

---

RAPPORT NR. 79 | Marte Fanneløb Giskeødegård

---

# MULTIKULTURELL ARBEIDSSTOKK HOS EN BEDRIFT I ENDRING

Sluttrapport i arbeidspakke 3 i SMARTProd



---

<b>TITTEL</b>	Multikulturell arbeidsstokk hos en bedrift i endring
<b>FORFATTARAR</b>	Marte Fanneløb Giskeødegård
<b>PROSJEKTLEIAR</b>	Kristina Kjersem (Oddmund Oterhals t.o.m sept. 16)
<b>ARBEIDSPAKKEANSVARLIG</b>	Marte Fanneløb Giskeødegård
<b>RAPPORT NR.</b>	79
<b>SIDER</b>	26
<b>PROSJEKTNUMMER</b>	17187
<b>PROSJEKTITTEL</b>	SMARTprod – Industriell skipsproduksjon og multikulturelle arbeidskraftsutfordringer
<b>OPPDRAGSGIVAR</b>	Forskningsrådet -MAROFF
<b>ANSVARLEG UTGIVAR</b>	Møreforskning
<b>ISBN</b>	978-82-7692-354-4
<b>DISTRIBUSJON</b>	Offentlig
<b>NØKKEWORD</b>	Arbeidsinnvandring, organisasjon og arbeidsliv, standardisering, kulturforståelse, kulturelle møter

---

## **SAMMENDRAG**

Dette dokumentet er en kortere sluttrapport for arbeidspakke 3 i MAROFF prosjektet SMARTProd - Industrialisert skipsbygging og multikulturell arbeidsstokk. I denne arbeidspakken har temaet vært «muligheter og utfordringer med multikulturell arbeidsstokk». Det presenteres datamateriale fra kvalitative intervjuer blant ansatte hos Ulstein Verft. Tematisk har intervjuene for det første tatt for seg hva som de rent praktisk opplever som muligheter og utfordringer i arbeidsprosessene de deltar i. For det andre intervjudeltakerne diskutert mer generelle tanker om kulturelle forskjeller og flerkulturelle arbeidsmiljø. For det tredje har intervjuene berørt tema om hvordan det pågående krisen påvirker deres oppfatning av både egen situasjon og situasjonen til verftet. I lys av disse diskusjonene løftes det opp noen problemstillinger knyttet til dette. Videre peker rapporten på det på et omdømme som attraktiv arbeidsplass, samt kontinuitet i arbeidsstokken (da også blant innleide), er viktige konkurransefortrinn for verftet i dagens marked. Det identifiseres derfor avslutningsvis noen sentrale spørsmål å reflektere rundt i en ting hvor man gjør valg for å rigge seg for et marked i endring.

---

© FORFATTAR/MØREFORSKING VOLDA

Føreresegnene i åndsverklova gjeld for materialet i denne publikasjonen. Materialet er publisert for at du skal kunne lese det på skjermen eller framstille eksemplar til privat bruk. Utan særskild avtale med forfattar/Møreforskning Volda er all anna eksemplarframstilling og tilgjengeleggjering berre tillate så langt det har heimel i lov eller avtale med Kopinor, interesseorgan for rettshavarar til åndsverk.

---





---

## **FORORD**

---

Dette er en sluttrapport fra arbeidspakke 3 i et forskingsprosjekt, finansiert av Forskningsrådets MAROFF program, kalt SMARTProd «Industriell skipsproduksjon og multikulturelle arbeidskraftsutfordringer».

Prosjektet er et samarbeid mellom Ulstein Verft, Møreforsking Molde/Høgskolen i Molde og Møreforsking Volda. Prosjektledelse ligger hos Møreforsking Molde først ved Oddmund Oterhals og senere Kristina Kjersem. Rapporten må sees i sammenheng med delrapporten fra denne arbeidspakken (Giskeødegård 2015).

Jeg vil takke alle samarbeidspartnere, og ikke minst de som har bidratt til materialet som ligger til grunn for prosjektet, gjennom deltakelse på intervju og i arbeidet med å samle bakgrunnsdata.



---

## INNHOOLD

---

Innledning.....	9
Bakgrunn for notatet.....	11
Kort tilbakeblikk på forrige runde.....	11
Veien videre i Ulstein.....	11
Datainnsamling av et landskap i endring .....	13
Kulturelle forskjeller på flere nivå .....	14
Påvirkningskraft, deltakelse og dokumentering.....	15
Kulturelle forskjeller i arbeidsforståelse og implikasjoner for målinger .....	16
Implikasjoner .....	18
Fellesskap og attraktivitet .....	20
Kompetanse og kontinuitet .....	20
Implikasjoner: respekt som “kapabilitet”? .....	21
Konkluderende vurderinger .....	23
Referanser .....	24



---

## INNLEDNING

---

Dette dokumentet er en kortere sluttrapport for arbeidspakke 3 i MAROFF prosjektet SMARTProd - Industrialisert skipsbygging og multikulturell arbeidsstokk. I denne arbeidspakken har temaet vært «muligheter og utfordringer med multikulturell arbeidsstokk». Notatet må sees i sammenheng med annen publisering fra prosjektet (Giskeødegård 2015).

Målet i arbeidspakken som helhet er å utvikle gode verktøy for å nyttiggjøre seg de mulighetene og håndtere de utfordringene som en multikulturell arbeidsstokk skaper. Intensjonen er at dette skal skje i tett samarbeid mellom forskningsmiljø og bedrift. Forskningen skal identifisere de relevante problemstillingene, mens bedriften kan ta disse videre internt og finne de beste verktøyene for å håndtere de.

I denne sluttrapporten presenteres datamateriale fra kvalitative intervjuer blant ansatte hos Ulstein Verft, hvor intensjonen har vært å diskutere hvordan de ser på muligheter og utfordringer med å delta i arbeidsprosesser der de ansatte kommer fra mange ulike kulturelle bakgrunner. Endringene som nå er skjer i den maritime næringen var en viktig motivasjon for å gjøre denne datainnsamlingen. Tematisk har intervjuene for det første tatt for seg hva som de rent praktisk opplever som muligheter og utfordringer i arbeidsprosessene de deltar i. For det andre intervjudeltakerne diskutert mer generelle tanker om kulturelle forskjeller og flerkulturelle arbeidsmiljø. For det tredje har intervjuene berørt tema om hvordan det pågående krisen påvirker deres oppfatning av både egen situasjon og situasjonen til verftet. Foreliggende notat har hovedfokus på å presentere de empiriske dataene, og ikke analytisk drøfting av elementene som kommer frem.

Fra det rent praktiske fokuset kommer det opp viktige problemstillinger knyttet til arbeidernes mulighet til å gi innspill/melde feil og påvirkningskraft, samt spørsmål knyttet til kontinuitet og kompetanse. Denne delen av intervjuet er viktig å se i sammenheng med funnene fra forrige datainnsamling, fordi intervjuene ble brukt til å følge opp sentrale tema derfra (Giskeødegård 2015). Ut fra diskusjonene om arbeidernes arbeidshverdag, kommer det frem at det er stort behov for å øke forståelsen hos ansatte fra ulike nasjonaliteter om hvordan konteksten man er oppvokst i påvirker synet på arbeid og egen situasjon, samt forskjeller mellom eget syn og de andres. En slik informasjon er nødvendig hvis man ønsker at utenlandske ansatte skal kunne føle rom for å komme med ønskede innspill. Samtidig, selv om det er behov for informasjon, er det vel så viktig å anerkjenne at informasjon aldri vil være nok. Rapporten peker derfor på nødvendigheten av å utarbeide prosedyrer og rutiner for å oppnå ønsket effekt (som at folk leverer inn ødelagt utstyr), uten å tenke at det skal skje gjennom at folk endrer dramatisk sin forståelse av egen rolle. Et sentralt moment når det gjaldt temaet knyttet til multikulturell arbeidsstokk mer generelt, dreier seg om å se nærmere på implikasjonene av at det er kulturelle forskjeller i forståelse av arbeid og arbeidssituasjon. I rapporten blir en internasjonal HMS standard brukt som eksempel, for å vise at ulik forståelse av arbeidslivet utfordrer datagrunnlaget for slike målinger og dokumenteringer, på en måte som er helt nødvendig å være bevisst på.

I rapporten kommer det også frem viktige fortrinn for Ulstein Verft. For det første er dette knyttet til kompetanse og kontinuitet – både blant fast ansatte og innleid arbeidskraft. For det andre har Ulstein Verft et omdømme som en plass det er godt å jobbe – hos begge disse gruppene. Dette omdømmet beskrives som en viktig kapabilitet, fordi det blant annet er en fordel i en situasjon hvor det er konkurranse om arbeidskraft. I en endringstid som nå, understrekes det at det er viktig for Ulstein Verft å være bevisst hva disse kvalitetene består i, for å kunne utarbeide gode strategier for å ruste seg for nye tider, som ivaretar disse fortrinnene.

---

## BAKGRUNN FOR NOTATET

---

### KORT TILBAKEBLIKK PÅ FORRIGE RUNDE

Forrige delrapport hadde to hovedmål. For det første var det viktig å få en bedre forståelse av hvordan denne multikulturelle arbeidsstokken ser ut (antall, sammensetning etc.) og hvilke tematikker arbeiderne selv var opptatt av. Det andre hovedmålet orienterte seg mot å identifisere sentrale problemstillinger som Ulstein verft kunne jobbe videre med internt. I rapporten ble 5 ulike problemstillinger, og grunnlaget for de, presentert.

Et viktig aspekt i arbeidet var å prøve å få et tallmessig bilde på denne arbeidsstokken. Det viste seg vanskelig av ulike grunner. De tallene som til slutt ble presentert viste klare tendenser til hvor den multikulturelle arbeidsstokken befant seg – og det var hos de innleide leverandørene. Det ble derfor stilt spørsmål ved konsekvensene for kunnskapsoverføring og karriereløp, at det er så stor andel med annen bakgrunn enn norsk blant arbeiderne, mens de med lederansvar hovedsakelig er norske eller nordiske. Kartleggingen belyste videre at arbeidsstokken som kommer fra leverandørene ikke er så midlertidig som man kan få inntrykk av, og at de er en viktig ressurs for Ulstein sin daglige drift.

Arbeidet konsentrerte seg videre om å identifisere sentrale problemstillinger som Ulstein kunne jobbe videre med internt. I identifiseringen av disse var det et sentralt poeng å gå bak merkelappen «kultur». Det er nødvendig for å få god oversikt over i hvilke tilfeller utfordringen faktisk skyldes at arbeiderne er fra forskjellige land, og i hvilke tilfeller det heller er snakk om at en organisatorisk utfordring forsterkes av at arbeiderne er fra ulike land.

Følgende fem problemstillinger ble identifisert og drøftet i delrapporten:

1. Hvordan hindre at feil som skyldes organisatoriske forhold tilskrives kultur, og dermed helt unødvendig skaper større kulturelle skiller?
2. Hvordan sikre kontinuitet og best mulig oversikt over hvem som er her til enhver tid?
3. Hvordan utnytte mulighetene og ikke bare fokusere på å løse utfordringene med «lånt» arbeidskraft?
4. Hvordan skape gode rammer for engasjement og ideutveksling for fast ansatte?
5. Hvordan kan man gå bak stereotypiene?

### VEIEN VIDERE I ULSTEIN

Rapporten, med sine fem problemstillinger, ble presentert for Ulstein Verft (UVE). I etterkant av denne presentasjonen ble det besluttet at rapporten skulle benyttes i UVE sitt arbeid med å forbedre systemet for kvalitetsstyring, i tillegg til å være et grunnlagsdokument for HMS arbeid i HR avdelingen.

Vi hadde et påfølgende møte mellom forsker og relevante aktører ved UVE i juli 2015, hvor UVE presenterte sine tanker om hvordan elementene i rapporten skulle benyttes. Det bør nevnes her at Ulstein Verft hadde tatt bevisste grep for å sikre at forskningen i SMARTprod ikke skulle bli noe som foregikk på siden av annen intern utviklingsaktivitet, men være en del av det. Som et ledd i dette hadde Ulstein Verft adoptert SMARTprod betegnelsen for det interne arbeidet. På dette viset ble det MAROFF støttede SMARTprod prosjektet ett ledd av flere SMARTprod aktiviteter ved Ulstein.

Dette er viktig bakgrunnsinformasjon for hvordan Ulstein Verft gikk til verks når de skulle ta tak i problemstillingene forrige delrapport tok for seg. Ulstein Verft valgte å ha særlig fokus på to av problemstillingene;

*1 - Hvordan hindre at feil som skyldes organisatoriske forhold tilskrives kultur, og dermed helt unødvendig skaper større kulturelle skiller?*

*3 - Hvordan utnytte mulighetene og ikke bare fokusere på å løse utfordringene med «lånt» arbeidskraft?*

De identifiserte at et viktig grep ville bli å rydde i «egne» rutiner og organisatoriske prosesser for å legge forholdene bedre til rette for samspill på ulike nivå i organisasjonen. Det ble understreket at det var viktig å ta med videre i prosessen at kulturutfordringer som f.eks. hierarki kan påvirke hva arbeiderne kommer med av tilbakemeldinger og gjøre grep for å imøtekomme dette. Et annet viktig aspekt var å sikre gode rutiner som gjorde at tilbakemelding fra ansatte til ledelsen ble fulgt opp, slik at de ikke mistet troen på at det hjalp å si ifra. Helt sentralt i Ulstein Verfts arbeid med dette, var kvalitetsforbedringssystemet – Synergy.

Ulstein Verft hadde forberedt en innledende analyse av årsaker til at dette systemet ikke ble brukt (organisatoriske, tekniske og individuelle) og hadde startet en jobb for å identifisere henholdsvis organisatoriske, tekniske og individuelle hindre for bruk. Det ble stilt spørsmål ved om systemet var godt nok tilpasset.

I møtet var det en klar iver til å ta dette arbeidet videre og det ble avtalt at Ulstein skulle ta de neste grepene før vi igjen møttes etter sommeren. Med tiden ble det imidlertid klart at prioriteringene hadde endret seg internt hos Ulstein Verft som i hovedsak skyldes ordresituasjonen, manglende aktivitet og påfølgende nedbemanning. Det ble erkjent at det interne arbeidet ikke hadde kommet så langt som en håpet, og prosjektet valgte derfor en alternativ strategi i oppfølgingsdelen. Det ble besluttet å gjøre en ny kortere datainnsamling i stedet. Denne hadde som mål om å fange opp den situasjonen endringene i markedet hadde skapt for kontinuiteten på prosjektet, og ikke minst, hvordan arbeiderne så på sin egen arbeidssituasjon i lys av å være del av en multikulturell arbeidsstokk. Datainnsamlingen skulle gi grunnlag for en statusrapport i form av en presentasjon internt i prosjektgruppa og publisering av et kort arbeidsnotat av disse erfaringene.

---

## DATAINNSAMLING AV ET LANDSKAP I ENDRING

---

Som nevnt måtte planene for siste fase i prosjektet gjøres om når omstendighetene rundt verftet endret seg. Det påvirker naturlig nok innretning, omfang og dybden i denne kvalitative datainnsamlingen. Ut fra forutsetningene og formål for datainnsamlingen ble det planlagt og gjennomført tre intervjuer:

- Et gruppeintervju med operatører og formenn som foregikk på norsk
- Et gruppeintervju med operatører som foregikk på engelsk
- Et intervju med QHSE ansvarlig

QHSE ble valgt fordi stillingen var hovedansvarlig for å ta arbeidet fra forrige rapport videre. Siden møtet i juli hadde derimot bedriften skiftet person i denne stillingen, i tillegg til at bedriften har fått andre prioriteringer knyttet til endringene i markedet. En situasjon som QHSE ansvarlig beskrev som nærmest en «unntakstilstand». Det var derfor interessant å spørre QHSE ansvarlig om hva som hadde skjedd med arbeidet som ble satt i gang i løpet av sommeren, hva som ble prioritert nå og refleksjoner knyttet til problemstillingene som prosjektet tok opp. Det ble raskt klart at arbeidet som var gjort tidligere ikke hadde nådd frem til ny ansvarshavende, selv om han hadde blitt presentert for rapporten.

I de to gruppeintervjuene var det både polske og norske arbeidere med. Så langt det lot seg gjøre prioriterte vi å intervjuer igjen de som deltok i forrige runde. I det intervjuet som foregikk på norsk var fordelingen slik at nordmennene var formenn/tidligere formenn, mens de to polske var operatører. Denne balansen var uheldig for diskusjonen i intervjuet. De to polske ble forholdsvis passive i diskusjonen. I intervjuet som foregikk på engelsk derimot var alle deltakerne aktivt med i diskusjonen. Intervjuene bar imidlertid preg av situasjonen bedriften var i. Arbeiderne kommuniserte at folk mister motivasjon og blir mindre effektive når de jobber på siste båt, og ikke ser noen lysning i nær framtid (en situasjon som har endret seg siden da). Likevel, ble det sagt, står folk på fordi man vet at man blir vurdert på arbeidet sitt ute i markedet – så man må jo leve.

I lys av utfordringene var «multikulturell arbeidsstokk» naturlig nok ikke det ansatte var mest opptatt av for øyeblikket, men det er likevel et viktig tidspunkt å ta det opp på, fordi valg man tar nå har avgjørende betydning for hvordan man rigger seg til når markedet snur (og det har vært en betydelig positiv endring i markedet siden intervjuene fant sted).

---

## KULTURELLE FORSKJELLER PÅ FLERE NIVÅ

---

Kulturell forskjell kommer frem som tema på ulikt vis i disse samtalene – som organisasjonskultur og som nasjonale kulturelle forskjeller. På mange måter blir de vevd inn i hverandre gjennom måten verftsindustrien er strukturert på. En viktig dimensjon i det multikulturelle landskapet ved Ulstein Verft er at de med utenlandsk bakgrunn i stor grad kommer gjennom en endring i sysselsettingsmønster. Etter sist krise rundt 2002, prøvde bransjen å tilpasse seg den sykliske aktiviteten i markedet gjennom å omtrent halvere antall fast ansatte hos verftene, til fordel for å leie inn ekstern arbeidskraft for å ta seg av toppene i aktiviteten (Hervik, Oterhals og Bergheim 2007, Hervik, Oterhals og Bergem 2014). Som ble klart i forrige delrapport, så er disse i all hovedsak utenlandske, i stor grad fra østeuropeiske land (Giskeødegård 2015). Utfordringene kan derfor like gjerne være knyttet til at arbeiderne ikke kjenner Ulstein sin arbeidspraksis, som at de kommer fra en annen kultur. I andre situasjoner kan det at de kommer fra en annen kultur være med på å forsterke noen forskjeller i arbeidspraksis – som man må være klar over.

At en god del av arbeidskraften kommer via innleide selskaper skaper både muligheter og utfordringer. En definitiv mulighet er at de bringer med seg kunnskap og erfaring fra både andre verft og andre land, som kan være verdifull for innovasjon i selskapet. Spørsmålet da er hvorvidt man lykkes med kunnskapsoverføring. Som nevnt er mye av kunnskapsoverføringen i bransjen til dags dato beskrevet som erfaringsbasert, og det er grunn til å stille spørsmål ved hvorvidt slik kunnskapsoverføring gjennom arbeid er overhodet mulig hvis det ikke er egne ansatte og at det er stadig skifte i hvem som kommer. Det siste utfordrer også arbeidsprosessene, ved at mye av den tause kunnskapen (kunnskap innvevd i arbeidspraksis over tid), ikke er like lett å sette ord på og ikke nødvendigvis er intuitiv for nye som kommer inn. Mange av de innleide hadde vært der i mange år (Giskeødegård 2015). Det vil si at de har opparbeidet seg viktig taus kunnskap ikke bare om faget og industrien, men også om Ulstein Verft i seg selv. Det er en styrke, ettersom det reduserer kraftig konsekvensene beskrevet over knyttet til stadig utskiftning av ansatte (Giskeødegård 2015).

Samfunnet vi er oppvokst i, vil prege vår oppfatning av forholdet mellom stat og næringsliv, relasjonen mellom sjef og ansatt og hva som er en normal arbeidsdag. Her blir nasjonale kulturelle forskjeller relevant. I de skandinaviske landene, er arbeidslivet sterkt preget av tradisjonen for trepartssamarbeid, sterkt stillingsvern og en praksis for å forankre beslutninger gjennom at brede grupper får komme med sin oppfatning (se for eksempel Byrkjeflot 2001, Grennes 2003). Dette er viktige forutsetninger for utviklingen av en praksis der arbeidere tør si ifra om noe er feil. Dette er fordi en praksis med bred forankring kombinert med stillingsvern, gjør at ansatte opplever de har kan si ifra uten at de står i fare for å miste jobben. I samfunn hvor det er tradisjon for å forankre beslutninger i mindre grupper, med påfølgende større hierarkisk skille mellom ledelse og ansatte, samt mindre

stillingsvern, så er situasjonen en helt annen. Læring i organisasjonen vil da måtte ta form gjennom andre strategier enn gjennom kontinuerlig dialog med stor takhøyde, som er sagt å kjennetegne norsk arbeidsliv. Hvis vi knytter dette til arbeidslivet, så vil det være grunn til å anta at utenlandske innleide, med annen erfaringsbakgrunn, vil ha ulik oppfatning både av relasjon mellom sjef og ansatt, og en annen forståelse av hva de både har ansvar for og rett til å si ifra om.

Selv om det er kulturelle forskjeller knyttet til det å si ifra, er det mange av de utenlandske ansatte som opplever at de faktisk har sagt ifra om forhold ved arbeidssituasjonen/prosessen uten at det ble gjort noe med (Giskeødegård 2015). Vi skal se nærmere på det.

### **PÅVIRKNINGSKRAFT, DELTAKELSE OG DOKUMENTERING**

Det har gjennom tidene blitt gjort mange studier av det regionale innovasjonssystemet i Møre og Romsdal (e.g. Bjarnar og Berge 2006; Reve og Sasson 2012, Bremnes 2013, Aasheim and Grillitsch 2014, Brastad, Flatnes and Tobro 2015). Felles for analysene er vektleggingen av betydningen av erfaringsbasert, inkrementell (stegvis) innovasjon, som et viktig suksesskriterium for klyngen. En viktig forutsetning for en slik form for innovasjon, er at arbeiderne både har mulighet til, og kjenner ansvar for, å påvirke sin arbeidshverdag gjennom å gi tilbakemelding. I forrige delrapport påpekte vi at det var manglende samsvar mellom de ansattes opplevelse av å si fra om feil som de mente ikke ble rettet, og ledelsens opplevelse av at ansatte ikke sa ifra. Temaet ble tatt opp igjen i alle intervjuene i denne oppfølgingsrunden. Hvis vi først ser på påvirkningskraft, så var det en klar oppfatning av at planleggerne styrte arbeiderne. På spørsmål til ansatte om de kunne komme med alternative løsninger, svarer en ansatte følgende: «jo, vi kan jo komme med forslag til verftet», en annen sier «det er planleggerne som styrer oss ute. Vi kan vel ytre vårt ønske om justering av planer, men det er ikke sikkert blir gjort noe med det». I begge intervjuene ble malingsdatoene trukket frem som særlig problematiske, fordi de opplevde at det var umulig å endre på dem. Dette til tross for at de mente maling ofte ble satt i gang for tidlig, noe som fikk konsekvenser for fremdriften.

Blant operatørene og formennene var det enighet om at problemet med manglende feiloppfølging på et nivå var et problem knyttet til organisasjonskultur mer enn til en kulturforskjeller. Når ansatte ble bedt om å reflektere over muligheten til å gi tilbakemelding, så ble systemet beskrevet som tungrodd, og en sa at om man melder feil så «... havner [det] i en skuff et sted». Dette var en av de temaene som det interne forbedringsarbeidet i Ulstein ville ta tak i, blant annet gjennom deres kvalitetsstyringsprogram, Synergi. Dette var dessuten satt i verk etter ønske fra daværende produksjon- og plansjefer.

Nåværende QHSE har en bevisst holdning til hva han mener er en utbredt praksis når det gjelder bruk av ulike og uoversiktlige dokumentasjonsrutiner i selskapet. Han fortalte at man var i ferd med å gjøre tiltak knyttet til å endre praksis på hvordan man meldte fra – som rent konkret handlet om å få bort løse ark og permer til fordel for rapportering gjennom Synergi. Slik ville man gjøre rapporteringen mindre sårbar og tilfeldig. Han satt fokuset på mer systematisert dokumentering i sammenheng med økt press på dokumentasjonsrutiner nå når de jobbet mot

ISO sertifisering. En viktig del av arbeidet med å få systematisert dokumentasjonsvirksomheten er å få operatørene til selv å melde kvalitets- og HMS saker. Når det gjelder HMS hendelser, er det i dag ansatte i lederstillinger eller med tillitsverv som melder inn hendelser. Dette ønsker han å endre.

Et viktig spørsmål i denne sammenhengen er hva som er årsakene til at det bare er ledere og ansatte i verv som melder. Melder menig ansatte hendelser via tillitsvalgte/ledere, eller melder de ikke i det hele tatt? En viktig forutsetning for å kunne gjøre rett tiltak vil jo nødvendigvis være å få bedre kjennskap til hva dette faktum er et tegn på. Ikke minst hvordan man skal gå til verks for å få arbeiderne til å se verdien av en slik dokumentering for egen del.

En viktig del av QHSE arbeidet var å få bedre oversikt over det som bør å forbedres gjennom å bruke et elektronisk system. På spørsmål om hvordan han jobbet for å få dette til, nevnte han at man måtte være tydelig på krav og tilgjengelighet for støtte. Han identifiserte to ulike strategier: på gulvplanet (ukeplanmøtet) og forankring i ledergruppa. «Det må gjøres viktig nok» var kommentaren på hvorfor ledelsesfokus var sentralt. Han ga også uttrykk for at han forventet at de med ansvarstillinger tok dette videre til sin del av organisasjonen.

### **KULTURELLE FORSKJELLER I ARBEIDSFORSTÅELSE OG IMPLIKASJONER FOR MÅLINGER**

Det andre sentrale aspektet QHSE jobbet med var å redusere antall HMS hendelser. En viktig verdi ved Ulstein Verft er H1 verdien, som beskriver skade med fravær utover samme dag som resultat. Denne verdien er sentral fordi det er en internasjonal standard, som de blir målt på i konkurransen om oppdrag med andre verft. En viktig detalj ifølge QHSE ansvarlig er at Ulstein Verft rapporterer en felles H1 verdi – som inkluderer den innleide arbeidskraften – noe han hadde inntrykk av ikke var standard prosedyre for alle verft. Han sa at dette var et viktig prinsipp for Ulstein Verft fordi de innleide utførte sentrale deler av arbeidsprosessen.

Ulstein Verft hadde startet et arbeid tilknyttet denne verdien med to siktemål; for å få ned antall slike hendelser og for å, som han sa: «få kartlagt den reelle og ikke den påståtte situasjonen». Første påstand han gikk i sømmene var at det var hendelser knyttet til de innleide som skapte tallene. Det viste seg ikke å være riktig. Snarere er det sånn at de innleide hadde klart lavere H1 verdi enn egne ansatte. QHSE ansvarlig mente derfor at to ting ble viktig: 1) å få kommunisert dette til innleide, da også med fokus på hva Ulstein Verft kan lære av dem, og 2) få kommunisert dette bildet til egne ansatte. Han var opptatt av å løfte de innleide opp, vise at de hadde noe å lære bort. Når det gjaldt hvordan de rent konkret skulle lære av dem, hadde QHSE ansvarlig foreløpig ikke konkrete planer.

Ettersom H1 verdien er en viktig internasjonal standard som verftet blir målt mot andre verft på, er også H1 verdien viktig i vurderingen av leverandører. Det kan jo da være verdt å spørre om hvorvidt leverandørene hadde egeninteresse av underrapportering av slike hendelser. På spørsmål om dette svarte QHSE ansvarlig at dette var en innsigelse som hadde kommet opp internt også. Påstanden ble avvist ved å vise til at hvis man målte fremdrift i prosjektet, opp mot meldte timer som ble arbeidet, så ville større fravær enn det som ble meldt inn bli oppdaget. Ulstein Verft sier at de har god kontroll på fraværet.



Det er imidlertid grunn til å se nærmere på denne verdien. For spørsmålet er egentlig ikke om den fanger opp det faktiske fraværet de innleide arbeiderene har, men hvorvidt H1 verdien som internasjonalt mål evner å fange opp at terskelen for å være borte kan være langt høyere hos de innleide enn hos de faste ansatte. Det kom frem indikasjoner på dette i intervjuene med arbeiderene uten at det i disse intervjuene ble satt i sammenheng med akkurat denne H1 verdien eller det å jobbe på Ulstein Verft. Det kom snarere frem gjennom generelle diskusjoner om erfaringen med å jobbe som innleid arbeider fra et annet land. Resonnementene deres henger derfor sammen med både arbeidssituasjon og kulturelle forskjeller. De aller fleste av de innleide er fra kulturer med en helt annen arbeidspraksis og stillingsvern. Ut fra beskrivelsene av hjemlige forhold, beskrev de et arbeidsmarked med urealistiske forventninger til effektivitet som førte til hardt arbeidspress og en konstant trussel om å bli erstattet av andre. Det var også slik at ansvaret for feil ofte ble plassert hos arbeideren, fremfor omstendighetene rundt. Denne arbeidserfaringen er viktig for å forstå hvordan ansatte tolker situasjoner de er i, samt hvordan de verdsetter arbeidet de har her. En av de innleide utenlandske arbeiderne beskrev dette som en stor forskjell mellom egne og innleide ansatte på verftet «This is a very big difference between contract and Ulstein employee. Because everyday you have to be effective». Det er ikke nødvendigvis verftet sitt krav til effektivitet som skaper denne forståelsen, men erfaringer fra arbeidslivet i eget hjemland, samt å være representant for en innleid leverandør. Det kom klart til uttrykk at de var redd for ikke å bli oppfattet som effektive, og at dette blant annet ga utslag i at arbeiderne ønsket forsikringer. En av ansatte hos et av leverandørfirmaene beskrev situasjonen i det firmaet han arbeidet for som et arbeidsforhold med gode betingelser, men kommenterte at det endret ikke praksis hos de arbeiderne som kom for å gjøre jobben;

*Every time we change crew. If someone comes today, they want plane ticket tomorrow to be sure they will come again. And this happens even after ten years. We told him: you don't have to be stressed about that. But it is in the head of them "maybe they don't call be, maybe I don't make a good job". It has happened to guys that are ten years old here, and they still have this thinking. This is [a kind of thinking from] from Poland, and you cannot stop it.*

Denne tankegangen kommer fra en erfaring fra et arbeidsliv hvor du alltid kunne risikere å bli erstattet; «because in Romania, there is always someone who can take your place. It does not happen in [navn på leverandør], we have it good there. A good manager [...]». Poenget hans var at selv om man har det bra, og kanskje særlig derfor, så gjør denne erfaringen at man ønsker forsikringer for videre arbeid. Når en av de polske arbeiderne som hadde bodd lenge i Norge fikk spørsmål om læring mellom kulturer, var det ikke læring knyttet til arbeidsoppgaver han trakk frem, men forståelsen av arbeid i seg selv; «I learn from Norwegian people how to think about work, not how to do, but how to think about».

Det er viktig å se dette i sammenheng med målinger som H1 verdi, fordi terskelen for å melde fra og ha fravær kan bli urimelig høy. De ansatte ga selv et noe ekstremt eksempel på dette. En av de ansatte fra et innleiefirma fortalte en historie fra et verft han hadde jobbet ved, hvor en venn hadde falt i vannet og nesten druknet under arbeidet. De kommenterte at “[...] he did not think about safety, only make the job. And he almost drowned”. Det mest påfallende med beskrivelsen er hva de fortalte om forløpet etter de fikk han ut av vannet, fordi han hadde da

gått til kantina, skiftet og gått tilbake på jobb; «Because for him it was most important to make a job».

At de med dette forsøkte å få frem et allment poeng knyttet til det å være utenlandsk innleid arbeidskraft, som i lys av sine kulturelle referanserammer og tilsettings situasjon var redd for å vise svakhet, ble understreket av kommentaren fra en av de involverte i intervjuene:

*«Happens all the time. In all shipyards. You want to impress. It does not matter if you broke your arm or cut your finger, you hide it and not be afraid they will send you back to Romania. Because, when you come here and see that here is good, no stress, you do everything because you don't want to loose the job. You do everything possible. It was like he said: you fall in the water, you almost drown, but on new clothes and go back to work.»*

Poenget er at utsagnene over er ganske betegnende for hvor langt de utenlandske arbeiderne, ut fra egne utsagn, er villig til å gå for å skjule hendelser i frykt for å miste jobben. Dette viser seg også ved at innleide, utenlandske arbeidere ikke leverer inn ødelagt utstyr til reparasjon. Dette ble igjen knyttet til at i de landene de kom fra måtte man betale om man ødela noe, samtidig som man eksponerte seg selv og kom i dårlig lys. De faste ansatte og formennene ga uttrykk for at de var mindre opptatt av hvem som hadde gjort feilen og mer opptatt av at hvis det ikke ble fikset, så hadde man ikke noe å jobbe med.

De ansatte og formennene gir altså ganske klare signaler på at de innleide går langt for ikke å vise svakhet og feil, og at dette er et ansvar arbeiderne påtar seg på individnivå, ikke på leverandørnivå. Formennene ga også uttrykk for at dersom de ikke observerte en hendelse direkte, så var det lite sannsynlig at de fikk kunnskap om den.

Situasjonene beskrevet over beskriver en klar kulturell forskjell i hvor langt ansatte strekker seg for å unngå å vise svakhet, en forskjell man blant annet kan sette i sammenheng med det sterke norske stillingsvernet. I lys av dette kan man umulig trekke konklusjonen at en lav H1 verdi hos en organisasjon automatisk indikerer noe om det faktiske sikkerhetsbilde for de ansatte. En må spørre seg hvor sammenlignbare tallene egentlig er hvis ansatte er på arbeid i tilfeller de kanskje heller burde ha vært hjemme (fra et HMS perspektiv). Selv om denne kritikken setter spørsmålsteget med hva H1 som måleverdi egentlig viser, så betyr ikke at den ikke kan være et viktig verktøy for bedrifter som Ulstein Verft. For det første, gitt en er klar over dette målets begrensninger, så gir den en rettesnor å jobbe etter. For det andre sender det et viktig positivt signal om fellesskap til både innleide og egne at verftet kommuniserer en felles måling. Dersom det er slik at innleide er bedre på HMS, bør verftet sikte mot å etablere læringsarenaer for kunnskapsutveksling blant ansatte.

## **IMPLIKASJONER**

Et viktig utgangspunkt for dette prosjektet har vært dialogen med Ulstein, hvor Ulstein er problemeiere og skal bruke kunnskapen fra forskingen, og forståelse av egen organisasjon, til å etablere de beste rutinene for å håndtere utfordringer og nyttiggjøre muligheter som ligger i en

multikulturell arbeidsstokk. Det er derfor ikke løsningene som er fokus for disse drøftingen av implikasjonene, men snarere å løfte opp problemstillingene som Ulstein bør finne de mest egnede løsningene på. I denne delen vil fokus være på to sentrale aspekter: informasjon og alternative rutiner for å løse viktige problemstillinger som det at innleide ansatte fra andre land vegrer seg for å levere inn ødelagt utstyr.

Det er helt klart at det er et behov for å øke kunnskapen blant de utenlandske ansatte om forståelsen av norsk arbeidslivspraksis og Ulstein Verft spesielt. Det er også viktig å øke forståelsen blant de norske ansatte for hvordan ulikheter mellom land skaper ulike premisser for forståelse av arbeidsliv og egen situasjon på en måte som påvirker hvordan ansatte tenker også her i Norge. På spørsmål til QHSE om man hadde inkludert en innføring for utenlandske ansatte av typen nevnt over, i deres introduksjon, var svaret nei. QHSE ansvarlig vektla betydningen av at alle, uavhengig av om de er fast eller innleid, norsk eller utenlandsk, fikk samme informasjon. Et viktig premiss for denne tankegangen var at alle skulle behandles likt fordi de var like viktig for jobben som skulle gjøres. Som vi skal komme tilbake til er denne likeverdige tilnærmingen til innleide arbeidere helt sentralt for de innleide arbeidernes positive vurdering av Ulstein Verft. Det er imidlertid grunn til å påpeke at likeverdig ikke trenger å bety lik. For å behandle arbeiderne likeverdig kan nettopp en anerkjennelse av de ulike behovene, og ta grep deretter, være en viktig del av veien mot en likeverdig situasjon og interne forbedringer.

Selv om det er behov for informasjon, er det vel så viktig å anerkjenne at informasjon aldri vil være tilstrekkelig, med tanke på historien referert til tidligere om arbeiderene som etter ti år fortsatt søker forsikringer om at de kommer tilbake på neste tur. Det er derfor nødvendig å sikre rutiner for å ta tak i viktige problemstillinger for Ulstein Verft, som tar høyde for forskjellene. Et eksempel kan formuleres som følgende: – er det viktigst å vite hvem som har ødelagt noe eller at det blir fikset? Og hvis det viktigste er at det blir fikset, kan man lage et anonymt avleveringspunkt for ting som må repareres?

---

## FELLESSKAP OG ATTRAKTIVITET

---

Overskriften tar utgangspunkt i et sentralt aspekt som kom opp i intervjuene – et element som påvirker Ulstein Verft sin konkurransekraft. Fellesskap referer til opplevelsen av et godt arbeidsmiljø hvor man blir respektert som individ – en erfaring som ble kommunisert av både egne ansatte og av innleide. Arbeiderne gir uttrykk for at de både rangerer og foretrekker Ulstein fremfor andre verft. Neste del av rapporten ser nærmere på betydningen dette har. Det argumenteres for at å forstå og ivareta det som handler om fellesskap er et svært viktig poengsærlig sett i lys av endringene som følger av den maritime krisa.

Når de ansatte beskrev sin situasjon på verftet, så sammenlignet de ofte med andre verft. Noen av historiene de fortalte fra andre verft var ganske dramatiske og beskrev tidvis kummerlige forhold for innleid arbeidskraft. Det viktige med disse historiene er ikke hvilke verft som ble trukket frem, eller hvilke forhold historiene fortalte, men snarere at arbeiderne brukte slike historier som kontrast for å få frem element ved det å jobbe hos Ulstein som de satt pris på. Det var færre konflikter ved Ulstein Verft, det er enklere å få tak i verktøyet og utstyret som trengs for å gjøre jobben, Ulstein er ryddig med tanke på at leverandørene måtte ha ting på stell, og at arbeiderne blir møtt med respekt og vennlighet. Både innleide og egne ansatte beskriver altså et godt arbeidsmiljø hvor det har vært stor grad av gjensidig respekt mellom innleide og egne ansatte. Kommentarene til en av de norske ansatte var ganske betegnende for et fokus på et større arbeidsfellesskap. Når han skulle beskrive nedgangen de siste årene, sa han at Ulstein Verft egentlig aldri har hatt disse problemene før. Ulstein har alltid hatt godt med kontakter. Så fortsatte han med at før var de 50-60 fagarbeidere innen hans felt, nå var de 5-6. På Han skilte ikke mellom innleide og Ulstein ansatte når han summerte opp antallet, men inkluderte begge. Han fortsatte med å si at de har premiert god innsats slik at innleide arbeidere vil tilbake. Det skal imidlertid legges til at det antydes både fra arbeidere og ledelse at det har blitt mer kniving og gnisninger som følge av den nåværende krisen, og særlig mellom innleide arbeidere og Ulstein ansatte.

## KOMPETANSE OG KONTINUITET

Mange av de innleide arbeiderne som har lang fartstid i Ulstein (Giskeødegård 2015). Dette ble bekreftet i intervjuene, og kan illustreres med et sitat fra en arbeider fra en leverandør:

*«... Ulstein have the same suppliers. Many I have seen the faces of since 2007. 80 % of us in [leverandørens navn], are the same since 2006/7. [leverandørens navn] name has changed, but we are the same guys. It is the same with [en annen leverandør som var representert på møtet]. I know a lot of guys from [X] that have been here since 2007”*

Betydningen av dette illustreres særlig når de innleide arbeiderne blir bedt om å reflektere rundt jobben de gjør. Først sier de at jobben er den samme – maling er maling og sveising er sveising.

Men når de blir spurt om erfaringene fra ulike verft sier de at arbeidsprosessen ikke engang er sammenlignbar fordi verftene er så ulike. Det bringer oss igjen tilbake til erfaringsbasert kunnskap – ikke bare om fagjobben, men også om arbeidsprosessen på selve verftet. Arbeidspraksis ligger i «veggene».

I intervjurunden blir arbeiderne stilt spørsmål knyttet til kontinuitet og hva som skjer hvis det er nye som kommer inn på verftet. Svaret fra en av deltakerne er at «det blir mye rot, de kjenner ikke systemet etc. så det vil jo gå litt tid før de blir kjent». En av formennene fra leverandørene fortsetter med å si at det blir mer å følge opp når du ikke kjenner folket. Det blir tyngre å jobbe. De sier det er viktig at det er samme arbeiderne som kommer igjen. De er godt innarbeidet, kjenner utstyret, vet hvor de skal henvende seg etc. En av de fortsatte «nye folk tar tid før de er innarbeid, og vi har ikke noe bedre tid på jobbene for å si det sånn, det er krympa ned til det minimale». Det er påfallende at alle svarene beskriver introduksjon av nye som en prosess som forutsetter langvarige bånd, og ikke en midlertidighet som kan assosieres med betegnelsen innleie. På samme vis, diskusjoner om utfordringer med multikulturelle arbeidsmiljø dreier fort til å snakke om tiden når de første utenlandske arbeiderne begynte å komme – hvor det var store problemer med språk, misforståelser etc. I historiene kommer det frem at man har en opplevelse av at dette i stor grad har gått seg til med tiden. Når det gjelder kompetanseoverføring og læring sier operatørene at de ser at de godt kunne lært av hverandre, men de peker oppover i systemet når det gjelder ansvaret for slik læring.

### **IMPLIKASJONER: RESPEKT SOM “KAPABILITET”?**

Det er lite folk igjen på verftene nå. Kompetanse forsvinner på mange vis – gjennom permitteringer, pensjonering og gjennom at innleide ikke får nye kontrakter. Med tanke på den erfaringsbaserte kunnskapen som preger næringen - hvor mye av kunnskapen er taus og da overført gjennom arbeidspraksis - er det viktig for verftet å spørre seg hvordan dette påvirker verftet når markedet tar seg opp igjen.<sup>1</sup>

Funnene knyttet til kontinuitet blant innleide er svært sentralt. Fordi denne kontinuiteten har gjort at Ulstein Verft på mange måter kan sies fortsatt å ha «egen stab» blant disse innleide arbeiderne når det kommer til kjennskap til verftet og arbeidsrutiner. Det har vært en viktig kapabilitet. En annen viktig kapabilitet er omdømmet som et godt sted å arbeide – både blant faste og innleide arbeidere. Det kan synes viktig at arbeidsstokken har en vesentlig del fra egen stab, hvis man skal tolke kommentarer fra ansatte om at på noen verft i Norge blir det nesten som å jobbe i hjemlandet fordi det nesten bare er utenlandske arbeidere.

I følge arbeiderne foretrakk altså både arbeidere og enkelte leverandører Ulstein Verft. På et spørsmål om konsekvensene av at folk reiste svarte en av de innleide utenlandske arbeiderne: «don't worry, if Ulstein needs workers they will get them». At folk snakker sammen kommer

---

<sup>1</sup> For litteratur om taus kunnskap se Nonaka og Takeuchi 1995), Polanyi, (1962 (1975)

klart frem i historiene de utenlandske arbeiderne fortalte i intervjuene, så et godt omdømme sprer seg fort.

Signaler fra ledelsen ved Ulstein verft er at de opplever organisasjonen er for stor i forhold til markedet de lever i, noe som gjør at et steg for å rigge seg for fremtida er å tenke lavere grunnbemanning og enda større bruk av innleid arbeidskraft. Et helt sentralt spørsmål i så måte er hvorvidt Ulstein Verft da antar at situasjonen vil være som nå: med innleide ansatte som stort sett er de samme som kommer igjen og igjen. Første spørsmål da er hvorvidt de som har reist nå kommer tilbake. Her kom det blandende signaler i intervjuene, men en av de ansatte kommenterte at mange av de som hadde reist tilbake til Polen kom hjem med god erfaring i tillegg til fagutdannelse. Han sa at de derfor hadde fått gode jobber i Polen. Han sa at de som hadde reist tilbake opplevde at gevinsten ved å jobbe i Norge ikke var så stor lenger: «De jobber her 12 timer, så det er litt mer penger. Men i Polen jobber de 8 timer. Her jobber de 53 [timer i uken], i Polen 38. tjener litt mer men må jobbe mer.» Så alt i alt mente han at det ikke var så stor forskjell å jobbe i de to landene lengre, og av den grunn heller ikke så attraktivt å komme tilbake. Det kan kanskje føre til at de som har god erfaring fra norske verft, ikke kommer tilbake når markedet tar seg opp igjen.

Gitt at Ulstein Verft beholder sitt gode omdømme, så vil de ikke ha problemer med å få arbeidskraft, men det kan tyde på at den kontinuiteten som har skapt en organisatorisk kompetanse kan være utfordret. Da blir utfordringene knyttet til informasjon, dokumentasjon, rutiner og ikke minst mer oppfølging viktige å ta tak i for Ulstein Verft.

---

## KONKLUDERENDE VURDERINGER

---

Det er sterke signaler fra de ansatte om at attraktivitet og konkurransekraft på arbeidstakersiden er knyttet til omdømme Ulstein Verft har i markedet – ofte i kontrast til andre verft. Det er lett å glemme i en situasjon hvor man må se ansatte gå, at man forhåpentligvis er i ferd med å rigge seg for en tid hvor markedet tar seg opp igjen, og det blir igjen snakk om å konkurrere om de beste arbeiderne.

Det er viktig for Ulstein Verft å være bevisst de fordelene verftet har, slik at det blir gjort gode valg når det gjelder tiltakene man setter inn, og ikke minst med tanke på hvordan valgene vil påvirke hvorvidt arbeidskraften vurderer Ulstein som et attraktivt og konkurransekraftig verft. Sentrale spørsmål for Ulstein Verft er;

- Hvordan ivareta attraktiviteten som arbeidsgiver fremfor andre verft
  - o For faste ansatte?
  - o For innleide?
- Hva skjer hvis ikke de samme kommer tilbake?
- Hvordan sikre at det ikke blir økte skiller mellom «egne» og «innleide»
- Hvordan skape gode rutiner som ivaretar et økt behov for oppfølging, riktig dokumentasjon og god kommunikasjonsflyt?

Rapporten har også tatt for seg konkrete utfordringer ved en arbeidsplass med en flerkulturell arbeidsstokk. Vi har drøftet implikasjonene av kulturelle forskjeller i forståelse av arbeid og arbeidssituasjon – som for eksempel det at en lav H1 verdi ikke nødvendigvis gir et riktig bilde av sikkerhetssituasjonen for ansatte ved et gitt verft. Det har også blitt understreket at det er viktig å anerkjenne at likeverdig ikke er ensbetydende med lik. Det er stort behov for å øke forståelsen hos ansatte fra ulike nasjonaliteter om hvordan konteksten man er oppvokst i påvirker synet på arbeid og egen situasjon, samt forskjeller mellom eget syn og de andres. Det er et godt utgangspunkt for å legge rammer for at utenlandske ansatte skal kunne føle rom for å komme med ønskede innspill. Samtidig, selv om det er behov for informasjon, er det vel så viktig å anerkjenne at informasjon aldri vil være nok. Rapporten peker derfor på at det er nødvendig å utarbeide prosedyrer og rutiner for å oppnå ønsket effekt (som at folk leverer inn ødelagt utstyr), uten å tenke at det skal skje gjennom at folk endrer sin forståelse av egen rolle.

Selv om dette er en sluttrapport, vil vi påpeke at dette temaet krever vesentlig mer forskning. Spesielt nå som bransjen er i endringer er det nødvendig å fange hva som skjer blant annet knyttet til problemstillingene identifisert over.

---

## REFERANSER

---

- Asheim, B. T. and M. Grillitsch (2015). Smart specialisation: Sources for new path Development in a peripheral manufacturing region. Fragmentering eller mobilisering? : regional utvikling i Nordvest : Fjordantologien 2014, Forlag1: 87-113.
- Bjarnar, O., et al. (2006). Havfiskeflåten i Møre og Romsdal og Trøndelag : 1960-2006 : Fra fri fisker til regulert spesialist, Tapir Akademisk Forlag.
- Brastad, B, A. Flatnes og M.Tobro (2015) Analyse av innovasjonssystemene i Møre og Romsdal. Kristiansand: Oxford Research
- Bremnes, H. (2013). Det regionale innovasjonssystemet i Møre og Romsdal : Møre og Romsdal som innovasjons- og kunnskapsregion, Møreforskning Molde AS: 54.
- Giskeødegård, M (2015) Muligheter og Utfordringer ved en multikulturell arbeidsstokk ved Ulstein Verft. Delrapport. Volda: Møreforskning Volda
- Hanson, J og O. Wicken (eds) (2008) "Rik på natur – innovasjon I en ressursbasert kunnskapsøkonomi". Bergen: Fagbokforlaget.
- Bathelt, H., Malmberg, A. & Maskell, P. (2004) 'Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation'. *Progress in Human Geography*, 28(1) pp. 31-56.
- Byrkjeflot, Haldor (2001): The Nordic Model of Democracy and Management. Bergen : LOS Senteret
- Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 9–21
- Hervik A., O. Oterhals og B.G. Bergheim (2007) Den maritime næringen i Møre og Romsdal. En vekstkraftig næringsklynge rustet til omstilling? Rapportnr:0711, Møreforskning Molde
- Hervik, A., O. Oterhals, B.G. Bergheim (2014) Maritim klyngeanalyse 2014: ØKONOMISK PRE SS, MEN FORTSATT LYSE UTSIKTER , Presentasjoner , Møreforskning Molde
- Nonaka, I og Takeuchi H. (1995) The Knowledge-Creating Company. New York: Oxford University Press
- Polanyi, M. (1962) *Personal Knowledge*. Chicago: University of Chicago Press
- Polanyi, M (1975) "Personal Knowledge", in M. Polanyi and H. Prosch, *Meaning*. Chicago: University of Chicago Press
- Reve, T. and A. Sasson (2012). *Et kunnskapsbasert Norge*, Universitetsforlaget.







## MØREFORSKING

MØREFORSKING AS  
Postboks 5075  
NO-6021 Ålesund  
TEL +47 70 11 16 00  
epost@mfaa.no  
www.moreforsk.no  
NO 991 436 502



Høgskolen i Molde  
Vitenskapelig høgskole i logistikk



HØGSKULEN I VOLDA



HØGSKOLEN  
I ÅLESUND

---