
RAPPORT NR. 65/2015 | Marte Fanneløb Giskeødegård

MULIGHETER OG UTFORDRINGER VED EN MULTIKULTURELL ARBEIDSSTOKK PÅ ULSTEIN VERFT

Delrapport

TITTEL	Muligheter og utfordringer ved en multikulturell arbeidsstokk på Ulstein verft
FORFATTERE	Marte Fanneløb Giskeødegård
ARBEIDSPAKKEANSVARLIG	Marte F. Giskeødegård
RAPPORT NR.	65/2015
SIDER	51
PROSJEKTNUMMER	17187
PROSJEKTTITTEL	SmartProd: Industriell skipsproduksjon og multikulturelle arbeidskraftsutfordringer
PROSJEKTLEDER	Oddmund Oterhals
OPPDRAGSGIVER	MAROFF
ANSVARLEG UTGIVER	Møreforskning
ISSN	
ISBN	978-82-7692-345-2
DISTRIBUSJON	Åpen
NØKKELOD	Arbeidsinnvandring, organisasjon og arbeidsliv, kulturforståelse, kulturelle møter

SAMMENDRAG

Dette dokumentet er en delrapport for det foreløpige arbeidet i arbeidspakke 3 som omhandler multikulturell arbeidsstokk. Rapporten fokuserer på å presentere et bilde av hvordan den multikulturelle arbeidsstokken ser ut. En sentral innfallsvinkel til tematikken er når og hvor problemstillinger om multikulturell arbeidsstokk aktualiseres av de som jobber sammen i det daglige. Ut fra det empiriske arbeidet som er grunnlag for rapporten presenteres det så fem problemstillinger som Ulstein Verft utfordres til å arbeide videre med internt.

© FORFATTAR/MØREFORSKING VOLDA

Føresegnene 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 delrapport fra arbeidspakke 3 i SmartProd-prosjektet finansiert av Maroff, «Industriell skipsproduksjon og multikulturelle arbeidskraftsutfordringer». Prosjektet er et samarbeid mellom Ulstein Verft, Møreforskning Molde/Høgskolen i Molde og Møreforskning Volda. Prosjektledelse ligger hos Møreforskning Molde ved Oddmund Oterhals.

Rapporten ble først presentert som intern projektrapport ved årsskiftet, og publiseres nå som delrapport for arbeidspakke 3. Rapporten er ment som underlag for at Ulstein verft selv skal jobbe videre med problemstillingene internt, og det videre arbeidet i arbeidspakken fokuserer på å følge opp dette interne arbeidet.

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

Ålesund 05.05.14
Marte F. Giskeødegård

INNHold

1.	INNLEDNING	9
2.	BAKGRUNN	11
3.	KULTURELLE FORSKJELLER	15
4.	ORGANISERING AV ARBEIDET MED Å FERDIGSTILLE BÅTEN	17
5.	METODE OG UTVALG	21
6.	ARBEIDSTOKKEN VED ULSTEIN VERFT FORDELT ETTER NASJONALITET	25
6.1	FORDELING ETTER NASJONALITET I PRODUKSJONEN, INKLUDERT FORMENN	25
6.1.1	<i>Nasjonalitetsfordeling på Ulstein verft, alle stillinger</i>	30
6.1.2	<i>Multikulturell arbeidsstokk?</i>	31
6.2	ARBEIDSKRAFT ENGASJERT ETTER LEVERANDØR	31
6.2.1	<i>Leverandørene sikrer kontinuitet blant arbeiderne på verftet</i>	34
7.	PROBLEMSTILLINGER	35
7.1	HVORDAN HINDRE AT FEIL SOM EGENTLIG LIGGER HOS ORGANISASJONEN BLIR FORKLART MED KULTUR, OG DERMED HELT UNØDVENDIG SKAPER STØRRE KULTURELLE SKILLER?	36
7.1.1	<i>Feil på tegninger og manglende retting av rapporterte feil</i>	36
7.1.2	<i>Kommunikasjonslinjer og manglende oppretting av feil</i>	37
7.1.3	<i>Hvordan sikre kontinuitet og best mulig oversikt over hvem som er her til enhver tid?</i>	38
7.2	HVORDAN UTNYTTE MULIGHETENE OG IKKE BARE FOKUSERE PÅ Å LØSE UTFORDRINGENE MED «LÅNT» ARBEIDSKRAFT?	39
7.2.1	<i>Å øke attraktiviteten for å ivareta kompetanse</i>	40
7.3	HVORDAN SKAPE GODE RAMMER FOR ENGASJEMENT OG IDEUTVEKSLING FOR FAST ANSATTE?.	40
7.3.1	<i>Ansvar</i>	40
7.3.2	<i>Språk</i>	41
7.3.3	<i>Felles sosiale arenaer</i>	41
7.4	HVORDAN GÅ BAK STEREOTYPIENE?	42
7.4.1	<i>«Det går bedre når vi kjenner hverandre»</i>	43
8.	OPPSUMMERENDE REFLEKSJONER	45
8.1	VEIEN VIDERE	45
9.	REFERANSER	47
10.	VEDLEGG	49
10.1	FORMENN.....	49
10.2	NORSKE ANSATTE	49
10.3	UTENLANDSKE ARBEIDERE	50

10.4 KOORDINATORER	51
10.5 PROSJEKTLEDERE.....	51

1. INNLEDNING

Denne rapporten er en delrapport for prosjektet «SMARTPROD: Industriell skipsproduksjon og multikulturelle arbeidskraftsutfordringer». Prosjektet er et samarbeid mellom Ulstein Verft, Møreforskning Molde (MF) og Møreforskning Volda. Delrapporten er knyttet til arbeidspakke 3 som tar for seg temaet om muligheter og utfordringer knyttet til multikulturell arbeidsstokk. Flerkulturelle arbeidsprosesser er en tematikk som har blitt stadig mer aktuell i de siste årene.

Den maritime industrien i denne regionen har tradisjonelt ansett evnen til å utvikle, utnytte og spre erfaringsbasert kunnskap som dens store styrke og konkurransefortrinn (Hanson og Wicken 2008). Samtidig har vektleggingen av lokal tilknytting har vært sterk, både blant ledelse og ansatte, fordi det ble vurdert til å sikre langvarige bånd mellom ansatte og bedrifter (Båtevik et al. 2013). Betydningen av et miljø for maritim industri lokalt har også blitt vektlagt på grunn av den potensielle kunnskapsoverføringen og produktforbedringen som kan finne sted ved at folk som jobber i ulike deler av bransjen møtes og utveksler erfaringer på mange ulike arenaer også utenfor arbeidet – for eksempel kan den som bygger motoren på en båt ha en nabo som jobber ombord på et skip (Båtevik et al. 2015). Man har altså fokusert på kvalitetene i det Bathelt et. al (2004) referer til som «lokal buzz», hvor ideen er at gjennom at man befinner seg i de samme omgivelsene og deltar i aktivitetene, så stimuleres utviklingen av en delt institusjonell struktur (ibid:39). «Taus kunnskap» er et begrep som ofte blir nevnt som en viktig komponent i et slikt miljø (Polanyi 1962, 1975, Nonaka og Takeuchi 1995). Begrepet er ment å sette ord på kroppsliggjort og erfaringsbasert kunnskap, som på forenklet vis kan oversettes til «måten vi gjør ting på» - en type kunnskap som ikke er skrevet ned i dokumenter, men som overføres via at man lærer gjennom å delta i oppgavene, og derfor ikke kan enkelt overføres til andre kontekster.

Vektlegging av det lokale miljøet har blitt utfordret de siste årene, både gjennom at mange av selskapene har stadig mer internasjonale, samtidig som det har blitt mer og mer vanlig med en internasjonal arbeidsstokk lokalt. Ulstein Verft bygger båter på en måte som involverer arbeidsprosesser som strekker seg over geografiske grenser. Kundene kan være utenlandske, deler av skroget bygges på verft i Øst Europa, de arbeider med leverandører utenfor Norge, og konkurransen er ikke kun nasjonal. Det er et internasjonalt landskap som reiser spørsmål ved den lokalt orienterte, erfaringsbaserte strategien nevnt over, og som ikke minst gjør det naturlig å spørre hvordan dette påvirker utveksling av taus kunnskap. Viktig for dette prosjekter er at det internasjonale landskapet også indikerer at det er mange mulige innfallsporter til temaet om arbeidsprosesser som er karakterisert av at deltakerne har ulik nasjonal og kulturell bakgrunn.

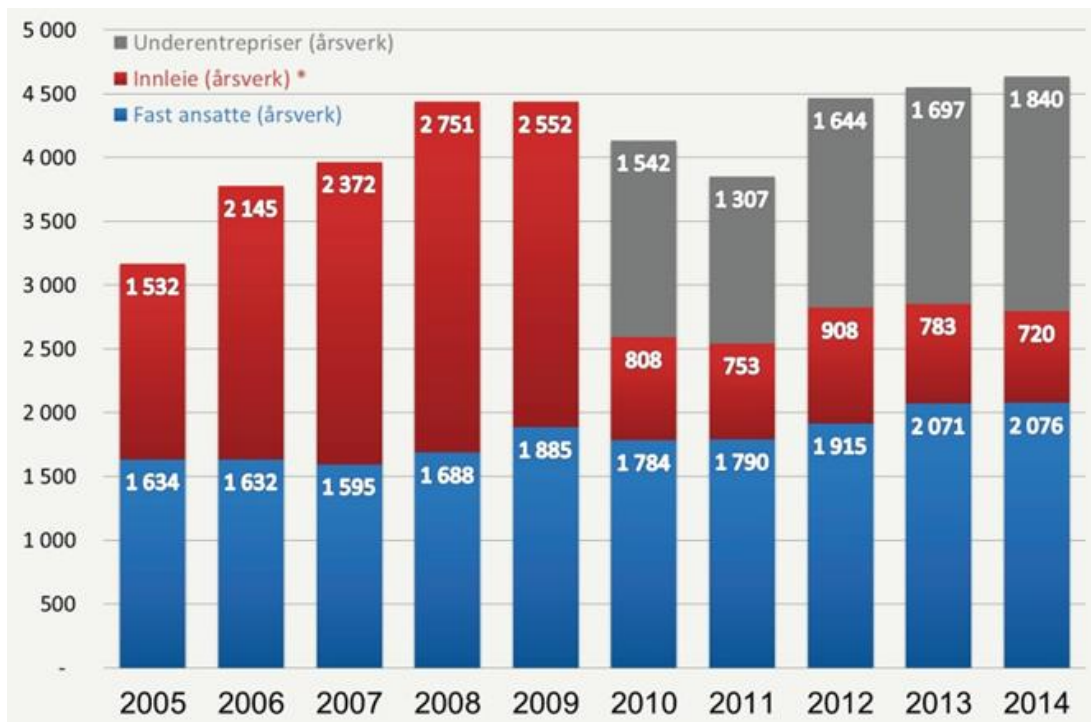
Det har derfor vært nødvendig å snevre inn fokusområdet. Prosjektet har valgt å fokusere på samarbeid blant arbeidere i produksjonen på Ulstein Verft lokalt som jobber sammen for å få sammenstilt og utrustet fartøyet før levering. En viktig innfallsvinkel til valg av videre avgrensning har vært når, hvordan og på hvilket «nivå» i det organisatoriske hierarkiet kulturelle forskjeller mellom ulike nasjonaliteter blir et relevant tema for de som arbeider med å klargjøre båten. Det har også vært et mål å få et oversiktsbilde over hvordan den multikulturelle arbeidsstokken faktisk er.

Et sentralt element knyttet til denne tematikken er at en stor del av arbeidet gjøres av mannskap som er hyret gjennom leverandører. At mye av arbeidet gjøres av supplert arbeidskraft som er inne på verftet i korte eller lengre perioder, vil si at kompleksiteten i problemstillingen om kulturelle forskjeller øker, fordi noen av utfordringene knyttet til samarbeid likeså godt kan skyldes at arbeidere er der i kortere perioder.

Dataene rapporten omhandler er basert på informasjon fra intervjuer, en kort spørreundersøkelse til leverandørene og supplerende faktainformasjon fra Ulstein Verft. Rapporten presenterer så 5 problemstillinger som Ulstein Verft utfordres til å jobbe videre med internt.

2. BAKGRUNN

Stor grad av supplert arbeidskraft gjenspeiler en endring i sysselsettingsmønster i den maritime industrien etter dårlige år i 2002-2004, hvor man bygget kraftig ned antall egne ansatte til fordel for økt bruk av leverandører (Hervik, Oterhals og Bergheim 2007). Figur 1.1 under, fra årets maritime klyngeanalyse, viser at siden 2005 har verftene basert seg på å ha en grunnstamme som utgjør ca. 50% av arbeidskraftsbehovet i de mest hektiske periodene, for å så supplere med ulike former for arbeidskraft anskaffet gjennom leverandører i mer hektiske perioder (Hervik, Oterhals og Bergem 2014). Arbeidskraft via leverandører engasjeres på en av to måter. Enten leier verftet inn arbeidere på timepris (innleie) eller så hyrer de leverandøren til å gjøre arbeidet på fastpriskontrakter (underentrepriser). Hvis arbeidskraften suppleres på timesbasis vil det si at leverandøren gjør tilgjengelig mannskap som går inn i Ulstein sin arbeidsstokk. De svarer direkte til Ulstein sin egen formann og stempler på Ulstein sine egne aktiviteter hvorpå leverandøren fakturerer Ulstein for det gitte antall timer. Dette er en løsning som betyr at Ulstein ikke selv trenger ansette flere arbeidere i korte perioder med mye aktivitet. Om man hyrer inn leverandøren på fastpriskontrakt vil det si at Ulstein setter bort deler av arbeidet til leverandøren, hvor leverandøren stiller med både arbeidere og arbeidsledelse. De svarer da i siste ende til Ulstein sine egne formenn som har et overordna ansvar for at jobben blir gjort. I følge Ulstein Verft bruker de i mest fastpriskontrakter. Det vil også si at Ulstein sitt forhold er i all hovedsak med leverandørene, og ikke de enkelte arbeiderne med tanke på arbeidsgiveransvar. Selv om de selvfølgelig har ansvar for sikkerheten deres mens de er inne på verftet.



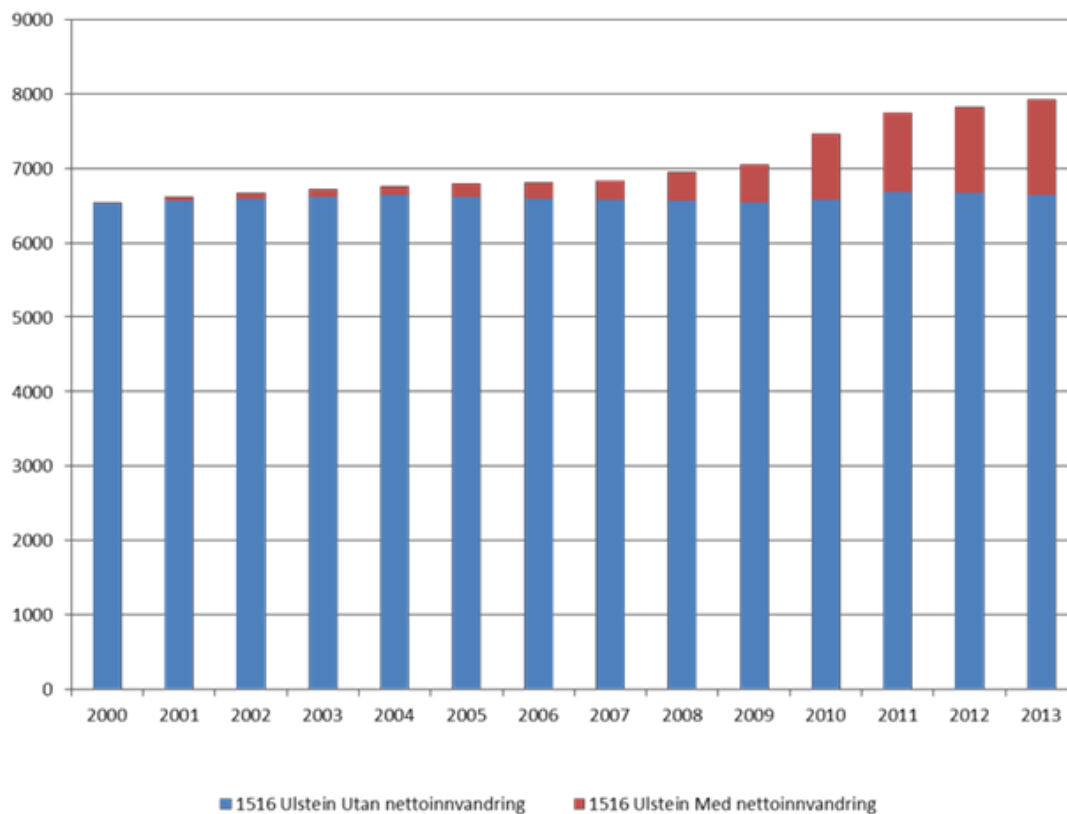
Figur 2.1: Antall sysselsatte skipsverft 2005- 2014 i den maritime klyngen i Møre og Romsdal. Kilde: Hervik, Oterhals og Bergem (2014)¹

Figur 2.1 illustrerer en sterk økning i bruk av innleid arbeidskraft og underentrepriser, som gjenspeiler hvordan den økonomiske nedgangen i bransjen førte til en dramatisk endring i sysselsettingsmønster hvor man i mye større grad baserte seg på å engasjere arbeidskraft etter behov. Dette må også sees i sammenheng med en endret arbeidskraftstrategi i en rekke bransjer etter EU-utvidelsen i 2004, som ført til økning både med å ansette og leie inn østeuropeisk arbeidskraft (Dølvik et.al 2006). Andersen m.fl. (2009) argumenterer for at det er en varig endring i norsk arbeidsliv med arbeidskraft fra disse landene. Faktisk så har en nylig samfunnsanalyse vist at veksten i sysselsetting siden finanskrisen har skjedd blant utenlandske arbeidstakere, særlig fra EU medlemsland fra Øst Europa (LO- samfunnsnotat nr. 12/14). Det samme notatet viser at i enkelte bransjer har sysselsettingen forøvrig faktisk gått ned. De refererer derfor til et nytt arbeidsmarked (ibid).

Betydningen av arbeidsinnvandring gjenspeiler seg også i statistikk om befolkningsvekt i Møre og Romsdal. Figur 2.2. viser at veksten i folketallet i Ulstein kommune i stor grad må tilskrives innvandring.

¹ Årsaken til endringen i grafen mellom 2009 og 2010 er at fra 2010 endret man fra å spørre om årsverk knyttet til egne ansatte og innleie, til å skille mellom timeinnleie og fastpriskontrakter.

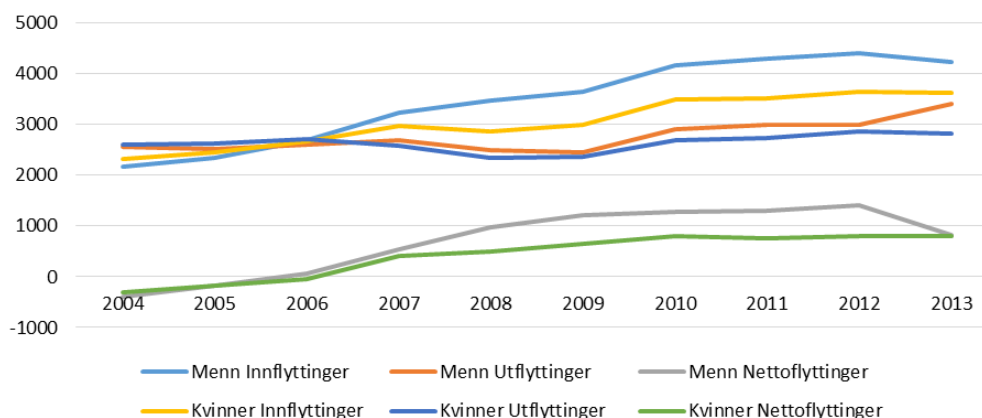
Befolkning med og utan nettoinnvandring (2000 - 2013).



Figur 2.2 Folketall med og uten nettoinnvandring, Ulstein kommune. Kilde: kommunens fylkesstatistikk

Det er videre interessant å se på kjønnsbalansen i den sammenheng, fordi det er sånn at de fleste arbeidsinnvandrerne som kommer til fylket er menn. Figur 2.3 under viser at netto innflytting for menn til fylket ligger ca. 450-500 over nettoinnflyttinga for kvinner til fylket. Det skyldes at flere menn enn kvinner flytter inn til fylket.

Arbeidsinnvandringen er altså med på å øke kjønnskeivheten i fylket, og da særlig i aldersgruppa 20 til 45 år (Giskeødegård og Grimsrud 2014).



Figur 2.3 Antall flyttinger innenlands og til og fra utlandet fordelt etter kjønn. Møre og Romsdal 2004 - 2013. Kilde: SSB, Statistikkbanken. (hentet fra Giskeødegård og Grimsrud 2014)

En viktig årsak til overvekten av mannlig arbeidsinnvandring er etterspørsel etter arbeidskraft til industrien. Verftsindustrien er en betydelig arbeidsgiver, både i seg selv og gjennom sysselsetting som genereres av ringvirkninger. I en analyse gjort av Møreforskning Molde for STX OSV vises det at det er en samlet sysselsettingseffekt på 5,4 pr. verftsansatt (Oterhals, Johannessen og Hervik 2011).

Bildet statistikken tegner betyr at arbeidsinnvandring er en helt sentral forutsetning både for næringslivet og samfunnet ellers i Møre og Romsdal. Statistikken fra klyngeanalysen viser også en permanent endring i sysselsettingsmønsteret hvor man belager seg i stor grad med å håndtere «toppene» i produksjonen ved hjelp av arbeidskraft via leverandørene som trekkes inn. Utgangspunktet for en diskusjon om det multikulturelle møtet i arbeidslivet er derfor at alt tyder på at dette er en økende trend, samt at ulike former for midlertidig arbeidskraft er her for å bli. Det krever mer enn noen gang at man i tillegg til å fokusere på å løse de utfordringene som oppstår, må ha et langsiktig fokus på å dra nytte av fordelene denne arbeidsstokken bringer med seg, utover at de representerer flere hender.

3. KULTURELLE FORSKJELLER

Innledningsvis kan det være verdt å reflektere rundt hvorfor man snakker om kulturelle forskjeller mellom folk fra ulike nasjoner. I boken «Kulturforskjeller i Praksis» av Eriksen og Sajjad (2006) beskrives kultur som en slags «mental matrise for handling; summen av alle de erfaringer, kunnskaper og verdier vi bærer med oss, og som vi handler på grunnlag av» (ibid:41). Det er et nyttig utgangspunkt å tenke med fordi denne beskrivelsen peker på kultur som en erfaringsramme som vi trekker veksler på for å vurdere en situasjon. Et slikt syn understreker at kultur ikke er noe objektivt og fastsatt som predikerer hvordan en person vil handle i en gitt setting, men at kultur gir oss en rettesnor ut fra hva vi er vant til fra før og som vil være viktig for å vurdere nye situasjoner vi kommer opp i. Denne erfaringsrammen vil påvirke hva vi ser som normalt. De definerer kultur som «... de tanker, kunnskaper og ferdigheter mennesker har tilegnet seg som medlemmer av samfunn (ibid).

Hvis vi knytter dette til arbeidslivet, så vil samfunnet vi er oppvokst i prege vår oppfatning av for eksempel forholdet mellom stat og næringsliv, relasjonen mellom sjef og ansatt, hva som er en normal arbeidsdag og så videre. I de skandinaviske landene for eksempel, er arbeidslivet sterkt preget av tradisjonen for trepartssamarbeid, sterkt stillingsvern og en praksis for å forankre beslutninger gjennom at brede grupper for komme med sin oppfatning (se for eksempel Byrkjeflot 2001, Grennes 2003).

Ulike samfunn stiller ulike forventninger til hvordan en person skal te seg i arbeidslivet og i livet ellers, som skaper ulike ferdigheter (Eriksen og Sajjad 2006). Sett i lys av disse ulike ferdighetene, påpeker forfatterne viktigheten av å anerkjenne makten som parten på «hjemmebane» har når folk fra ulike kulturer møtes. Da særlig den symbolske makten som ligger i at det er majoriteten som definerer de kulturelle rammene som er gyldig for handling (ibid). Sagt på en annen måte så vil dette si at hvis en utenlandsk arbeider ønsker å ytre sin mening om noe, så må han eller hun for det første beherske et språk som muliggjør kommunikasjon. Å beherske et språk handler ikke minst om forståelsen for de kulturelle kodene for hvordan språket brukes. Jo mindre felles erfaringsrammer en har, jo mer av informasjonen mellom to parter må gjøres eksplisitt. For det andre må arbeideren kunne spillereglene. De utenlandske arbeiderne må altså vite når, hvor og hvordan man skal gå frem for å fremme sine krav. Det krever stor kulturell kompetanse på hvordan det norske arbeidslivet fungerer, hva som forventes av en ansatt, og hva man kan si til sine ledere.

Eriksen og Sajjad (2006) påpeker at selv om kulturforskjell er et nyttig begrep, så er det et som må brukes med nøye overveielse. Faren med å snakke om kulturforskjeller mellom for eksempel norske og polske arbeidere, er at man risikerer å fremstille de fra

samme land som likere enn de nødvendigvis er, og arbeidere fra ulike land som mer forskjellig enn det som trenger å være tilfelle. Det vil si, det at folk fra samme kultur har flere erfaringsrammer til felles gjør det sannsynlig at de deler en del av de samme forestillingene om hvordan ting er og bør være. Det er likevel lett å misbruke begrepet «kulturforståelse», spesielt i diskusjoner om multikulturell arbeidsstokk fordi misforståelser og vanskeligheter som egentlig skyldes andre forhold (som organisatoriske forhold) tilskrives merkelappen «kultur». En slik kategorisering vil ikke bidra til å forstå noe som helst om hvor utfordringen egentlig ligger, og vil dessuten bidra til å skape unødvendige skillelinjer mellom grupper.

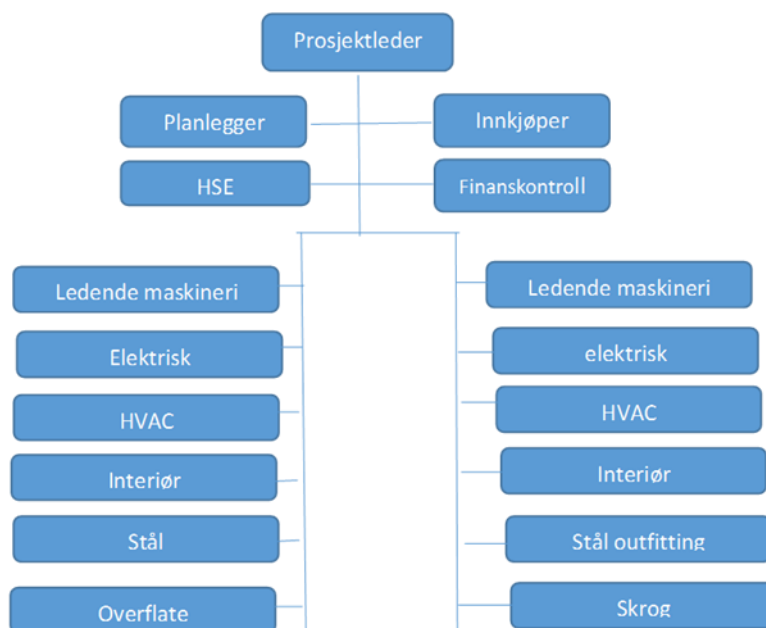
Det er klart at det er relevant å stille spørsmålet om hvordan økt internasjonalisering av arbeidsstokken påvirker samspillet på arbeidsplassen, men det er samtidig viktig å ikke anta på forhånd at hvis det er en utfordring så er det fordi folk har ulik kulturell bakgrunn.

4. ORGANISERING AV ARBEIDET MED Å FERDIGSTILLE BÅTEN

Dette underkapittelet tar sikte på å kort introdusere organiseringen av arbeidet, samt prosedyrer for å sikre god kommunikasjon og planlegging.

Prosjektorganiseringen for arbeidet på Ulstein Verft har vært avgjørende for det metodiske designet i dette prosjektet. For hver båt som bygges oppnevnes det en prosjektleder og det blir satt sammen et team for hver båt. Ulstein har i tillegg vanlig linjeledelse og det er denne linjeledelsen som tildeler personellressurser til prosjektene. Likevel, kan man si at det blir opprettet et team som til en viss grad eksisterer som et organisatorisk hierarki parallelt med denne linjeledelsen. Hierarkiet i gruppen beskrives nedenfor.

Prosjektlederen får faglige koordinatører for alle fagområdene involvert i byggingen tildelt av avdelingslederne som tilhører linjeledelsen. I denne gruppen er hvert fagområde representert med en koordinatør både for produksjonsdelen og fra teknisk. I tillegg får prosjektlederen tildelt en innkjøper, en planlegger, en kontroller og HSE-ansvarlig. Organisasjonskartet under viser hvilke fagområder de ulike koordinatorene representerer.



Koordinatorerne har så formenn i produksjonen som leder selve arbeidet. Disse formennene har da igjen bas'er som fungerer som et mellomledd mellom formenn og det større antall arbeidere som jobber på verftet. Som nevnt i innledningen hyrer Ulstein inn ekstra mannskap fra leverandørene på to ulike måter, enten gjennom timepris hvor de arbeider under Ulstein sin egen formann eller gjennom underentrepriser. De bruker mest av sistnevnte, og da setter de bort deler av arbeidet til denne leverandøren til en avtalt pris. Hvis interiørvdelingen er brukt som eksempel, så har Ulstein Verft en intern avdeling som jobber med dette. Når det er for mye arbeid for at denne avdelingen klarer å ta unna, så setter de bort til andre leverandøren som da også har med seg arbeidsledelse. Fordelingen mellom intern arbeidskraft og ekstern er at de deler dekkene mellom seg. Leverandøren får derfor ansvar for å utføre arbeidet på ett dekk, og rapporterer til Ulstein sin egen formann på fagområdet som overser arbeidet. Arbeidskraften fra leverandørene går sånn sett inn i samme hierarkiske struktur som allerede finnes, men jobber forholdsvis adskilt fra de ansatte som allerede er der.

Det kan nevnes at det er mange som er involvert i båten fra den blir bestilt til den er sjøsatt. Designavdelingen utarbeider båten sammen med kunden, og så planlegges det hva som trengs for å bygge båten, hva som skal gjøres hvor, hva som behøves å kjøpes inn, og det legges en plan for når varene som blir bestilt skal ankomme verftet. Denne delen av prosessen er ikke fokus i dette prosjektet, annet enn i de tilfeller hvor det som er blitt gjort i forkant blir nevnt av arbeiderne som avgjørende for prosessen videre.

Produksjonsarbeiderne bygger båten etter tegninger. I arbeidet med å sammenstille og utruste båtene er det mye som skal på plass på kort tid som vil si at arbeidere med ulike oppgaver som elektro, isolasjon, maling, innredning etc. må tidvis jobbe parallelt og vekslende for å få gjort sine arbeidsoppgaver. Alle arbeiderne i produksjonen beskriver at de er avhengig av andre for å gjøre sin jobb, i den forstand at noen arbeidsoppgaver måtte være gjort før andre kan gjøre sin. Det er også mange inspeksjoner av arbeidet for at det skal godkjennes, og for en slik inspeksjon må det ryddes og klargjøres, noe som kan ødelegge arbeid til andre. En av leverandørene talte at i deres arbeid var det i alt ni inspeksjoner. Dette sier noe om presset og vekslingen i arbeidet mellom fagområder. I Grimsmo, Bugge og Skulberg (2005) sin beskrivelse av den prosjektdrevne driften av båtbygging på Ulstein Verft, kommer det klart frem at det er en arbeidsprosess hvor de ulike komponentene er svært sammenvevd og tidvis overlapper hverandre. Utfordringer som upresise tegninger, uklar ansvarsfordeling og manglende koordinasjon mellom avdelinger gjorde at folk ble enten stående å vente eller måtte gjøre en oppgave på nytt i etterkant. Deres rapport beskriver at en positiv utvikling i kommunikasjon blant annet kom ved å innføre personalmøter og medarbeidersamtaler

Dette SmartProdprosjektet springer ut av andre foregående prosjekter, hvor man blant annet har fokusert på å utvikle et planleggingsverktøy. Inspirert av Lean filosofien sin vektlegging av planlegging så er det hyppige møter i prosjektarbeidet. De jobber ut fra

Last Planner™ som involverer planlegging på tre nivå. Det er en hovedplan, en forberedelsesplan som skal planlegge for de neste 6-8 ukene, og en ukeplan som skal planlegge aktiviteter for de førstkomende en til to ukene. På disse ulike nivåene er det skilt ut egne planer for ulike deler av prosjektet.

De to første går over et spenn på 15-18 måneder, den siste på 6-9 måneder. Tanken er at planene på alle nivå (men særlig de mer detaljerte) revideres gjennom kontinuerlig dialog. Et poeng med å ha så mange ulike planer og på ulike nivåer er å kunne koordinere aktiviteter på best mulig måte.

For å få til en slik dialog og koordinering var det ukentlige møter på Ulstein både blant koordinatorene og blant formennene. Formennene kom med innspill til koordinatorenes møte, og noen av koordinatorene involverte seg i formannsmøtene.

Rett før levering, ca.1-2 måneder før, ble møteaktiviteten i prosjektgruppa mye hyppigere. De hadde da daglige morgenmøter hvor de gikk gjennom hva som gikk bra, hva som ikke gikk som forventet, og hvorfor ting ikke gikk som forventet.

Det er altså en klar hierarkisk organisering som skal gi klare beslutningslinjer, samt at det er lagt opp til rutiner for planlegging og dialog som skal bidra til at prosjektet lykkes. Det er derfor naturlig å ta utgangspunkt i denne organiseringen for dette prosjektet.

5. METODE OG UTVALG

Det er prosjektorganiseringen ved Ulstein Verft, beskrevet i kapittel 4, som har vært utgangspunkt for det metodiske designet i dette forskningsprosjektet.

Forskningsprosjektet så langt må sees på som en kartlegging, hvor intervju med personer på ulike nivå i prosjektorganisasjonen har vært en inngangsport for å få en forståelse av når, hvor og på hvilket nivå i organisasjonen det blir en relevant tematikk at arbeidsstokken er sammensatt av arbeidere fra ulike land. Dette er bare en av arbeidspakkene i et større forskningsprosjekt, og prosjektmidlene tilsvarer i underkant av to månedsværk fordelt over tre år. Det primære formålet i denne arbeidspakken er derfor å peke på utfordringer som bør tas tak i og jobbes videre med internt.

I samråd med Ulstein har denne arbeidspakken fokusert på arbeidet på Ulstein Verft med å sammenstille og utruste båten etter den ankommer verftet, da med hovedfokus på arbeiderene i produksjonen. Hovedårsaken til dette er at det er her det er størst andel utenlandske arbeidere. Det vil si at prosjektet også har fokus på arbeidskraft fra leverandørene, men da i kraft av rollen de har på gulvet i produksjonen hos Ulstein. Det skiller heller ikke mellom arbeidskraft hyret på timesbasis og de som kommer som en del av fastpriskontrakter. Det er selvfølgelig vesentlige forskjeller mellom de ulike gruppene nevnt her, men ramme og fokus i prosjektet gjorde at en slik løsning ble vurdert som mest hensiktsmessig.

Datainnsamlingen har skjedd hovedsakelig ved hjelp av gruppeintervjuer, supplert med datagrunnlag om formelle aspekter (organisering av arbeidsforhold, tall på ansatte etc.) av Ulstein og et kort spørreskjema til leverandørene. Det har vært et viktig mål å få bedre innblikk i hvordan de som er en del av dette miljøet selv oppfatter situasjonen, og hvor de mener skoen trykker. Informantenes stemmer er derfor vektlagt i denne rapporten.

Hovedfokuset i dette delprosjektet har vært på samspillet i arbeidet på verftet, hvor det faktum at arbeidsstokken er multikulturell har vært en viktig rettesnor. I intervjuene har samtalerne imidlertid fokusert på arbeidsprosessen generelt, før de har fått mer konkrete spørsmål om det flerkulturelle. Dette er en bevisst strategi for å se hvor viktig problemstillingen knyttet til å jobbe sammen i et multikulturelt team faktisk er for arbeiderene i det daglige. Ved å fokusere på generelle spørsmål før en bringer inn spesifikke spørsmål om det flerkulturelle, får en bedre fram hvorvidt det flerkulturelle er et tema de selv er opptatt av, eller om det snarere er andre faktorer de vektlegger når de skal snakke om sin arbeidshverdag. Et viktig poeng er at man må se utfordringene knyttet til flerkulturelle arbeidsmiljø direkte i sammenheng med det arbeidet som utføres, og ikke som en ekstern faktor som kan behandles uavhengig. Denne rapporten

bærer preg av dette ved å delvis ta for seg organisatoriske utfordringer, og delvis ta for seg de utfordringene som er knyttet direkte til den flerkulturelle arbeidsstokken. Disse utfordringene kan ikke drøftes uavhengig av hverandre.

I forkant av intervjurunden ble det gjort et innledende besøk på verftet. Formålet med dette besøket var en rundtur på verftet for å en bedre innledende forståelse av den jobben arbeiderne i produksjonen på verftet utførte. Det var både for å få en visuell introduksjon til jobben som gjøres, samt en samtale med en av de faglige koordinatorene om arbeidet med å bygge en båt. På bakgrunn av dette besøket ble intervjuplanen endelig satt.

For å avgrense prosjektet ble prosjektorganiseringen rundt båtbygging ved Ulstein Verft utgangspunkt for valget av informanter. Vurderingen er at problemstillingene knyttet til det å være del av et flerkulturelt arbeidsmiljø antas å kunne variere veldig avhengig av posisjon i bedriften. Det ble derfor et poeng å få innblikk i problematikken fra ulike ståsted i arbeidsprosessen. Siden leverandørene er en viktig del av å utføre jobben ble det vektlagt å få med arbeidere og formenn fra leverandørene også. Prosjektet har altså zoomet inn på selve båtbyggingen, selv om andre funksjoner som design, teknisk avdeling, innkjøp etc. også er kritisk for byggingen. Rollene til disse avdelingene diskuteres mer i lys av hvordan de vurderes fra perspektivet til de som ferdigstiller båtene og de som direkte administrerer dette arbeidet.

Intervjuene ble foretatt som gruppeintervjuer. I tillegg til at de hierarkiske leddene i prosjektgruppene ble vektlagt, så var det også sentralt å organisere intervjuene på en slik måte at de dekte ulike nasjonaliteter. Det ble lagt mest vekt på perspektivet til arbeiderne som jobbet i produksjonen. Det var rom for tre gruppeintervjuer med produksjonsarbeidere; ett med norske, ett med utenlandske som snakket engelsk og ett med utenlandske arbeidere som ikke snakket engelsk. Sistnevnte ble prioritert ut fra antagelsen om at utfordringene med å jobbe i et flerkulturelt miljø vil se ganske annerledes ut for de som ikke kan kommunisere direkte verbalt med kolleger som ikke deler samme språk som en selv.

Rekruttering av deltakere til intervjugruppene på bakgrunn av informasjonen over, samt annet praktisk, ble gjort av Ulstein. Intervjuene hadde en tidsramme på ca. halvannen time og samtalen tok utgangspunkt i en utarbeidet intervjuguide. Det var imidlertid samtalen og det arbeiderne selv synes var relevant som var i fokus. Siste halvtimen av intervjuet fikk deltakerne i oppgave å sammen komme frem til fem punkter de både mente var viktige utfordringer Ulstein burde ta tak i, og fordeler man burde dra bedre nytte av. Det viste seg å gå litt trått, så de fikk beskjed om at jeg ønsket de skulle fokusere på temaer knyttet til det flerkulturelle, men de kunne også sette opp punkter knyttet til arbeidsprosessen generelt.

Det var også noe utfordrende å få samlet alle som var kalt inn til å delta. I flere av intervjuene var det dessuten sånn at noen kom underveis, noe som krevde et visst oppbrudd for å inkludere den som kom inn. Deltakerne oppgav ulike årsaker til at ikke alle kom. For det første var intervjuene lagt til den mest hektiske perioden i båtbyggingen. For det andre var det litt forvirring blant formennene hvorvidt de skulle stille selv eller sende andre. Noen hevdet også de ikke hadde fått beskjed – enten om intervjuet eller at det var med eksterne aktører som skulle foreta intervjuene. Listen nedenfor inkluderer derfor det tiltenkte antallet deltakere i parentes. I intervjuet med de utenlandske arbeiderne ble deltakerne i begge intervjuene rekruttert inn fra produksjonen på stedet når ingen møtte opp. Et poeng i fordelingen av grupper var å få representanter fra de ulike fagområdene. Siden det ikke kom noen fra elektro i de første intervjuene med formann og koordinator, ble det arrangert et oppfølgingsintervju uken etter hvor en koordinator fra elektro og en formann fra stål ble intervjuet.

- Formenn 4 (6):
- Arbeidere med norsk bakgrunn 5
- Utenlandske arbeidere som snakker engelsk 4 (5)
- Prosjektledere 2 (4)
- Koordinator fra produksjon 4 (6)
- Polske medarbeidere som ikke snakker norsk/engelsk 3
- Oppfølgingsintervju (elektro/stål) 2

Hadde det vært rom for flere intervjuer hadde det vært interessant å mikse gruppene sammen, for eksempel en på tvers av hierarki og en med både norske og utenlandske arbeidere som diskuterte temaet sammen. Det ville også vært gunstig å kunne følge opp med noen individuelle intervjuer, ettersom det ville tillatt å gå mer i dybden på personlige erfaringer.

6. ARBEIDSTOKKEN VED ULSTEIN VERFT FORDELTE ETTER NASJONALITET

Størrelsen på arbeidsstokken varierer veldig på Ulstein Verft avhengig av aktivitetsnivå. I mindre intensive perioder kan det være mellom 300-400 arbeidere, mens det i intensive perioder kan være mellom 500-600 produksjonsarbeidere på verftet. Det er formannen som til enhver tid melder inn behovet for arbeidskraft på sin avdeling, hvorpå avdelingslederen bestemmer antallet arbeidere, i samråd med ansvarlig fra leiefirmaene i lys av behovet meldt av formannen.

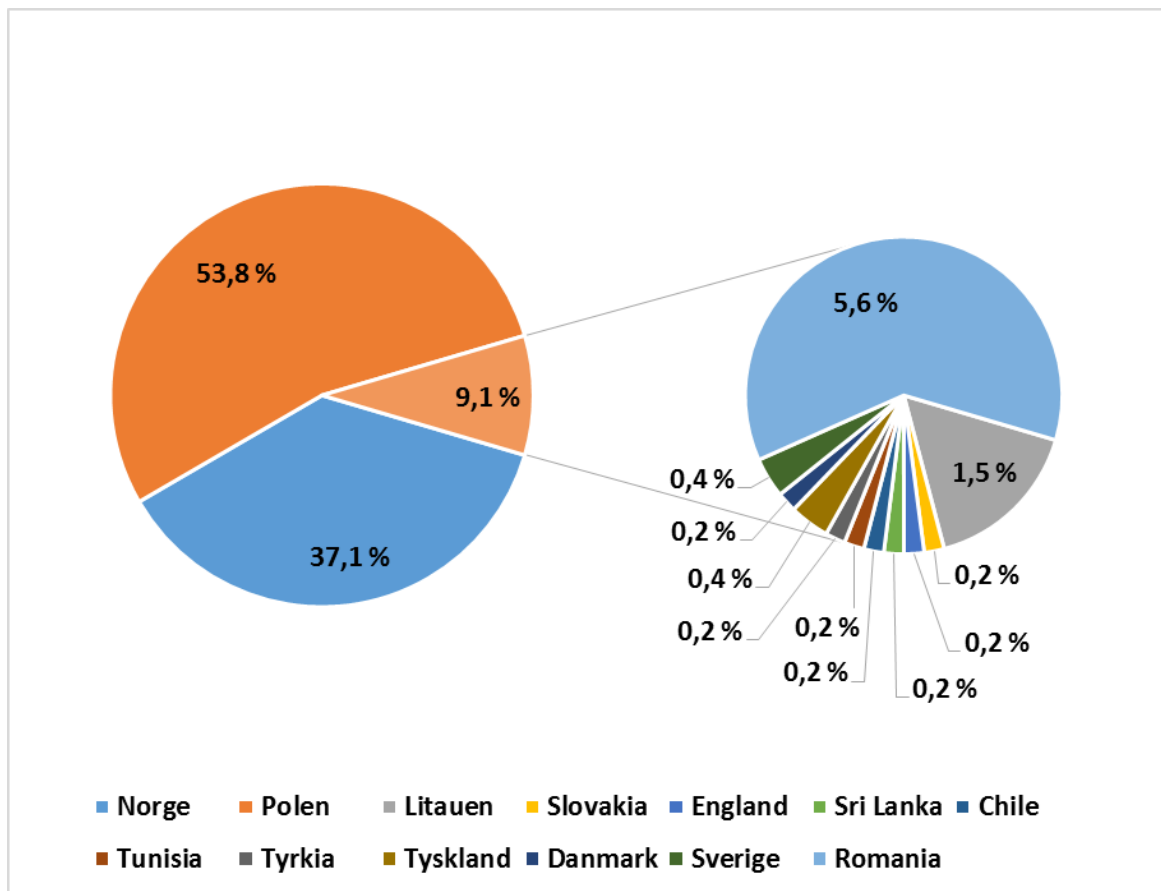
Siden tallet på ansatte og sammensetningen blant de ansatte skifter veldig avhengig av tidspunkt, har det vært en komplisert prosess å få oversikt over hvor mange arbeidere som er i arbeid, og hvilke land de kommer fra. Etter ulike tidskrevende forsøk, var vurderingen at det var best å ta et «øyeblikksbilde» fra antall arbeidere registret i systemet på en gitt dato.

I presentasjonen under er fordelingen presentert på flere ulike måter. Når Ulstein grupperer arbeiderne gjør de det fordelt på produksjon og administrative stillinger, hvor formenn og oppover regnes som administrative. I denne rapporten er oppdelingen litt annerledes siden det har vært et poeng å se på den gruppen som til daglig befinner seg inne på verftet der arbeidet med å ferdigstille båten gjøres. De første figurene viser derfor nasjonal fordeling mellom disse som gruppe. Tallene brytes så ned til fordelingen mellom egne ansatte, arbeidere engasjert gjennom leverandører og blant formenn.

Til slutt vil rapporten vise en fordeling for alle som jobber på Ulstein Verft, da inkludert andre type administrative stillinger. Det er fordi det er interessant å se om bildet av fordelingen endrer seg når man tar med mer overordnede stillinger. I så fall vil det gi et viktig bilde av hvor det «flerkulturelle» arbeidslivet rent faktisk befinner seg på verftet, og være et viktig springbrett til refleksjoner rundt denne tematikken.

6.1 FORDELING ETTER NASJONALITET I PRODUKSJONEN, INKLUDERT FORMENN

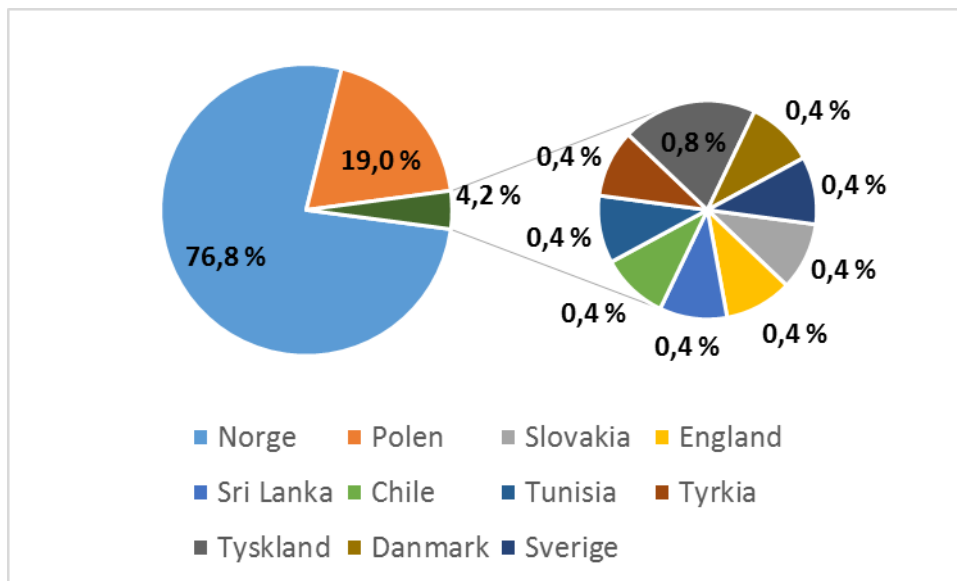
Pr 1. september 2014 hadde Ulstein Verft registrert 537 personer i arbeid i produksjonen. Dette tallet inkluderer egne arbeidere fra Ulstein og Vanylven, arbeidskraft som kommer fra leverandørene, samt formenn.



Figur 6.1. Egne og innleide arbeidere i produksjonen (inkludert formenn) ved Ulstein Verft fordelt etter nasjonalitet pr. 1.9.2014. Prosent. N=537. Kilde: Ulstein Verft.

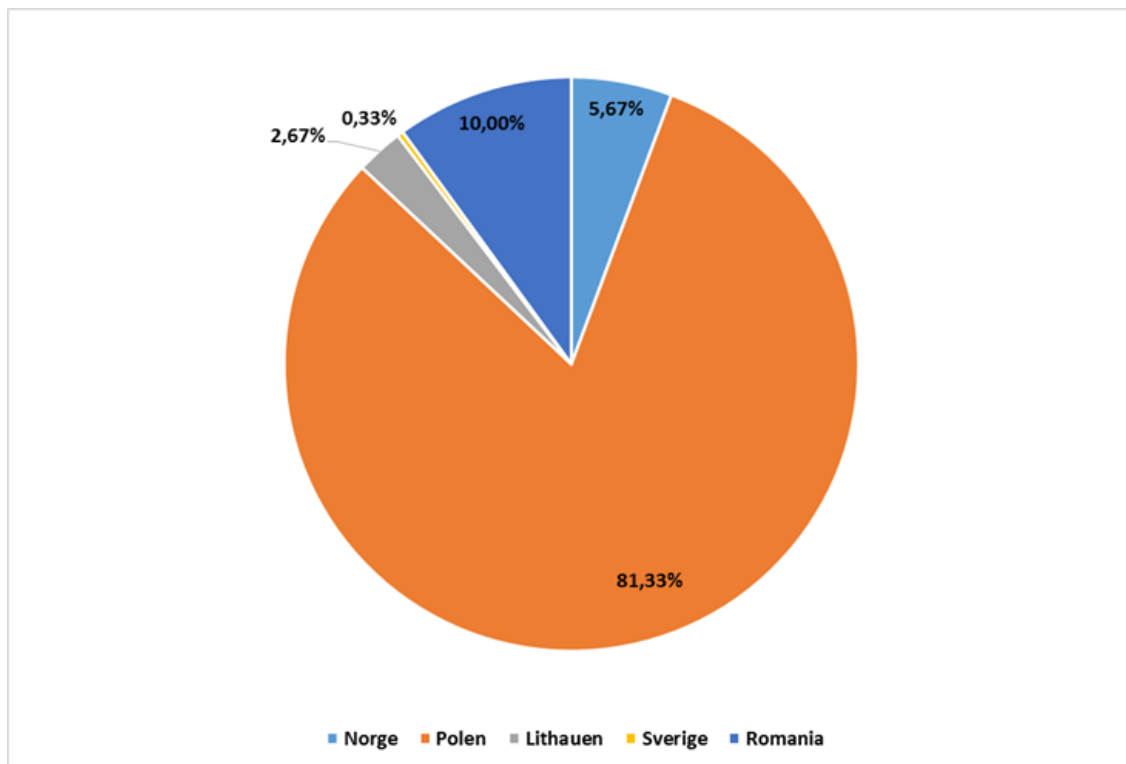
Av disse utgjør arbeidskraft fra leverandørene utgjør 56%, mens egne ansatte utgjør 44%. Figur 6.1. over viser at det er hovedsakelig to store grupper arbeidere; norske (37.1%) og polske (53.8%). Arbeidere med annen bakgrunn enn disse gruppene utgjør samlet sett bare 9.1 prosent av arbeidsstokken. Med unntak av Romania (5.6%) og Litauen (1.5%), så er det marginale prosenter fra andre land. Det er derfor grunnlag for å si at arbeidskraften utenom den norske kommer fra EU øst.

Spørsmålet da er hvordan bildet endrer seg hvis tallene deles mellom de som er fast ansatte av Ulstein og de arbeiderne som kommer via leverandørene.



Figur 6.2. Ulstein verft sine egne ansatte i produksjonen (inkl.formenn) fordelt etter nasjonalitet pr 1.9.2014. Prosent N=237. Kilde: Ulstein Verft.

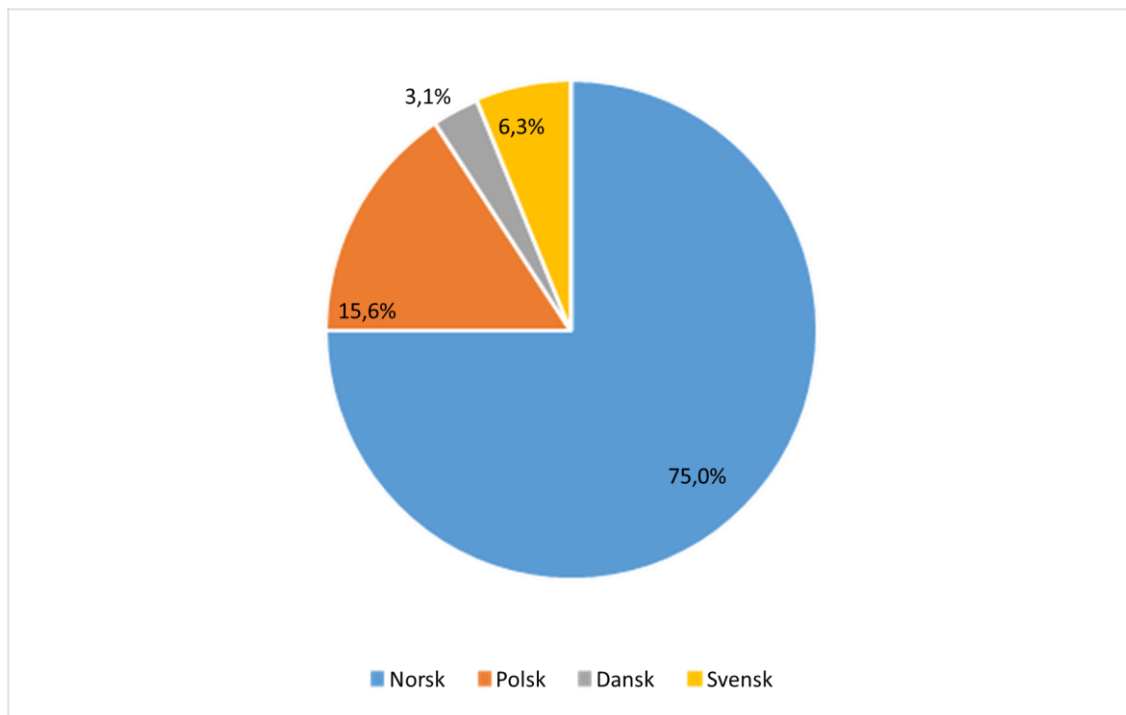
Figur 6.2 over viser fordelingen blant Ulstein sine egne ansatte, og selv om figuren viser at det er de to samme gruppene som dominerer, så er det klart at prosentandelen mellom gruppene skifter i favør av økt andel norske arbeidere. Det skulle tilsi at bildet er noe annerledes hvis vi ser på arbeidskraften som kommer via leverandørene.



Figur 6.3 Innleid arbeidskraft fra leverandører (inkl. formenn) ved Ulstein Verft etter nasjonalitet pr 1.9.2014. Prosent. N=300. Kilde: Ulstein Verft.

Figur 6.3 over fordelingen blant arbeidere som kommer via leverandøren viser at her er de polske arbeiderne den klart største gruppen (81.3%). Den nest største gruppen er fra Romania (10%), mens de norske utgjør kun 5.67 %. Figurene viser derfor en klar tendens til at hovedvekten av flerkulturelt arbeidsliv kommer gjennom den arbeidskraften som engasjeres gjennom leverandører.

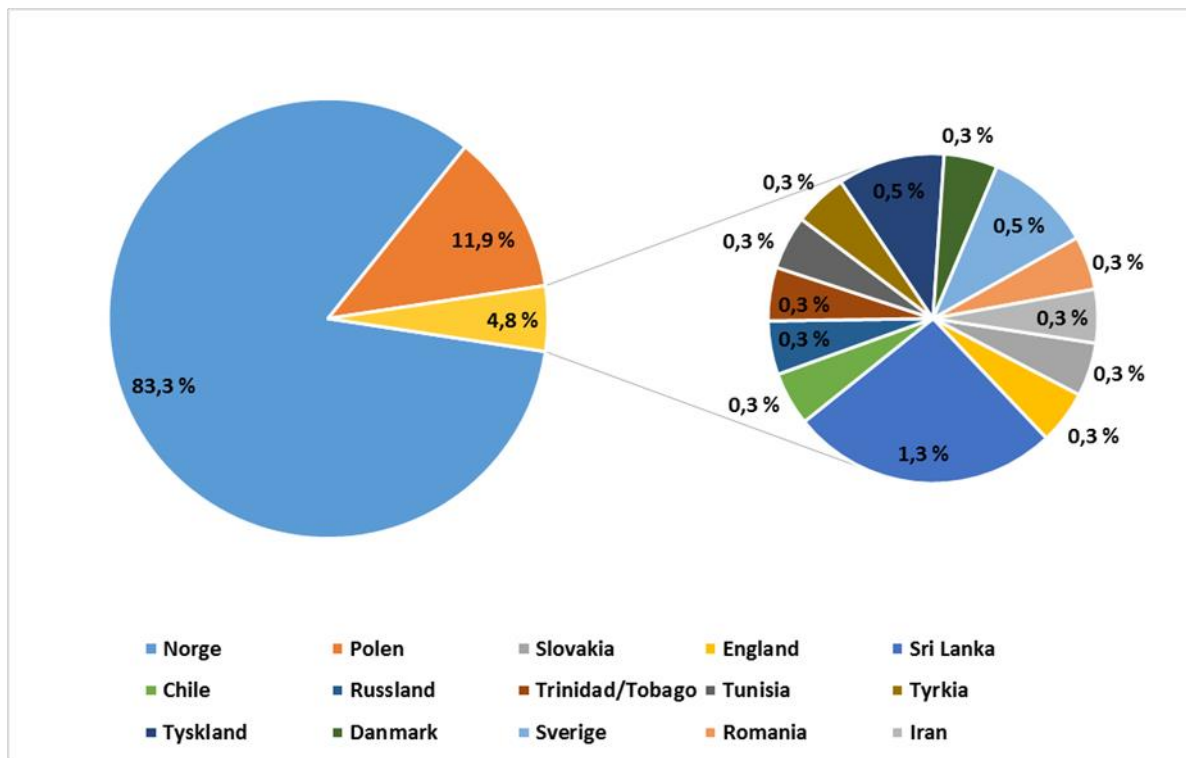
Det er også relevant å se på fordelingen av nasjonalitet knyttet til ansvar. Figur 6.4 under viser fordelingen av nasjonal bakgrunn blant formennene. Øyeblikksbildet fra 1. september viser at alle Ulstein Verft sine egne formenn er norske. Figuren inkluderer også tall fra ni leverandører, hvorav sju stiller med egne formenn. Det er en klar tendens til at formenn, både hos leverandører og Ulstein selv, er nordiske. Det er tre av leverandørene som har polske formenn. Dette bildet står i kontrast til fordelingen av nasjonalitet i arbeidsstokken på verftet, og signaliserer et klart skille også ut fra arbeidsoppgaver.



Figur 6.4. Fordeling etter nasjonalitet blant formenn inkl. leverandører pr. 1.9.2014. Prosent. N=32. Kilde: Ulstein Verft.

Til sammen tyder tallene på at det er en betydelig forskjell i hvor det flerkulturelle arbeidslivet på Ulstein Verft kommer til uttrykk. Det kan tyde på at det er mindre variasjon i nasjonalitet når det kommer til ansvarsstillinger. Her kan det være interessant å inkludere resten av staben ved Ulstein verft, fordi de som er holdt utenfor i figurene over er i all hovedsak stillinger med større ansvar.

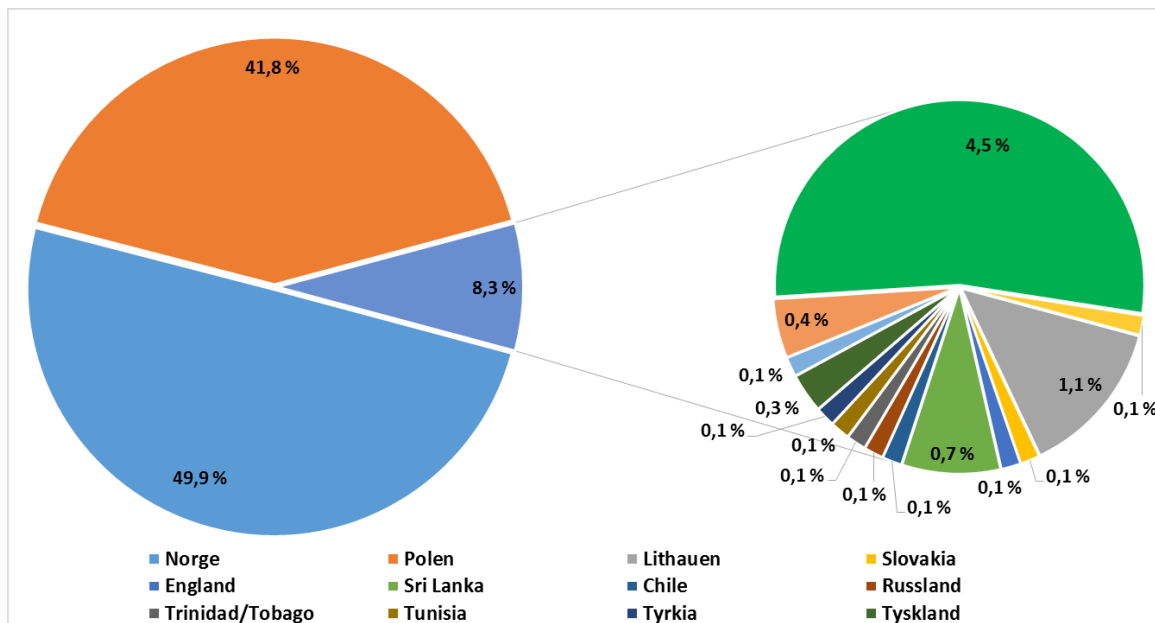
6.1.1 Nasjonalitetsfordeling på Ulstein verft, alle stillinger



Figur 6.5 Egne ansatte i produksjon og administrasjon (alle stillinger) ved Ulstein Verft pr. 1 september 2014 etter nasjonalitet. Prosent. N=396. Kilde: Ulstein Verft

I figur 6.5 har man inkludert en rekke ulike administrative stillinger som verftsledelse, økonomi, HR, innkjøpere, byggleidere, koordinatore og så videre. Figuren viser da at blant Ulstein sine egne ansatte så utgjør nå den norske delen av arbeidskraften hele 83 prosent. Den neste store gruppen er polske arbeidere som utgjør 11,9 prosent. Totalt så utgjør ansatte med annen bakgrunn enn norsk 16,7 prosent av arbeiderne. Splitter man opp stillingene i administrasjon og produksjon, hvor administrasjon inkluderer formenn, så har kun 6,2 prosent en annen bakgrunn enn norsk. På oppfølgingsspørsmål til Ulstein om hva disse 6,2 prosentene gjør, så er det hovedsakelig ingeniører, men også en businessutvikler, en planlegger, en controller og en saksbehandler. Dette viser enda klarere tendensen til at i andre type stillinger enn rent produksjonsarbeid så er overvekten av arbeidsstokken norsk.

Figur 6.6 nedenunder viser fordelingen ut fra nasjonalitet på verftet som helhet. Når de mer administrative stillingene inkluderes, så utgjør arbeidskraft gjennom leverandørene 43,1 prosent av det totale antall sysselsatte. Tabellen viser at Norge og Polen er de helt klart største gruppene, samt at Romania også utgjør en betydelig gruppe.



Figur 6.6. Alle sysselsatte (egne og innleide) ved Ulstein Verft pr. 1 september 2014, etter nasjonalitet. Prosent N=696. Kilde: Ulstein Verft

6.1.2 Multikulturell arbeidsstokk?

Tallenes tale er forholdsvis klar hva gjelder fordelingen over ansatte og i hvilken gruppe den store andelen med annen nasjonal bakgrunn befinner seg. Ser man på faste vs. arbeidere fra leverandørene snur prosentandelen seg til å være omtrent motsatt hva gjelder gruppen norske og polske. At det er så stor andel med annen bakgrunn enn norsk blant arbeiderne, mens de med lederansvar hovedsakelig er norske eller nordiske, reiser viktige spørsmål knyttet til blant annet kunnskapsoverføring og karriereløp som rapporten kommer tilbake til.

6.2 ARBEIDSKRAFT ENGASJERT ETTER LEVERANDØR

Møreforskning sendte i sommer (2014) ut en mail med spørsmål til de leverandørene som var aktive på verftet i den aktuelle tidsperioden, hvor de ble stilt spørsmål om arbeidskraft, organisering og nasjonalitet. Det var i alt ni leverandører, hvorav åtte av dem svarte på spørsmålene. Det var svært ulikt hvor mange ansatte de hadde. Den minste hadde kun en person som jobbet mot Ulstein, mens de andre hadde over hundre, samt at de leide inn enda flere ved behov.

Av leverandørene var det kun to som hadde kun norsk arbeidskraft, og de var også små leverandører. De var atypiske også fordi de ansatte fulgte ordinær arbeidstid og alle

hadde fast ansettelse. Rapporten fokuserer derfor på de seks andre. De seks andre leverandørene meldte å ha mannskap fra Polen, Litauen, Romania, Sverige, Finland og Danmark. Tabell 6.1 nedenunder viser hvilke land de ulike leverandørene hentet arbeidskraft fra. I tillegg til det som kommer frem av tabellen, så brukte noen av leverandørene også ansatte fra landene listet under som var bosatt i Norge. I all hovedsak var likevel disse utenlandske arbeiderne bosatt i eget hjemland. Ansatte fra de andre nordiske landene viste seg ofte å være formenn. En del av leverandørene med utenlandske arbeidere har også norske formenn.

	Leverandør							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Antall ansatte som jobber for Ulstein ²	80-110 (220)	12 (350)	8 (L)	20-90 (300)	72	6+30 ³ (75)	12	12
Polen								
Litauen								
Romania								
Norge								
Danmark								
Sverige								

Tabell 6.1 Antall ansatte hos leverandørene og fordeling over hvilke land leverandørene har arbeidere fra (Grå felt). Kilde: egen undersøkelse

Som sagt svinger antall og sammensetning på de ansatte veldig med periode, noe som er årsaken til at det kan være vanskelig å ha oversikt over hvem som er hvor i et gitt «øyeblikk». I tabell 6.1 har vi derfor ikke tallfestet hvor mange fra hver leverandør som kommer fra hver land. Vi bruker likevel leverandøren i kolonne 5 som eksempel, både fordi de ikke leier inn mannskap og fordi de var veldig konkret i beskrivelsen. De hadde 64 ansatte i produksjon, seks formenn og to administrativt ansatte. De hadde ansatt 19 polske arbeidere med bostedsadresse i Polen, 42 rumenere med bostedsadresse i Romania, to rumenere med bostedsadresse i Ulsteinvik, og en ansatt svenske med bostedsadresse i Sverige. Av formennene så har fire bostedsadresse i Norge og to

² Totalt oppgitt ansatte i selskapet i parentes

³ Pluss 30 som leies inn via underleverandører

bostedsadresse i Sverige. Samt at de hadde to med administrativt ansatte med bostedsadresse i Norge.

På spørsmål om de åtte leverandørene ga sine ansatte kontrakter eller om de ansatte de pr. oppdrag ble svarene litt vanskelige å tolke. Det var fordi at flere var ansatt med kontrakt, og fast ansatt, men likevel hyret inn på oppdrag. Mange av leverandørene brukte også en kombinasjon. Verdien av informasjonen om kontrakt vs. oppdrag ble derfor mindre, fordi intervjuene med arbeidere som var engasjert gjennom leverandørene, så viste at det var ikke sånn hos alle leverandørene at fordi man hadde en kontrakt, så var man garantert kontinuerlig arbeid eller forutsigbar turnus.

De seks leverandørene med utenlandske arbeidere opererte alle med turnusordning, mens de to leverandørene med norske arbeidere opererte med ordinær arbeidstid. Turnusordningen til de utenlandske ansatte var ulik. Tilbakemeldingen fra de ansatte i intervjuene gav også et noe uryddigere bilde enn det leverandørene selv svarte, i den forstand at en del av arbeiderne meldte om uforutsigbar turnusordning. Felles for leverandørene var at det ofte var ulike turnusordninger for formenn og produksjonsarbeidere, og noen justerte også turnusroteringen avhengig av hvor mye det var å gjøre. For produksjonsarbeidere varierte det fra 4/2, 5/1, 5/2, 6/2 og 6/3. Det varierer også innad i selskapet. Noen oppgir at formenn har annen turnus enn arbeiderne (2/2).

Selv om leverandørene baserer deler av arbeidskraften sin på innleid arbeidskraft på oppdrag så er gir de uttrykk for at de er bevisst viktigheten av at arbeidskraften er noenlunde stabil. De oppgir alle at utskiftningen av arbeidere er lav (høyeste oppgitte tall er ca. 25 prosent). De oppgir at noen ansatte har vært hos de så lenge som 5-10 år. Begrunnelser som blir gitt er at det sikret kontinuitet fordi de ansatte er kjent med rutiner og standarder. De er opptatt av at formenn og operatører da kjenner hverandre. De har en rotasjonsplan eller et kvalitetssystem for å sikre dette. Som en av leverandørene selv er inne på i svaret sitt så er de avhengig av et godt rykte for å bli spurt om å delta på flere oppdrag, og da trenger de også en viss kontroll over ansatte. En sa også at «folk som kjem tilbake til kjende forhold, kjende arbeidskollegaer og kjend arbeidsplass har en mykje større forutsigbarhet og trygghet når dei veit kva dei kjem til». Ikke alle arbeiderne som kom fra leverandører som Møreforskning snakket med i intervjuene opplevde en slik forutsigbarhet og trygghet.

Leverandørene fikk også spørsmål om de hadde strategier for å sikre en viss kontinuitet i arbeidskraften. Siden utskiftningen var svært lav (hos noen ikke i det hele tatt), så var det først og fremst når noen nye skulle introduseres at temaet ble aktuelt. Svarene fra leverandørene på antall faste mot antall nye avhenger nok litt av hvor mange personer som jobber i et team/arbeidslag i arbeidet deres. De oppgir at fra 75 prosent og oppover (de aller fleste over 80 prosent) må ha vært på verftet før for hver nye som introduseres.

En leverandør oppgir også at de roterer på folk hva gjelder type arbeid for å øke trivselen og styrke kompetansen i utstyr og type oppdrag.

6.2.1 Leverandørene sikrer kontinuitet blant arbeiderne på verftet

Svarene fra leverandørene tyder altså på at de har en bevisst strategi for å sikre kontinuitet i arbeidskraften, og at de har rutiner for hvordan en skal håndtere det når det er arbeidere som er nye på verftet. En viktig årsak til dette er selvsagt at de er avhengig av at Ulstein Verft er fornøyd med jobben for at de skal få komme tilbake. Det er også verdt å merke seg at arbeidskraften via leverandørene ofte har vært på verftet i mange år. Det vil altså si at taus kunnskap ikke bare om faget, men også om hvordan Ulstein Verft fungerer kan synes å ivaretas av gjennom leverandørene sine rutiner for håndtering av sin arbeidsstokk.

7. PROBLEMSTILLINGER

Dette delprosjektet er en liten del av et større prosjekt, og arbeidet gjort så langt i denne arbeidspakken må sees som en innledende kartlegging som har vært ment å identifisere når og hvordan temaet om multikulturell arbeidsstokk melder seg. Prosjektet er lagt opp slik at Ulstein også er en aktiv part i arbeidet. Denne delleveransen fokuserer derfor på å identifisere noen relevante problemstillinger som Ulstein blir utfordret til å jobbe videre med internt. Arbeidet har altså hovedsakelig konsentrert seg om å identifisere de relevante spørsmålene fremfor de riktige svarene.

Det ble tidlig klart at når man skal snakke om tiltak for å ta bedre tak i muligheter og utfordringer knyttet til arbeidere fra mange land, så må en skille mellom faste ansatte og arbeidere via leverandør siden premissene blir så ulike. Situasjonen arbeiderne er i og hva som forventes både av de og arbeidsgiver er ulik. Problemstillingene tar derfor høyde for dette.

Innenfor hver enkelt problemstilling er det potensiale både for å iverksette konkrete tiltak som antas å ha ganske umiddelbar effekt, og for å stimulere til tiltak som kan ha virkning på lengre sikt. Det vil være naturlig at det videre forskningsarbeidet konsentrerer seg om å følge opp det interne arbeidet med disse problemstillingene. Følgende problemstillinger har blitt vektlagt:

1. Hvordan hindre at feil som egentlig ligger hos organisasjonen blir forklart med 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?

7.1 HVORDAN HINDRE AT FEIL SOM EGENTLIG LIGGER HOS ORGANISASJONEN BLIR FORKLART MED KULTUR, OG DERMED HELT UNØDVENDIG SKAPER STØRRE KULTURELLE SKILLER?

Denne første problemstillingen tar for seg det faktum at når arbeiderne ble spurt om utfordringer i deres arbeidshverdag, så var det ikke temaer direkte knyttet til multikulturell arbeidsstokk som ble nevnt. De nevnte snarere ting som tegninger som ikke var oppdaterte, varer som kom for sent, feilbestillinger, kommunikasjonsproblemer, manglende oppretting av feil og tidspress. Utgreingen av problemstillingen under er ikke ment som en uttømmende liste av slike organisatoriske utfordringer, men snarere peke på noen sentrale momenter som med fordel kan tas tak i.

Ved å snakke om utfordringer for arbeidsprosesser og samarbeid i en arbeidsstokk som består av mange ulike nasjonaliteter, er det lett å se forbi det faktum at en god del av problemene som oppstår i produksjonen er knyttet til organisatoriske utfordringer. Noen av disse problemene kan forsterkes av at man ikke snakker samme språk eller ikke deler samme forståelse av hvordan arbeidet organiseres. Så selv om kulturforskjeller kan være et nyttig begrep for å forklare utfordringer, kan det også være farlig fordi man kan ende opp med å snakke om utfordringer som egentlig bunner ut i organisatoriske forhold. Da kommer man for det første ikke nærmere å identifisere hvor utfordringen egentlig ligger og for det andre kan det bidra til å skape større skiller mellom arbeidere fra ulike land enn det som trenger å være tilfelle. Det kan heller være at kulturforskjellene forsterkes på bakgrunn av utfordringer som egentlig handler om helt andre ting.

7.1.1 Feil på tegninger og manglende retting av rapporterte feil

Det klareste eksempelet på organisatoriske utfordringer med ringvirkninger er det er at alle arbeiderne tok opp at tegningene de fikk å jobbe med ikke var oppdaterte. Når de så meldte inn feil så ble de ikke rettet opp. De sa at hvis det var seks like båter, så fant de feilen de meldte inn på båt en også på siste båt i rekken. Dette var et tema flere tok opp for de var nå i en prosess hvor de bygde seks like båter etter hverandre.

Det viktige poenget er at feil tegninger skaper feil som må rettes opp på et senere tidspunkt, samt at det gjør Ulstein verft veldig avhengig av at det er de samme folkene som jobber på de samme båtene slik at de vet når feilene kommer, og kan dermed unngå de. Både arbeidere fra leverandørene og faste ansatte sa at de husker feilene fra den ene gangen til den andre, sånn at en del av problemene ble unngått fordi arbeiderne ikke bare har taus kunnskap om det faglige i å bygge båt, men også om hvordan Ulstein Verft fungerer.

En hovedårsak til at dette kan forsterke skillene mellom de ulike nasjonale gruppene er manglende språkkunnskaper. Utenlandske arbeidere benytter tegningene de fikk tildelt

for å gjøre jobben. En av de norske gikk så langt som å si at han mente at en god del av problemene med arbeidere som ikke kunne språket, kom nettopp fra dette med at tegningene ikke ble rettet.

7.1.2 Kommunikasjonslinjer og manglende oppretting av feil

Til tross for overnevnte vektlegging av planlegging og hyppige møter, er kommunikasjon oppover og dialog mellom avdelingene en av hovedutfordringene som nevnes i alle intervjuene. En viktig problemstilling for produksjonsarbeidere var at de ble avbrutt i sitt arbeid fordi andre måtte inn for å gjøre sin jobb. At man måtte bryte opp for maling eller vask var en gjenganger i eksemplene. En av arbeiderne fortalte en historie om at han måtte ta ned arbeid fordi noen andre ikke var ferdig, for å så gjøre det på nytt. De polske arbeiderne understreket at dette ikke var et problem på «gulvet», men høyere oppe. Altså, manglende koordinering og kommunikasjon mellom avdelingene. De nevner prosessen i forkant av inspeksjon som et godt eksempel. Den ene polske arbeideren sier at hvis man en uke før en inspeksjon på sitt felt kan informere alle om den kommende inspeksjon, så kunne alle sjekke at de var ferdige med sin del før inspeksjonen kom. De vektlegger også viktigheten av å spørre før man går inn for å gjøre noe arbeid når det er en annen avdeling som gjør sin jobb. Hvis man går inn kan man risikere å ødelegge for de andre, men det kan være tidsrom hvor det er fint mulig å gå inn uten å forstyrre det andre arbeidet. De mente at man hadde unngått mange problemer hvis man bare snakket sammen på tvers. Det ble da understreket at dette var på tvers av avdelingene, og ikke mellom arbeiderne. Han ene sa det var behov for flere møter, eller i hvert fall at man var mer konstruktive på de møtene som allerede fantes. Det er derfor mye å hente på å etablere gode rutiner for hvem som skal informeres på ulike tidspunkt.

Arbeiderne fra alle gruppene mente Ulstein brukte vanvittig mye penger på at folk måtte gjøre arbeid opp igjen, og på at folk oppover i systemet ikke rettet feil når de blir rapportert inn. De er opptatt av ulike avdelinger i selskapet må se på helheten. Et eksempel brukt er at innkjøp endrer vaskemaskin, men den passer kanskje ikke med plassen designet for den.

På spørsmål om de mistet litt motet på å rapportere når ting ikke ble tatt tak i, bekreftet de det til en viss grad. De sa at hvis det var alvorlige ting så rapporterte de, men etter hvert som de hadde sagt ting hundre ganger uten at noe ble gjort så ga de litt blaffen.

Dette med feil på tegninger var noe som kom opp igjen flere ganger, og var noe de ga uttrykk for at de bare ikke kunne forstå at det ikke ble gjort noe med. Det kom også tydelige signal om at tilbakemeldingssystemet de hadde tilgjengelig ikke fungerte optimalt. Dette er en ond sirkel. En av hovedproblemstillingene de norske tar opp når det gjelder utenlandsk arbeidskraft, er at de ønsker at utlendingene skal komme med forslag til forbedringer og melde fra om feil. En slik forskjell tilskrives ofte kultur – at

utenlandske ansatte har en annen kultur for å engasjere seg og si ifra til ledelse. Et noe paradoksalt poeng i de vedlagte fempunktslistene er at mens de norske etterspør at de utenlandske tør å si ifra, så etterspør de utenlandske at ledelsen hører etter. Kan det være at problemet ligger et annet sted enn at arbeiderne ikke sier fra? Det er åpenbart at hvis en opplever at ting ikke blir tatt tak i så har dette en viktig symbolsk effekt. Det gjør at arbeiderne gradvis mister troen på at det hjelper å si ifra. Det å sikre gode rutiner for at tilbakemelding blir fulgt opp bør være en prioritert oppgave for Ulstein å ta fatt i.

Arbeiderene etterspør altså gode rutiner for å informere andre avdelinger i forkant av inspeksjon og mer koordinering på et overordnet nivå mellom avdelingene. De ser også et problem med læring oppover i organisasjonen.

7.1.3 Hvordan sikre kontinuitet og best mulig oversikt over hvem som er her til enhver tid?

En viktig erfaring i dette prosjektet har vært hvor komplisert prosessen har vært med å få noenlunde brukbare tall over hvem som er på verftet. Det har som nevnt tatt måneder å få tall hvor det som meldes fra Ulstein Verft og det som meldes fra leverandørene stemmer overens. Den beste løsningen ble da vurdert å være et øyeblikksbilde. Når de tallene var på plass, så stemte ikke dette helt overens med inntrykket som var gitt i intervjuene om hvilke nasjonaliteter som fantes på verftet. Det ble derfor gjort oppfølgingsspørsmål til Ulstein verft om en av leverandørene, og det viste seg da at tallene for denne leverandøren måtte justeres. Forklaringen på dette var at denne leverandøren rapporterte på en annen måte enn de andre leverandørene.

I følge Ulstein Verft melder leverandørene inn mannskapet sitt på ulikt vis; noen leverer tall, mens andre leverer lister. Det er åpenbart at det vil være en stor fordel å standardisere rapporteringsformen for å sikre best mulig oversikt, samt å legge til rette for sammenligning av data. Retningslinjene for hvordan leverandørene blir bedt om å rapportere må styres av hva Ulstein skal bruke tallene til. God oversikt over arbeidsstokken over tid kan være et viktig styringsverktøy. Rapportering med navn gir mulighet til å holde oversikt over hvem som har vært hvor, når, hvor lenge etc. Dette er helt essensiell informasjon for å få oversiktsbilde over ressurspersoner og hvor kritisk enkeltpersoners kompetanse faktisk er.

I lys av nødvendigheten av at arbeiderne kjenner verftet og bransjen, så er det viktig med kontinuitet i arbeidsstokken. Kontinuitet sikrer at arbeiderne «kjenner» rutinene og opparbeider seg taus kunnskap om hvordan de kan løse utfordringer som dukker opp underveis. Det har også vist seg gjennom intervjuene at selv om arbeidskraften er ansatt av andre aktører, så har svært mange av de vært ved verftet i mange år. Som nevnt har leverandørene selv rutiner for å sikre kontinuitet i arbeidskraften. Det reiser likevel spørsmål knyttet til kunnskapsoverføring og utveksling mellom arbeiderne på verftet.

For Ulstein sin del kan det være verdt å reflektere rundt om det er noe verftet selv bør gjøre for å sikre kontinuitet.

7.2 HVORDAN UTNYTTE MULIGHETENE OG IKKE BARE FOKUSERE PÅ Å LØSE UTFORDRINGENE MED «LÅNT» ARBEIDSKRAFT?

Det ble raskt klart i intervjuene at Ulstein er helt avhengig av kunnskapen arbeidskraften fra leverandørene sitter med. Det er flere av arbeiderne fra leverandørene som også tar opp problemstillinger knyttet til blant annet feil på tegninger, og forteller historier om hvordan de vet hva som skal gjøres fordi de har sett samme feilen på båtene før. Det vil si at disse arbeiderne har verdifull taus kunnskap ikke bare om bransjen, men også om Ulstein.

Samtidig har mange av de utenlandske arbeiderne jobbet flere steder både i Norge og utlandet før de kom til Ulstein, og noen av de er også på andre verft nå. Det vil si at de har med seg kunnskap om hvordan ting gjøres andre steder. De vil da i tillegg til sin fagkunnskap kunne ha forslag til alternative måter å løse arbeidsoppgaver på ut fra hva de har vært med på andre steder.

Delrapporten har alt vært inne på hvordan deling av dekk (som i interiør), løser en del av utfordringene med mange ulike nasjonaliteter, men at det også begrenser noe av mulighetene. Spørsmålet om hvor flerkulturell arbeidshverdagen faktisk er ble ganske tydelig i diskusjonen av språk. Språkmestring ble sett på som viktig, spesielt hvis man skal gjøre karriere. Selv om det var en reell bekymring for det store antall misforståelser mellom ulike nasjonale grupper på grunn av språk, ble ikke språk sett på som en veldig stor hindring i det daglige arbeidet. De aller fleste oppga at de snakket mest på sitt eget morsmål i løpet av en dag. Dette må sees i sammenheng med denne oppdelingen av arbeidet, og illustrerer også manglende kunnskapsutveksling mellom arbeiderne. Her ligger et potensiale for Ulstein å tenke kreativt om hvordan en skal få til arenaer for kunnskapsutveksling også mellom faste ansatte og de som arbeider for leverandørene. Det er Ulstein som best vurderer hva som lar seg gjøre og ikke av slike tiltak. Kan man for eksempel tenke seg å blande team? I første omgang på de feltene hvor man vet de ofte har en mer spesialisert kompetanse.

En er nødt å erkjenne at det kreves kulturell kompetansen for å vite når, hvor og hvordan en kan komme med forslag til endringer i arbeidsprosesser. I tillegg kompliserer arbeidsforhold og tilhørighet spørsmål om hvem arbeiderne skal si ifra til om hva. I lys av det, er det viktig å erkjenne at kunnskapsutveksling ikke kun kan basere seg på at arbeidskraft fra leverandørene skal dele løsninger

7.2.1 Å øke attraktiviteten for å ivareta kompetanse

Et tema som kom opp i intervjuet med de utenlandske ansatte engasjert av leverandørene var manglende tilbud utenfor arbeidsplassen. En av dem sa de gjorde alltid sitt beste og jobbet hardt, men hvis arbeidskraften skulle gjøre jobben sin bra, måtte de ha det bra der de hvilte også, ikke bare på arbeid. En ting som ble nevnt var ustabil internett og manglende aktivitetstilbud. Med tanke på at arbeidet utføres på Ulstein er dette noe som er verdt å tenke på selv om en ikke er den primære arbeidsgiveren.

Denne problemstillingen referer derfor til de «midlertidige», som i stor grad viser seg å ikke være så midlertidige som først antatt. Det kan derimot se ut som at samfunnet er lagt opp til at disse arbeiderne er midlertidige, og at det er ulike folk som er her hver gang. Realiteten ser ut til å være en ganske annen, hvor det er mange som kommer år etter år. En annen realitet er at bedriftene og samfunnet er helt avhengig av at de gjør nettopp det.

Møreforskning understreker at dette er en problemstilling på samfunnsnivå. Men med tanke på at Ulstein er helt avhengig av den tause kunnskapen til de midlertidig ansatte, er det likevel verdt for Ulstein å vurdere om det er tiltak de kan sette i verk for å gjøre det mer attraktivt for midlertidige arbeidere å være på, og komme tilbake til, Ulstein Verft.

En annen grunn til at kontinuitet i arbeidsstokken er viktig er at i alle intervjuene så ga arbeiderne uttrykk for at utfordringene var størst når de ikke kjente hverandre, og at det gikk bedre når de hadde arbeidet sammen en stund. Et eksempel på tiltak kan være å få i stand aktivitetstilbud som ikke krever man er der kontinuerlig. Sommerfesten ble nevnt som et positivt tiltak for arbeidere engasjert gjennom leverandørene, fordi den inkluderer alle.

7.3 HVORDAN SKAPE GODE RAMMER FOR ENGASJEMENT OG IDEUTVEKSLING FOR FAST ANSATTE?

7.3.1 Ansvar

En ting som er påfallende i tallmaterialet presentert over er at den multikulturelle arbeidsstokken består av produksjonsarbeidere, og ikke formenn. Samtidig uttrykkes det både fra verftet og fra de norske arbeiderne at en er avhengig av arbeidskraft andre steder fra. Spørsmålet da er hva skal til for å få de til å ønske å bli her. To tema som kom opp i intervjuene var lønn og ansvar. Ut fra tallene presentert i kapittel 6 kan det se ut som man har en jobb å gjøre hva gjelder sistnevnte.

En av koordinatorene uttrykte en bekymring om at det var en risiko å bygge opp utenlandske nøkkelpersoner, fordi de kunne ta med seg kompetansen sin å dra. En sentral problemstilling er hvordan man skal ta tak i denne utfordringen.

Flere av de fast ansatte utenlandske gir uttrykk for at de ser ikke for seg at de hadde blitt på verftet hvis de hadde andre muligheter lokalt i nærområdet rundt Ulstein. Dette må selvfølgelig sees i lys av at de her snakket om hvilke betingelser som skulle til for å bli her, men det er verdt å merke seg at det at de vektlegger muligheter lokalt, tyder på lokal forankring.

7.3.2 Språk

Temaet ansvar er også knyttet til språk. De norske mente at det var viktig at bedriften la til rette for at de utenlandske arbeiderne som var fast ansatt lærte norsk. De sa at bedriften kun krevde et grunnkurs, men de sa at det kunne ikke være rare kurset fordi de som kom tilbake med godkjent kunne svært lite norsk. Krava hadde blitt strengere siste tiden, ifølge en av koordinatorene, for nå skulle du ikke bare ha gått på kurs, men du skulle vise at du hadde lært noe.

De norske med litt mer administrative stillinger uttrykker at det kan være vanskelig å få utenlandske ansatte til å engasjere seg i kurs etter arbeidstid. Satt litt på spissen kan man jo si at dette er forståelig hvis man opplever at det ikke satses på en. Det kan være verdt å tenke på hvor viktig dette med felles språk er, og i så fall om det språket skal være norsk. Hvis man vurderer det som kritisk at alle kan norsk, kan det også være naturlig å spørre hvordan man kan sikre at bedre læring. Er man for eksempel villig til å betale for kurs utenfor arbeidstid hvis kurset vurderes som viktig for Ulstein? Dette kan gjelde mer enn bare språkkurs.

Manglende språkkunnskaper er problematisk av en annen årsak, og det gjelder forfremmelse. I en diskusjon knyttet til multikulturelt arbeidsliv generelt, og ikke nødvendigvis Ulstein, så stiller en av de polske spørsmål om hva som gjør at noen blir forfremmet. Hans oppfatning er at gode språkkunnskaper blir avgjørende fordi det kan gjøre kommunikasjon enklere. Dette berører en viktig problemstilling, for man må spørre seg om språklige utfordringer endrer kriteriene for forfremmelse. Er det sånn at faglig kompetanse eller lederegenskaper ikke nødvendigvis teller tyngst?

7.3.3 Felles sosiale arenaer

De fast ansatte gir uttrykk for at selv om de jobber godt sammen i arbeidsprosessene, så går de norske og polske hver til sitt i pausene.

Det er en alvorlig utfordring for uformell informasjonsutveksling. De uformelle arene som lunsj, kaffe og prat i gangen kan ha stor betydning for hvordan bedriften fungerer i

det daglige. Et eksempel på betydningen av slike uformelle arenaer er et studie av kopimaskinreparatører hos Xerox, som viste hvordan muntlig historiefortelling i sammenkomster som lunsjen var en viktig måte for disse reparatørene å opparbeide seg status i gruppen. I tillegg var det av svært stor betydning for bedriften fordi disse historiene bidro til opplæring og kunnskapsutveksling mellom reparatører som i det daglige jobbet alene (Orr 1990).

Det vil være verdifullt for Ulstein å se på hvordan en kan skape sosiale arenaer som både norske og utenlandske arbeidere finner relevante. De utenlandske faste arbeiderne ga klart uttrykk for at de prioriterte familien på tidspunkt de ikke var på arbeid. De snakket varmt om julebordet hvor de fikk ta med seg kona, og en nevnte også at han alltid stilte på sosiale arrangement for sin avdeling. De var derimot mindre positive til sommerfesten hvor familiene ikke var invitert, og som foregikk på verftet. Det kan være en idé å inkludere både norske og utenlandske arbeidere i en diskusjon om hva de tror er viktig for å skape relevante arenaer for sosial samhandling – både på og utenfor arbeid.

7.4 HVORDAN GÅ BAK STEREOTYPIENE?

Eriksen og Sajjad (2006) beskriver stereotyper som «... forenklete beskrivelser av antatte kulturtrekk ved bestemte typer av mennesker, som fungerer grensesettende i forhold til den. De er med andre ord en type sosialt effektive fordommer» (ibid:56). Viktig er at slike stereotyper kan være selvoppfyllende profetier. I diskusjonen med både de norske og de utenlandske arbeiderne ble typiske stereotyper vektlagt. Delrapporten skal ikke gå inn på disse på nåværende tidspunkt, men snarere utfordre Ulstein til å gå slike stereotyper etter i sømmene. Det kan være en god del å lære fra å gjøre dette.

Et illustrerende eksempel er at dette med at de utenlandske arbeiderne ofte gikk to og to kom alltid opp i intervjuene, både i negativ og positiv forstand. Å si at dette er «kulturelt» eller kategorisk behandle det som noe som må vekk, er å begrense mulighetene til læring. Det kan også skjule noen organisatoriske utfordringer jamfør den første problemstillingen. Et eksempel var at arbeiderne gikk to til utstyrsboden. Her ble det nevnt at i noen tilfeller skyldtes det at en som ikke kunne språket hadde med seg en som kunne det. I andre tilfeller ble det nevnt at dette hadde å gjøre med at det ikke var god nok kontroll på at leverandørene stilte med det utstyret de trengte, og at arbeiderne trengte hjelp for å få skaffet det. Et annet poeng er at tiden mellom lager og arbeidsplass, til garderoben og til kantina er ikke nødvendigvis dødtid. Grimsmo, Bugge og Skulberg (2005) peker på at dette kan være en tid som blir brukt på å utveksle informasjon og diskutere løsninger på arbeidsoppgaver og fremdrift.

7.4.1 «Det går bedre når vi kjenner hverandre»

Denne setningen oppsummerer mye av temaet i intervjuene. En hovedutfordring er at når arbeidere kommer hit så tar det tid å lære seg hvordan både Ulstein og det norske arbeidslivet fungerer. Midlertidige arbeiderne melder om svært lite opplæring annet enn en sikkerhetsvideo, og det kan tyde på at man tar for gitt at man er vant til samme praksis fordi man har samme fagbakgrunn. Selv om man har samme fagbakgrunn, så har man altså ulike forståelser av arbeidslivet. Som et minimum bør det legges til rette for at man får klargjort forventinger til arbeideren, hvordan man forventer at utstyr håndteres, praksiser for hvordan utstyr fordeles og så videre. Mangle på slik klargjøring skaper en del konflikter som arbeiderne tilskriver «kultur», men som igjen kanskje handler om noe annet.

8. OPPSUMMERENDE REFLEKSJONER

En ting som ble klart gjennom inndelingen av intervjuene på den måten som er gjort her, er at jo høyere opp man kom i hierarkiet, jo mer økte prosentandelen av norsk man snakket i løpet av en dag. Det går et klart skille på formannsnivå, når det gjelder i hvilken grad de ansatte mente at utfordringene knyttet til flerkulturell arbeidsstokk direkte berører arbeidshverdagen. Det vil si at koordinatorene og prosjektledere var mer opptatt av dette som en problemstilling som berørte de indirekte, mens formenn og særlig arbeiderne i produksjonen var mer opptatt av dette som en problemstilling som berørte de i det daglige. Når det er sagt var det likevel slik at alle intervjudeltakerne i hovedsak var opptatt av generelle utfordringer i arbeidshverdagen enn det multikulturelle som sådan.

Problemstillingene i denne delrapporten konsentrerer seg først og fremst om å gå bak merkelappen «kultur» 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. Denne kartleggingen har også belyst at arbeidsstokken som kommer fra leverandørene på langt nær er så midlertidig som man kan få inntrykk av, og at de er en kritisk ressurs for Ulstein sin daglige drift. Det er verdt å spørre hva dette har å si for utvekslingen og ivaretagelsen av taus kunnskap. I diskusjoner omkring økt andel internasjonal arbeidskraft så er det ofte en bekymring knyttet til at taus kunnskap om verftets daglige drift forvitres. Funnene her tyder heller på at tauses kunnskapen om verftet er høyst tilstede, men at mye av den ivaretas av de «midlertidige» som etter gjentatte oppdrag på samme verft opparbeider seg kunnskap om verftet og deres praksiser. I rapporten har det imidlertid blitt stilt spørsmålsteget om ledelsen i Ulstein verft er oppmerksom på dette i tilstrekkelig grad. Undersøkelsen blant leverandørene viser at de har uttalte strategier for å sikre kontinuiteten i den «midlertidige» arbeidsstokken som inne på verftet, men det kan være verdt å spørre seg om det er behov for at ledelsen i Ulstein verft ser på deres egne strategier ivaretar dette på et tilfredsstillende måte.

Hovedutfordringen da er å få utnyttet de mulighetene som denne arbeidsstokken bringer med seg. Et viktig steg på veien her er å få en god og pålitelig oversikt over hvem som utgjør denne arbeidsstokken.

8.1 VEIEN VIDERE

Det statistiske bildet presentert innledningsvis peker på at dette ikke er et tema som vil bli mindre aktuelt, snarere tvert imot. Denne delrapporten, som i hovedsak konsentrerer

seg om å sette noen sentrale spørsmål på agendaen, kan derfor være et godt utgangspunkt for å identifisere viktige problemstillinger å ta tak i. Det er klart at problemstillingene er ganske ulike avhengig av gruppene involvert (for eksempel skillet mellom faste og «lånte»), og det kan derfor være fornuftig for videre initiativ å gå i dybden i en av de mange sporene som har kommet til syne her. Det er imidlertid utenfor rammene for dette prosjektet.

Denne rapporten ble først presentert som intern prosjektrapport for Ulstein verft, og verftet er nå i gang med å ta tak i noen av spørsmålene reist her i sitt eget organisasjonsarbeid. Neste delrapport fra dette prosjektet vil derfor fokusere på å følge opp dette interne arbeidet.

9. REFERANSER

Andersen R, M.Bråten, L. Eldring, J.H Friberg, A.M Ødegård (2009) Norske bedrifters bruk av østeuropeisk arbeidskraft. Fafo-rapport 2009:46

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

Båtevik, F.O, Ytterdal, E.R & Hanche-Olsen, M.S (2013). *Kompetanse for ei kunnskapsintensiv framtid. Kva gjer marine og maritime arbeidsplassar i Møre og Romsdal attraktive for høgt utdanna arbeidskraft?* Volda: Møreforskning Volda

Båtevik, F.O, M.F Giskeødegård og G. Grimsrud (2015) *Ålesundregionen - Integrert og fragmentert?* Volda: Møreforskning Volda

Dølvik, J., L.Eldring, J.H. Friberg, T. Kvinge, S.Aslesen, og A.M. Andersen (2006): Grensesløst arbeidsliv? Endringer I norske bedrifters arbeidskraftsstrategier etter EU utvidelsen. Fafo-rapport:548

Eriksen, Thomas Hylland og Torunn Arntsen Sajjad (2006) Kulturforskjeller i praksis. Perspektiver på det flerkulturelle Norge. 5 utgave. Oslo. Gyldendal Norsk forlag.

Giskeødegård, M. og G.M. Grimsrud(2014): Kjønnsperspektiv på rekruttering av innbyggjarar til Møre og Romsdal. Rapport nr. 52, Møreforskning

Grimsrud, Bjørne, Bugge, Thorild og Anne Marit Skulberg (2005) Endring av kultur og roller for mellomledere og operatører. Omstillinger ved Ulstein Verft og Aker Stod. Fafo-rapport 489

Grenness, T. (2003). Scandinavian Managers on Scandinavian Management. *International Journal of Value-Based Management*, 16, 9–21

Hervik A.,O. O therhals og B.G. Bergheim (2007) Den maritime næringen i Møre og Romsda l. En vekstkraftig næringsklynge rustet til omstilling? Rapportnr:0711, Møreforskning Molde

Hervik, A., O. Oterhals, B.G. Bergem (2014) Maritim klyngeanalyse 2014: ØKONOMISK PRESS, MEN FORTSATT LYSE UTSIKTER , Presentasjoner , Møreforskning Molde

LO- samfunnsnotat nr. 12/14: En ny type arbeidsmarked. Landsorganisasjonen Norge, samfunnspolitisk avdeling

Nonaka, I og Takeuchi H. (1995) *The Knowledge- Creating Company*. New York: Oxford University Press

Oterhals, O. G. Johannessen og A. Hervik (2011) STX OSV. Ringvirkninger av verftsvirksomheten i Norge. Rapport nr.1108. Møreforskning Molde

Orr, J (1990): "Sharing knowledge, Celebrating identity: War Stories and Community Memory in a Service Culture", in

Middleton, David & Edwards, Derek (eds): Collective Remembering. London: Sage Publications

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

10. VEDLEGG

10.1 FORMENN

- ta var på den høge arbeidsmoralen dei utelandske arbeiderne har. Dei står på å får jobben raskt utført.
- det er greit at dei utelandske arbeiderane kommuniserer godt med hverandre og løyser problemet på stedet
- misforståelser på grunn av språk er ei utfordring
- må prøve å få dei utenlandske arbeiderne til å forstå at dei ikke på ta (for eks. verktøy fra kvarandre)
- synes det er greit med dere kultur med håndhilsing om morgenen (det betyr de vil vi skal stole på de).

10.2 NORSKE ANSATTE

(ble ikke helt som tenkt. En kombinasjon av en for/mot liste og en forslag til tiltak. Derfor skrevet litt mer enn det som stod for å få frem mening).

- Positivt at de hjelper hverandre i arbeidet. De er effektive, og noe av det kunne ha med dette å gjøre (alle tar en plate hver, fremfor at en person går 20 ganger). Kan man gjøre noe med dette i noen situasjoner?
- Hjelpsomme mot andre. Ikke bare at de jobber sammen, men at de er raske til å spørre/ta aksjon hvis de ser noen nordmenn trenge hjelp
- De mente det ville være bra om de norske lærte litt om deres kultur, slik at de kunne få forståelse for ting som var viktig for de. Ulemper
- Unødig bråk av støyende verktøy. Dette ble sagt å gjelde alle, men særlig de utenlandske som var vant til en annen bruk av verktøy. Overdreven bruk av vinkelsliper var en gjenganger i alle intervjuene
- Unødig roping, høy musikk, spyting. Dette gjaldt igjen alle, men særlig de utenlandske. Kanskje spesielt når de var ny og kom fra verft med annen kultur på hvordan man oppførte seg på verftet
- Bruk av rett verktøy til rett arbeid. [Dette gjaldt både på grunn av bråk og på grunn av at ting ble ødelagt. Igjen så var dette sagt å være mye fordi de var vant til annet (mindre avansert) utstyr]

- Misforståelser mellom faste arbeidere og utenlandske arbeidere

10.3 UTENLANDSKE ARBEIDERE

(Her fungerte jeg som sekretær)

- Have to accept the rules of the country one works in
- o Cannot build "Poland" in Norway
- o One needs time to accept
- When you think things are better in Poland and make suggestions, people should try them out
- o People say ok, but does not change the practice
- o Not easy to accept
- o Wants people to really analyze if the suggested way is better or not
- ☒ Don't want to fight
- ☒ They think it is important to compromise between Norwegian and Polish ways: working together
- There needs to be more communication between the departments on foremen level
- People in the project department should discuss with the workers
- o "we know what works"
- o Can help with the decision to go for a certain solution
- When something is wrong- fix it.
- More meetings between different departments where they discuss problems (less coffee more talking).
- We need good people, not lazy people
- o Need to think about their work/the company as something they want to do
- o Only professionals
- o Look at motivation, the managers need to look at why there are not more professionals
- ☒ Is the salary to low?
- Money! A large motivating factor, together with responsibility (for some)

10.4 KOORDINATORER

- Språk (ute i produksjonen)
- o Misforståelser, merforbruk av timer som et resultat
- Holdning
- o Frykttkultur: kjempefordel at de følte trygghet at de ikke blir straffet
- Må løse dette med at de skal alltid være to (problemet gjelder de man leier inn på timen) o Kan det være en ide å gå gjennom ulike type jobber og definere hvor det er ok å være to, og hvor det ikke er det. Det gjør det lettere å slå ned på når det ikke er ok
- Giv og kompetanse: Et positivt aspekt er arbeidsmoralen. Samt at noen har veldig god kompetanse (stål) som er veldig nyttig. De blir beskrevet til å ha god arbeidskapasitet (som som er innleid som kommer hit alene for å jobbe, int å reflektere rundt dette)
- De mente at det annet positivt punkt kunne være at det blir mindre fremmedfrykt.

10.5 PROSJEKTLEDERE

1. Anlegg – bedre fasiliteter for tidlig utrustning utenfor dekkhall
2. Planlegging av innkjøp/innkjøpsprosess (innkjøp/teknisk) tidlig oppstartsfasen i et prosjekt
3. Prod.koord & innkjøp må ha tettere samarbeid. Må være proaktive oppimot utstyrsleveranser
4. Oppfølging og rapportering av fremdrift på bortsatt arbeid til prosjektet (stte vekk til utleie firma, litt annen kultur. Hvorfor: bemanning, polakkene går på rotasjon, kommer inn nye midtveis så man mister kontinuitet)
5. Tettere kommunikasjonslinjer mellom linjeledelse og prosjektledelse



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



HØGSKULEN I VOLDA



HØGSKOLEN
I ÅLESUND
