reve & Sasson 2012). Den maritime industri er eksempel på en næring som har gjennomgått kunnskapsbasert omstilling og vekst samtidig som den opplever stadig høyere lønns- og kostnadsnivå i forhold til konkurrentene. I verdiskapningsstudien *Et konkurransedyktig Norge*, som ble utført allerede i 1992, ble maritim klynge trukket frem som den sterkeste og mest dynamiske næringsklyngen i Norge (Reve, Lenseberg & Grønhaug 1992). Høy kompetanse, innovasjon og omstillingsevne er trukket frem som suksessfaktor for næringen. Ikke minst gjelder dette i den teknologitunge offshorebaserte delen av maritim industri. Her reduseres



kostnadsproblemet med at skrogene bygges i Øst-Europa, mens design, konsept, engineering og sammenstilling av moduler skjer i Norge (Reve & Sasson 2012). De kunnskapsintensive operasjonene beholdes dermed lokalt i den lokale næringsklyngen, samtidig som produksjonskostnadene holdes nede.

Vi har nå sett på noen trekk ved Marshall, Weber og Porters perspektiver på næringsklynger. Det er på bakgrunn av dette er rimelig å anta at geografiske konsentrasjon av virksomheter vil ha implikasjoner på spesialisering av arbeidskraft, innovasjonsevne og organisasjonskultur i aktørbedriftene. I neste kapittel belyses kunnskapsbegrepet, kunnskap i organisasjoner og sentrale teorier om læring.

## **4.2 Kunnskap**

I sin nyttårstale 1. januar 2010 uttalte Statsminister Jens Stoltenberg : «Det er arbeid og kompetanse vi skal leve av i fremtiden». Deretter understreket han i samme tale «kunnskap trumfer alt» (Stoltenberg 2010). Som Norges øverste parlamentariske leder refererte han til nasjonens generelle fremtidsutsikter, men retorikken og innholdet finner vi også igjen i den maritime klynge. Som nevnt i innledningen er kunnskap og kompetanse trukket frem som noen av de mest kritiske faktorene for klyngens innovasjonsevne og konkurransekraft. Det kan derfor først være på sin plass med en generell definisjon av det engelske begrepet «knowledge»:

That which is a part of the stock of ideas, meanings, and more or less explicit understandings and explanations of how phenomena of interest actually work or are structured or designed and relate to other phenomena: facts, information, and skills acquired by a person through experience or education

(Clegg, Korneberger & Pitsis 2011, 334).

Det er her verdt å merke seg at det engelske uttrykket «knowledge» kan ha en bredere betydning enn kunnskap. I ordbøkene fremgår det at knowledge ikke bare betyr kunnskap, men også omfatter ferdigheter som igjen forbindes med erfaring som igjen er et resultat av praksis. På bakgrunn av definisjonen til Clegg, Korneberger & Pitsis (2011) må det legges til grunn at kunnskap er informasjon som kombineres med personens utdanning, erfaring, interpretasjon og refleksjon. En annen beskrivelse av kunnskap er som *begrunnet tro* som igjen er kontekstavhengig. Det kan også hevdes at kunnskap er en kognitiv og dynamisk

prosess. Siden uttrykket «knowledge» dekker både kunnskap og erfaring kan dette assosieres med kompetanse<sup>12</sup>. Samtidig ser en at i teori og litteratur som er oversatt om dette temaet benyttes begrepet kunnskap, og i denne oppgaven velges det derfor å sidestille de to begrepene kunnskap og kompetanse.

### **4.3 Kunnskapsdeling i organisasjoner**

Hva er så kunnskap i organisasjoner? I det nasjonale forskningsprosjektet *Et kunnskapsbasert Norge* hevder Reve & Sasson (2012) at bedrifter må ha et høyt kunnskapsinnhold i sine tjenester, prosesser og produkter, samtidig som disse må kobles med komplementære forretningsmodeller. Kunnskap kan igjen være av tre typer: *teknologisk, kommersiell og erfaringsbasert*. Ikke minst har kombinasjonen av de tre kategoriene stor betydning. Google og Apple er gode eksempel på internasjonale virksomheter som har lyktes i å identifisere nye kundebehov og tilpasse seg endringer i markedene (Reve & Sasson 2012). Her velges det å trekke frem disse velkjente selskapene for å illustrere at det ikke alltid er lett å identifiserer hva som egentlig er det viktigste kunnskapselementet i en organisasjon. Eksempelvis blir Apples suksess av noen forklart med teknologisk innovasjon, mens andre tilskriver Apples fremgang som et resultat av godt design og sterk merkevarebygging. Sistnevnte vil dermed vektlegg at selskapet i første rekke er kunnskapsbasert og sterk på kommersiell kunnskap og at dermed teknologien har hatt mindre betydning (Brønn & Ihlen 2009). I den maritime klyngen finner vi også denne kombinasjonen av høyteknologi og kunnskap om kommersialisering, men først og fremst blir arbeidet i de tradisjonelle skipsverftene assosiert med erfaringsbasert teknologi.

Kunnskap kan som vi har sett ha mange ulike former. Utdanningsinstitusjonene har utvilsomt en viktig rolle og individene tilegner seg kunnskap fra kilder som eksempelvis faglitteratur, og forskningsrapporter, men også nyhetsmedia, rykter og historiefortellinger. Sistnevnte representerer naturlig nok mindre kvalitetssikret kilder til kunnskap, men kan likevel ha stor innflytelse og betydning for hvordan individene løser arbeidsoppgaver. Som eksempel på dette trekker Reve & Sasson (2012) varierte og komplekse arbeidsoperasjoner hvor det er vanskelig å standardisere og formalisere prosedyrer. For å tilegne seg mest mulig kunnskap for arbeidsoppgavene må dette læres underveis. Sunn fornuft, refleksjon

---

<sup>12</sup> Kompetanse kommer av latin *competentia*, og refererer til «å kunne noe», «å være i stand til», men begrepet brukes gjerne i flere ulike betydninger (Kilde: <http://snl.no>)

og uformell kommunikasjon mellom kollegaer gir retningslinjer for hvordan oppgaven kan løses og dette omtales gjerne som «learning by doing». I organisasjoner vil det også versere vandrehistorier om hvordan enkelte krevende og vanskelige oppgaver har blitt løst tidligere. Uavhengig av om slike arketyper<sup>13</sup> eller historier er sanne eller kanskje blitt krydret i gjenfortellingene, vil disse danne et utgangspunkt og en narrativ retning for videre handling. I populærlitteratur og publikasjoner innenfor organisasjons- og ledelsesteori verser det med utgivelser av suksesshistorier om hvordan ledere har klart snuoperasjoner i store organisasjoner. Slike historier blir gjerne oppsummert i casestudier og fremlagt som om praksis kan overføres og nyttiggjøres av alle ledere i alle situasjoner (Reve & Sasson 2012).

Utveksling av kunnskap mellom mennesker i en organisatorisk kontekst er nært beslektet med læring som igjen kan være en resultat av kunnskapsdeling. Læring kan defineres som en relativ varig endring i individets kunnskap (Døving, Elstad & Haugland 2001). Begrepene må imidlertid skilles fra hverandre siden læring kan skje uten samhandling, mens kunnskapsdeling krever samhandling. Kunnskapsdeling kan forekomme både i formelle og uformelle rammer i organisasjonen. Formell kunnskapsdeling er den strukturerte delingen som skjer gjennom eksempelvis regelmessige møter, arbeidsplaner og manualer. Uformell kunnskapsdeling skjer gjerne gjennom småpratene som går gjennom arbeidsdagen, både under arbeidet, i pauser og i fritiden. Slik kunnskapsdeling i en organisasjon kan ofte være et biprodukt av aktiviteter med andre hensikter enn kunnskapsdeling (Jacobsen & Thorsvik 2007). Sett i dette perspektivet er læring en evolusjonær prosess som er basert på utvikling, prosessering og absorbering av kunnskap. Organisasjonene har dermed en oppbevaringsfunksjon for kunnskapen (Mackinnon & Cumbers 2011).

Vi har nå sett på noen ulike perspektiver på kunnskap og læring. En rekke norske forfattere har vektlagt den uformelle kunnskapsdelingen som skjer i en organisasjon. I neste kapittel presenteres de teoretiske redskapene innen kunnskapsledelse og organisatorisk læring.

---

<sup>13</sup> Arketyper. Fellesmenneskelige psykiske «bilder» som ofte er ubevisste, men som gjør seg myter, eventyr og sagn.

#### **4.4 Kunnskapsledelse og organisatorisk læring**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for kunnskapsledelse og hovedtrekkene i to sentrale teorier om organisatorisk læring. Det er lansert en rekke teorier og utgitt svært mye litteratur om temaene kunnskap og læring. I denne oppgaven er det valgt å legge vekt på arbeidene til Ikujiro Nonaka og Peter M. Senge som er to av de mest innflytelsesrike organisasjonsteoretikerne gjennom de siste tiårene. Deres teorier og modeller er velkjente og dermed egnede verktøy for å analysere og belyse oppgavens tema. Først presenteres kunnskapsmodellen *SECI* som ble lansert av de japanske ledelsesteoretikere Nonaka & Takeuchi (1995), og som har vært en av de mest innflytelsesrike gjennom 1990-2000 tallet. Deretter følger en kort presentasjon av teoriene til den amerikanske vitenskapsmannen Peter Michael Senge (1947). Senge er fortiden ansatt som direktør ved *The Center for Organizational Learning* ved *MIT Sloan School of Management* (Senge 2006). For å relatere teoriene til maritim næring presenteres en kort generell beskrivelse av ordre- og produksjonsprosessen ved skipsbygging og avslutningsvis drøftes kunnskapens rolle i næringen (Solli-Sæther & Karlsen 2012).

#### **4.5 Kunnskapsledelse - eksplisitt og taus kunnskap**

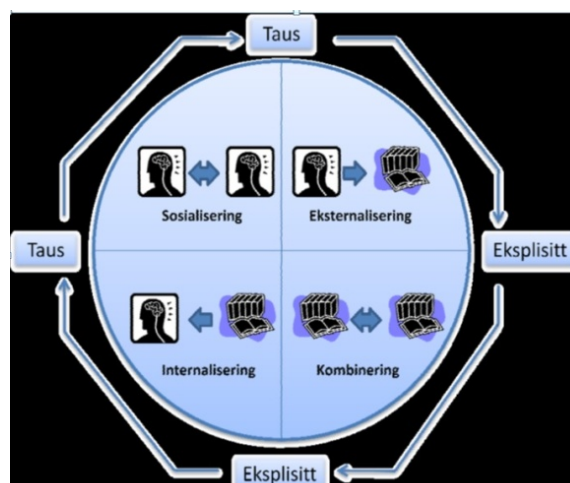
I følge Clegg et al. (2011) fikk *kunnskapsledelse (Knowledge Management KM)* mye oppmerksomhet og stor utbredelse i siste del av 1990-tallet. Det vil bli for omfattende å presentere alle de ulike KM programmene i denne sammenheng, men en enkel og hyppig benyttet definisjon på kunnskapsledelse er:

«Knowledge management (KM) is that it is a managerial practice that seeks to identify, leverage, control and create knowledge in an organization» (Clegg et al. 2011, 104)

Mange av de vestlige KM programmene tok utgangspunkt i et rammeverk utviklet av to japanske vitenskapsmenn. Japansk organisasjons- og ledelseslitteratur fikk mye oppmerksomhet, ikke minst på grunn av at den japansk industrien kunne vise til bemerkelsesverdig sterk vekst og innovasjonstakt i tidsrommet 1975-1990. Nonaka og Takeuchi, som er forfatterne bak boken *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, benytter historier fra japansk industri for å illustrere sine læringsmodeller. Nonaka & Takeuchi (1995) har utviklet en teori som har fått stor innflytelse innen organisasjonslæring. Der de spesielt legger vekt på

hvordan man klarer å tydeliggjøre og formidle den erfaringsbaserte og den implisitte kunnskapen som medlemmene i en organisasjon har tilegnet seg gjennom arbeidet. Nonaka omtaler kunnskapsprosessen som: det et *menneske vet*, *hvilket betyr at kunnskap er en dynamisk og pågående prosess* (Ibid.)

De fleste som har en viss kjennskap til både asiatisk og vestlig kultur vil nok hevde at det er en betydelig geografisk og kulturell distanse mellom Japan og Norge. Det kan derfor være grunn til å stille spørsmål om Nonaka & Takeuchi (1995) teorier kan belyse en problemstilling i et skipsverft på Sunnmøre. Det er imidlertid noen viktige fellestrekk mellom organisasjonskulturene som forsvarer en slik teorianvendelse. Et av trekkene den japanske industrien er kjent for, er å oppfordre og belønne



Figur 8 utarbeidet fra (Nonaka & Takeuchi 1995)

medarbeidere på alle nivåer i organisasjonen dersom de foreslår innovative produkt eller løsninger (Weele 2010, Goldratt, Cox & Withford 2004, Nonaka 1994). Dette er det kulturelle fellestrekket som vi finner igjen i den norske maritime klynge på nordvestlandet. Et av særtrekkene i klyngen er at innovasjon ofte er kommet til som resultat av initiativ fra arbeiderne og ansatte på alle nivåer. Nye produkter og forbedringer har i hovedsak kommet til gjennom det som betegnes som stegvise eller inkrementelle innovasjoner. I motsetning til radikale innovasjoner vil inkrementelle ofte skapes i kulturer med uformell dialog både mellom ansatte og gjerne i interaksjon med kunder. Et annet fellestrekk med den japanske industrien er den kunnskapsdelingen som skjer via erfaringsutveksling og samarbeid mellom menneskene både i arbeidssituasjonen og i fritiden (Asheim & Isaksen 2002). Det kan derfor hevdes at de to ulike kulturene på noen områder har viktige fellestrekk, og deres teorier er derfor relevante også i den maritime klyngekulturen. I følge Nonaka og Takeuchi (1995) sin teoretiske tilnærming blir ny kunnskap dannet gjennom dynamisk interaksjon mellom eksisterende eksplisitt og taus kunnskap. Denne prosessen kalles *kunnskapsomdanning* og er en sosial og kontinuerlig prosess mellom individer. Det fire prosesser for kunnskapsomdanning i SECI modellen, og disse betraktes som ulike funksjoner for å dele kunnskap. De fire mekanismene er *sosialisering*, *eksternalisering*, *kombinering* og *internalisering*. Disse mekanismene viser hvordan kunnskap kan inndeles.

Dette blir illustrert i figur 7 som er utarbeidet på bakgrunn SECI-modellen til Nonaka & Takeuchi (1995). Sistnevnte hevder også at taus kunnskap kan konverteres til eksplisitt kunnskap, mens eksplisitt kunnskap alltid er rotfestet i taus kunnskap.

1. *Sosialisering* involverer artikulering og utveksling av taus kunnskap. Denne mekanismen kan betraktes som erfaringsutveksling basert på samhandling. Taus kunnskap kan ikke læres direkte ved bruk av språk og derfor må deling av slik kunnskap skje gjennom språkløs interaksjon. Lærlingordningen fungerer som et godt eksempel på hvordan taus kunnskap overføres mellom den erfarne fagarbeideren og lærlingen. Mesterlære (også kalt “modell-læring”; Bandura, 1977) trekkes frem som et godt eksempel på sosialisering. I mesterlære arbeider en lærling sammen med sin mester og lærer faget gjennom observasjon, imitasjon og praksis. Observasjon kombineres ofte med muntlige instruksjoner. Et mer moderne begrep basert på samme prinsippet er «on-the-job training». Den nyansatte får sin opplæring ved å gjennomføre de faktiske arbeidsoppgavene på arbeidsplassen i samråd med en erfaren ansatt.
2. *Eksternalisering* eller overføring av taus til eksplisitt er en prosess hvor opprinnelig ikke-kodifisert kunnskap, muntlig eller artikulert blir tilgjengelig gjennom for flere. Her muliggjøres organisatorisk læring gjennom kodifisering og spredning.
3. *Kombinering* er spredningsprosessen fra eksplisitt til eksplisitt. Her er kunnskapsspredning et resultat av spredning og kombinasjon av kodifisert og systematisert kunnskap som allerede finnes i organisasjonen
4. *Internalisering*: Fra eksplisitt til taus kunnskap. Eksplisitt kunnskap blir distribuert og tatt i bruk av flere personer i organisasjonen. Disse tilpasser dette til egne oppgaver basert på sine erfaringer. Kunnskapen som i utgangspunktet var kodifisert og eksplisitt blir dermed omdannet til taus kunnskap hos den enkelte.

Gjennom å studere samspillet mellom eksplisitt og taus kunnskap kan man forstå og lære om kunnskapsformidling i organisasjoner. I Sintef-rapporten: *Kultur og systemer for læring* hevder Rosness, Nesheim & Tinmannsvik (2013) at internalisering og eksternalisering gir størst potensial for læring i organisasjonen. Gjennom å stimulere og legge til rette for slik kunnskapsoverføring vil de to formene for læring virke gjensidig forsterkende. I dette prosjektet er imidlertid utgangspunktet og hovedvekten lagt på sosialisering. Samtidig er det ikke argumenter eller indikasjoner på at enkelt elementer kan

løsrives fra SECI modellen. Det vil derfor måtte holdes åpent for at alle de fire prosessene er relevante for å belyse utfordringene. Kunnskapsoverføring mellom flerkulturelle arbeidsteam har mange aspekter og derfor kan alle de fire læringsmekanismene være verktøy til å belyse forskningsspørsmålet.

Kritikken av Nonakas og Takeuchis rammeverk har to hovedretninger. Den første er epistemologisk, eller erkjennelsesteoretisk, og stiller spørsmål om kunnskap som er individavhengig lar seg overføre slik som beskrevet av Nonaka & Takeuchi (1995). Den andre er kritisk til om ikke slike kunnskapsprosesser og mekanismer er kontekstavhengig. Det blir da stilt spørsmål om de vitenskapelige funn og dokumentasjoner blir for abstrakte når de anvendes utenfor japansk organisasjonsstruktur og kultur (Clegg et al. 2011). Dette må oppfattes som et kritisk spørsmål til forskningens rekkevidde og generalisering<sup>14</sup>. Nonaka & Takeuchi (1995) vektlegger på sin side mer den tekniske tilnærmingen til kunnskapsskaping. De hevder at taus kunnskap kan gjøres bevisst og at den tause kunnskapen kan overføres mellom individer. Det må tolkes som at de mener prosessene er kontekstuavhengige og dermed kan anvendes på de fleste områder. I en senere organisasjonsstudie publisert i 2006, forsvarer også Nonaka, Krogh & Voelpe (2006) hvordan bruk av prosessen kan bane vei mot ny organisasjonskunnskap. Samtidig problematiserer de i liten grad forhold som kan bidra til at kunnskapsutviklingen stopper opp og taus kunnskap forblir taus (Ibid.) Problemstillingen i denne oppgaven bygger på antagelsen om at noe av svaret på dette, ligger i barrierer som oppstår på bakgrunn av kulturforståelse. Et annet vesentlig kritisk spørsmål ved anvendelse av SECI modellen i denne sammenheng er den forenklede fokuseringen på «kunnskapsdeling» som kun er et av flere elementer i modellen: *Five-Phase Model of Organizational Knowledge-Creation Process* (Nonaka & Takeuchi 1995, 83-84). Videre er det ensidig fokus på den epistemologiske dimensjonen; som posisjonerer og skiller eksplisitt fra implisitt kunnskap. Den andre dimensjonen er ontologien som i denne sammenheng i all hovedsak blir drøftet på bakgrunn av andre ledelsesteoretikere. Det fokuseres dermed kun på et lite område som er løstrevet fra en helhetlig japansk ledelsesfilosofi. Imidlertid er det et vanlig fenomen at vestlige organisasjoner implementerer elementer eller delprosesser fra Japan. *Just-In-Time* filosofien fra logistikk- og forsyningskjede er et godt eksempel på dette (Lambert

---

<sup>14</sup> Generalisering: trekke slutninger fra det spesielle til det mer alminnelige, her fra japanske organisasjon til generell organisasjonslære (Repstad 1998).

&Cooper 2000, Weele 2010). Som følge av dette og etter en totalvurdering vil jeg hevde at SECI modellen kan være et av flere verktøy som kan bidra til å besvare problemstillingen.

#### **4.6 Den femte disiplin - kunsten å utvikle den lærende organisasjon**

I 1999 utga Peter Senge boken *Den femte disiplin - Kunsten å utvikle den lærende organisasjon* hvor han hevder følgende:

De organisasjoner som skal lykkes i fremtiden, må være organisasjoner som oppdager hvordan de skal vekke til live menneskers motivasjon og fremme deres evne til å lære på alle nivå i organisasjonen (Senge 1999, 10).

Peter Senge hevder at det som skiller lærende organisasjoner fra de tradisjonelle, autoritære og kontrollerende organisasjoner, er hvordan de behersker ulike disipliner. Disiplin må her forstås som kompetanse, kunnskap og ferdigheter på et fagområde (Senge 2006). I sin litteratur fremstiller Senge den lærende organisasjonens fem disipliner. Disiplinene skiller seg fra tradisjonelle virksomhetsdisipliner, som for eksempel marked, regnskap og bokføring, ved at de er *personlige* disipliner. Hver av de fem disiplinene dreier seg om hvordan enkeltmennesket tenker, ønsker, samhandler og lærer av hverandre (Senge 2006).

##### **1. Personlig mestring**

Å mestre noe betyr at en person har kunnskaper og kan utnytte en bestemt type ferdighet eller ferdigheter. Peter Senge understreker imidlertid at personlig mestring handler om mer enn kompetanse og ferdigheter; det dreier seg om å leve livet kreativt framfor reaktivt. Dette innebærer at man er i en kontinuerlig prosess bestående av klarlegging og utdyping av sine personlige visjoner, konsentrasjon om sine krefter og oppfattelse av virkeligheten på en objektiv måte. Mestring medfører også at man har selvdisciplin til selvutvikling gjennom å tilegne seg ny kunnskap eller lære seg nye ferdigheter. Mennesker med en høy grad av personlig mestring vil være i en livslang læringsprosess og regelmessig videreutvikle sine evner for å oppnå sine langsiktige målsetninger (Ibid.)

##### **2. Mentale modeller**

Organisasjoner har særegne kulturer, antakelser eller tankebilder som preger vår situasjonsoppfatning. De påvirker både hvordan vi oppfatter omgivelsene og hvordan



vi handler. Svært ofte er vi ubevisst våre mentale modeller og ser derfor ikke hvordan de påvirker vår atferd. Dette kan fungere som en barriere mot ny kunnskap og innsikt, noe som kan hindre at nye innovative løsninger blir tatt i bruk fordi den er i strid med fastlåste forestillinger om hvordan verden må fungere. For å motvirke dette må disse mentale modellene fram i lyset, slik at de ikke blir hindringer. De mentale modellene er kun forenklinger og dermed verdinøytrale, men problemene ligger i de underbevisste modellene, de usynlige, og ikke i de uttrykte og synlige modellene. Ifølge Senge starter denne disiplinen med at vi må lære oss å oppdage våre indre bilder av verden, føre dem frem i lyset og gjøre dem til gjenstand for analyse (Ibid.)

### **3. Felles visjon**

Organisasjoner bør etterstrebe å skape en felles visjon for hvordan virksomheten skal se ut i fremtiden. Å skape en felles visjon betyr å tegne et bilde av fremtiden som organisasjonens aktører slutter opp om. En felles visjon er noe mer enn en idé, den skal også representere en drivende motivasjonskraft. Visjonen kan gjerne være inspirert av en idé, men den må være ekte og ikke bare en skriftlig formulert visjon som bare er en nødvendig del av en langsiktig strategiplan. Å skape en felles visjon omfatter evnen til å avdekke de felles bildene av fremtiden som inspirerer og fremmer ekte innsatsvilje. Ifølge Senge finnes ingen felles visjon før den er knyttet til personlige visjoner hos mennesker i hele organisasjonen (Ibid.)

### **4. Gruppelæring**

I en organisasjon er det viktig at medlemmene ser helheten og utvikler sin læringshorisont. Senge henviser til eksempel fra vitenskapen, idretten, kulturlivet og forretningslivet hvor en gruppes intelligens kan overstige summen av intelligensen til gruppens enkeltindivider. Når grupper virkelig lærer, oppnår de ikke bare gode resultater, men hver av medlemmene i gruppen opplever en langt raskere personlig vekst enn de ellers ville ha gjort. Gjennom gruppelæring utvikles også teamets evne til å skape en felles visjon. I gruppekommunikasjon må man mestre både dialog og diskusjon. Under en dialog er det en fri og kreativ utforskning av komplekse og vanskelige temaer; her lyttes det til hverandre og egne synspunkter legges til side. I en diskusjon blir forskjellige synspunkter presentert og forsvart. Man søker etter det beste synspunktet som kan støtte de beslutninger som må fattes her og nå. Dialog og

diskusjon kan være komplementære, men de fleste grupper mangler evnen til å skjelne mellom disse to og bevege seg bevisst mellom dem (Ibid.) Slike prosesser kan ofte forbedres med strukturerte CPS teknikker <sup>15</sup>. Her veksler man mellom divergente og konvergente teknikker til å styre tankemønstre og dialog.

## 5. Systemtenking

Senges *femte disiplin er systemtenkning*. Som betyr at man forstår sammenhenger og helheten i egen organisasjon. Alle de fem disiplinene må utvikles parallelt og det er *systemtenkingen* som integrerer komponentene og smelter dem sammen til en enhet av teori og praksis. Systemtenkning er nødvendig for å se hvordan disiplinene påvirker og griper inn i hverandre, og som viser hvordan komponentene påvirker helheten. Ved at hver enkelt av de andre disiplinene styrkes, blir man hele tiden påminnet om at helheten kan bli større enn summen av de enkelte elementene (Ibid.) Organisasjoner som etterstreber organisatorisk læring må søke etter helhetsbildet og se situasjonen i et helhetsperspektiv. Dette krever et begrepsmessig fundament av systematisk tankegang og evnen til å oppdage strukturelle atferdsårsaker. En teknikk som kan benyttes er et systemkart som viser hovedelementer i systemet og hvordan disse er koblet sammen (Senge 2006). På denne måten unngår man å tenke for snevert for eksempel ved at man automatisk tror at årsak og effekt alltid er nærme eller på samme sted (Rosness, Nesheim & Tinmannsvik 2013).

Senges disipliner kan gjenkjennes i skipsverftenes komplekse produksjonssystemer. Enten det gjelder nybyggingsprosjekt, reparasjon eller ombygging vil viktige faktorer være å overholde budsjett, leveransefrister og tekniske krav. Ny design, ny teknologi og ambisiøse krav gjør det krevende å overholde fastsatte budsjetter og frister. Både innen havfiskeflåten og offshore har de fleste skip nye innovative og kundetilpassede løsninger som gjør at hvert skip er unikt. Innovativ skipsbygging og stadig nye løsninger bidrar til en kompleks og kunnskapsintensiv næring. Kunnskap utgjør derfor en svært viktig strategisk ressurs for virksomheter som driver skipsbygging (Solli-Sæther & Karlsen 2012). I et nybyggingsprosjekt er det mange aktører involvert i de ulike byggefasene. Et skipsbyggingsprosjekt kan ofte deles i fem faser med ulike behov for kunnskapsoverføring. Det starter med at rederiet utarbeider en visjon basert

---

<sup>15</sup> *CPS Creative Problem Solving*. Strukturert metode som kombinerer kreative «brainstorming prosesser» med kritiske analyser. (Hovland 2008)

på fremtidige markedsutsikter, tilgjengelighet av skip og skipsdesign, og fremtidig kapasitetsbehov blant operatører. Deretter bestemmer rederiet (kjøper) seg for teknologi og skipsdesign. Her vil det utveksles kunnskap gjennom diskusjoner og på bakgrunn av tegninger av skrog, motor- og fremdriftsalternativer med mer. I fase tre vil rederiet fremforhandle kontrakt med valgt leverandør. På bakgrunn av kontrakt og spesifikasjoner starter arbeidet med å bygge fartøyet. Verftet organiserer gjerne arbeidet i delprosjekter som motor og rør, inventar, stålutrustning, overflatebehandling, service og elektroarbeid. Parallelt med dette utføres planlegging, kvalitetssikring, innkjøp og teknisk koordinering. I den siste fasen skal kjøper teste og godkjenne leveransen av hvert enkelt skip. Når dette er godkjent overdras eiendomsretten til fartøyet fra verft til rederi. På det overordnede plan er arbeidsprosessene hos design, verft og utstyrsleverandører i hovedsak utarbeidet på formalisert informasjon og eksplisitt kunnskap, slik som kontrakter, spesifikasjoner, tegninger og beregninger. Dette er kunnskap som kan overføres og lagres i logger og elektroniske systemer. Like fullt viser det seg at kunnskapen som blir overført mellom de involverte aktørene i prosjektet er vanskelig å håndtere. Kunnskapsoverføringen mellom rederi, verft, design- og utstyrsleverandører preges av implisitt eller såkalt taus kunnskap. Kunnskapen om hva som skjer i operasjonell drift under konstruksjonsfasen er ofte personlig, vanskelig å formalisere og vanskelig å uttrykke. Denne type taus kunnskap blir overført gjennom personlig kontakt. Eksempelvis er det ikke uvanlig at det i denne fasen blir trukket inn praktiske kunnskaper fra sjøfolk ved at disse faktisk blir involverte i prosjektet. En studie utført av Solli–Sæther & Karlsen (2012) viser en rekke mekanismer for kunnskapsoverføring. Her blir det spesielt fremhevet at bruken av erfarne offiserer i prosjektorganisasjonen var en viktig suksessfaktor. Offiserene overførte erfaringer, sine kunnskaper og innsikt fra operasjonell drift til prosjektet (Solli–Sæther & Karlsen 2012). Den tause kunnskapen som sjøfolkene besitter er meget verdifull og nyttig både under nybyggingsprosjekter og ikke minst ved reparasjoner. Fiskestrand Verft bekrefter også at sjøfolkens erfaring og kunnskap er spesielt relevant innen modifisering og reparasjoner av russiske skip. Et annet særtrekk ved klyngen er at inkrementell innovasjon ofte kommer på initiativ fra arbeiderne og ansatte på alle nivåer i organisasjonen. I motsetning til radikale innovasjoner vil inkrementelle innovasjoner ofte skapes i kulturer med uformell dialog både mellom ansatte og gjerne i interaksjon med kunder. Kunnskapsdeling skjer via erfaringsutveksling og samarbeid mellom aktører både i

arbeidssituasjonen og fritiden. Det hevdes at medlemmene i organisasjonene har en grunnleggende ansvarfølelse for sitt arbeid og bedriften. Denne lojaliteten til organisasjonen og arbeidsstolthet gir god grobunn for en jevn strøm av stegvise innovative løsninger og forbedringer (Solli–Sæther & Karlsen 2012).

Overnevnte prosessbeskrivelse illustrerer kompleksiteten og hvordan systemtenkning må koordineres mellom individer og disipliner i verftsindustrien. Det viser også hvordan erfaringsbasert kunnskapsspredning skjer under samhandling og utenfor det formelle hierarkiet. Senge (1999) hevder også at mye av problemet ved våre organisasjonssystemer og institusjoner er at de i hovedsak er innrettet på å kontrollere, ikke på å lære og å belønne medarbeideres medfødte nysgjerrige evner. Eksempelet ovenfor viser kompleksiteten i den implisitte kunnskapen og likhetstrekkene med Senges systemtenkning. Dette korresponderer også med Nonaka og japansk organisasjons- og ledelsesteori. Japansk industri er som nevnt ovenfor kjent for å oppfordre og belønne medarbeidere dersom de deler kunnskap som bidrar til nye produkt eller innovative løsninger. I kapittel 5 beskrives fenomenet «kultur» og hvordan ulike organisasjonskulturer både kan styrke og skape barrierer for kunnskapsspredning og organisatorisk læring.

## **5.0 Kunnskapsoverføring og kultur**

Som presentert i forrige kapittel vektlegger Nonaka & Takeuchi (1995) at overføring av taus kunnskap er en sosial prosess. Denne sosialiseringen er en forutsetning for at mekanismene i SECI modellen skal fungere. Dette harmonerer også med Senges fem prinsipper for organisatorisk læring. På bakgrunn av disse teoriene kan det hevdes at felles visjoner og sosial samhandling er helt essensielt for kunnskapsspredning. Nonaka og Senge legger vekt på at dette gjelder både i praktiske arbeidssituasjoner og den mer uformelle kontakten som skjer mellom kollegaer i pauser og fritid. Innledningsvis er det lagt frem argumenter fra mange hold om hvor viktig overføring av taus kunnskap er i arbeidsprosessene hos skipsverftene i klyngen, mye på grunn av liten grad av standardisering av arbeidsoppgavene (Solli–Sæther & Karlsen 2012, Dalen 2012). Nonaka beskriver overføring av «taus-til-taus» kunnskap som en sosialiseringsprosess som involverer artikulasjon, men også som en mekanisme med erfaringsutveksling gjennom samhandling. Overføringsmekanismen krever dermed personlig kontakt og samhandling mellom arbeidsleder og utøvende arbeider. Utgangspunktet for problemstillingen i denne oppgaven er at det finnes barrierer og stengsler for slik samhandling mellom norske og fremmedkulturelle arbeidere.

Kunnskapsoverføring må derfor sees i en kulturell kontekst. Den anerkjente sosialpsykologen og organisasjonsteoretikeren Edgar Schein hevdet at kulturelementene i stor grad påvirker organisasjonenes strategier, men også den uformelle informasjonsutvekslingen i det praktiske arbeidet (Schein 1990). Dette må forstås som at også Schein vektlegger organisasjonsmedlemmenes kulturelle bakgrunn og felles erfaringer som et meget viktig element i utvekslingen av erfaringsbasert kunnskap (Browaey & Price 2008). En kan derfor oppsummerende si at kulturelementet er et kritisk punkt for kunnskapsoverføringen i den maritime klynge med en stadig økning av multikulturelle arbeidsteam.

For videre å belyse dette må vi først utdype begrepet kultur og deretter se på kultur i en organisasjon, klynge og nasjonal kontekst. Avslutningsvis i kapittel fem presenteres og drøftes de nasjonale kulturforskjellene mellom norske og polske medarbeidere på bakgrunn av Hofstedes fem dimensjoner.

### ***5.1 Kultur- likheter og ulikheter***

Verden er full av konfrontasjoner og konflikter mellom individer, grupper og nasjoner som tenker, føler og agerer forskjellig. Til tross for forskjellig tankegang står de ofte ovenfor felles problemer og utfordringer på tvers av kultur og landegrenser, noe som igjen krever samarbeid om løsninger. Ikke minst gjelder dette på de store globale og kompliserte spørsmålene om miljø, bekjempelse av fattigdom og kriminalitet eller tiltak mot økonomisk stagnasjon. Skal man komme frem til løsninger på disse spørsmålene kreves det at partene forstår forskjellene i tankegang og handlingsmønster. Ofte vil slike samarbeid ensidig fokusere på økonomi, teknologi eller andre faktorer som blir oppfattet som objektive av partene. En viktig årsak til at mange løsninger eller avtaler ikke fungerer etter intensjonen, er at det ikke tas hensyn til deltakernes ulike holdninger. Variasjonen i menneskets mentalitet har vist seg å være enorm, men samtidig hevder flere forskere at det er mulig å finne en struktur i ulikhetene som igjen kan skape et grunnlag for felles forståelse (Hofstede & Hofstede 2006). En populær analogi fra computerverdenen er å forklare menneskers innlærte mønster av tanker, følelser og handlinger som «hjernens software». Mønsteret i slike mentale programmer blir innlært og kodet gjennom sosiale prosesser og erfaringer. Programmeringen starter i familien, fortsetter i skolen og i fritid og senere på arbeidsplass og samfunnet man lever i. Dette betyr selvfølgelig ikke at menneske- hjernen programmeres som en datamaskin. Det vil være store individuelle

forskjeller på hvordan mennesker responderer på ulike påvirkninger. Hjernens programmering gir i denne sammenheng en pekepinn på hvilke reaksjoner som er sannsynlige. Når først et slikt mønster er dannet må de avkodes før man er i stand til å endre mening eller lære noe nytt. Denne avkodingen har vist seg å være langt vanskeligere enn å lære det i første omgang (Ibid.). Dette samsvarer også med forskningsresultater som viser at bedriftsledere opplever det som en utfordrende og lang prosess å endre holdninger og arbeidsvaner til ansatte med en annen kulturbakgrunn (Ruigrok 2012). Dette er også kjernen i denne oppgavens problemstilling: hvor lang tid tar dette og hvordan legge til rette for en mest mulig effektiv prosess for organisatorisk læring?

## **5.2 Organisasjonskultur**

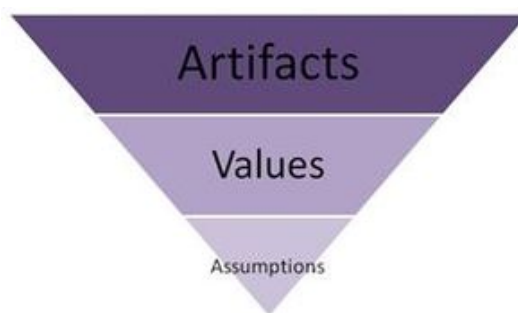
En av de mest innflytelsesrike teoriene om organisasjonskultur ble framsatt av sosialpsykologen Edgar Schein på begynnelsen av 1980-tallet. Schein har kanskje også en av de mest siterte definisjoner av kultur. Han beskriver kultur som et både «her og nå» dynamisk fenomen og som påtvungne bakgrunnsstrukturer som påvirker oss på flere måter. Scheins (oversatte) definisjon av kultur er:

(...) et mønster av grunnleggende antakelser –skapt, oppdaget eller utviklet av en gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Schein 1990, 111)

Grunnstammen i Scheins definisjon finner vi også igjen i nyere organisasjonsteori blant annet i arbeidene til professor Susan E. Jackson. Jackson som har gitt ut en lang rekke artikler innen *Human Resources Management* og organisasjonskultur, beskriver organisasjonskultur som «det delte verdisyn, forventninger og normer som råder i organisasjonen og manifesterer seg i organisasjonens ritualer, praksis og opptreden» (Jackson & Joshi 2011).

Det er mange ulike definisjoner på kultur, men felles normer, forventninger og delt verdisyn er hovedessensen i flere av definisjonene. I sterke organisasjonskulturer vil alltid meninger og informasjon som ikke passer inn i de felles normer og verdier bli ekskludert.

Dette blir gjerne omtalt som en «blindsoner» i organisasjonsteorien (Jacobsen & Thorsvik 2007). Det er nærliggende å tro at utenlandske ansatte, i denne sammenheng de i polske arbeids team, lett vil havne i en slik blindsoner. Schein legger vekt på at kultur er dynamisk og i stadig endring – den skapes og gjenskapes i vår interaksjon sammen med andre og blir uformet av vår atferd. Vi kan påvirke andres atferd og andres verdier og på den måten lede og bestemme vilkår for en ny kulturformasjon. Samtidig påpeker han at kultur innebærer stabilitet og rigiditet. Gjennom ulike sosialiseringprosesser har vi lært hvordan vi skal føle, oppfatte, oppføre i et gitt samfunn og dette er en måte å opprettholde «sosial orden» (Browaeys & Price 2008, Hofstede & Hofstede 2006). Schein deler organisasjonskulturen inn i tre nivå som er vist i figur 8. De ulike nivåene reflekter i hvilken grad de kulturelle fenomenene er synlige for observatøren.



Figur 9 Organisasjonskulturens nivåer. Illustrasjon: (Browaeys & Price 2008)

- *Artefakter* inkluderer alle håndgripelige, synlige eller verbalt identifiserbare element i en organisasjon. Dette kan være interiørdesign, bygningsarkitektur, kleskoder, firmabiler og symboler. Det kan også være sjargong eller kommunikasjonsmåter som er spesielt for organisasjonskulturen, men som da også er synlig for utenforstående.
- *Verdiene* er en organisasjons erklærte, eller ønskede, attributter. Dette nivået representerer organisasjonens uttalte verdier og regler for oppførsel. Det er hvordan medlemmene representerer organisasjonen både for seg selv og andre. Dette er ofte uttrykt i visjoner og offentlige uttalelser om virksomhetens identitet. Dette kan indikere hvordan interessenten eller organisasjonsmedlemmene håper enhet kan fremstå i fremtiden. Det er lett å tenke seg at det kan oppstå problem dersom forfektete verdier fra ledelsen er ikke i tråd med de generelle forutsetningene i virksomhetskulturen.

- Det siste nivået er de delte *grunnleggende antagelsene* som er dypt forankret blant medlemmene. Dette er antagelser som ofte er tatt for gitt og medlemmene ikke har et bevisst forhold til. Disse er igjen så integrert i kulturen at de ikke så lett lar seg identifisere verken for utenforstående eller for medlemmene på innsiden. Dette er udiskuterbare, erklærte sannheter som medlemmer av organisasjonen normalt ikke vil sette spørsmålstegn ved.

I organisasjonssammenheng hevder Schein (1990) at kulturelle elementer påvirker både hvordan strategier og mål blir fastsatt av ledelsen, men også hvordan hele organisasjonen fungerer. Det er rimelig å anta at arbeidsinnvandrere vil få et førsteinntrykk av *artefaktene* og etter hvert også skape et intuitivt bilde av verdier og normer i organisasjonen. Derimot er det usikkert om de grunnleggende antagelsene, eller udiskuterbare sannhetene, vil fanges opp av mennesker med annen kulturell bakgrunn. Videre vil også involverte nøkkelpersoner eller arbeidslederne være påvirket av sin egen kulturelle bakgrunn og erfaringer, siden disse har bidratt til å skape deres egne verdier og persepsjoner (Ibid.) På bakgrunn av modellen er det mulig å forstå og forklare noen av paradoksene i organisasjoners utvikling.

Organisasjonskultur vil alltid være vanskelig å endre, men dersom antagelsene blir brakt frem i lyset vil det bidra til å forstå hvordan ledelsen best kan endre organisasjonskulturen (Browaeyts & Price 2008). Som nevnt innledningsvis blir maritim klynge karakterisert ved en sterk og særegen organisasjonskultur. Det kan derfor være på sin plass med et historisk tilbakeblikk og en beskrivelse av denne kulturen.

### ***5.3 Maritim klynge på nordvestlandet – en egen kultur?***

Historisk sett er industrieventyret på Nordvestlandet og spesielt på Sunnmøre assosiert med blant annet skipsbygging og møbelproduksjon. Virksomhetene har hatt store innslag av lokalt eierskap og liten grad av vertikal nivådeling mellom eiere, ledelse og arbeidere. Regionen har vært preget av relativt små økonomiske og sosiale skiller mellom arbeid og kapital. Medarbeiderne var gjerne familiemedlemmer, venner eller bekjente og regionen har vært kjent for en sterk entreprenørånd (Halse & Bjarnar 2011). Det blir hevdet at slike



egalitære<sup>16</sup> samfunn har mange likhetstrekk med det den kjente organisasjonsteoretikeren Henry Mintzberg beskriver som «enkel struktur» (Clegg, Korneberger & Pitsis 2011). Styreleder i NCE Maritim, Per Erik Dalen, er en meget sentral person med god kjennskap til den maritime næringen. Dalen har ved en rekke anledninger blitt intervjuet og spurt om hva som kjennetegner kulturen i den maritime klyngen. I masteroppgaven *På Nebo Bjerg?*, finner vi følgende sitat fra Per-Erik Dalen:

*(...)erfaringskompetanse som vi klarer å innovere på en hurtig måte. Dette skyldtes kultur for uformell kommunikasjon og flate organisasjoner. Globaliseringen vil gi utfordringer på hvordan vi “bringer hjem” erfaringskompetansen og selvfølgelig også på enn raskere enn andre kan knappest regnes som uprofesjonelt. Likeså at næringa er verdensledende på sitt område (Solheim 2011, 125)*

Også i en uttalelse til avisen Sunnmørsposten i 2011 vektlegger Per Erik Dalen at forskning og akademisk ekspertise er viktig for at bedriftene skal lykkes, men at det er vesentlig at den erfaringsbaserte kunnskapen blir verdsatt. Her uttaler han at:

*”I vår region har det tradisjonelt vore ein flat struktur, korte vedtaksprosessar og der ein i stor grad har drege vekslar av praktisk erfaring.(Solheim 2011, 126)*

Dalens beskrivelse av *flat organisasjonsstruktur* er sentral og relevant for oppgavens problemstilling. Beskrivelsen av flat organisasjonsstruktur, og som har likhetstrekk med Mintzbergs typologi av *enkel struktur*, kan påvirke og skape kultur for uformell rekruttering, kommunikasjon og kunnskapsoverføring. Dette kan gjelde både internt mellom medlemmene i organisasjonene, men og til en viss grad mellom virksomhetene i den regionale næringsklyngen. Også her blir den taus kunnskapen, som er nedfelt i produksjonsutstyret og ikke minst i arbeidsstokken, trukket frem som en viktig kapabilitet. Suksessen som den maritime klynge har oppnådd de siste tiårene blir også forklart med de sterke relasjonene i makromiljøet og dets gunstige påvirkning på styringsmekanismene på transaksjonsnivå. Sterke relasjonelle bånd mellom aktørene i klyngen, som har sine røtter i en egalitær klyngekultur med spredt eierskap, har muliggjort kunnskapsutveksling og

---

<sup>16</sup> **Egalitarisme.** «ègal» eller «på samme nivå») er den moralske doktrine at folk skal behandles som likeverdige, etter visse kriterier eller prinsipper. Generelt brukes det om å bli behandlet som likeverdige etter loven, kirken eller samfunnet som helhet. Kilde: [www.norskeleksikon.no](http://www.norskeleksikon.no) .

innovasjon, og støttet adopsjon av ny teknologi og inntreden i nye markedssegmenter som offshore service virksomhet (Halse & Bjarnar 2011).

Tilliten som ble skapt gjennom sterke relasjoner og samhandling har bidratt med nødvendig informasjon til at disse erstatter styring etter hierarkiske eller markedstransaksjonsprinsipper. Et praktisk eksempel på denne mekanismen kan illustreres ved at innkjøpssjef ved et verft kan ringe en underleverandør og foreta en spesialbestilling på en kostbar komponent. Tilliten som følge av den sosiale relasjonen gjør det mulig å iverksette produksjon kun basert på muntlig avtale uten en skriftlig avtale som ivaretar alle juridisk forhold. Underleverandøren kjenner kjøperen og vet at verftet er til å stole på og er betalingsdyktig. Kredittsjekk ville være unødvendig for dersom en av partene hadde likviditets eller økonomiske problemer, ville dette raskt bli kjent i lokalmiljøet. Samtidig vet kjøper på sin side at underleverandøren har nødvendig kunnskap til å levere iht. gjeldende kvalitetskrav og en akseptabel pris. Slike relasjonsbaserte transaksjoner vil gi rask responstid og selvfølgelig redusere transaksjonskostnadene for begge parter. Slike mekanismer er selvfølgelig ikke unike for den maritim klynge, og ikke minst ledelseslitteratur om forsyningskjeder (SCM) vier mye oppmerksomhet på styringsformer og relasjoner opp- og nedstrøms i kjedene (Lambert & Cooper 2000, Weele 2010). Det som imidlertid er særegent med den maritime klynge er at relasjonene strekker seg utover forsyningskjeden og næringen. Den er også kulturelt forankret i hele lokalsamfunnet og makroomgivelsene.

Nyere forskning tyder imidlertid på at globaliseringen av verdikjeder fører til et press mot hierarkisk styring av verdikjeder. Dette er ikke overraskende, ettersom globaliseringen innebærer at aktører som opererer i ulike kulturelle kontekster må koordinere handlinger langs de globale verdikjedene. Dette representerer et behov for en økt grad av formalisering, da dette gjør det vanskelig å holde oversikt over ulike aktører og å kunne stole på «relasjoner» som koordinerende mekanismer (Halse & Bjarnar 2011). Governance eller styringsmekanismer i klynger og forsyningskjeder ligger på sidelinjen av denne oppgavens tema, men gir et nyttig innblikk og er med på å belyse og gi en beskrivelse av kulturen i regionen. Kultur er et viktig element i institusjonsdanningen som påvirker verdier og normer i en region. Begrepet sosial kapital omhandler kunnskapsoverføring og samarbeidsrelasjoner. Sosial kapital er iboende i relasjoner mellom personer, og kan ikke betraktes som et privat gode. Denne type kapital er særdeles viktig for relasjoner, tillit og

normer (mellom individer, grupper eller organisasjoner) som kan bidra til å fremme eller hemme samarbeid (Bourdieu 1986). På bakgrunn av dette kan det tolkes ditt hen at de ulike sosiale relasjoner vil styrke eller svekke samarbeid og kunnskapsoverføring.

#### **5.4 Regioner og institusjoner**

Robuste regioner skaper en institusjonell ramme som bidrar til at regionene er både konkurransedyktige og livskraftige (Gammelsæther & Arbo 2004). Regionbygging handler blant annet om oppbygging av funksjonelle bo og arbeidsmarkedsregioner. Institusjoner er blant annet dannet av kulturelle elementer. Befolkningen i en nasjon vil i de fleste tilfeller ha forestillinger om at de ulike regionene har ulike verdier og normer. Eksempelvis hevdes det at sunnmøringene og folk på sørvestlandet er utpregede gründere, mer foretaksomme og industrivennlige enn befolkningen i andre deler av landet. Historisk kan dette knyttes til egalitære bygdekulturer basert på lavkirkelig kristendom. Slike kulturelement eller forestillinger om typiske verdier og holdninger i en region kan virke positivt forsterkende i et samfunn, men kan også føre til stereotyper og være selvbekreftende. Det vil også være svært uheldig om det utvikler seg til en *kulturell determinisme* som sier at regional utvikling er forbeholdt dem med riktige verdier (Ibid.). Slike verdier og normer vil i så fall kunne være et effektivt hinder for vellykket integrering av det stadig økende antall arbeidsimmigranter med annen kulturell bakgrunn. Dette er arbeidskraft som mange samfunnsforskere, politikere og ledere i den maritime klynge hevder regionen er helt avhengig av i årene som kommer (Ryste 2013).

#### **5.5 Glokalisme og lærende regioner**

Teorien om *lærende regioner*, som opprinnelig var teori om nasjoner, handler ikke bare om akkumulasjon av formell kunnskap som *kodifiseres* i prosedyrer, manualer eller vitenskapelige artikler, men også om dannelse av implisitt eller den uformelle kunnskap. Teori om lærende regioner legger vekt på at den kodifisert kunnskap ikke lar seg begrense av nasjonale eller regionale grenser, men at den spres umiddelbart når den er skapt. Slike kunnskapsressurser som omtales som *ubikviteter* vil dermed finnes alle steder. Derimot hevder teorien at den *uformelle kunnskapen* er klebrig og henger fast i det snevre regionale rom, i denne sammenheng i klyngen på nordvestlandet. Dette underbygger Porters argumenter for geografis betydning og hvordan vi får unik kunnskap i de ulike regionene. I global kunnskapsøkonomi er det dermed på den ene siden en stor og delvis ubegrenset fellesarena, mens det på den andre side er en rekke dynamiske

kunnskapsregioner . Dette paradokset blir ofte omtalt som *glokalisme* (Gammelsæther &Arbo 2004).

## **6.0 Organisasjon og nasjonale kulturer**

I Hofstedes fremstillinger finner vi likheter mellom nasjonale kulturer og dimensjoner i organisasjonskultur. En organisasjon er et sosialt system av en annen karakter enn nasjonalkultur. Medlemmene har i motsetning til nasjonens medlemmer, som oftest ikke vokst opp i virksomhetskulturen. Vanligvis har de selv deltatt i beslutningen om å delta i organisasjonen, de er hovedsaklig involvert i arbeidstiden og de vil en dag forlate den. Det har likevel vist seg at resultater fra forskning på nasjonale kulturer og dimensjoner delvis har vært anvendbare på å forstå organisasjonskultur (Hofstede &Hofstede 2006). Geert Hofstedes forskning bygger blant annet på teoriene til Schein (1990). Hans bidrag til forståelse om kultur og ledelse er kjent i de fleste verdensdeler. Teoriene er hyppig referert både i forskning på krysskulturell ledelseslitteratur, forretningsrelasjoner og andre forhold som handler om å mestre fremmede kulturer. Til tross for, eller kanskje nettopp grunnet hans innflytelse, har både en rekke teoretikere og praktikere kritisert hans arbeid. Kritikken av Hofstede og Schein vil bli drøftet avslutningsvis i teorikapittelet. Uansett, betraktninger rundt Hofstedes arbeid er udiskutabelt en viktig del av de fleste studier på multikulturell ledelse (Browaeyns &Price 2008, Clegg et al. 2011, Jackson &Joshi 2011).

### **6.1 Hofstedes dimensjoner**

Hofstede utviklet en studie basert på de fire dimensjonene *makt**distanse*, *usikkerhets**unnvikelse*, *maskulinitet/feminitet* og *individ vs. kollektiv gruppe orientering*. Hofstede utviklet senere en femte dimensjon som tar hensyn til tidsorientering .Denne dimensjonen kalte Hofstede *langsiktig versus kortsiktig livsorientering* og denne referer til verdiorientering mot fortid, nåtid og fremtid (Hofstede &Hofstede 2006).

I denne oppgavens problemstilling ligger det en antagelse om at det er en kulturforskjell mellom «norske» og «polske» arbeidere som påvirker flyten av ulike former for kunnskap. Hofstedes fem dimensjoner vil være et sentralt verktøy for først å identifisere, sammenligne og forstå de to kulturene på nasjonalt nivå. Deretter vil dette belyses i en organisatorisk kontekst. I dette kapittelet presenteres først en generell beskrivelse av de fem dimensjonene som alle er utarbeidet på bakgrunn av Hofstede &Hofstede (2006) bok

*Kultur og Organisasjoner.* Dette etterfølges av en sammenligning av norsk og polsk kultur.

### **Maktdistanseindeks (MDI)**

Maktavstand er den første dimensjonen Hofstede identifiserte. Den sier noe om i hvilken grad medlemmene av et samfunn aksepterer at makt er ujevnt fordelt blant samfunnets medlemmer. Medlemmer i et samfunn med stor aksept for maktforskjeller godtar hierarkiske systemer der alle har sin egen plass, og der dette ikke skaper diskusjon. I organisasjoner med store maktforskjeller anser overordnede og underordnede ikke hverandre som likestilte. Det hierarkiske systemet er basert på ulikhet. Organisasjoner samler og sentraliserer makt i så få hender som mulig. Systemet er preget av store forskjeller i lønn og lite utdanning blant ansatte langt nede i hierarkiet. Den typiske ledertypen kan være en autokrat eller «god fader» som vanligvis har stor autoritet blant arbeiderne. Sjefens figur kan vekke ulike følelser –alt fra hat til beundring. Det å bli utsatt for maktmisbruk kan eksempelvis ansees som et tegn på at offeret har uflaks mer enn feil i systemet (Ibid).

I motsatt ende av skalaen finner vi de organisasjoner og samfunn med små maktforskjeller. Flere av de nordiske landene scorer svært lavt på PDI skalaen og i disse kulturene betrakter under- og overordnede hverandre som relativt likeverdige. Hierarkisk system er etablert som en koordineringsmekanisme og det betyr ikke mer enn ulikhet i arbeidsoppgaver. Personen som har en overordnet rolle i dag kan fort bli underordnet noen andre som et resultat av omstrukturering. Dette systemet kjennetegner nokså desentraliserte virksomheter, med flat struktur og begrenset antall tilsynsutøvere. Ansatte er ofte godt kvalifiserte og det er mindre lønnsgap mellom toppledere og dem som befinner seg lavere i hierarkiet. Personer med høyere utdanning eller andre kvalifikasjoner har vanligvis høyere status enn de lavt kvalifiserte. Overordnede skal være tilgjengelige for underordnede og en ideell sjef er en ung, kunnskapsrik demokrat som lytter til sine medarbeidere. Underordnede forventer konsultasjon før sjefen fatter beslutninger, men de aksepterer at det er ham som til slutt tar valgene. Lederes bruk av statussymboler er ikke alltid populært og det må utvises varsomhet. Maktmisbruk godtas ikke i slike samfunnskulturer (Ibid.).

## **Individualisme vs. kollektivism (IDV)**

I den andre dimensjonen fokuseres det på i hvilken grad gruppen eller individet blir mest vektlagt. I de fleste kollektivistiske samfunn blir et individs status og posisjon betinget av deres relasjon til gruppen. Gruppen krever igjen lojalitet fra sine medlemmer og tilbyr den støtte når det er behov for dette. I slike samfunn skal den ansatte først og fremst opptre i tråd med gruppens interesser, uavhengig av om den er i tråd med egeninteresse.

Ansettelsesforhold innenfor den nærmeste familien er utbredt. Slike familiebånd, basert «på blod er tykkere enn vann» fungerer dermed som en lojalitetsgaranti. Relasjoner som blir bygd opp på utsiden av familien kan kreve langvarig ansikt-til- ansikt kontakt, noe eksempelvis mange vestlige virksomheter har opplevd med forretningsforbindelser i arabiske land. Dette står i motsetning til individualistiske kulturer hvor familierelasjoner på arbeidsplassen ikke er ønskelige da de kan føre til nepotisme og interessekonflikt.

Ansatte i individualistiske organisasjoner forventes å opptre i tråd med deres egen interesse og jobben bør bli organisert på en måte som gjør det mulig. Ledelsen og ansatt i kollektivistiske kulturer knyttes gjennom lojalitetsforhold. Svake prestasjoner er ikke grunn nok til å si vedkommende opp da en «ikke sier opp sitt eget barn». Forholdet mellom ansatt og sjef blir i individualistiske kulturer mer vurdert som markedstransaksjoner, hvor koordinerings mekanismene er basert på tilbud og etterspørsel. Underprestering fra den ansatte eller tilbud om høyere lønn hos en annen organisasjon er sosialt aksepterte grunner for brudd av arbeidsforholdet. Ledelse ut fra individualistiske forutsetninger betyr at individer blir behandlet ut fra egne prestasjoner. Incentiver og bonus tildeles individuelt, basert på den enkeltes innsats. Ledelse i kollektivistiske kulturer baserer seg på å lede grupper fremfor individer og etiske differanser tillegges stor vekt. I hvilken grad medlemmene av gruppen er emosjonelt integrert vil variere fra situasjon til situasjon. Også måter å gi tilbakemelding på er ulike for disse to typer samfunn. I kollektivistiske samfunn er det ikke positivt på å diskutere ansattes prestasjoner åpenlyst da det kan betraktes som «tap-av-ansikt»(Ibid.).

## **Maskulinitet - femininitet (Mas-Fem)**

Den tredje dimensjonen peker på betydningen av kjønnsroller. Den feminine siden av denne dimensjonen vektlegger preferanser for myke verdier forbundet med følelser, samarbeid, harmoni og omsorg mens den mannlige siden vektlegger konkurranse, orientering mot resultater og materiell gevinst(Ibid.)

Forskjellene i maskulin og feminin orientering på arbeidsplassen manifesterer seg i måten å lede på. Ledelse med vekt på maskuline premisser er aggressiv og bestemt, mens den er intuitiv og basert på konsensus i kvinnelige kulturer. Også problemer og konflikter blir løst på forskjellige måter. Regelen om at «den sterkeste overlever» som gjelder på det maskuline feltet blir erstattet av forhandlinger og kompromisser i feminine kulturer. Mennesker i maskuline kulturer lever for å jobbe, mens de i kvinnelige jobber for å leve. Karriere i maskuline kulturer er obligatorisk for menn og frivillig for kvinner, mens det i de kulturer som skårer høyt på feminitet er sett på som frivillig for begge kjønn. Samtidig er kvinner i høye posisjoner oftere representert i feminine kulturer. Forholdet til penger i kulturer preget av maskuline verdier er også annerledes da det i motsetning til kulturer som havner på andre enden av skalaen, blir penger foretrukket fremfor fritid. Maskulinitet-feminitet har vært den mest kontroversielle av de fem dimensjonene. De nasjonale kulturene har svært forskjellige verdibegreper til denne dimensjonen og til tross for lokal tilpassing har mange reist spørsmål med validitet. Spesielt i de nordiske landene har også forkjempere for likestilling mellom kjønnene i arbeidslivet hatt kritiske synspunkt på denne målingen (Browaeyts & Price 2008). En annen faktor som kan ha bidratt til å skape forvirring er når Mas-Fem dimensjonen blir sammenlignet med individualismedimensjonen. Det viser seg nemlig at forskere fra USA er tilbøyelige til å klassifisere feminine mål som kollektivistiske, mens deres kollegaer i Asia klassifiserer de maskuline målsettinger som kollektivistiske (Ibid.).

### **Usikkerhetsunnvikelse (UII)**

Den fjerde og siste dimensjonen identifisert av Hofstede måler i hvilken grad medlemmene av et samfunn føler seg komfortable med usikkerhet. Mennesker fra kulturer som skårer høyt på denne dimensjonen vil i stor grad søke å unngå det nye, ukjente og uortodokse, mens de fra kulturer kjennetegnet av lav grad av usikkerhetsvegning er mer avslappet i samme situasjon. Usikkerhetsunnvikende kulturer kan være villige til å akseptere risikoer som de er familiære eller kjent med konsekvensene, men ikke faren for det uklare og ukjente. Følelsen av usikkerhet kan gjøre seg utslag i nervøst stress og i behovet for forutsigbarhet i form av skrevne og uskrevne regler. «Angstkulturer» kan gi seg utrykk ved at følelser vises ved f.eks. å slå i bordet, vifte med hendene eller heve stemmen. Utrykket «angst» skriver seg fra psykologien/psykiatrien og det uttrykker en diffus uro som skyldes

tanken på en innbilt eller virkelig fare. Angst eller uro har ikke en klar definert grunn og bør derfor ikke forveksles med frykt som har et objekt. Selve tanken om at angstnivået kan være forskjellige mellom nasjonaliteter stammer helt fra slutten av 1800-tallet. Den franske sosiologen Emilie Durkheim offentliggjorde allerede i 1897 en undersøkelse om selvmordshyppigheten i de forskjellige regioner og land. Denne undersøkelsen viste at selvmordstallene var forbausende stabile og han brukte dette som bevis på at disse ekstreme og individuelle handlingene kunne være påvirket av samfunnsmessige krefter. Han hevdet at selvmordshyppigheten kunne være et av flere mulige utfall av angst i et samfunn (Hofstede & Hofstede 2006). Individuer i kulturene som er kjennetegnet av usikkerhetsunnvikelse unngår uklare situasjoner, søker mønstre og strukturer i organisasjoner samt relasjoner som gjør hendelser klart forutsigbare og mulige å tolke. Det er derfor vanlig med et kontrollapparat. I organisasjoner som kjennetegnes av slik kultur vil behovet for forutsigbarhet tilfredsstilles ved innføring av lover og regler som medlemmene føler seg komfortable med. Det som kan struktureres blir ikke overlatt til tilfeldigheter slik at ansatte kan oppleve følelsen av trygghet i det forutsigbare. Ledere i slike kulturer er forventet å opprettholde lover og regler i organisasjonen, å ha nøyaktige svar på spørsmål og kunne gi eksakte instruksjoner (Ibid.). På den motsatte enden av skalaen kan ansatte i kulturer med høy usikkerhetsunnvikelse oppleve det som vanskelig å måtte forholde seg til formelle regler. Disse blir som oftest betraktet som siste utvei og kun i helt prekære situasjoner eller sagt med andre ord: jo færre regler jo bedre. Ledere er kun forventet å opprettholde de aller mest nødvendige regelforordningene og det forventes ikke at lederen kan svare på alle spørsmål uten å innhente informasjon fra andre kilder. I motsetning til de med lav terskel for usikkerhet ser ikke mennesker fra kulturer som befinner seg på denne enden av skalaen behov for å jobbe hardt, inntil de virkelig anser det som nødvendig. Usikkerhetsaksepterende kulturer forholder seg også mer reservert til formell kunnskap. De har mindre tiltro til ekspertise og mer tro på «sunn fornuft».

Hofstedes fjerdedimensjon ( UUi) har hatt meget stor innflytelse på utviklingen av managementteorier på en rekke områder, spesielt innen områder som omhandler leder- underordnet relasjon. I IBM undersøkelsen kom det klart frem at utenlandske ledere ikke ble like lett akseptert i de land som scoret høyt på UUi. I en rapport fra EU kommisjonen viste det også sterk korrelasjon mellom usikkerhetsunnvikelse i motstand mot innvandrere og immigranter (Fernando 1993). Hofstede hevder at usikkerhetsunnvikelse og maktavstand dimensjonene er meget sentrale i hvordan organisasjonene forholder seg til



regler og prosedyrer og ikke minst til hvem som skal ha legitimitet til å utøve makt (Browaeyns & Price 2008).

### **Langsiktig versus kortsiktig orientering**

Denne femte dimensjonen var ikke opprinnelig med i Hofstedes IBM-undersøkelse. Den ble først lansert av Michael Bond i Chinese Value Survey (CVS) og er sterkt knyttet til prinsippene i læren om *konfutsianisme*<sup>17</sup>. En definisjon på LSO (oversatt fra dansk):

Langsiktig orientering står for at fremme dyder, som orienterer seg imot fremtidige belønninger - i særlig grad utholdenhet og sparsommelighet. Dens motpol, den kortsiktige orientering, står for å fremme dyder forbundet med fortid og nåtid med særlig vekt på tradisjoner, ikke tape ansikt og innfri sosiale krav.

(Hofstede & Hofstede 2006, 226)

Siden dimensjonen la sterke føringer på økonomisk vekst ble den vurdert av Hofstede som et nyttig bidrag *for et globalt instrument*. Dimensjonen dreier seg om å skille mellom langtids og korttidsorientering i livet. Mennesker i kulturer med langtidsorientering fokuserer på fremtiden mens de med korttidsorientering vektlegger orientering mot fortid og nåtid. Det som kjennetegner langtidsorienterte kulturer er utholdenhet, statusorienterte relasjoner, forutsigbarhet og skyldfølelse. Medlemmene i korttidsorienterte kulturer vektlegger godt omdømme, balanse, orientering mot tradisjoner og gjengjeldelse av tjenester. Også sosiale ritualer som gjengjeldelse av hilsener, tjenester og gaver er viktige elementer i det å vise gode manerer (Ibid.).

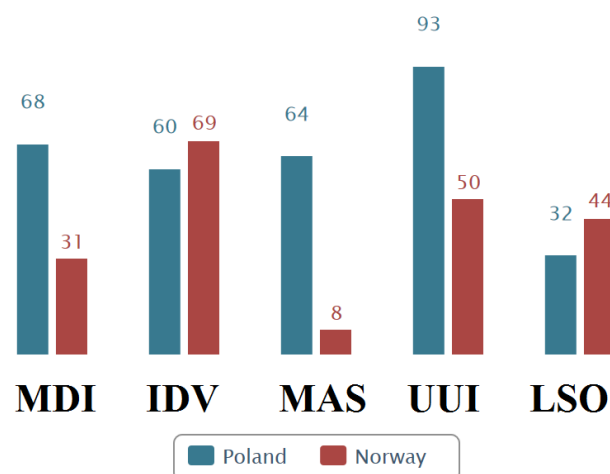
På arbeidsplassen kan dette knyttes til ulike arbeidsverdier. I de langsiktige kulturer er ikke familie og arbeid adskilt, derfor er familiebedrifter det normale. I slike bedriftskulturer er ikke fritid viktig og ledere og medarbeidere arbeider mot de samme mål som gjerne ligger 10 år frem i tid. Mens korttidsorienterte kulturer vektlegger frihet, rettigheter, oppnåelse, og individuelle mål, inkluderer langtidsorienterte kulturer slike verdier som læring, ærlighet, tilpasningsdyktighet og selvdisiplin i jobbverdier. Også forholdet til fritid er annerledes da den i kortsiktig orienterte kulturer blir høyt prioritert (Ibid.).

---

<sup>17</sup> Konfutsianisme er et østasiatisk etisk og filosofisk tanke-system, med moralske, sosiale, politiske og religiøse ideer. Den oppstod i Kina og har hatt vesentlig kulturell påvirkning i Japan, Korea og Vietnam.

## 6.2 Nasjonale kulturdimensjoner- en sammenligning av Norge og Polen

I det foregående kapittelet har vi sett på noen av hovedtrekkene i Hofstedes nasjonale kulturdimensjoner og det har blitt argumentert for at nasjonale kulturdimensjoner kan bidra til å belyse utfordringer og å forstå flerkulturelle organisasjoner. I dette kapittelet blir de norske og polsk scorene sammenlignet. Riktignok vektlegger Hofstede & Hofstede (2006) at det især er maktavstand og usikkerhetsunntakelse som har innvirkning på individets holdninger til organisasjoner, det er samtidig grunn til å tro at også de andre dimensjonene vil være relevante. På nettstedet *geert-hofstede.com* er det mulig å gjøre både en grafisk sammenligning av de 74 ulike nasjonalitetene og det er utarbeidet en kommentartekst til hvert av landene (Hofstede 2013). I figur 9 nedenfor er Norge og Polen sammenlignet på de 5 dimensjonene.



Figur 10 Komparativ sammenligning av de fem dimensjonene mellom Norge og Polen Kilde: <http://geert-hofstede.com>)

Den første dimensjonen maktavstand (MDI) omhandler individenes holdninger til det faktum at det er ulikheter i et samfunn. Polens score på 68 indikerer et hierarkisk system som anerkjenner at det er ulikheter og at medlemmene må kjenne sin plass. Medlemmene forventer å bli beordret fra sin overordnede i hierarkiet og ideal sjefen er en utpreget autokrat. Norge scorer lavt på denne dimensjonen (31) og dette indikerer holdninger som at hierarki kun aksepteres når det er helt nødvendig (eks. militæret). Den norske samfunnsmodellen er preget av uavhengighet, like rettigheter og flat organisasjonsstruktur. Ledere forventes å konsultere underordnede før avgjørelser blir tatt og lederidealet opptrer

rådgivende og støttende. Kontroll og overvåking er mislikt og medlemmene forventer å bli vist tillit. Kommunikasjonen har en uformell tone og samtalene er direkte og konsensusorientert.

Hovedelementet i individualismedimensjonen (IDV) er grad av uavhengighet som et samfunn opprettholder blant sine medlemmer. I et individualistisk samfunn forventes det at menneskene kun tar vare på seg selv og nærmeste familie. Selvbildet blir definert på bakgrunn av «jeg» og «vi». Norge har en score på 69 og blir ansett som et individualistisk samfunn. Dette betyr at «selvet» er viktig og at personlige meninger blir uttrykt og er viktige. Det er klare linjer mellom arbeid og fritid og det respekteres at man verdsetter fritiden. Arbeidsforholdet er regulert med formelle arbeidskontrakter og karrieremuligheter vurderes individuelt. Kommunikasjonen er eksplisitt, uformell og direkte, videre vil ledelsesrollen fokusere på styring av individer. Det er ikke stor avstand mellom Polen og Norge på denne dimensjonen. Polen har en score på 60 som også plasserer den i kategorien individualistisk samfunn. På bakgrunn av dette vil mange av kulturelementene samsvare med det norske samfunnet. Det som imidlertid kan skape spenning i den polske kulturen er selvmotsigelsen mellom høy score på maktavstand, som indikerer hierarkisk system, samtidig som Polen fremstår som et individualistisk samfunn. Denne spenning kan gi spesielle lederutfordringer, da kommunikasjonen både krever personlig kontakt som viser at alle er «like viktig» og samtidig respekterer at individene er posisjonert på ulike nivåer i hierarkiet.

Det grunnleggende elementet innen maskulinitet/ femininitet dimensjonen er hva som motiverer menneskene. De som scorer høyt på denne dimensjonen ( MAS) indikerer et samfunn preget av sterk konkurranse og vekt på å prestere. Hva som er suksess, blir definert av vinneren på området. Slike syn på verdier etableres allerede i grunnskolen og videreføres i arbeids- og organisasjonskulturene. Lav poengsum på denne dimensjonen betyr at de dominerende verdiene i samfunnet er omsorg for andre og å prioritere livskvalitet. Polen scorer 64 på denne dimensjonen, og er dermed et maskulint samfunn. Det rådende verdisynt i maskuline land er «å leve for å arbeide» og ledere forventes å fremstå som sterke og besluttsomme. Det er på denne kulturdimensjonen (MAS) det er målt desidert størst avstand mellom det norske og polske samfunn. Norge scorer her kun 8 og det er kun Sverige som har lavere score av de 74 landene. Alle de nordiske landene, samt Nederland og Costa Rica, representerer dermed klare feminine kulturelle verdisynt.

Dette forfekter igjen et samfunn som verdsetter myke verdier, og som oppfordrer til å søke enighet og harmoni basert på menneskerett og likeverd. Å ta vare på miljøet og vise solidaritet i samfunnet er viktig. I motsetning til maskuline samfunn vil det dominerende synet være «å arbeide for å leve», men trivsel og livskvalitet er viktigere enn økonomiske resultater. Ledere forventes å være støttende og avgjørelser blir til gjennom god dialog og i samråd med sine underordnede. Gode prestasjoner belønnes med ekstra ferie eller fleksible ordninger noe som er viktige incentiver for å øke motivasjonen blant de ansatte.

Den fjerde dimensjonen, usikkerhetsunnvikelse (UUI), har å gjøre med måten et samfunn forholder seg til det faktum at fremtiden alltid er mer eller mindre uviss. Polen scorer 92 på denne dimensjonen, og dermed har en svært høy preferanse for å unngå usikkerhet. Derimot scorer Norge 50, og har dermed et langt mer avslappet forhold til usikkerhet. Dette medfører at norsk kultur har en mer pragmatisk tilnærming til usikkerhets- unngåelse og planer og strategier kan endres på kort varsel om dette vurderes til å være hensiktsmessig. Det er aksept for at både generalister og eksperter er nødvendig i organisasjonen. Det er ikke vanlig å vise mye følelser i Norge, folk er ganske avslappet og ikke negative til å ta risiko. I Polen som viser høy usikkerhetsunngåelse vil opprettholdelse av strukturen og vedtatte planer være viktig, og ikke minst er det et sterkt følelsemessig behov for opprettholdelse av regler og atferd. Sikkerhet er et viktig element i den individuelle motivasjoner. Mennesket har en indre trang til å være opptatt, arbeide hardt og normen er presisjon og punktlighet. Nyskapning og innovasjon møtes med skepsis og det er intoleranse mot nye ideer og uortodoks atferd.

Den siste dimensjonen er tidsorienteringen (LSO er nært knyttet til den konfutsianske læren og omhandler i hvilken grad et samfunn viser et pragmatisk fremtidsrettet perspektiv, eller et mer historisk, tradisjonelt og kortsiktig perspektiv). De fleste vestlige samfunn er å finne på den kortsiktige delen av denne dimensjonen sammen med landene i Midtøsten. Norge skårer 44 og det indikerer en kortsiktig kulturorientering. Raske resultater forventes og det er mer fokus på løpende kostnader og oppdaterte økonomiske resultater enn på den langsiktige avkastning. Kulturer med kort tidshorisont sparer mindre og penger benyttes etter hvert som de tjenes. Polen med sin skår på 32 har en enda mer utpreget kortsiktig kulturorientering og vil dermed også forvente raske resultater og er generelt lite tilbøyelige til sparing av kapital.

### **6.3 Kulturelle dimensjoner og organisasjonsmodeller**

I det foregående kapittelet er det presentert en sammenligning av kulturelle verdier mellom Norge og Polen basert på Hofstedes fem dimensjoner. Figur 9 viser at det er noen dimensjoner hvor Norge og Polen har tilnærmet lik score, mens det eksempelvis på maskulinitet /femininitet (Mas-Fem) dimensjonen er det meget store forskjeller. Måleverdiene er interessante i seg selv, men i Hofstedes bidrag til organisasjonskultur er det også lagt vekt på å kombinere de ulike dimensjonene. Hofstede trekker frem maktdistanse og usikkerhetsunnvikelse som de viktigste dimensjonene som påvirker våre holdninger om organisering. Disse dimensjonene harmonerer med teoriene til Henry Mintzberg som er en av nåtidens mest innflytelsesrik organisasjonsteoretiker. Mintzberg hevder at effektiv organisering alltid krever at to forhold er avklart. Det første korresponderer med maktdistanseindeksen og illustrer hvem som har makt til å bestemme hva. Det andre spørsmålet tar opp er hvilke regler og prosedyrer som bør lages og følges for å oppnå ønsket effekt og sammenfaller med Hofstedes usikkerhetsindeks. Gjennom en rekke forskningsstudier er det empirisk bevist at det er forbindelse mellom MDI-UUI matrisen og hvilke organisasjonsmodeller som er rådende i de ulike nasjonene (Hofstede & Hofstede 2006, 256-258).

Henry Mintzberg er sentral og fremstår som en av de ledende autoriteter innen organisasjonsstruktur. Han er kjent for sitt rammeverk som samler organisasjoner i fem enheter; produksjon, strategisk ledelse, mellomledelse, teknostruktur og støttestab. Mintzberg er også kjent for å kritisere den måten som utdanningsinstitusjoner utdanner ledere på i dag, som f.eks. det foregår på amerikanske Harvard og danske Copenhagen Business School, hvor han hevder at det forsøkes å gjøre ledelsesteori til en kvantifiserbar vitenskap basert på tall alene.

Ifølge Mintzberg er det fem konfigurasjonsmodeller som karakteriserer organisasjonenes design. Det organisatoriske designet må tilpasses disse egenskapene for å fremme effektiv funksjon (Clegg, Korneberger & Pitsis 2011).

Hovedtrekkene i hans typologier og noen eksempel:

1. *Simple struktur*, eller entreprenørorganisasjonene har enkel struktur, med koordinering og direkte tilsyn av toppledelsen, liten eller ingen stab. Dette designet finner vi igjen i Norge i de fleste små og mellomstore bedrifter med inntil 20-30 ansatte.
2. *Maskin byråkrati* er andre konfigurasjon med standardisering av arbeid og tydelig administrativ struktur. Produksjonssystemet er enkelt og toppledelsen har formell makt.
3. *Profesjonelt byråkrati* er tredje konfigurasjon, der ferdigheter er standardisert, høyt utdannede fagfolk er i sin kjerne, og stort støttepersonell er nødvendig. Sykehus er typiske eksempel på denne konfigurasjonen.
4. *Divisjonsformen*, ofte betegnet som konsernstruktur består av parallelle enheter hvor hver av enhetene har mellomledere som er ansvarlige for sin virksomhet. Lederens oppgave vil da være koordinering og standardisering av produksjonen i sin divisjon for å dekke et spesielt markedssegment eller spesialfelt.
5. Den femte konfigurasjonen er *ad-hocracy*, som består av avanserte spesialister som arbeider i prosjektgrupper, og koordinerer arbeidet med gjensidig tilpasning. Advokatkontor, tannleger, revisorfelleskap er typiske eksempel på slikt samarbeid.

De fem konfigurasjonene er ideal typologier og det er sjelden man finner rendyrkede modeller i det virkelige liv. Mintzberg vektla at organisasjonsdesignet må være best mulig tilpasset situasjonen og de arbeidsoppgaver som skulle løses (Ibid.).

Generelt koordineres aktiviteten i organisasjonene ved hjelp av følgende mekanismer:

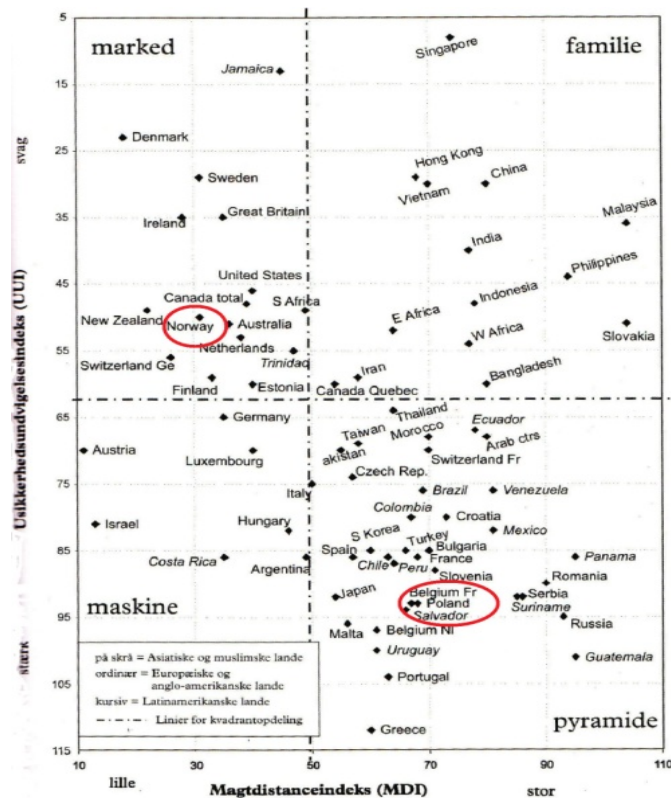
1. Gjensidig tilpasning gjennom uformell kommunikasjon.
2. Hierarkisk system med direkte overvåkning av overordnet.
3. Standardisering av arbeidsprosesser.
4. Standardisering av «output» (spesifisering av resultat).
5. Standardisering av ferdigheter og kompetanse ( spes. av utdannelse for oppgavene).

Mintzberg som hovedsaklig fokuserte på organisasjonsstruktur og koordinering av aktivitet, erkjente også at verdier og normer innvirker på valg av koordineringsform. Selv om ikke Mintzberg gikk så langt at han erkjente korrelasjonen mellom kultur og nasjonalitet er det gjennom IBM undersøkelsen synliggjort forbindelse mellom nasjonalitet og de foretrukne organisasjonstypologier. I figur 11 er de 74 nasjonene fra undersøkelsen plottet inn i Hofstedes UII-MDI matrise. Norge og Polen er merket med røde sirkler. Benevnelsene *marked*, *familie*, *maskine* og *pyramide* kan vi kjenne igjen fra Mintzbergs «foretrukne koordineringsmekanismer». På bakgrunn av denne matrisen kan vi lese at

Norge plasseres i det øverste feltet til venstre. Marked eller ad hoc-krati er den foretrukne organisasjonsform som blir koordinert med gjensidig tilpasning og stab har en støttefunksjon. Polen har derimot lav score på usikkerhetsunnvikelse som indikerer byråkrati som organisasjonsform, standardisering av arbeidsprosesser og teknostrukturen som den sentrale delen av

organisasjonen. Dette viser at det til tross for den beskjedne

geografiske avstand mellom de to landene likevel er betydelige forskjeller mellom norsk og polsk kultur. Ikke minst kommer dette tydelig frem i hvordan de ulike individene vurderer og foretrekker ledelse og organisering av sin arbeidssituasjon. Det er rimelig å anta at så stor kulturell ulikhet gjør seg utslag i hvordan norske arbeidsformenn opplever samarbeidet med sine polske arbeidsteam. Denne opplevelsen, eller sosiale relasjonen, kan i følge Nonaka & Takeuchi (1995), ha stor betydning for overføringen av erfaringsbasert og implisitt kunnskap som medlemmene i en organisasjon har tilegnet seg gjennom arbeidet.



Figur 11 Posisjon av 74 land iht. usikkerhetsunnvikelse og makttdistanse (Hofstede & Hofstede 2006)

## **6.4 Oppsummering teori**

Teorikapittelet ble introdusert med noen perspektiver på regionale næringsklynger og Porters diamantmodell. Klyngemekanismene i denne modellen er sett i lys av flere norske forskningsarbeider og litteratur. Reve mfl. trekker frem erfaringsbasert kunnskap og lokale «veksthus» som viktige elementer for regionale klyngers attraktivitet og styrke. SECI modellen til Nonaka & Takeuchi (1995) er et analyseverktøy til forstå hvordan kunnskapsprosesser kan bidra til, eller skape barrierer til kontinuerlig innovasjon. Mekanismene i Nonakas modell harmonerer med Senge (2006) sine prinsipper for organisatorisk læring. Senges prinsipper og systemkart blir igjen satt i direkte tilknytning til skipsbyggingen gjennom Solli–Sæther & Karlsen (2012) sin illustrasjon av systematikken i skipsbyggingsprosessen. Gjennom disse beskrivelsene kan vi identifisere likhetstrekkene mellom den maritime klynge og japansk ledelsesteori som forsvarer den teoretiske anvendelsen. Samtidig kan ulik kulturell bakgrunn og verdisyn gi seg utslag i barrierer for mekanismene i kunnskapsdeling. En slik barriere kan være det som Gammelsæther & Arbo (2004) omtaler som kulturdeterminisme. For å belyse i hvilken grad dette påvirker kunnskapsoverføringen i multikulturelle arbeidsteam redegjøres det for kulturfenomenet gjennom Schein (1996) sine forskningsarbeider. Scheins rammeverk danner også fundamentet for Geert Hofstedes kulturelle dimensjoner som igjen blir koblet mot Mintzsbergs (1981) typologier for organisering og koordinering av virksomheter.

Bredden i oppgavens teoretiske inntak, som er mangfoldig og komplementær, utgjør gode teoretiske redskaper for å undersøke og operasjonalisere en kompleks og interessant problemstilling. I neste kapittel presenteres strategi, forskningsdesign og de metodiske valgene. Gjennom denne prosessen blir den teoretiske forankringen testet mot den empiriske undersøkelsen. Kilden til empiriske data er fra et utvalg som har lang erfaring med sosiale relasjoner og kunnskapsdeling i multikulturelle arbeidsteam: arbeidsformenn ved et tradisjonsrikt skipsverft på nordvestlandet.



## 7.0 Metode

I første del av dette kapittelet presenteres forskningsstrategien og de valg som er tatt under operasjonaliseringen. Det er lagt vekt på å beskrive prosessen og denne drøftes fortløpende. I andre del av metodekapittelet presenteres undersøkelsens empiriske data og oppsummeringen. Avslutningsvis er det foretatt en kritisk vurdering av anvendt metode og drøftelse av resultat.

I litteratur som omhandler vitenskaplig metode blir det hyppig drøftet hva som skiller forskning fra *common sense* eller dagliglivstenkning. Det blir hevdet at forskning må kunne skilles fra vanlige problemløsnings- og læringsprosesser gjennom forskerens kreativitet og nysgjerrighet. På den annen side må forskeren ha allsidige kvalifikasjoner om det som skal utforskes, men også om de metodene og hjelpemidlene som kan være relevante (Befring 2002, Repstad 1998). Selve diskusjonen om hva som er forskning ligger utenfor denne oppgavens tematikk, men likevel var tankegangen omkring skillet mellom *common sense* og forskning nyttig. Dette kommer vi tilbake til under prosessbeskrivelsen av metoden. Det kan dermed være nyttig med en kort beskrivelse og definisjon på forskning:

«Forskning er å orientere seg inn i eit uoversiktlig terreng for å oppdage, kartlegge og analysere med det utvetydige formålet å lære noko nytt – å vinne innsikt».

(Befring 2002, 15)

Forskeren trenger dermed ikke å ha forkunnskaper om fagområdene og fenomenene som skal utforskes, men ha evnen til å tilegne seg den nødvendige kvalifikasjoner for å kunne gjennomføre forskningen ved hjelp av vitenskaplig metode. Hva er så metode? Sosiologen Vilhelm Aubert har definert metode som:

*(...) en framgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder (Aubert 1972, 196).*

Ordlyden i Auberts (1972) definisjon «hvilket som helst middel» illustrerer mangfoldet i forskningsarbeid og kan inkludere mange arbeidsmetoder og prinsipper. Sentrale aspekter ved forskning er oppdagelse, beskrivelse, analyse, dokumentasjon og forklaring

fenomener. Repstad (1998) hevder at forskerens «håndverk» beveger seg mellom høyst personlig og kreativ utfoldelse, men han må samtidig benytte detaljerte teknikker og metoder. Forskningsmetoder er framgangsmåten og strategien som er formålstjenlig for å gjennomføre et strukturert og systematisk forskningsarbeid. Som nevnt kan en forskningsprosess ha ulike elementer og fremgangsmåter, men vil normalt starte med forskningsinteresse som kan foredles til faglig interessante problemstillinger. Om et prosjektet fanger interesse og oppnår suksess avhenger i stor grad av om spørsmålets originalitet og aktualitet. Tidligere teori og forskning er viktige hjelpemidler når problemstilling skal utdypes og presiseres. Slike problemstillinger kan enten formes som *hypoteser* eller som mer *åpne spørsmål* (Ringdal 2007). I denne oppgaven er problemstillingen stilt som spørsmål og har en mer åpen karakter enn påstander om virkeligheten.

### **7.1 Reformulering og utdyping av forskningsspørsmål**

I boken *Enhet og mangfold* illustrer Ringdal (2007) forskningsprosessen i skjematisk trinn. Ringdal understreker at modellen gir et forenklet bilde og at forskning sjelden er en lineær trinnvis prosess. Det å måtte snu og gå tilbake er snarere regelen eller unntaket (Ibid.). Dette var også en god beskrivelse på hvordan jeg opplevde forskningsprosessen i min masteroppgave. Nye opplysninger avdekket stadig behov som gjorde det nødvendig å reformulere spørsmål, endre innfallsvinkel og presisere problemstilling. Eksempelvis uttalte en skipsingeniør med mangeårig bransjeerfaring følgende:

«Det fascinerer meg at vi i denne næringen som for utenforstående må oppfattes som brautende og sjølgod, har oppnådd så mye og ser ut til å fortsette å styrke markedsposisjonen i internasjonale marked. Vi sitter her på berget og venter på at redere fra hele verden skal komme inn og bestille. Vi har dyktige håndverkere og er gode på teknologi, men det er tross alt bare på skipsbygging og ikke romfartsteknologi» Informant A

Dette må tolkes som at informanten var av den oppfatning at de hadde gode teknologiske løsninger, men at disse ikke var så unike eller avanserte at de kunne betegnes som varige konkurransefortrinn. Dette var den første informasjonen som kom frem i undersøkelsen som ikke lovpriset klyngens særegne kompetanse. Samtidig opplevde han næringen som svært teknisk orientert og med liten interesse for å styrke kompetansen innen internasjonal

markedsføring og kulturforståelse. Denne «sjølgodheten» kan indikere innslag av det Gammelsæther & Arbo (2004) omtalte som regional *kulturell determinisme*. Dette fenomenet blir spesielt interessant med trend- scenarioer som indikerer en sterk økning av arbeidsinnvandring på de fleste fagområder og nivåer i virksomhetene i klyngen. På samme tid blir det hevdet at mye av styrken i klyngens konkurransevne ligger i den kontinuerlige utviklingen av taus kunnskap som igjen blir hevdet å være geografisk stedbunden og forankret i den regionale kulturen (Gammelsæther & Arbo 2004).

Det ligger et motsetningsforhold mellom stort behov for utenlandsk arbeidskraft, kulturell determinisme og taus kunnskap. Disse utfordringene og den relativt ensidige positive presseomtalen av klyngen kunne oppfattes som et paradoks, og dette spenningsområdet gav grunnlag for videre arbeid med prosjektet. Det viste seg imidlertid at temaene omkring maritim næring, rekruttering og arbeidsinnvandring hadde vært gjenstand for en rekke undersøkelser, masteroppgaver og andre forskningsarbeider. Det var derfor en krevende prosess å utarbeide en problemstilling som både hadde originalitet og lot seg operasjonalisere innen de ressurser som var til rådighet. Mer enn en gang sporet tankene inn på det kjente sitatet: «*Alt som kan oppfinnes, er oppfunnet*» av Charles Duell<sup>18</sup>. Etter en lengre periode med gjennomgang av tidligere forskningsartikler og samtaler med sentrale personer i næringen var fremdeles problemstillingen uklar. Det som ga prosjektet videre progresjon var en gjennomgang av ulike litteraturlister som igjen satte meg på sporet av annen teori på området. Dette resulterte i en problemstilling som hovedsaklig blir belyst gjennom teori om kunnskapsdeling (Nonaka & Takeuchi 1995), og organisasjonslæring (Senge 2006) sett opp mot teori om kulturelle dimensjoner (Hofstede & Hofstede 2006). Hvert av de ulike teoriområdene i kapittel 4-6 viste seg å være meget omfattende og inkluderte mange perspektiver og ledet ut i en stor mengde forskningsarbeider. Samtidig er nye måter å kombinere tidligere teorier en hyppig anvendt metode for å gi forskningsspørsmål originalitet (Ringdal 2007, 19).

Kombinasjonen av kunnskap og organisasjonsteori som igjen blir sett i et multikulturelt perspektiv, kan bidra til å gjøre det Holme og Solvang (1996) hevder at en problemstilling bør være: *spennende, fruktbar og enkel*. Bakgrunnen for forskningsspørsmålet og delspørsmål er presentert i tidligere kapittelet og kan sammenfattes som følger: Hvordan opplever verftets norske arbeidsledere det å formidle erfaringsbasert kunnskap til polske arbeidere? Er det hensiktsmessig og lar det seg gjøre å nedfelle dette i skriftlige

---

<sup>18</sup> Charles Duell, mannen bak det kjente sitatet og som var leder for det amerikanske patentkontor, i 1899.

arbeidsprosedyrer og manualer? Opplever arbeidsledere at kunnskapsspredningen går begge veier og at de polske kollegaene ønsker å lære dem noe tilbake?

## ***7.2 Strategi, design og datainnsamling***

Innen de ulike forskningsstrategiene er det vanlig å trekke hovedskillet mellom kvantitativ (tallmaterieell) og kvalitativ metode som baserer seg på tekstdata. Hvilken forskningsstrategi som velges avhenger selvfølgelig av hva man søker å gi svar på, men kan også være begrunnet i vitenskapsteoretiske standpunkt. De ulike forskningsstrategier blir igjen kombinert med ulike fremgangsmåter og det skilles ofte mellom fem ulike forskningsdesign (Ringdal 2007, 22): tverrsnitt- og langsgående, casestudier, komparativt og eksperimentelt design. Det kan være også være hensiktsmessig å benytte flermetodedesign eller triangulering for å få frem meningsfulle resultater (Ibid.) Som nevnt under problemstilling i kapittel 3 var det naturlige valget et kvalitativt forskningsdesign med en tverrsnittundersøkelse i ett case. Som Ringdal(2007) poengterte, er ikke forskningsprosessen en lineær trinnvis øvelse, ei heller i denne masteroppgaven. Deler av teori, sekundærdata og bakgrunnsstoff er derfor presentert fortløpende der det faller naturlig inn i rapporten. Dette gjelder også i beskrivelsen av prosessen i forkant av datainnsamlingen.

Innledningsvis var det naturlig å starte med en gjennomgang av sekundærkilder som offentlige dokumenter, pressemeldinger, avisoppslag samt annen informasjon om omfanget av arbeidsinnvandring og behovet for arbeidskraft i klyngen. Målsetningen var både å danne meg et overordnet bilde av situasjonen, samtidig som jeg fremskaffet data og faktainformasjon.

Ved benyttelse av sekundærdata er det viktig å være oppmerksom på i hvilken kontekst materialet er produsert, hvem som står bak og vurdere om disse kan ha interesser i saken (Repstad 1998). Dette var også særdeles viktig i mitt arbeid siden mye av den tilgjengelige informasjonen kom gjennom deltagelse på bransjearrangementer, seminarer/konferanser og på møter i regi av en næring. Det ligger i sakens natur at organisasjoner som eksempelvis NCE-Maritim hovedsaklig vil gjenspeile medlemsbedriftenes interesser og kan bli svært ensidig. Samtidig har den maritime klynge utviklet et nært forhold til FoU og det var nyttig å delta på arrangementer og få innblikk i situasjonsrapporter fra næringen.

(Hervik et al. 2012, NCE-Maritim 2012). Målsetningen her var å få et inntrykk av holdninger, meningsytringer, identifisere og etablere kontakt med nøkkelpersoner i de forskjellige miljøene. Siden jeg ikke hadde forkunnskaper om maritim næring benyttet jeg meg av den såkalte «snøballmetoden» for å skaffe navn på sentrale personer som kunne bidra med viktig informasjon. Denne teknikken baserer seg på å få anbefalinger og kontaktinformasjon fra dem en har snakket med og som kan gi tips og fungere som «døråpnere» til andre viktige kilder. Det var her viktig å være bevisst på de ulike aktørens rolle og motivasjoner, for å unngå å bli ensidig styrt mot kilder som representerte like holdninger, standpunkt etc.(Wilson 2006). Denne fasen var svært viktig for å forstå dynamikken i næringen og var et viktig bidrag til bakgrunns materialet som ble presentert i kapittel to. Det var også en nødvendig prosess for å få bekreftelse på temaets aktualitet.

Under mine forundersøkelser kom det også frem at det var utført en rekke lignende studier av arbeidsinnvandring i norske bedrifter. Blant disse var masteroppgaven: *Forstår de hverandre?* en casestudie av polske arbeidere ved Kverneland Group <sup>19</sup>(Cichocka-Liavad 2012). En annen tilgrensende masteroppgave var skrevet av Solheim (2011). Solheims oppgave med tittelen: *På Nebo Bjerg?* er en studie av hvordan utenlandsk arbeidskraft med høy kompetanse opplever å bosette seg og arbeide i klyngen på nordvestlandet. De to svært interessante avhandlingene benyttet imidlertid andre teoretiske inntak og dette gjorde de uegnet til å benytte til komparative casestudier. På den annen side var mye av innholdet svært relevant og nyttig. Disse studiene ble derfor benyttet i en dokumentanalyse<sup>20</sup> som både dannet et «bakteppe» for mitt prosjekt, men også underbygget gyldigheten av de empiriske funn i dette prosjektet.

Som nevnt tidligere var det også gjennomført en rekke undersøkelser og ledelsesprogrammer som omhandlet rekruttering og integrering av arbeidskraft. Utfordringen ble å utvikle en faglig problemstilling som var aktuell og samtidig ikke var *common sense* for organisasjonslederne i den maritim klyngen. I den refererte metodeboken *Foundations behavioral Research* hevder Kerlinger (1973, 4-6) at forskning hovedsaklig skiller seg fra *common sense* på flere måter. Hovedtrekkene til Kerlinger er at

---

<sup>19</sup> Kverneland Group er en av verdens største produsent og leverandør av jordbruksredskaper og vedlikeholdsutstyr for vingårder.

<sup>20</sup> Ved kvalitativ forskning hevder (Repstad 1998, 86) at andres forskningsarbeider kan gi bedre grunnlag for å vurdere hvor allment gyldig funnene er i sitt eget prosjekt. Dette kan dermed betegnes som *dokumentanalyse i bred forstand* (Ibid...)

forskning må baseres på veldefinerte begreper og teorikonstruksjoner som kan testes for indre sammenheng. Begrepene og teoriene er igjen kun redskaper og det er alltid legitimt å stille spørsmål ved hvordan disse gjenspeiler den virkelige verden. Teorier og hypoteser må underkastes objektive tester og ikke automatisk aksepteres selv om de kommer fra autoritativt hold. Det må også stilles krav til empirisk kontroll og replikasjon. Kontroll er vesenlig for å avdekke om vi står ovenfor en ekte eller falsk, sann eller *spuriøs* relasjon. Sist, men ikke minst, understreket Kerlinger betydningen av å ikke la seg styre av forutinntatte meninger og metafysiske forklaringer. I dette la han å unngå dogmatiske forestillinger som overleveres gjennom historiefortelling, folketro eller religiøse skrifter (Kerlinger 1973).

Ved å forsøke å trekke skillelinjer mellom de dagligdagse oppfatningene som rådet i organisasjonen og forskning på området, avdekket det seg et handlingsrom i kraft av min forskerrolle. Bedriftslederne i klyngen sitter utvilsomt på langt mer informasjon og kunnskap om organisasjonenes utfordringer enn jeg vil kunne tilegne meg gjennom prosjektet. På den ene siden bidrar denne kunnskapen, kombinert med de institusjonelle rammene, til at klyngen er konkurransedyktig og livskraftig. På den annen side kan en sterk regional klyngekultur resultere i forutinntatte holdninger og bli styrt av tidligere erfaring. Sett i dette perspektivet vil det være et skille mellom organisasjonens virkelighetsoppfatning (common sense) og det å vinne ny innsikt gjennom denne masteroppgaven. På bakgrunn av denne erkjennelsen og øvrige observasjoner, ble tematikken rettet mot en studie av sosiale relasjoner mellom mellomleder og en gruppe av de ansatte. En slik undersøkelse ville være vanskelig å utføre for personer innad i organisasjonen. Deretter ble det i samråd med prosjektets veileder, O. Bjarnar, utviklet en videre forskningsstrategi for masterprosjektet.

Kvalitativ metode var nærliggende siden jeg ønsket å observere en funksjon i et sosialt samspill i et flerkulturelt arbeidsteam. Kvalitativ metode blir hyppig benyttet i studier av avgrensede miljøer og kombineres ofte med casestudiedesign under forskning på organisasjoner (Repstad 1998, 19). I et 30 stp. mastergradstudie med begrensede tids- og økonomiske ressurser var valget av et *holistisk singelcase*<sup>21</sup> det mest realistiske.

---

<sup>21</sup> Holistisk singelcase, hvor man definer analyseenheten som en case og gjør en studie (Fuglseth & Skogen 2006)

Fiskerstrand Verft utgjør analyseenheten og det ble gjennomført en kvalitativ casestudie med *tverrsnittdesign*<sup>22</sup>.

### **7.3 Forskerrollen og etikk**

Forskningsetikk handler om å være kjent med og respektere moralnormer, regler og lovverket for vitenskapelig praksis (Ringdal 2007, 423-425). Opplysningen i denne undersøkelsen viser at prosjektet ikke er meldepliktig til NSD i forhold til personvernsopplysningsloven § 31 (Lovdata 2013). Det er samtidig viktig å vise varsomhet når en som forsker beskriver kulturtrekk ved en etnisk minoritetsgruppe i en organisasjon. I dette tilfellet har forsker en norsk kulturell bakgrunn og må være bevisst på sine verdier, normer og grunnleggende antagelser under hele prosessen. Dette reduserer faren for at fordommer, stereotypier eller andre menneskelige mekanismer vil påvirke funn eller påfører individer eller grupper i unødvendig belastning.

### **7.4 Det første møtet**

Den første kontakten med casebedriften gikk via en kontaktperson med lederposisjon i skipsverftet. Møtet var uformelt og vi diskuterte den generelle utviklingen, samt en rekke utfordringer for norske skipsverft. Det kom frem av samtalen at verftet hadde et betydelig antall arbeidere med fremmedkulturell bakgrunn og at den største gruppen var av polsk opprinnelse. Antagelsene fra forundersøkelsen ble bekreftet ved at ledelsen opplevde det som utfordrende å formidle nøyaktig informasjon og ordrer til utenlandske fagarbeidere. Samtidig gjorde informanten meg oppmerksom på at dette var et svært spennende tema, men at det lå utenfor hans arbeidsområde og videre arbeid krevde en formell tillatelse. Jeg ble deretter satt i kontakt med rette person, som var administrasjonssjefen ved verftet. Vedkommende fikk tilsendt et informasjonsskriv og en formell forespørsel om å delta i prosjektet (Vedlegg1). Introduksjonsbrevet ble utarbeidet på bakgrunn av anbefalinger i Repstad (1998) og inneholder en presentasjon av meg som student, institusjonen og studieretning. Videre fortalte jeg kort om problemstilling, mine forventninger og i hvilken grad resultatene kunne gi en praktisk anvendelse. Det inneholdt også informasjon om taushetsplikt og etiske retningslinjer. Administrasjonssjefen tok kontakt noen dager senere og takket ja til å delta i prosjektet. Det viste seg at Fiskerstrand Verft arbeidet med et

---

<sup>22</sup> Tverrsnittundersøkelse utføres i motsetning til langsgående design kun en gang.

lederutviklingsprogram og at masteroppgaven dermed hadde et tilgrensende tema. Administrasjonssjefen tok deretter initiativ til samtale 2.april 2013 hvor også verftets personalsjef deltok. Intensjonen med møtet var å diskutere utfordringer og tidfeste, samt å velge ut intervjuobjekter. Dette var et meget konstruktivt møte på om lag to timer med det som jeg oppfattet som en god dialog og meningsutveksling.

Problemstillingen som ble presentert tidligere retter søkelyset mot hvordan norske arbeidsledere ved Fiskerstrand Verft opplever overføringsprosessen av erfaringsbasert og taus kunnskap i en sosial relasjon med polske arbeidsimmigranter. Kontaktflaten mellom arbeidsleder og fremmedkulturelle arbeidere som utførte det fysiske arbeidet ble bekreftet som en stor utfordring. En av årsakene til at dette området var spesielt utfordrende var at en stor del av arbeidsoperasjonene var basert på nettopp taus kunnskap, som ble hevdet å være vanskelig å *eksternalisere*. Det var i følge ledelsen svært vanskelig å kodifisere og formalisere den implisitte, muntlige eller artikulerte kunnskapen. Slik kunnskapsoverføring krever som nevnt, i følge Nonaka & Takeuchi (1995) *sosialisering*, som involverer artikulering og utveksling av taus kunnskap. Denne mekanismen betraktes gjerne som erfaringsutveksling basert på samhandling. Målsetningen var først og fremst å undersøke og utvide forståelsen av kunnskapsoverføring i denne multikulturelle arbeidssituasjonen. Spørsmålet kan også formuleres som; hvordan klarer norske arbeidsledere å benytte polsk arbeidskraft på en effektiv måte, samt i hvilken grad de opplever tilbakeføring av kompetanse eller kunnskap fra polske arbeidere? Dette styrket antagelsene fra forundersøkelsen og gjorde det hensiktsmessig å avgrense studiet til dette nivået i organisasjonen. Majoriteten av arbeiderne hadde fremmedkulturell bakgrunn og kom fra land i tidligere Øst-Europa som Litauen, Russland, Romania og Polen. Mine antagelser om at arbeidsimmigrantene fra disse landene kunne behandles som en *homogen gruppe*<sup>23</sup> viste seg å være feil. Under et møte med ledelsen ved verftet ble det gjort oppmerksom på at det også var store kulturelle forskjeller mellom landene Øst-Europa, noe som også blir bekreftet av Hofstedes sammenlignede målinger på de ulike nasjonenes kulturdimensjoner (Hofstede 2013). Dette var en nyttig påminnelse om at forutinntatte holdninger og stereotyper ikke er forbeholdt «de andre», men også innvirker på forskerrollen. Polakkene utgjør den største gruppen av arbeidsinnvandrere til klyngen og det var derfor naturlig å avgrense survey til denne gruppen.

---

<sup>23</sup> Homogenitet beskriver egenskaper i en populasjon. Høy grad homogenitet= liten variasjon (Befring 2002, 134)



## 7.5 Målgruppen

En målgruppe er den populasjon som en undersøkelse har som målsetning å skaffe informasjon eller kunnskap om. Definisjon og avgrensning av populasjonen vil ofte skje parallelt med utarbeidelsen av forskningsspørsmål. Under forundersøkelsene og innhenting av *sekundærdata*<sup>24</sup> kan bildet av situasjonen endre seg og forskningsstrategien må justeres (Befring 2002). Dette var også utviklingen i dette prosjektet. Kort fortalt ble den opprinnelige populasjonen med alle mellomledere i den maritime klynge redusert til tre arbeidsformenn ( mellomleder) med personalansvar i et case. En slik definering av populasjon med et lavt antall intervjuobjekter kan gjøre *utvalg* overflødig og muliggjøre innhenting av *komplett data* (Ibid.) Det er flere faktorer som kan influere på representativiteten på et *utvalg* eller en *minipopulasjon*, men denne undersøkelsen ble det gjort et såkalt skjønnsmessig utvalg av tre arbeidsledere. Dette innebar at det ble benyttet subjektive prinsipper eller «sunt skjønn» for å avgjøre hvem som kunne representere populasjonen og samtidig gi tilstrekkelig informasjon.

## 7.6 Samtaleintervjuet

Samtaleintervju og feltobservasjon er de to mest benyttede teknikkene for datainnsamling når det benyttes en kvalitativ forskningsstrategi. Feltobservasjon er observasjon der forskeren(e) ser og hører når de er tilstede i felten. Forskeren kan opptre både åpent eller skjult under slike observasjonsstudier (Ringdal 2007). I startfasen på prosjektet var den opprinnelige forskningsstrategien å kombinere observasjon og samtaleintervju. Ifølge Repstad er det mange situasjoner hvor ren observasjon av handling vil være utilstrekkelig for å forstå situasjonen fra aktørens synspunkt. Det er da nødvendig med en toveis kommunikasjon for å få den informasjonen man ønsker (Repstad 1998). Tanken var dermed å starte med åpen observasjon av arbeidsprosessene på de ulike avdelingene, for deretter å utarbeide et personlig samtaleintervju basert på observasjonsdataene. Tankegodset ved en slik pragmatisk tilnærming var at dette ville gi et solid grunnlag for utarbeidelse av intervjukjemaene og dermed bedre presisjonen i spørsmålene som igjen ville øke informasjonsfyllden i datainnsamlingen. Av ressursårsaker og faren for aktørtretthet ble den åpne observasjonsstrategien nedprioritert til fordel for tre strukturerte samtaleintervju. Det ble imidlertid gjennomført to omvisninger på verftet sammen med HSM lederen og de observasjoner som ble gjort viste seg å være svært nyttige under

---

<sup>24</sup> Sekundærdata er ulike typer foreliggende data som er innhentet til annet formål. Sekundærdata kan ulik strukturingsgrad og kan spenne seg fra tagging, tidsskrifter, SSB og forskningsdata (Ringdal 2007, 98)

analysen av det empiriske materialet. Ifølge Ringdal (2013) vil behovet for antall respondenter variere med situasjonen og formålet. Formålet med samtaleintervju er å skaffe frem dybdekunnskap og erfaring som informanten sitter inne med. Eksempelvis hevder Ringdal at hvis hensikten med undersøkelsen er å vurdere en *arbeidsprosess* i industrien, kan kanskje en respondent være tilstrekkelig. Samtidig vil det øke påliteligheten om man benytter flere respondenter (Ibid.).

De personlige intervjuene med tre arbeidsledere, samt møtene med ledelsen, var hovedkilden til empiriske data. I forhold til intervjusamtalene var det to forhold det var knyttet spenning, det første var om respondentene oppfattet intervjuer som en utsending og rapportør for ledelsen og dermed ville opptre unaturlig og bundet i sine uttalelser. Det andre aspektet var i hvilken grad respondentene ville svare strategisk på bakgrunn av sine profesjoner, posisjoner og interesser. Det var tross alt deres daglige arbeidssituasjon som var tema. For å motvirke disse utfordringene ble det understreket at dette var et personlig initiativ og jeg poengterte at min studentrolle var nøytral og uavhengig av bedriften. For å fange opp nyanser og redusere faren for feilslutninger ble det benyttet en ordinær mobiltelefon som taleopptaker under intervjuene. Det både lettet arbeidet for intervjuer og kvalitetssikret datainnsamlingen. Ved å slippe å ta notater ble det da mulig å ha full oppmerksomhet på intervjuobjektet og dermed fange opp *non-verbale* signaler og reaksjoner. Slike *non verbale* uttrykk kan eksempelvis være kroppsspråk, grimaser, toneleie og respondentens reaksjonstid (Wilson 2006).

Intervjuene ble gjennomført på to ulike møterom hos bedriften i tidsrommet 3.-9.april 2013. Møtene ble innledet med en redegjørelse for prosjektets bakgrunn og målsetting, samt en skriftlig avtale som sikret respondenten full anonymitet. I intervjusituasjonen ble det lagt vekt på å opptre nøytralt, profesjonelt og tillitsvekkende, men samtidig å beholde en uformell og avslappet atmosfære. Samtaleintervjuene ble gjennomført i en *strukturert* form gjennom å følge et spørreskjema (vedlegg 3). Dette gjorde det mulig å styre samtalene og hvert av intervjuene ble gjennomført på halvannen time. Skjemaet var inndelt i temabolker som var utarbeidet på bakgrunn av sekundærdata, dokumentanalyse og intervju med informanter fra ledelsen. For å redusere *forskningseffekten* og skape et klima for god dialog, ble rekkefølgen på spørsmålene utformet etter det såkalte traktprinsippet. Strukturen i spørreskjemaet var å starte med generelle bakgrunnsspørsmål, som hvor lenge respondenten hadde arbeidet ved verftet osv. Det er viktig at spørsmål ikke låser

respondentene og unngå sensitive tema som kan virke truende. Deretter gjennomgås de mer ømtålige temaene og det vi forventer kan være vanskelig å få svar på (Repstad 1998). Respondentene virket oppriktig interessert i temaet og fremstod meget åpne og positive til prosjektet. Til tross for en definert struktur og temainndeling på intervjueskjemaene var det en krevende balanseøvelse å både åpne for en god dialog og samtidig styre samtalen. Respondentene var som nevnt meget positive og åpenhjertige, og derfor var det nødvendig å styre tidsbruken slik at hvert samtaleintervju ble avholdt innen avtalt tid (halvannen time). Intervjuene ble avsluttet med et litt generelt tema og en avtale om at vi kunne få ta ny kontakt dersom det ble behov for utdyping eller oppklaring av svarene. Dette viste seg også å bli nødvendig ved to anledninger under analyseprosessen.

### **7.7 Vurdering av empiriske data**

Det er et grunnleggende forskningskrav at det blir foretatt en kritisk vurdering av det empiriske datamaterialet og metoden. For at informasjonen skal kunne anses som brukbar og verdifull må den tilfredsstillende to krav. Det første kriteriet er *reliabilitet* og går på påliteligheten i datamaterialet. For at dette skal være reliabelt eller troverdig må gjentatt måling med tilsvarende måleinstrument gi samme resultat. Det andre kriteriet er *validitet* og går på om en faktisk måler det en ønsker å få svar på. Validitet er det mest generelle av begrepene og høy validitet krever at det er høy reliabilitet, altså lavt antall tilfeldige målefeil. Det er her verdt å merke seg at selv når respondenten har full oversikt over temaet vil det alltid være fare for målefeil (Ringdal 2007, 86). Dette kan for eksempel skyldes svikt i hukommelse eller feil under notater og transkribering. Validitetsproblemet er det primære problemet innen atferd og psykologisk måleteori (Befring 2002, 154). Etter oppsummeringen av den empiriske analysen er det gjennomført en kritisk vurdering av verdi og gyldighet av de empiriske funnene.

### **7.8 Analyse av empiriske data**

De tre samtaleintervjuene ble gjennomført med noen dagers mellomrom og dette gjorde det mulig å analysere notater og transkriberte lydfile mellom hvert intervju. Det finnes ifølge Repstad (1998) en rekke teknikker og metoder for å systematisere kvalitative data. Det ble blant annet benyttet en *kvalitativ matrise* som egner seg til å se mønster og sammenhenger. Den loddrette dimensjonen viser ulike synspunkter på de ulike temabolkene og de vannrette gjengir informantens «profil». En hermeneutisk eller

tekstfortolkende prosess innebærer å lese allmenne trekk og sammenhenger i de konkrete observasjonene som er gjort (Repstad 1998, 101). Hovedtrekken fra de tre intervjuene ble notert i matrisen på den respektive informant. Deretter ble denne informasjonen sammenholdt og der det var mulig å se mønster ble dette notert i *sammendragraden*:

Informant	Ansiennitet	Kommunikasjon og kulturkonflikter	Faglige utfordringer	HMS/ Sosialt miljø	Forventninger, forslag og kommentarer
<b>Informant 1</b>	1-10 år				
<b>Informant 2</b>	10-20 år	Empiriske tekstdata			
<b>Informant 3</b>	10-20 år				
<b>Sammendrag</b>					

Matrisen var et meget nyttig redskap for analyseprosessen, men grunnet den store informasjonsmengden er det uegnet å presentere det omfattende tekstmaterialet i tabellform. I fortsettelsen av kapittel 7.7 blir de empiriske funnene presentert tematisk i samme rekkefølge som gjennomgangen av intervjukjema. Der det er hensiktsmessig blir spørsmålsformuleringen gjentatt i *kursiv* og direkte sitater blir gjengitt med *innrykk*. Kapittel 7 avrundes med en utdyping og oppsummering av empiriske funn, drøfting av validitet og reliabilitet og en vurdering mot organisasjons- og ledelsesteoriene.

### 7.8.1 Bakgrunnsspørsmål

Felles for respondentene var at de hadde startet som ordinære arbeidstakere hos verftet eller en annen norsk produksjonsbedrift, samt at de nå hadde leder eller delegeringsansvar for polske arbeidsteam. Innen skipsverft er *bas*, *arbeidsformann* og *avdelingsleder* ulike stillingsbetegnelser som beskriver lederens ansvarsområder. Av hensyn til informantenes anonymitet omtales respondentene vilkårlig med generelle betegnelser som «leder» og «arbeidsleder». Samtalene ble innledet med generelle spørsmål om informantenes bakgrunn, ansiennitet og funksjon og deretter ble det spurt om hvordan arbeidsteamene ble satt sammen. Hovedtrekkene var at lederne hadde en «flokk» som de plukket fra, basert på kompetanse, spesialitet eller erfaring. På direkte spørsmål om nasjonalitet eller kulturbakgrunn hadde betydning for teamsammensetningen, var svarene litt sprikende og vanskelig å tolke, dette blir utdypet senere. Et interessant moment som kom frem var beskrivelser av spenninger som kunne oppstå gjennom horisontal konkurranse i hierarkiet.

Arbeidsledere opplevde at de konkurrerte om å få benytte de beste og mest kompetente medarbeiderne, mens det blant arbeiderne i noen sammenhenger var konkurranse om ulike jobboppdrag. Det ble opplyst at de fleste oppgaver krevde minimum to eller flere personer, enten av praktiske årsaker eller for å ivareta sikkerheten. Informantene poengterer også at det sosiale aspektet var viktig for trivselen.

## **7.8.2 Kommunikasjon og kultur**

*Økende arbeidsinnvandring blir omtalt som et økende og varig fenomen i norsk arbeidsliv og spesielt i arbeidsintensive deler av maritim næring. Hvordan opplever du dette som arbeidsleder?*

På dette spørsmålet svarte alle informantene relativt likt og sitatet under reflekterer ledernes sammenfattede synspunkter og opplevelser:

«Skipsverftet har i mange år hatt arbeidere med ulik bakgrunn. Som arbeidsleder er det krevende å forsikre seg om at polakkene virkelig forstår. Et gjennomgående problem er at det svares « ja ingen problem, jeg forstår», men at det i praksis viser seg å ikke være tilfelle. Norske verftsarbeidere er vant til å ta ansvar. Så det var veldig vanskelig i begynnelsen, for hvis jeg viste en polakk noe, så kunne han gjøre det helt motsatte . Det blir et spørsmål om hvor mange ganger skal man tyte?»

To av informantene trodde dette skyldtes at de var redde for å si fra, mens den siste trodde det skyldtes at de ikke forsto nyansene i språket. På den annen side ble det hevdet at det virket som de gjennomgående har god forståelse for arbeidstegninger og skriftlige instruksjoner på både norsk og engelsk. Det var et hyppig problem at de skjulte manglende forståelse og/eller unnlot å gi tilbakemelding når de ikke forsto ordren eller oppgaven. Dette hadde i noen sammenhenger gått ut over kvaliteten og effektiviteten, men problemet ble oftest løst med overvåkning og hyppigere kontroll fra lederne. En av informantene påpekte også at når det gjaldt effektiviteten var det ikke noen klar forskjell mellom polakker og nordmenn. Det som imidlertid stadig ble trukket frem som en skilnad var forholdet til verneutstyr og sikkerhetsregler. HMS var eget tema i intervjuet som blir omtalt senere.

I forholdet til språkforståelses spørsmålene var det stor grad av samsvar med resultatene fra *Kvernland- Group undersøkelsen* som er omtalt tidligere i oppgaven. De polske arbeidernes manglende språkferdigheter og påfølgende unnvikelsesstrategi korresponderer også med Hofstedes målinger av polakkenes forhold til hierarkiske systemer. Polakkenes høye score (68) på maktdistanse dimensjonen indikerer blant annet stor respekt for sine overordnede. Polakkene anerkjenner at det er store ulikheter i en organisasjon og at medlemmene derfor må kjenne sin plass. Som en følge av dette er det rimelig at de opplever ubehag ved å be den overordnede gjenta/ forklare ordren. De norske arbeidslederne som vanligvis har et mer avslappet forhold til makt og er vant til en flatere organisasjonsstruktur, kan ha vanskelig for å forstå polakkenes tilsynelatende meningsløse « ja, jeg forstår» atferd. Det ble etter dette stilt oppfølgingsspørsmål til mellomlederrollen:

*Er dette utfordrende og blir dette evt. tatt hensyn til og tilrettelagt fra ledelsen?*

«Arbeiderne får praktiske opplysninger og informasjon av ledelsen, men opplæring på selve arbeidet blir gitt av leder på avdelingen. Den kan variere litt hvordan dette gjøres, men nye blir gjerne satt sammen med mer erfarne arbeidere som kan samme språk. Samtidig må vi jo bruke de som er tilgjengelig. Lederstilen har endret seg til det positive etter FV fikk ny administrasjonssjef og personalansvarlig. Det har også blitt gjennomført lederkurs for formennene» Informant 3

Slik vi må tolke informant 3 er opplæringsansvaret ved verftet fordelt mellom ledelse og arbeidsformenn. Generell informasjon om formelle rettigheter og plikter som arbeidstaker blir kanalisert gjennom HMS og personalledelsen, mens arbeidsoperasjoner og prosedyrer delegeres utelukkende gjennom formennene. Arbeidsformennene inntar dermed en «mester rolle» i det som Nonaka omtaler som «learning-by-doing». Polakkene er ferdig utdannede fagarbeidere og ikke lærlinger, men denne modelleringen er et nødvendig resultat av det Reve & Sasson (2012) beskriver som *liten grad av standardiserte arbeidsoppgaver*. Dette setter igjen store krav til lederegenskaper og menneskelig forståelse i tillegg til høye faglige kvalifikasjoner hos arbeidsformennene. Dette har ifølge informantene gjort det nødvendig med noen omrokkeringer av arbeidsformenn, som igjen har medført personalkonflikter. Informantene var samtidig entydig opptatt av å understreke at de opplevde at organisasjonen var inne i en positiv prosess.

Vi ønsket å danne oss et bilde av om norske arbeidsledere opplevde forskjell mellom norsk og polsk arbeidskultur? Dette var ikke ett, men flere tema og ble innledet med spørsmål om lederne benyttet ulike rutiner når de ga ut arbeidsordrer og instruksjoner. Intensjonen var både å få frem om dette medførte konflikter og hva som eventuelt kunne motivere til ekstra arbeidsinnsats. Temaet ble åpnet med direkte spørsmål om ordre og koordinering av arbeidet.

«Ordre gis stort sett muntlig og vi viser dem fysisk hva som skal gjøres. Det fungerer ikke med skriftlig ordre for det dukker alltid opp uforutsette ting eller endringer når jobben starter. Det fungerer stort sett likt om det er polske eller norske arbeidere, men det er nødvendig med mye tettere kontroll og oppfølging av utlendingene. Den største utfordringen er at polakkene har sine egne hierarki og subgrupper som på grunn av språket er «usynlige» for oss norske ledere »

Informant -2

På utdypende spørsmål om «hierarki og subgrupper» ble det opplyst at dette gjaldt begge nasjonaliteter, men siden den polske uformelle kulturen var vanskelig å identifisere og forstå, skapte den mer konflikter. Blant lederne oppsto det også irritasjon fordi polakkene flokket seg uavhengig av ledelsens formelle teamoppsett. De aksepterer ikke alltid arbeidsleder som sjef og kan da ignorere ordre. Sier da gjerne «du er ikke sjefen min». Slike situasjoner avklares imidlertid raskt når arbeideren får beskjed om å gjøre jobben eller melde seg «på kontoret» hos arbeidslederens overordnede (Informant 2). Samtidig var det bred enighet om at polakkene skyr åpne konflikter og informantene trodde dette skyldtes at de antar at de stiller svakere enn nordmenn i konflikt situasjoner med norske ansatte.

Denne interessante paradokset kan skyldes flere forhold. I følge Hofstede (2006) er usikkerhetsunnvikelse og maktavstand meget sentrale i hvordan ansatte forholder seg til regler og prosedyrer og ikke minst til hvem som skal ha legitimitet til å utøve makt. UUI-MDI Matrisen (figur 11) viser at det er stor avstand mellom Norge og Polen. I tillegg understreker Senge at organisasjoner har særegne kulturer, antakelser eller tankebilder som preger vår situasjonsoppfatning. Dette kan for eksempel gjøre at polakkene, til tross for de ikke ønsker konflikt, blir fanget i fastlåste forestillinger om hvordan verden fungerer. For å motvirke dette må disse mentale modellene fram i lyset, slik at de ikke blir hindringer

(Senge 2006). Det kan også tenkes at det Schein omtaler som *grunnleggende antagelser* bidrar til at polakkene ubevisst trekker sammen i uformelle team eller det som informantene beskriver som «skjulte hierarki». Utover dette indikerer også Hofstedes målinger på MAS dimensjonen (figur.10) grunn til å tro at polakkene ikke oppfatter de norske arbeidsformennene som ledere. Det er på maskulinitetsdimensjonen det er målt desidert størst kulturelldistanse og norske arbeidslederne vil fremstå uklare og dermed skape forvirring.

På spørsmålet om hva som motiverer og er incentiver for ekstra arbeidsinnsats var det sprikende og usikre svar. Informantene var usikre på om faglige kurs eller faglig oppdatering ble oppfattet som belønning. Polakkene gjennomførte det de ble pålagt uten å stille noen spørsmål. Ytre motivasjonsfaktorer som lønns- og bonusordninger hadde vært prøvd tidligere og i starten hatt god effekt på både norske og utenlandske arbeidere. Det hadde etter hvert vist seg vanskelig å gjennomføre dette i praksis på en rettferdig måte, som belønnet de som virkelig ytte ekstra innsats. Det som det nå knyttet seg stor spenning til, var et prøveprosjekt med polske ansatte som skulle opp til fagprøve. Polakker som hadde arbeidet i Norge i minimum 60 mnd (5år) hadde anledning til å gå opp til fagprøve ved videregående skole. Dersom de besto denne ville dette medføre bedre lønns- og arbeidsvilkår. Interessen for dette var et meget interessant funn. I følge arbeidslederne var det vanskelig å identifisere hva som motiverte og var effektive langsiktige incentiver for polakkene. Den polske kulturen skårer høyt (93) på UUI dimensjonen og indikerer et sterkt følelsemessig behov for sikkerhet som et viktig element i den individuelle motivasjonen. Ved å besitte et norsk fagbrev vil polakkene ha et *offentlig dokument*<sup>25</sup> og håndfast bevis som gjør at kan stille sterkere ved nedskjæringer i bedriften og som jobbsøker kandidat. De også kunne fremstå som rollemodeller og synliggjøre at bedriften satser på fagarbeidere. Samtidig gjenstår det å se om språkbarrierer vil gjøre det for vanskelig for polakkene å bestå fagprøvene som skal gjennomføres juni 2013.

Etter dette ble informantene spurt om hva de opplevde som den største lederutfordringen med multikulturelle team: Det var bred enighet blant informantene om at de opplevde en betydelig kulturforskjell. Dette medfører at polakkene skiller seg fra og er forskjellige fra nordmenn i arbeidssituasjoner. Informantene påpeker også at de må gi meget tydelige

---

<sup>25</sup> Kulturer med sterk usikkerhetssunnvikelse legger stor vekt på statlige og offentlig dokumentasjon.



ordrer og at de polske arbeiderne forventer og aksepterer kontante beskjeder om hva som skal gjøres. Eksempelvis sier informant tre:

«de polske føler yrkesstolthet og er gjerne litt mer sta, men du venner deg til å gi klare og tydelige ordrer» Informant 3.

Det ble også opplyst at det generelt var mer skepsis og frykt for utlendingene før, mens de nå blir respektert om de gjør en god jobb. Dette reflekteres også av Schein som legger vekt på at kultur er dynamisk og i stadig endring –den skapes og gjenskapes i vår interaksjon sammen med andre og gir en gjensidig kulturell tilnærming (Schein 1990). *Kultursjokket* som gjerne oppleves ved det første møte med en ny kultur endret seg til aksept. Så lenge arbeidstaker klarer å føre en toveisdialog og gjør godt arbeid er ikke nasjonalitet så viktig. Samtidig opplevde lederne at de aldri fikk noen form for tilbakemelding fra polakkene, hverken negative eller positive, på sin lederstil. Som nevnt er det karakteristikk av ansattes prestasjoner ikke legitimt i kollektivistiske kulturer Hofstede (2006). Fiskerstrand Verft har mange reparasjonsoppdrag for østeuropeiske rederi. I denne sammenheng opplevde både lederne og kundene det som ubetinget positivt at verftet hadde multikulturelle arbeidsteam. Det både lettet arbeidet og opplevdes svært positivt for kundene at der var arbeidere som behersket polsk og russisk. Arbeiderne kunne da kommunisere og diskutere løsninger med oppdragsgiverne. Ledelsen trakk frem dette ved flere anledninger, men formennene var usikre på om de gjeldende arbeiderne forstod hvor positivt dette var.

Resultatene på UUI-MDI matrisen (figur. 11) viser at Polen har en usikkerhetsunnvikelse som indikerer Mintzsbergs byråkrati som foretrukne organisasjonsform og standardisering av arbeidsprosesser. Polen har som nevnt en meget høy skår på UUI og dette indikerer at nyskapning og innovasjon møtes med skepsis og det er intoleranse mot nye ideer og uortodoks atferd. Standardisering av prosesser og stabilitet avviker sterkt fra hvordan arbeidsoperasjonene må gjennomføres ved dette verftet. Norsk kultur plasseres her i «marked» som foretrukne organisasjonsform med gjensidig tilpasning. Arbeidslederne hevder der i mot at tett oppfølging av polakkene er nødvendig og at de føler dette grenser til overvåkning. Dette er ikke vanlig i norsk kultur hvor ideallederne viser de ansatte tillit og oppmoder til toveiskommunikasjon. Dialogen er gjerne direkte, konsensusorientert og holdt i en uformell tone. Alle disse forholdene er viktige erkjennelser med ledelsesimplikasjoner som må synliggjøres i organisasjonen.

### 7.8.3 Fagkunnskap og utfordringer

Denne delen av samtaleintervjuene gikk direkte mot hvordan lederne opplevde de sosiale relasjonene og en vurdering av den generelle faglige kompetanse blant polske arbeidere. Avslutningsvis ble det spurt om sykefraværet i de ulike avdelingene.

*Hva er ditt generelle inntrykk det faglige nivået på polske arbeidere?*

«Alminnelig godt faglig nivå, men med naturlig variasjon som på de norske. Det er stor forskjell på hvordan de forholder seg til oppgaven. Polske følger den til punkt og prikke, mens en nordmann vil improvisere dersom dette fører til forbedring. Dette gjelder også for noen av polakkene som har vært her en stund. Tror de begynner å forstå systemet, føler seg trygge og dermed blir de mer «norske»

Informant 2 og 3

Overstående utsagn stemmer godt overrens med Hofstedes målinger på maktdistanse som indikerer at polske arbeidere forventer å motta detaljerte ordrer fra sin overordnede i hierarkiet. Samtidig fraviker dette betydelig og var det motsatt av resultatene i Kvernland-Group undersøkelsen (Cichocka-Liavad 2012). Her var nettopp uønsket improvisasjon og avvik fra produksjonsmåter definert som et betydelig problem.

Resultater som samsvarer og har teoretisk belegg er ofte tilfredsstillende. På den annen side er motstridende resultater ofte kilde til ny kunnskap. Hvorfor resultatene avviker så mye mellom Kvernland Group og denne oppgaven, kan jeg ikke si noen sikkert om. Det kan tenkes forskjellen ligger i verftenes hyppige bruk av midlertidig arbeidskraft skaper usikkerhet og hemmer det personlige initiativ? Det er uansett en viktig påminnelse på at vi kun belyser generelle kulturtrekk og dermed må være svært varsom slik at vi ikke setter individer eller grupper i bås. Samtidig kan dette definitivt være et interessant område for videre forskning.

*Verftsindustriens lange tradisjoner og dyktige håndverkere som besitter taus kunnskap, er trukket frem som viktige konkurransefaktorer for næringen. Hvilke utslag tror du arbeidsinnvandringen vil ha på denne ressursen i årene fremover?*

«Jeg tror nok mye av håndverket og slik kunnskap blir utvannet, da mange i næringen nærmer seg pensjonsalder og tar denne kompetansen med seg»

Informant-2

*Bli noe av de polske håndverkstradisjonene og kunnskapene overført til FV? Er polakkene tilbøyelige til å ta initiativ, komme med forslag eller formidle erfaringer? Gi gjerne eksempel og forslag til hvordan dette kan styrkes.*

« Svært lite. Tror de har noen tjuvtriks, men det holder de for seg selv. Dette skiller seg fra norske arbeidere som liker å vise hva de kan. Nei, vi lærer nok lite av polakkene» Informant-2

«Noen er veldig redde for å lære fra seg hvordan de utfører jobben fordi de er redde for å miste jobben. De mener de står sterkere om det bare er den som kan akkurat dette. Andre igjen er flinke å lære fra seg. Det har også vært et problem at norske formenn ikke vil lære fra seg hvordan en jobb skal gjøres» Informant-1

Det fremstår som at det er liten eller ingen tilbakeføring av kompetanse fra polakken. Samtidig er det samlede innrykket at de er pliktoppfyllende og faglig på høyde med norsk fagarbeidere. Dette kan skyldes at polakkene oppfatter nordmennene som kulturdeterministiske eller det tolkes som at de anser kunnskap og kompetanse til å være noe som skal delegeres ovenfra og nedover i hierarkiet ( ref. figur 11). Det kan også være et utslag av, eller snarere mangel på, Senge prinsipp om betydningen av fellesvisjoner.

Tidligere i intervjuet kom det frem at kommunikasjonen og fordelingen av arbeidsordrer ofte skjer muntlig, da det er vanskelig å standardisere og utarbeide skriftlige arbeidsdokumenter og prosedyrer. Denne omdanningsmekanismen av ikke-kodifisert til formell kunnskap kalles *eksternalisering* og er en nødvendig komponent for at kunnskapen skal bli lett tilgjengelig. *Internalisering* er prosessen hvor *eksplisitt* kunnskap blir distribuert og tatt i bruk av flere personer i organisasjonen. (Nonaka & Takeuchi 1995). Dette må tolkes som at en stor del av effektiviteten, kvaliteten og sikkerheten i operasjonene ved verftet, avhenger av at arbeiderne besitter den tause eller uformelle kunnskapen som kreves til oppdraget.

*De utenlandske arbeiderne har ulik fartstid på verftet. Kan du si noe generelt om hvordan polske arbeidstakere tilpasser seg og evt. litt om tidshorisonen i slik tilpassingsprosess ?*

«De trenger 5-8 år før de opptar den norske arbeidsmåten og gjør ting selvstendig. Det kan være individuelle forskjeller og kanskje har verftet rekruttert inn feil folk»  
Informant- 2

« På språk isolert sett, er det enorme forskjeller. Noen lærer seg å gjøre seg muntlig forstått på 3-4 mnd, mens andre aldri lærer det. Den store forskjellen ligger nok i om de har med seg familien og planlegger å «bli norske». Uansett grad av sosialisering med nordmenn på fritiden vil det gå flere år» Informant-3

På bakgrunn av dette er det grunn til å tro at tilpassingsprosessen eller *assimileringen*<sup>26</sup> av utenlandske arbeidere må være et interessant tema for utvikling av HR strategien. Det ble derfor spurt om stabilitet i arbeidsstyrken var et viktig tema under rekruttering av polske arbeidere:

« (...) oppdragsmengden varierer så mye at det er vanskelig å bygge en stor stabil arbeidsstyrke. Vi må leie inn arbeidskraft fra underleverandørene. Men det er jo mye de samme innleide firmaene, med de samme arbeidslederne, som går igjen» I1  
« om ledelsen legger vekt på dette vet jeg ikke (...) men vi ser stor forskjell på de som flytter hit og slår seg ned med familie og grupper med arbeidere som bor i brakker» Informant-3

*Oppfordres det til å foreslå forbedringer i arbeidsprosess eller måter å effektivisere arbeidet på? Har du evt. inntrykk av at dette oppfattes positivt og øker motivasjonen*

«Ja, vi prøver å oppfordre til å vise litt kreativitet og rose arbeiderne om de lanserer forbedrede teknikker til å gjøre arbeidet på» Informant-3

---

<sup>26</sup> *Assimilering* defineres gjerne som den prosess som gjør at en minoritet gir avkall på sin etniske identitet, og denne blir, kulturelt sett, identiske med medlemmer av samfunnet organisasjoner (Kaufmann & Kaufmann 2006)

«tilbakemelding som ris/ros er ikke tradisjon på slike arbeidsplasser verken blant nordmenn eller arbeidsinnvandrere. Det er andre signaler som viser om man har gjort skikkelig håndverk eller arbeidsinnsats» Informant-2

Det fremgikk av responsen at dette spørsmålet med fordel kunne vært mer presist eller delt i to. Samtidig kom det frem interessante betraktninger og momenter. Underleverandørene hadde riktignok stor gjennomtrekk av fagarbeidere, men stabile arbeidsformenn som hadde sosiale relasjoner til sine norske kolleger. Sitatene til informant to og tre illustrer to ulike betraktninger omkring motivasjon og tilbakemelding. Informant 3 bekrefter, om enn litt vagt, at det oppfordres til å gi oppmuntring, mens informant 2 beskriver en annen og mer «taus kulturtradisjon». Denne nonverbale væremåten blant både norske og utenlandske verftsarbeidere korresponderer med Hofstedes individualismedimensjon (IDV) I samfunn preget av kollektivism er det ikke positivt å diskutere eller kommentere ansattes prestasjoner åpenlyst, da det kan betraktes som, eller påføre den ansatte, tap-av-ansikt.

*Fører den nye ( kulturelle) sammensettingen til at arbeidsledere og norske fagarbeidere jobber annerledes nå enn før som en følge av innslaget av utenlandsk arbeidskraft?*

«Egentlig ikke, det er litt mer mumling over fordeling av jobber, men det er bare sånn at den som er dyktigst blir satt på avanserte/krevende jobber. Disse er ofte mindre fysisk krevende. Det må her understrekes at på slike arbeidsplasser ( verft) har det alltid vært og vil alltid bli noe å klage over, det er bare slik sjargongen er» Informant-2

*Skiller de polske arbeidere seg fra de norske når det gjelder sykefravær?*

«På vår avdeling er det ubetydelig sykefravær» Informant-2

« Det er stort sykefravær på avdelingen grunnet korte tidsfrister og stort arbeidspress. Dette virker på motivasjonen og fører til mistrivsel.» Informant-1

«Norske arbeidere har mye høyere fravær enn de polske arbeidere som er fast ansatt» Informant-3

Lederne hadde svært ulikt syn på omfanget av sykefravær. Det faktiske fraværet varierte ikke vesentlig mellom avdelingene, men generelt hadde norske arbeidstakere langt høyere fraværspersent enn de polske arbeiderne.

*Har de polske arbeiderne et annet forholdet til helse, miljø og sikkerhet, enn de norske?*

«Tja ha..vanskelig å si. Litt mer slendrian med litauere og polakker.. Tror forresten ikke disse to gruppene passer så godt i lag? » Informant-2

«Min erfaring er at polakkene har det litt mer rotete på arbeidsplassen og at de er mer uforsiktige med hvordan ulike maskiner og verktøy brukes. Spesielt blir dette et problem når det arbeides overtid uten overvåkning» Informant-3

#### **7.8.4 Sosialt miljø på arbeidsplassen og i fritiden**

Det er rimelig å legge til grunn at det er en allmenn oppfatning at det sosiale miljøet er en viktig trivselsfaktor på alle arbeidsplasser. I denne sammenheng er fokuset på kunnskapsoverføring i denne sosiale settingen. Som en innledning til dette temaet ble det gitt en kort forklaring på noen teoretiske synspunkter om *læring og kunnskapsdeling*. Som utdypet i teorikapittelet blir begrepene skilt fra hverandre siden læring kan skje uten samhandling, mens kunnskapsdeling krever samhandling. Den uformelle kunnskapsdelingen skjer ofte gjennom småpratene i løpet av arbeidsdagen. Både under arbeidet, i pauser og i fritiden. En ønsket å vite mer om dette og spurte:

*Snakker dere om arbeidsoppgaver og føler du at dere utveksler kunnskap om arbeidet?  
Hva opplever du som den største utfordringen i kontakten med polske kollegaer?*

«De setter seg for seg selv og er lite interessert i å sitte sammen med nordmenn. De har blitt oppfordret til mer sosialt samvær, men avstår fra dette. Tonen er god når de arbeider i lag. De innleide teamene holder seg generelt for seg selv, de blir ofte satt til volumarbeidet som ikke henger sammen med resten av prosessene»  
Informant 2&3

*Dersom FV startet et prosjekt som hadde som mål å styrke både det sosiale og faglige samarbeidet mellom ansatte, tror du at både dine norske og polske kollegaer ville delta?*

«Det tror jeg ville være dødfødt og tviler på at noen gidder det på fritida. Polakkene pleier jo ikke å stille på blåturer, jubileum eller julebordene. Jeg vet ikke hvorfor, de oppgir ingen grunn. Tror nok at det frister med litt gratis alkohol, men vi vet egentlig lite om dette. Jeg synes ikke det gjør så mye så lenge ting fungerer som i dag» Informant-2

« (...)litt blandende erfaringer. Tror det er mulig å få til om det gjøres på rette måten. Må sjekke litt opp men f. eks fisketurer kan være en god ide » Informant-3

Denne tilbakeholdne og reserverte holdningen til uformelt samkvem kan tilskrives at de er vant til hierarki med stor maktdistanse og ulik fordeling av goder. Det er nærliggende å tenke seg at «norske julebord» må oppleves som underlig og fremmedartet. På den annen side påpeker informant 3 at de noen ganger har deltatt. Kan det være slik at arketyper eller vandrehistorier henger igjen fra nordmennenes tidligere erfaring? Dette kan muligens indikere at deltagelse kan oppnås gjennom arrangement som er tilpasset flere kulturer.

*Hva tror du ville være gode tiltak for å øke motivasjon blant polakkene? (oppfordret informantene til å komme med ideer eller forslag)*

«Økonomiske incentiver, kort og godt penger. Har hatt noen mislykkede bonusopplegg. De får ikke samme motivasjon av å lære ting. Dette gjelder egentlig også en del av de norske ungdommen, de er ikke stolte over å bygge båter. De ser ikke karrieremuligheter. De som har utenlandsk bakgrunn og har avansert til mellomledere, har blitt det på bakgrunn av det de hadde når de ble ansatt. Hva som motiverer eller skaper respekt i det polske miljøet? Vanskelig å si noe jobbspesifikt, men generelt maskuline verdier som eksempelvis store muskler, røff stil etc. tror jeg gir respekt» Informanter 1-3

De polske normer og verdisyn fremstår som maskuline og dette gjenspeiles i hvilke rollemodeller som gir respekt og hva som er verdsatte incentiver. Svarene fra respondentene var som forventet, men var muligens preget av det Schein omtalte som *artefakter*, det vil si de umiddelbare og synlige verdiene. Respondentene ble derfor gjort kjent med begrepet og stilt flere spørsmål for å prøve å identifisere de mer dyptgående og

grunnleggende antagelsene blant polakkene. På dette området kunne ingen av respondentene gi mer utfyllende svar. Dette samsvarer med det tredje nivået i Scheins modell hvor han beskriver de *grunnleggende antagelsene* som vanskelig å oppfatte og dypt forankret blant medlemmene.

## **7.9 Utfyllende opplysninger og hovedinntrykk av empiriske funn**

De empiriske funn er i stor grad blitt sitert, kommentert og drøftet fortløpende på de foregående sidene, og detaljene blir i liten grad gjentatt i sammendraget. Hovedinntrykket etter undersøkelsen var at respondentene viste stor interesse for tematikken og det var en åpen og god dialog. Det var også tydelig at bedriften hadde satt fokus på ledelse og at formennene hadde reflektert over utfordringene som følger med multikulturelle arbeidsteam. Det umiddelbare inntrykk var at lederne følte seg trygge i sine roller og at arbeidssituasjonen opplevdes tilfredsstillende. De polske arbeiderne som var ansatt hadde lavt sykefravær og generelt holdt de et godt faglig nivå. På den annen side avdekket undersøkelsen betydelige kommunikasjonsbarrierer som sannsynligvis reduserer produksjonseffektiviteten og øker ulykkesrisikoen. Et problem som ble identifisert var at arbeidsoperasjonenes karakter gjorde det vanskelig å lage detaljerte og formelle arbeidstegninger og prosedyrer. Dette medførte at arbeidslederne vanligvis måtte gi muntlige ordrer og instruksjoner. Dette er selvfølgelig krevende på grunn av språkvansker og muligheter for misforståelser. Det er også krevende på grunn av de ulike forventningene til lederroller og hvordan arbeidet skal organiseres. Som nevnt kan det tenkes at polske arbeidere forventer mer autoritære ledere samtidig er det mer naturlig for de norske arbeidslederne å opptre mer som «likemenn». Det kan tenkes at målet med dette er å vise arbeiderne respekt og tillit, samtidig som de oppfordrer til både dialog og til selvstendig arbeid. I andre sammenhenger blir dette trukket frem som en ressurs i den sunnmørske arbeidskulturen<sup>27</sup> med uformell kommunikasjon kombinert med lav organisasjonsstruktur. Det er samtidig viktig å understreke at uformell kommunikasjon i denne sammenheng ikke nødvendigvis er preget av vennlig småprat. Tvert i mot beskrives sjargongen som litt «taus og traust» mellom verftsarbeiderne, hvor det grenser til pinlig og besværlig med verbal anerkjennelse. På den ene siden er det mange likhetstrekk i væremåte, men på andre områder var det stor kulturell avstand. Det fremstår som polakkene ikke følte seg komfortable med uforutsigbarheten og den stadige tilpasningen i arbeidsoppgavene ved verftet. Dette skapte irritasjon og i noen tilfeller konflikter som

---

<sup>27</sup> Utrykket den sunnmørske arbeidskulturen er beskrevet i kapittel 5.



korresponderer med Hofstedes målinger. Kulturer med høy skår på UUI unngår uklare situasjoner, søker mønstre og strukturer i organisasjonen. Polen har en meget høy skåre på 93, noe som indikerer at de vektlegger forutsigbarhet. Dette kom også tydelig frem i matrisen som kombinerer maktdistanse og usikkerhetsunnvikelse (Figur 10). Stor avstand på disse dimensjonene (MDI-UUI) er også ifølge Hofstede & Hofstede (2006) det som har størst innvirkning på koordinering og organisering av en virksomhet. Disse kulturelle variasjonene kan også forklare polakkenes hyppige bruk av «ja, jeg forstår» når de i følge arbeidslederne definitivt burde spurt om igjen for å unngå misforståelser. Den store distansen forklarer også de ulike grupperingenes forhold til felles matpauser og deltagelse i bedriftens sosiale arrangementer. Denne mangelen på sosialt fellesskap og fraværet av felles visjoner kan begrense den gjensidige utvekslingen av taus og erfaringsbasert kunnskap. Sistnevnte prosess blir trukket frem som en viktig funksjon i alle lærende organisasjoner (Senge 2006). Ikke minst kommer dette til uttrykk gjennom informantenes oppfatninger av hva de lærer av de polske arbeiderne, eller mer presist; hva de ikke lærer. Arbeidslederne har et inntrykk av at polakkene besitter en faglig kompetanse som de ikke ønsker å dele, muligens av redsel for å bli overflødig eller miste fordeler. Dette ble referert til som «spesialjobbene» som det var en viss prestige og konkurranse om å få utføre, og som ofte var mindre fysisk krevende. Det er vanskelig å fastlå om polakkenes tilbakeholdenhet virkelig skyldtes frykt for å miste privilegier, eller om de opplever nordmennene som pretensiøse eller kulturdeterministiske. Det som fremstår mer tydelig er arbeidsledernes beskrivelse av motivasjonsfaktorene hos polakkene. Som det fremgår av sammenligningen i figur 9 skårer Polen meget høyt på MAS dimensjonen. Land som Norge og Sverige er helt i motsatt ende av skalaen og dette indikerer verdsettelse av såkalte myke verdier. Arbeidslederne oppgir også at kortsiktige, konkrete og målbare belønninger, eksempelvis ekstra lønn, er foretrukne insentiver blant polakkene, mens videreutdanning eller fagkurs og sosiale tiltak ikke ser ut til å ha samme effekt. Bildet av polske arbeidere blir imidlertid mer nyansert etter de har arbeidet ved verftet en tid. Flere av de polske arbeiderne forsøker nå å skaffe seg norsk fagbrev og dette indikerer at noen ser fordelen av å integreres mer i de norske systemene (- og muligens kultur). Undersøkelsen viser også forskjell mellom dem som flytter hit med familien kontra dem som er hyret inn i en kort periode. Arbeidslederne skisserer en lang assimileringstid på 5-8 år og dette er en lang tidshorisont for en næring som beskrives som syklisk og som opplever store svingninger i behovet for arbeidskraft. Dette støttes også i teori om organisasjonskultur hvor det hevdes at endring av verdier og normer tar mange år, men det

er også viktig å forstå denne tilpasningen som en dynamisk og gjensidig prosess (Schein 1990). Kultur er et dynamisk fenomen som kan påvirkes, men ikke styres og kontrolleres av organisasjonsledelsen. Den kulturelle tilnærmingen skjer ikke ensidig hos polakkene, men også ved at deres norske kollegaer gjennomgår en transformering og beveger seg mot polsk kultur. Browaeys & Price (2008) hevder at positiv stimulering av slike prosesser må komme gjennom økt bevissthet på kunnskap og kulturforståelse.

### **7.10 Vurdering av validitet og reliabilitet i empiriske funn**

Pålitelighet eller *reliabilitet* går på om gjentatte målinger med samme måleinstrument ville gitt samme resultat. En metode for å måle *reliabilitet* er å benytte en *test-retest* –teknikk som går på å måle samsvar eller korrelasjon mellom to gjentatte målinger (Ringdal 2007). Dette lå ikke innenfor tidsrammen for undersøkelsen og reliabiliteten er derfor målt etter andre måleprinsipper. For å vurdere målefeil i mitt empiriske materiell ble det benyttet *skåringsreliabilitet*<sup>28</sup>, det vil si at resultatene ble vurdert mot resultatene i to andre uavhengige forskningsarbeider. På de fleste tema bidro disse til å øke sannsynligheten i mine funn, mens det på andre områder var så store variasjoner og motsetninger at en valgte å ikke trekke noen konklusjon. Målgruppen dekket 3/5 av populasjon i case og var dermed et representativt utvalg som var egnet til å belyse problemstillingen. Rammene for gjennomføringen var lagt godt til rette og den strukturerte dialogen opplevdes både som fruktbar og god. Det må nevnes at bedriften var inne i en endringsprosess som ble oppfattet som svært positivt av respondentene. Det kan tenkes at intervjuene ubevisst ble assosiert med dette, og at det indirekte kan ha medført en *Hawthorne-effekt*<sup>29</sup> i starten av samtalene. Samtidig hadde de personlige intervjuene en varighet på 90 minutter og dette ga muligheter for å gi oppfølgings- og kontrollspørsmål som gikk mer i dybden faglig sett. Som nevnt innledningsvis er høy reliabilitet en forutsetning for at resultatene skal kunne ha høy validitet, eller sagt med andre ord, hvor gyldige resultatene er i forhold til det vi måler. Det er i denne sammenheng lagt størst vekt på kontroll gjennom *teoretisk validitet* som igjen vil si i hvilken grad resultatene samsvarer med etablerte teorier på området. Sammenligning av de empiriske funnene og det teoriene som ble introdusert i kapittel fire underbygger tilliten til metoden og operasjonaliseringen. Dette indikerer en høy validitet og sannsynliggjør at resultatene kan belyse forskningsspørsmålet.

---

<sup>28</sup> Skårings- eller vurderingsreliabilitet er en metode som er viktig innen impresjonistisk og kvalitativ tilnærming (Befring 2002)

<sup>29</sup> En forskningseffekt som kommer som en konsekvens av interessen som blir vist forsøkspersonene og gir positiv effekt (Befring 2002).

## 8.0 Konklusjon og avslutning

I dette siste kapittelet vil jeg først redegjøre for hvorvidt problemstillingen(e) er besvart og deretter plassere forskningsresultatene i en større sammenheng. Avslutningsvis lanseres forslag og anbefalinger til videre forskning på området.

*Problemstillingens* overbyggende tema var hvordan de norske arbeidsledere opplever overføringsprosessen av «taus kunnskap» til polske arbeidere ved verftet. Her kan det konkluderes med at funnene i undersøkelsen og det teoretiske belegget peker i retning av at kulturelle ulikheter, i tillegg til språkvansker, danner barrierer for mekanismene i SECI modellen. Spesielt gjelder dette sosialisering som igjen er en viktig forutsetning for kunnskapsomdanning. Den sosiale samhandlingen som av flere grunner ikke finner sted, er identifisert som hovedårsaken til bruddet med Nonakas kunnskapsomdanning og Senges prinsipper for organisatorisk læring.

*Delproblemstilling 1* søkte deretter svar på om det lot seg gjøre å eksternalisere kunnskapen, det vil si å omdanne den tause kunnskapen til eksplisitt gjennom kodifisering. Konklusjon her er at empiriske data indikerte at polakkene hadde god forståelse for tegninger og skriftlige arbeidsinstruksjoner, men samtidig gjorde andre omstendigheter at standardisering ikke var hensiktsmessig. I følge Nonaka dannes ny kunnskap gjennom samspillet mellom de 4 mekanismene i SECI modellen og kodifisering vil etter hans syn ikke være løsningen.

*Delproblemstilling 2* tar opp spørsmålet om hvorvidt arbeidslederne opplever tilbakeføring av kunnskap fra de polske arbeidere. Konklusjonen her er at slik arbeidsprosessene fungerer i dag, fører polakkene ikke noen form for kunnskap tilbake til organisasjonen. Denne tilbakemeldingen på dette viktige området viser at denne problemstillingen gjerne kunne vært hovedtematikken. Som drøftet tidligere kan dette skyldes at polakkene oppfatter nordmennene som kulturdeterministiske eller at de anser kunnskapsdeling til å være en lederoppgave som skal delegeres nedover i hierarkiet (ref. figur 11). Likevel kan det sies at Senges teorier vektlegger at fellesvisjoner er avgjørende for organisatorisk læring, så dette kan muligens være et eksempel på det motsatte.

Forskningsstrategiens brede teoretisk inntak og den kvalitative tilnærmingen viste seg godt egnet til å bringe ny kunnskap omkring problemstillingen og tematikken. Det kan dermed sannsynliggjøres at den metodiske tilnærmingen har gitt svar på forskningsspørsmålet.

For se masteroppgaven i en større sammenheng kan en bruke følgende tankerekke:  
En fortsatt ignorering av den svake tverrkulturelle forståelsen vil opprettholde den gjensidige kulturdeterminismen og fortsatt skape stor avstand mellom de ulike kulturene i den maritime klyngen. Den påfølgende mangelen på uformell sosial kontakt hindrer kunnskapsomdanning og organisatorisk læring. Mekanismene som gjennom tiår har opprettholdt og forsterket kunnskapsprosessen mister dermed en viktig komponent. Denne tause kunnskapskomponenten som har vært klyngens varemerke vil gradvis svekkes og bremse de kontinuerlige innovasjonsprosessene som har gitt konkurransefortrinn internasjonalt. Det som Porter trekker frem som geografisk klebrig kunnskap og som inngår i klyngens drivhus, vil etter hvert forvitne og kan medføre at regionen mister sin unike posisjon i de globale markeder. Flernasjonale selskaper vil rette sine investeringer mot andre områder som har god tilgang til arbeidskraft med lavere kostnader. Storstilt outsourcing av produksjon og tilhørende aktiviteter kan skape en dominoeffekt som vil kunne føre til at mange av de totalt 22.500 arbeidsplassene står i fare.

Dette fremtidsbildet kunne vært realistisk, hvis ikke det var slik at klyngen faktisk ser ut til å fungere godt på tross av disse utfordringene i kunnskapsmekanismene, så spørsmålet blir hvorfor det er slik. Svaret er nok sammensatt, men det er nærliggende å tro at det som Reve & Sasson (2012) beskriver som sterke klyngemekanismer kompenserer for svake ledd. Kan det være slik at klyngens sterke røster og deres oppfatning av *common sense* gir et riktig bilde? At de har rett de som med kraftig røst hevder videre suksess kun avhenger av høgkompetent arbeidskraft og avansert teknologi? Kanskje er arbeidsformennenes utfordringer kun en naturlig overgang i globaliseringsprosessen av en dynamisk næring? Samtidig viser den dramatiske veksten i arbeidsinnvandringen at det er på sin plass å stille spørsmålet. Hvor mye erfaringsbasert kunnskap og håndverkstradisjon kan forsvinne før man når et skjærings- eller balansepunkt og som gjør at klyngen mister sin attraktivitet?

Videre forskning kan kaste lys over om de empiriske funnene i denne studien er representativ for flere virksomheter i klyngen. Disse aktørene sysselsetter og samarbeider også med et utall av nasjonaliteter i inn og utland. Det kan derfor være hensiktsmessig med forskningsstrategier som tar utgangspunkt teorier om mangfoldledelse.

Mangfoldet er gitt – inkludering er et valg

*Diversity is given - inclusion is a choice*

Valerie Gürtler-Doyle

## Litteraturliste

- Asheim, Bjorn T., og Arne Isaksen. 2002. "Regional Innovation Systems: The Integration of Local 'Sticky' and Global 'Ubiquitous' Knowledge." *Journal of Technology Transfer* 27 (1):77-86.
- Aubert, Vilhelm. 1972. *Det skjulte samfunn*. Oslo: Pax.
- Befring, Edvard. 2002. *Forskingsmetode, etikk og statistikk*. Oslo: Samlaget.
- Berge, Dag Magne. 2013. Behov i den maritime klyngen i Møre og Romsdal 2012 – en spørreskjemaundersøkelse. In *Utdanning og globalisering: Møreforskning Molde*.
- Bourdieu, P. 1986. "The Forms of Capital". Handbook of Theory and Research for the Sociology of Capital. J. G. Richardson." *Greenwood Press*.:241-258.
- Breschi, Stefano, og Francesco Lissoni. 2001. "Knowledge Spillovers and Local Innovation Systems: A Critical Survey." *Industrial and Corporate Change* 10 (4):975-1005. doi: 10.1093/icc/10.4.975.
- Browaeyns, M-J , og Roger Price. 2008. *Understanding Cross-cultural Management*. Essex: Person Education Limited.
- Brønn, Peggy Simcic, og Øyvind Ihlen. 2009. *Åpen eller innadvendt- Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Norske Forlag.
- Clegg, Stewart, Chris Carter, Martin Kornberger, og Jochen Schweitzer. 2011. *Strategy Theory & Practice*. Edited by SAGE Publications Ltd. London UK.
- Clegg, Stewart, Martin Kornberger, og Tyrone Pitsis. 2011. *Mangaging & Organizations*. Third Edition ed: SAGE Publications Ltd.
- Dalen, Per Erik. 2012. Adm dir. Kunnskapsparken Ålesund.
- Døving, E., B. Elstad, og S. A. Haugland. 2001. "Utvikling av realkompetanse på arbeidsplassen – uformell læring i tre norske virksomheter." *SNF-rapport nr: 03/2001*.
- Fernando, Suman. 1993. "Racism and Xenophobia." *Innovation: The European Journal of Social Science Research* 6 (1):9-19. doi: 10.1080/13511610.1993.9968330.
- Fuglseth, Kåre, og Kjell Skogen. 2006. *Masteroppgaven i pedagogikk og spesialpedagogikk*. Oslo: Cappelen akademisk.
- FV, Ledelsen. 2013. E.post.
- Gammelsæther, Hallgeir, og P. Arbo. 2004. "Kunnskapssamfunnets institusjoner og transformasjoner." In *Begreper om vekstkraftige regioner: Robuste, livskraftige, konkurransedyktige!*, 25-49. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag
- Gertler, Meric S. 2003. "Tacit knowledge and the economic geography of context, or The undefinable tacitness of being (there)." *Journal of Economic Geography* 3:75-99.
- Goldratt, Eliyahu M., Jeff Cox, og David Withford. 2004. *The Goal : a process of ongoing improvement / by Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox ; with interviews by David Withford, Fortune Small Business*. 3rd rev. ed. ed. Aldershot, Engl. : Gower: Nielsen Book Services Limited
- Halse, Lise L, og Ove Bjarnar. 2011. Cluster Transformation from a Supply Chain Perspective: Theoretical Models and the Case of the Maritime Cluster in Mid-West Norway. In *Regional Studies Association Annual International Conference*. Newcastle: Faculty of Economics, Informatics and Social Sciences, Molde University College.
- Hertzberg, D. og T. Kvinge. 2008. Østeuropeisk arbeidskraft i norsk sjømat – og verftsindustri: Omfang og erfaringer. In *Fafo – notat 2008:7*.
- Hervik, Arild, og Oddmund Oterhals. 2012. Scenarioer for 2020. In *NCE Maritime Klyngeanalysen 2012*. Høgskolen Ålesund: NCE Maritim.
- Hofstede, Geert, og Gert Jan Hofstede. 2006. *Kulturer og organisasjoner, Overlevelse i en grænseoverskridende verden* København: Handelshøjskolens Forlag.
- Hofstede, Gerhardt. 1980. *Culture's Consequences*. London: Sage.

- Jackson, Susan E., og Aparna Joshi. 2011. "Work team diversity." In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization*, 651-686. Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. 2006. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Kerlinger, Fred N. 1973. *Foundations of behavioral research*. London: Holt, Rinehart and Winston.
- Lambert, Douglas M., og Martha C. Cooper. 2000. "Issues in Supply Chain Management." *Industrial Marketing Management* 29 (1):65-83. doi: 10.1016/S0019-8501(99)00113-3.
- Nonaka, I. 1994. "A dynamic theory of organizational knowledge creation." *Organization Science & Government Report* 5 (1):14-37.
- Nonaka, Ikujiro, Georg von Krogh, og Sven Voelpe. 2006. "Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances." *Organization Studies* 27(8): 1179-1208
- Nonaka, Ikujiro, og Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Porter, Michael E. 1998. "Clusters and the new economics of competition." *Harvard Business Review* 76 (6):76-89.
- Repstad, Pål. 1998. *Mellom nærhet og distanse*. 3. utgave ed. Oslo: Universitetsforlaget
- Reve, Torger, og Amir Sasson. 2012. *Et kunnskapsbasert Norge*. Oslo: Universitetsforl.
- Reve, Torger., T. Lenseberg, og K. Grønhaug. 1992. *Et konkurransedyktig Norge*. Oslo: Tano.
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Rosness, Ragnar, Torstein Nesheim, og Ranveig K. Tinmannsvik. 2013. Kultur og systemer for læring. In *En kunnskapsoversikt om organisatorisk læring og sikkerhet*. Trondheim: Sintef Teknologi og samfunn.
- Ruigrok, Winfried. 2012. "Overcoming the triple hurdle of diversity management." *The European Business Review* Jan/Feb edition (2012):17-20.
- Ryste, Eivind. 2013. Utan innvandring stoppar Møre og Romsdal. In *Arbeidsinnvandringskonferansen i Haram: Møre og Romsdal fylkeskommune*.
- Schein, E.H. 1990. "Organizational culture." *American Psychologist* 42:10-119.
- Schein, Edgar H. 1996. "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning." *Sloan Management Review* 38(1):9-20.
- Senge, Peter M. 2006. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency/Doubleday.
- Solheim, Marte Cecilie Wilhelmsen. 2011. *På Nebo Bjerg? Ein studie av møtet mellom høgkompetent utanlandsk arbeidskraft og den maritime klynga på Møre, Høgskulen i Volda*.
- Solli-Sæther, Hans, og Jan Terje Karlsen. 2012. "Knowledge transfer in shipbuilding projects: a study of facilitating mechanisms." *International Journal of Project Organisation and Management* 4 (3):256-271. doi: 10.1504/IJPOM.2012.048224.

## Web baserte kilder

- Arbeidstilsynet. Lest 2013. *Arbeidstilsynets årsrapport 2012*. Arbeidstilsynet 2013[10.5.2013]. Tilgjengelig fra [http://arsrapport.arbeidstilsynet.no/wp-content/uploads/2013/04/arsrapport2012\\_web.pdf](http://arsrapport.arbeidstilsynet.no/wp-content/uploads/2013/04/arsrapport2012_web.pdf).
- Cichocka-Liavad, Marta Adriana. Lest 2012. *Forstår de hverandre? En studie om møte mellom polske og norske arbeidere ved Kvernaland*. University of Stavanger 2012[28.8.2013]. Tilgjengelig fra [http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys\\_brage\\_32902](http://www.nb.no/idtjeneste/URN:NBN:no-bibsys_brage_32902).
- Fiskerstrand-Verft. Lest 2013. Fiskerstrand Verft as 2013[27.02.2013]. Tilgjengelig fra <http://www.fiskerstrand.no>.
- Hervik, Arild, Oddmund Oterhals, Bjørn G. Bergem, ogGøran Johannessen. Lest 2012. *NCE Maritime klyngeanalyse 2012* 2012[9.1.2013]. Tilgjengelig fra <http://www.mfm.no/index.cfm?pageID=1985>.
- Hofstede, Geert. Lest 2013. *THE HOFSTEDE CENTRE* 2013[15.4 2013]. Tilgjengelig fra <http://geert-hofstede.com/index.php>.
- Lovdata. Lest 2013. 2013[12.1 2013]. Tilgjengelig fra <http://www.lovdata.no/all/hl-20000414-031.html#31>
- Maritimt-Forum. Lest 2013. *Ordreliste for norske verft* 2013[22.04.2013]. Tilgjengelig fra <http://maritimt.com/nyheter/saker/ordreliste-for-norske-verft-nr-4-2013.html>.
- NCE-Maritim. Lest 2012. *Breaking Waves*. Norwegian Centre of Expertise- Maritime 2012[12.1.2013]. Tilgjengelig fra <http://www.ncemaritime.no/default.aspx?menu=15&id=1384>.
- Purehelp.no. Lest 2013. *Regnskapstall* 2013[27.02.2013]. Tilgjengelig fra <http://www.purehelp.no/company/details/fiskerstrandverftas/997037375>.
- SSB. Lest 2012b. *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 1. januar 2012* 2012b[26.02.2013]. Tilgjengelig fra <http://www.ssb.no/innvbef/>.
- Stoltenberg, Jens. Lest 2010. *Statsministerens nyttårstale 2010* 2010[26.02.2013]. Tilgjengelig fra [http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/aktuelt/taler\\_og\\_artikler/statsministeren/stat\\_sminister\\_jens\\_stoltenberg/2010/statsministerens-nyttarstale-2010.html?id=589483](http://www.regjeringen.no/nb/dep/smk/aktuelt/taler_og_artikler/statsministeren/stat_sminister_jens_stoltenberg/2010/statsministerens-nyttarstale-2010.html?id=589483).
- Sunnmørsposten. Lest 2011. *Hurtigruten «Nordlys» repareres ved Fiskerstrand verft i Sula* 2011[6.5.2013]. Tilgjengelig fra [http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more\\_og\\_romsdal/1.7884695](http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/more_og_romsdal/1.7884695).
- SSB. Lest 2012a. *Folkemengde og befolkningsendringer* 2012a[26.02.2013]. Tilgjengelig fra [http://www.ssb.no/minifakta/main\\_03.html#tab0301](http://www.ssb.no/minifakta/main_03.html#tab0301).

## Vedlegg 1 Informasjonsskriv til bedriften

### Fiskerstrand Verft – forespørsel om å bidra i masteroppgaven våren 2013

Mitt navn er Asgeir Blindheim og jeg Masterstudent ved Høgskolen i Molde. Jeg er i startfasen med mitt mastergradsstudie som vil sette søkelyset på utfordringer og muligheter ved import av arbeidskraft til den maritime næringen på Nordvestlandet. Prosjektet inngår som en del MARCO som er et større forskningsarbeid i regi av Møreforskning Molde. Min veileder er Ove Bjarnar (Professor i avd.. for økonomi-, informatikk- og samfunnsfag ved Høgskolen i Molde).

### **Nøkkelord: Læring og kunnskapsdeling , kulturforskjeller, organisasjons- og ledelsesutfordringer diversity team<sup>30</sup>.**

Bakgrunn for forskningsspørsmål er konferanseforedrag i NCE Maritim, oppslag og artikler i media, samt bakgrunnsintervju med en rekke personer i maritim næring. Her blir blant annet rekrutteringsbehovet og konkurransen om ingeniører og fagarbeidere trukket frem som en av hovedutfordringene for de over 200 bedriftene i klyngen. Det er utført og pågår en rekke offentlige og bransjeregisserte forskningsprosjekter på hvordan kompetansebehovet kan dekkes de nærmeste årene. De fleste er ening om at dette ikke er mulig på kortsikt uten en fortsatt betydelig import av utenlandsk arbeidskraft. Krisen i EU landene og påfølgende arbeidsledighet bør kunne åpne muligheter å tiltrekke seg kompetente medarbeidere. Vi ser også at flere av de større aktørene arbeider målrettet med rekruttering, integrering og kompetanseutvikling av medarbeidere. Samtidig blir det fra mange hold hevdet at avgjørende suksesskriterier for klyngen er den lave organisasjonsstrukturene, korte kommunikasjonskanaler og evne til hurtig omstilling som igjen gir innovative løsninger. En forutsetning for dette er stor grad av erfaringsbasert eller såkalt taus kunnskap som ofte ikke er nedfelt i skriftlige arbeidsprosedyrer etc.

På bakgrunn av dette kan det være relevant å drøfte og søke svar på følgende problemstillinger:

- Fra fag til kulturforståelse - nye ledelsesutfordringer for arbeidsledere
- Hvordan kan arbeids- og produksjonsleder best formidle, akkumulere og optimalisere anvendelse av opparbeidet fagkompetanse i diversity team?
- Hvordan kan organisasjonene lagre fagkunnskap og spesialkompetanse?

---

<sup>30</sup> Begrepet diversity eller flerkulturelle arbeidsgrupper er aktualisert gjennom globaliseringsprosesser og internasjonalisering av organisasjoner. I denne oppgaven rettes fokus mot kulturell diversity som følge av arbeidsinnvandring.



Overnevnte pkt er bare forslag til innfallsvinkler som kan spisses og undersøkes videre. Dette ønsker jeg å drøfte og utvikle sammen med den aktør som kan tenke seg å delta i prosjektet. Studieoppgave vil ta utgangspunkt i teorier innen arbeidspsykologi, organisasjon og endringsledelse, kulturforståelse og globaliseringskrefter. Operasjonalisering eller praktisk gjennomføring vil være en kvalitativ casestudie blant utvalgte medarbeidere i organisasjonen. Det er nærliggende å benytte en kombinasjon av spørreskjema og dybdeintervjuer. Lokalisering, avgrensning og tidspunkt avtales i samarbeid med deltagende bedrift.

### Formål og oppdragsgiver

Masteroppgaven i Samfunnsendring, organisasjon og ledelse ( 30 stp.) Arbeidet inngår som en del av MARCO prosjektet og eventuelle kostnader blir finansiert av Maroff <sup>31</sup>.

### Godkjennende instans

Vitenskapelig fakultet ved Høgskolen i Molde vil godkjenne forskningsdesign og prosess før iverksettelse. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

### Informasjon om datainnsamling

Det er frivillig å delta og det er mulighet til å trekke deg når som helst underveis, uten at dette må grunngis nærmere. Dersom noen velger å trekke deg så vil alle innsamla data bli slettet. Opplysningene vil bli behandla konfidensielt og ingen enkeltpersoner vil kunne gjenkjennes i den ferdige oppgaven. Datamaterialet anonymiseres senest ved hovedprosjektets slutt, 31.12.2013, ved at navn, e-postadresser og lydopptak slettes, og ved at bakgrunnsopplysninger blir omkoda på en slik måte at enkeltpersoner ikke kan gjenkjennes. Etter at jeg har avslutta min masteroppgaven 30.06.2013 vil Møreforskning få tilgang til datamaterialet fram til deres avslutting av prosjektet 31.12.2015.

Dersom det er noe dere lurer på, kan eg nåes på telefon 92 64 97 94 eller e-post [asgeirb@mimer.no](mailto:asgeirb@mimer.no)

Med vennlig hilsen

Asgeir Blindheim

## Vedlegg 2 Samtaleguide for intervju av formenn

Har du arbeidet lenge ved Fiskerstrand Verft?

Hvilken avdeling arbeider du på og hva er dine hovedarbeidsoppgaver ved FV?

Hvordan er ditt (dine) arbeidsteam sammensatt? (Nasjonaliteter, alder, fagområder)

Økende arbeidsinnvandring blir omtalt som et økende og varig fenomen i norsk arbeidsliv og spesielt i arbeidsintensive deler av maritime næring. Hvordan opplever du dette som arbeidsleder?

Er dette utfordrende og blir dette evt. tatt hensyn til og tilrettelagt fra ledelsen?

Har du arbeidet ved andre norske bedrifter? Evt. ja: opplever du i så fall noen forskjell i arbeidsrutiner, måten dere kommuniserer på eller organiserer arbeidet?

Som arbeidsleder hvordan opplever du forskjellen mellom den norske og den polske arbeidskulturen i forhold til:

- Overordnet - ansatt relasjon. (hvordan kommuniserer du med norsk vs. polsk)
- Hvordan dere gir dere arbeidsoppgaver? ( skriftlige prosedyrer vs. muntlige beskjeder)
- Er det vesentlig forskjell på hvordan du instruerer de forskjellige gruppene?

Oppfordres det til å foreslå forbedringer i arbeidsprosess eller måter å effektivisere arbeidet på? Har du evt. inntrykk av at dette oppfattes positivt og øker motivasjonen. HMS. Er det forskjeller i forholdet til helse, miljø og sikkerhet?

Hva oppleveres som den største utfordringen med såkalte multikulturelle team?

Opplever du konflikter? Beskriv disse og hvordan de evt. løses.

Hvilke fordeler opplever du og dine kollegaer med arbeidsinnvandring?

De utenlandske arbeidere har ulik fartstid på verftet. Kan du si noe generelt om hvordan polske arbeidstakere tilpasser seg og evt. litt hvor lang tid en slik prosess ?

Hva tror du er den ideelle team sammensetningen? Om du kunne velge, ville du foretrukket å arbeide i grupper med både norske og polske arbeidere eller kun norsketeam?.

Verftsindustrien med lange tradisjoner og dyktige håndverkere som besitter « taus kunnskap» er trukket frem som viktige konkurransefaktorer for næringen. Hvilke utslag tror du arbeidsinnvandringen vil ha på denne ressursen i årene fremover?

Hva er ditt generelle inntrykk det faglige nivået på polske arbeidere?  
Blir noe av deres håndverkstradisjoner og kunnskap overført til FV? Er de tilbøyelige til å ta initiativ, komme med forslag, formidle erfaringer Gi gjerne eksempel og forslag til hvordan dette kan styrkes.

Fører den nye sammensettingen til at arbeidsledere og norske fagarbeidere jobber annerledes nå enn før som en følge av innslaget av utenlandsk arbeidskraft?

Hvordan opplever du det sosiale miljøet på FV? ( pauser, småprat og etter arbeidstid)  
- snakker dere om arbeidet og føler du at dere utveksler kunnskap om arbeidet?  
- hva opplever du som største utfordring i kontakt med norske kollegaer?  
- kan du komme på ting som ville være positivt for det sosiale miljøet på FV?

Dersom FV startet et prosjekt som hadde som mål å styrke både det sosiale og faglige samarbeidet mellom ansatte, tror du at både norske og polske kollegaer ville delta?

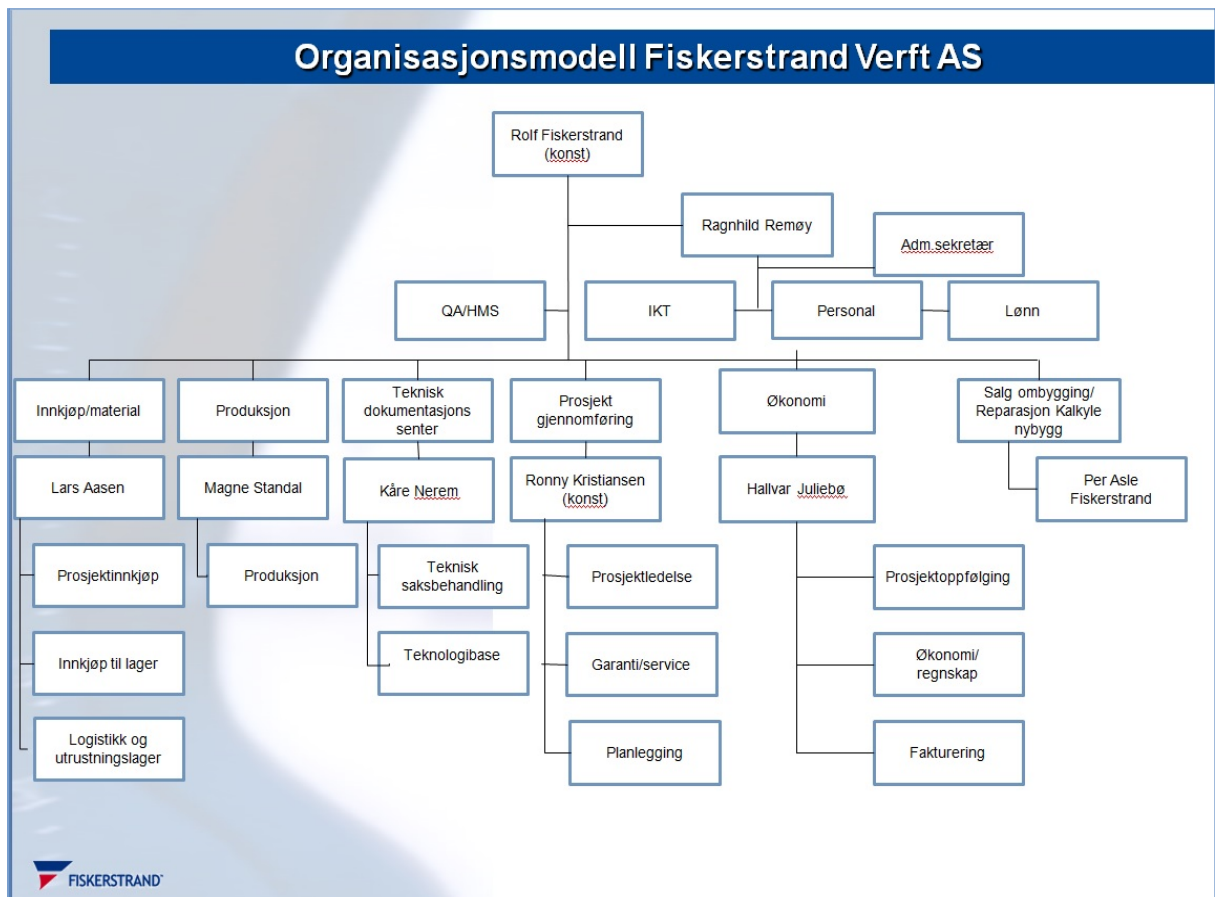
Kan du fortelle litt om hvilke forventninger du har til arbeidet og hva synes du er det viktigste ved en arbeidsplass?

Hvordan tror du at din arbeidssituasjon vil være om f. eks 10 år?

Andre kommentarer og innspill (oppfordre til tankeutveksling og forslag til forbedring)

**Takk for at du ville sette av tid og bidra til vår undersøkelse!**

## Vedlegg 3 Organisasjonskart Fiskerstrand Verft



Organisasjonskart Fisker Strand Verft. Kilde R Remøy