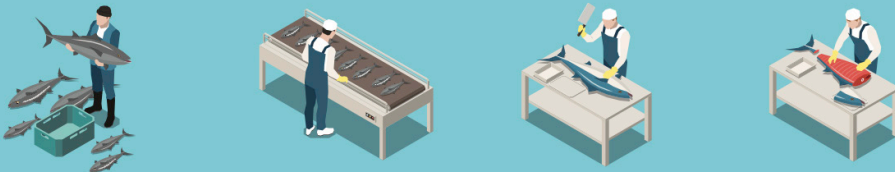
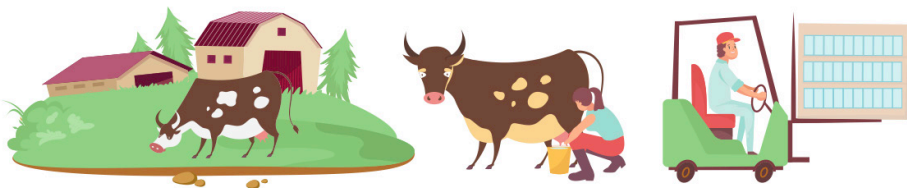


# IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært?

Erfaringer og underveisrefleksjoner tre år inn i programperioden

Siri Yde Aksnes, Heidi Enehaug og Kjetil Frøyland

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY  
STORBYUNIVERSITETET



## ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE

THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

AFI-rapport nummer: 2023:02

### **IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært? Erfaringer og undervisrefleksjoner tre år inn i programperioden**

Forfattere: Siri Yde Aksnes, Heidi Enehaug og Kjetil Frøyland

Prosjekt: IA bransjeprogram i næringsmiddelindustrien

Prosjektleder: Kjetil Frøyland

Oppdragsgiver: NHO Mat og Drikke

Publiseringsdato: 10. januar 2023

Antall sider: 87

Forsidefoto/illustrasjon: Colourbox

Emneord: IA, bransjeprogram, arbeidsinkludering, sykefravær, næringsmiddelindustrien, arbeidsmiljø

Resymé: Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har på oppdrag fra NHO Mat og Drikke systematisert erfaringene fra arbeidsmiljøarbeid i 12 bedrifter knyttet til IA-bransjeprogram i næringsmiddelindustrien (2020-2022). I denne rapporten presenterer vi våre viktigste funn, og kommer med innspill til hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien kan jobbe videre med forebyggende arbeidsmiljø.

Vi har undersøkt sentrale arbeidsmiljøutfordringer, hvilke tiltak bedriftene har gjennomført, og hvilke erfaringer de har gjort med disse tiltakene. Vi har intervjuet både ledere, HR-representanter, tillitsvalgte, verneombud og ansatte i produksjonen (totalt 88 personer). Vi har også gjennomført en spørreundersøkelse om språkopplæring blant bedrifter i næringsmiddelindustrien i NHO Mat og Drikke og Sjømat Norge.

De iverksatte tiltakene har vært virksomme i for kort tid til å ha kunne endret arbeidsmiljøet i vesentlig grad. Det er gjort gode erfaringer knyttet til tiltak for ledelsesopplæring, ergonomi, språklæring, medvirkning, og erfaringsutveksling mellom bedrifter. Flere arbeidsmiljøproblemer som har preget bransjen over tid ser likevel fremdeles ut til å utfordre bedriftene. Basert på de foreløpige erfaringene foreslår vi flere innsatser i bedriftene framover.

ISBN 978-82-7609-449-7

ISSN 2703-836X

© Arbeidsforskningsinstituttet AFI, OsloMet – storbyuniversitetet, 2023

© Work Research Institute (AFI), OsloMet – Oslo Metropolitan University, 2023

© Forfatter(e)/Author(s)

Arbeidsforskningsinstituttet AFI

OsloMet – Storbyuniversitetet

Pb. 4 St. Olavs plass

0130 OSLO

Work Research Institute (AFI)

OsloMet – Oslo Metropolitan University

P.O.Box 4 St. Olavs plass

N-0130 OSLO

Telefon: +47 93 29 80 30

E-post: [postmottak-afi@oslomet.no](mailto:postmottak-afi@oslomet.no)

Nettadresse: [oslomet.no/om/afi](https://oslomet.no/om/afi)

Publikasjonen kan lastes ned gratis fra [arkivet](#)

Publications are available for free download from the [archive](#)

## Forord

Formålet med IA bransjeprogram er å redusere sykefravær og frafall gjennom å styrke det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på den enkelte arbeidsplass. Næringsmiddelindustrien identifiserte selv 4 innsatsområder for IA-arbeidet basert på hvor «skoen trykker»: 1) Språk, kultur og holdninger 2) Ergonomi 3) Autonomi 4) Bedriftshelsetjeneste.

Næringsmiddelindustrien valgte å rette IA-innsatsen mot 12 bedrifter innenfor bransjene fisk, kjøtt og meieri, og tilby disse aktiviteter, tiltak og økonomiske tilskudd knyttet til innsatsområdene. Hver bedrift nedsatte en partssammensatt arbeidsgruppe med ansvar for å gjennomføre IA-arbeidet i sin bedrift.

Et team av forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) fikk senhøsten 2019 i oppdrag av NHO Mat og Drikke å samle og systematisere erfaringene fra arbeidsmiljøarbeidet i de tolv bedriftene. Kjetil Frøyland har ledet forskningsarbeidet, men har samarbeidet tett med de øvrige forskerne Heidi Enehaug og Siri Yde Aksnes, samt prosjektledelsen i NHO Mat og Drikke. Enehaug hadde hovedansvar for gjennomføring av spørreundersøkelse, samt analyse av denne. Ut over dette har forskerne samarbeidet gjennom alle faser både om datainnsamling, analyse og rapportskrivning. I denne rapporten presenterer vi våre viktigste funn, og kommer med innspill til hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien kan jobbe videre med forebyggende arbeidsmiljø.

Vi vil takke prosjektlederne for Bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien, Anne Brit Slettebø og Caroline Dyrnes for godt samarbeid. Takk også til NNNs representant Grete T. Salberg for godt samarbeid. Ikke minst vil vi rette en stor takk til de vi har samarbeidet med og intervjuet i virksomhetene. Takk også til kollega Angelika Schafft som har kvalitetssikret rapporten. Forfatterne er likevel ansvarlige for eventuelle feil eller mangler i rapporten.

Forfatterne,

Oslo, Januar 2023

# Innhold

<b>DEL 1 – OPPDRAG, PROBLEMSTILLINGER, METODE.....</b>	<b>13</b>
<b>1 Bakgrunn og oppdrag.....</b>	<b>13</b>
1.1 Kort om sykefravær i næringsmiddelindustrien.....	13
1.2 Om bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien.....	14
1.3 Tiltak utviklet sentralt for bruk i flere bransjer.....	16
1.4 Følgforskning.....	18
1.5 Rapportens oppbygning.....	18
<b>2 Metode og data.....</b>	<b>19</b>
2.1 Problemstillinger.....	19
2.2 Datainnsamling og dialog med bransjeprogrammets aktører.....	19
2.3 Analyse.....	21
2.4 Styrker og svakheter.....	21
<b>DEL 2 – ARBEIDSMILJØUTFORDRINGER I NÆRINGSMIDDELINDUSTRIEN.....</b>	<b>23</b>
<b>3 Organisatorisk arbeidsmiljø.....</b>	<b>23</b>
3.1 Utfordringer knyttet til omstilling.....	25
3.2 Avlønningssystemer.....	26
3.3 Organisatorisk arbeidsmiljø – noen hovedpoenger.....	28
<b>4 Ergonomisk og fysisk arbeidsmiljø.....</b>	<b>29</b>
4.1 Kulde, varierende tempo og arbeidsmengde.....	29
4.2 Kvaliteten på utstyret.....	30
4.3 Rullering.....	31
4.4 Pauser.....	32
4.5 Ergonomisk arbeidsmiljø – noen hovedpoenger.....	33
<b>5 Psykososialt arbeidsmiljø og ledelse.....</b>	<b>34</b>
5.1 Ledelse.....	35
5.2 Informasjon og medvirkning.....	37
5.3 Psykososialt arbeidsmiljø – noen hovedpoenger.....	38
<b>6 Partssamarbeid, tillitsvalgte og verneombud.....</b>	<b>39</b>
6.1 Rollene i partssamarbeidet.....	40
6.2 Verneombud.....	41
6.3 Partssamarbeid – noen hovedpoenger.....	42
<b>DEL 3 - Språk, kultur og holdninger.....</b>	<b>43</b>
<b>7 Erfaringer og utfordringer knyttet til språk, kultur og holdninger.....</b>	<b>43</b>

7.1 Midlertidighet, utlendighet og kompetanseheving.....	43
7.2 Arbeidets art: Hvor mye språkkunnskaper er det egentlig behov for?.....	44
7.3 HMS .....	45
7.4 Språk og det psykososiale arbeidsmiljøet.....	45
7.5 Kulturelle og holdningsmessige forskjeller mellom grupper av ansatte? .....	47
7.6 Språk, kultur, holdninger – noen hovedpoenger .....	48
<b>8 Hvordan bidrar bedriftene til at de ansatte kan utvikle sine norskerferdigheter? .....</b>	<b>49</b>
8.1 Bedriftsinitierte tiltak og aktiviteter.....	49
8.2 Problemforståelse: Årsaker til å gjennomføre norskopplæring.....	50
8.3 Språkkurs.....	53
8.4 Utvikle norskerferdigheter – noen hovedpunkter .....	58
<b>Del 4 – Tiltak og erfaringer .....</b>	<b>60</b>
<b>9 Erfaringer med bransjeprogrammet og dets tiltak .....</b>	<b>60</b>
9.1 Oversikt over gjennomførte tiltak i bedriftene.....	60
9.2 «En bra dag på jobb» .....	62
9.3 Lederopplæring .....	64
9.4 Erfaringer med bransjeprogrammet samlet.....	64
<b>DEL 5 – AVSLUTNING.....</b>	<b>68</b>
<b>10 Arbeidsmiljø, arbeidsorganisering og sykefravær – tre alen av samme stykke.....</b>	<b>68</b>
10.1 Hva har vi lært? .....	68
10.2 Hva kan gjøres? .....	72
<b>Referanser .....</b>	<b>75</b>
<b>Vedlegg.....</b>	<b>76</b>

## Tabeller

Tabell 1 Hvordan bedriften bidrar til utvikling av språkerferdigheter.....	50
Tabell 2 Årsaker til å starte med norskopplæring .....	50
Tabell 3 Andre årsaker til språkopplæring, kategorisert og illustrert ved sitater.....	51
Tabell 4 Målsetting for norskopplæring, etter stigende betydning .....	52
Tabell 5 Hvorfor bedriftene <i>ikke</i> har gjennomført norskopplæring .....	52
Tabell 6 Rekruttering av deltakere til norskkurs.....	53
Tabell 7 Nivåinndeling av kursdeltakere. ....	54
Tabell 8 Tidspunkt for gjennomføring av språkkurs .....	54
Tabell 9 Finansiering av norskkurset .....	56
Tabell 10 Opplevde resultater av språkkurs .....	57
Tabell 11 Oversikt over tiltak som har fått økonomiske støtte fra bransjeprogrammet i deltakerbedriftene per høst 2022.....	61

## Sammendrag

Formålet med IA bransjeprogram er å redusere sykefravær og frafall gjennom å styrke det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på den enkelte arbeidsplass. Næringsmiddelindustrien identifiserte selv 4 innsatsområder for IA-arbeidet basert på hvor «skoen trykker»: 1) Språk, kultur og holdninger 2) Ergonomi 3) Autonomi 4) Bedriftshelsetjeneste.

I næringsmiddelindustrien valgte man å rette IA-innsatsen mot 12 bedrifter (13 fra 2022) innenfor bransjene fisk, kjøtt og meieri, og tilby disse aktiviteter, tiltak og økonomiske tilskudd knyttet til innsatsområdene. Hver bedrift skulle bidra i utviklingen av arbeidsmiljøtiltak, og nedsatte en partssammensatt arbeidsgruppe med ansvar for å gjennomføre IA-arbeidet i sin bedrift. Tanken var at erfaringene fra disse bedriftene deretter skulle spres til andre.

Et team av forskere fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har på oppdrag fra NHO Mat og Drikke samlet og systematisert erfaringene fra arbeidsmiljøarbeidet i de 12 bedriftene gjennom 2,5 år (2020-2022). I denne rapporten presenterer vi våre viktigste funn, og kommer med innspill til hvordan bedrifter i næringsmiddelindustrien kan jobbe videre med forebyggende arbeidsmiljø. I rapporten løftes framfor alt stemmene og erfaringene til de ansatte i produksjonen fram.

Bransjeprogrammet har vært aktivt i tre år og skal fortsette i to år til. Det er derfor viktig at rapporten leses som en underveisrapport med formål å bidra til læring. Like etter oppstarten av bransjeprogrammet slo koronapandemien inn, noe som medførte at bedriftene måtte reorganisere mye av produksjonen og ikke kunne jobbe med arbeidsmiljøtiltak slik de hadde planlagt. Også AFIs rolle måtte derfor legges om fra en tiltenkt aktiv rolle gjennom å understøtte de prosessene bedriftene stod i, til en distansert rolle med liten mulighet til å besøke bedriftene.

Denne rapporten dokumenterer at de arbeidsmiljømessige utfordringene som var årsaken til at IA-bransjeprogram ble etablert, fremdeles preger bransjen, selv om det er noe variasjon både internt i den enkelte bedrift og bedrifter/bransjer imellom. Rapporten dokumenterer imidlertid også at det gjennom bransjeprogrammet er gjort en rekke positive erfaringer i arbeidsmiljøarbeidet. Dette til tross for den korte tiden programmet har vært aktivt og vanskene koronapandemien medførte. Vi ser på disse erfaringene som gode innspill til hvordan bedriftene i bransjen kan jobbe videre

### **Dette har vi undersøkt**

- 1) Hva er sentrale arbeidsmiljøutfordringer i bedriftene?
- 2) Hvilke tiltak har bedriftene gjennomført for å gjøre noe med arbeidsmiljøutfordringene?
- 3) Hvilke erfaringer har bedriftene gjort med disse tiltakene i løpet av prosjektperioden?

### **Metode**

AFI har intervjuet i alt 88 personer i de 12 bedriftene. Vi har snakket med både ledere, HR-representanter, tillitsvalgte, verneombud og ansatte i produksjonen. Siden bedriftene har en stor andel ansatte som er arbeidsinnvandrere har vi gjort gruppeintervjuer med ansatte fra ulike land. Vi har også vært på feltbesøk og fått omvisning i 4 bedrifter. AFI har deltatt på 6 samlinger i regi av bransjeprogrammet, hvor bedriftsrepresentantene har møttes for faglig input og diskusjon om arbeidsmiljøspørsmål. Her har forskerne samarbeidet med prosjektledelsen om utformingen av opplegget, spesielt knyttet til gruppearbeid. Vi har også gjennomført en spørreundersøkelse om språkopplæring i næringsmiddelindustrien.

### **Lovende erfaringer med flere av tiltakene**

De iverksatte tiltakene har i hovedsak vært virksomme i for kort tid til å ha kunne endret arbeidsmiljøet i vesentlig grad. En rekke foreløpige erfaringer peker likevel i positiv retning:

- **Ledelsesopplæring:** Et kurs ble utviklet som del av bransjesatsningen. Bedriftene som har benyttet seg av kurset mener det har vært nyttig og at det har gitt team- og linjeledere et nødvendig kompetanseløft.
- **Ergonomiltak:** I samarbeid med bedriftshelsetjenesten (BHT) har bransjeprogrammet utviklet en ergonomiveileder og spill-app til bruk for ansatte i bedriftene. Representanter fra BHT har dessuten igangsatt et arbeid med å beskrive hva en god BHT i næringsmiddelindustrien er og utvikle en veileder om dette for bedriftene.
- **Språkkurs:** Flere av bedriftene har gjennomført norskkurs blant ansatte med innvandrerbakgrunn. Bedriftene har hatt utfordringer med å finne gode måter å gjennomføre slike kurs på, men erfarer at kurset hjelper for de som fullfører.
- **Medvirkning:** Bedriftene har hatt god nytte av «En bra dag på jobb». Verktøyet har potensial til å gi ansatte opplevelse av medvirkning i arbeidsmiljøarbeidet, hvis de opplever å bli hørt og at problemene som løftes gjøres noe med.
- **Økonomisk tilskudd:** Deltakerbedriftene har fått økonomisk støtte til å gjennomføre de ulike tiltakene og har også kunnet søke støtte til å igangsette egne arbeidsmiljø-prosjekter.
- **Erfaringsutveksling og inspirasjon:** Bedriftsrepresentantene har opplevd programsamlingene som inspirerende og lærerike. Særlig trekker de fram betydningen av å utveksle erfaringer med andre bedrifter og få nye ideer til forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

### **Sentrale arbeidsmiljøutfordringer som bør adresseres framover**

Næringsmiddelindustriens sentrale arbeidsmiljøutfordringer kan blant annet knyttes til strukturelle forhold og produksjonsmessige betingelser som det kan være vanskelig å gjøre noe med på kort sikt. Flere av de utfordringene som har preget bransjen over tid ser fremdeles ut til å være aktuelle i bransjen og bedriftene i 2022. Kunnskap om hvordan disse utfordringene spiller seg ut i arbeidsmiljøet blant de ansatte kan være viktig for å kunne finne gode tiltak. Følgende utfordringer kan være nyttig å ta tak i:

- **Lønnsomhetsfokuset kan påvirke arbeidsmiljøet:** Et hovedinntrykk er at krav om økt produksjon, lønnsomhet og effektivitet initiert ovenfra er styrende og har prioritet. Bedriftene må tjene penger for å overleve, men høye krav til effektiv produksjon skaper også høyt tempo og et stort arbeidspress for de ansatte, og bidrar noen steder til at ledelsens oppmerksomhet mot produksjonen, kunder og leverandører gis prioritet på bekostning av arbeidsmiljøarbeidet. Ansatte erfarer at lav grunnbemanning kan gjøre linjene sårbare for sykefravær, og er én eller to personer borte blir det mer å gjøre for de andre. Mange ansatte opplever å ikke bli «sett og hørt».
- **Fortsatt tungt arbeid til tross for ergonomiske forbedringer:** Moderne teknologi og nytt utstyr har bedret det fysiske og ergonomiske arbeidsmiljøet, men statisk, tungt og gjentakende arbeid er likevel en hovedutfordring i bransjen. Samtlige bedrifter benytter rullering som tiltak for å forebygge belastningsskader. Bemanningssituasjonen, sykefraværet og de ansattes egne valg om å stå på faste steder gjør likevel at rullering ikke alltid fungerer så godt som det kunne i praksis.
- **Psykososialt arbeidsmiljø og ledernes viktige rolle:** Kombinasjonen av støyende produksjonslokaler og ensidig gjentakende arbeid ved linja, begrenser den sosiale interaksjonen mellom ansatte. Mange ansatte opplever arbeidet og det kollegiale fellesskapet som positivt, men vi finner også forholdsvis ofte beskrivelser et dårlig psykososialt arbeidsmiljø. Nærmeste leder spiller en viktig rolle for utvikling av det sosiale klimaet og ansattes opplevelse av mening og mestring. I enkelte av bedriftene er ledernes kontrollspenn så stort at de ansatte nærmest må «løpe etter lederne» for å snakke med

dem. Dette kan påvirke samarbeidet og relasjonene mellom ledelsen og de ansatte i negativ retning.

- **Kommunikasjonsutfordringer - mer enn språk:** Språkopplæring har vært en sentral satsning i IA-bransjeprogram og en rekke bedrifter har gjennomført norskkurs i programperioden. Bedre norskkunnskaper kan være positivt for den enkeltes trivsel og utviklingsmuligheter i bedriften. Det ser ikke ut til å være noen direkte kobling mellom språkmessige utfordringer og sykefravær. Det er primært HMS-arbeid og det sosiale arbeidsmiljøet som lider under språkmessige utfordringer. I noen bedrifter oppstår nasjonale klikker som flere opplever som negativt for arbeidsmiljøet. Våre funn tyder på at bedriftenes kommunikasjonsproblemer handler om langt mer enn språk. Dels handler det om mer overordnede utfordringer knyttet til et kulturelt mangfoldig arbeidsliv, men det handler også om mangel på god dialog og kontakt mellom ledere og ansatte.
- **Knappe tidsressurser og stort mangfold kan påvirke det lokale partssamarbeidet:** På overordnet nivå ser partssamarbeidet ut til å fungere godt i de 12 bedriftene. Arbeidet med bransjeprogrammet har dessuten gitt det lokale partssamarbeidet et oppsving i form av et felles prosjekt og flere treffpunkter. I intervjuene finner vi imidlertid at mange av de ansatte «på gulvet» har begrenset kontakt og dialog med tillitsvalgte. Mange tillitsvalgte har lite tid til å utøve vervet sitt, og det virker som bedriftenes overordnede fokus på effektivitet gir lite rom og tid til den interne dialogen. Det flerkulturelle arbeidsmiljøet virker inn på partssamarbeidet på den måten at mange ansatte mangler kunnskap om hva tillitsvalgtrollen egentlig innebærer og hvordan den norske modellen er ment å fungere. Vi finner tilsvarende erfaringer knyttet til verneombudsrollen.

### **Forslag til videre IA-arbeid i næringsmiddelindustrien**

Basert på de foreløpige erfaringene foreslår vi følgende innsatser i bedriftene framover:

- Gjøre grundige analyser av eget sykefravær og utvikle tiltak i tråd med det.
- Kontinuerlig utbedre det fysiske/ergonomiske arbeidsmiljøet. Lytte til ansattes innspill og ideer, og la dem ta aktivt del i forbedringsprosesser.
- Sørge for at rullering finner sted i praksis. Vurdere rullering på tvers av arbeidslinjer og avdelinger.
- Gjennomføre og gjenta «En bra dag på jobb» med jevne mellomrom. Følge planene man lager. Vurdere å benytte BHT eller Arbeidslivssenteret inn i opplegget.
- Systematisk bruke de foreliggende nettressursene slik som Arbeidsmiljøportalen, ergonomiveileder og spill-app. Vurdere om disse kan benyttes ved rekruttering.
- Gjennomføre lederopplæring, vurdere å supplere lederopplæringskurset med tematikk rettet mot de særegne utfordringene i næringsmiddelindustrien: medvirkning og mangfoldsledelse.
- Gi tillitsvalgte og verneombud opplæring, samt tid og ressurser til å utøve rollen.
- Knytte det interne IA-arbeidet til en partssammensatt arbeidsgruppe som kan jobbe dedikert med forebyggende arbeidsmiljøarbeid. Ledelsen bør være med. Bedriftshelse-tjeneste eller Nav Arbeidslivssenter kan også være viktige inn i en slik gruppe.
- Legge til rette for mer medvirkning ved å legge til rette for lokale dialoger i bedriftene om hvordan å forene daglig drift og leveranser med langsiktig arbeid knyttet til forebyggende arbeidsmiljø. Synliggjøre IA- arbeidet ovenfor de ansatte i produksjonen så de vet hva det jobbes med og kan komme med innspill.

I tillegg foreslår vi å opprette fylkesvise eller regionale nettverk for erfaringsutveksling og læring som involverer ledere, tillitsvalgte, verneombud og andre ansatte i bedriftene.



## English summary

The purpose of the IA Industry Programme is to reduce sickness absence and withdrawal from work by strengthening the preventive work environment efforts in the workplace.

FoodDrinkNorway (the leading voice of the food-, drink and bio industry in Norway) and the Norwegian Seafood Federation identified four core areas for the IA work: 1) Language, culture, and attitudes 2) Ergonomics 3) Autonomy 4) Company health service.

In the food and drink industry, 12 companies (13 from 2022) within the fish, meat and dairy industries were selected to participate. These should contribute to the development of work environment measures and were offered certain activities, measures and financial grants linked to the target areas. Each company set up a working group being responsible for carrying out the IA work in their company. The idea was that experiences garnered by these companies should then be spread to others.

A team of researchers from the Work Research Institute (AFI) at OsloMet were commissioned by FoodDrinkNorway, to collect and systematize the experiences from the IA work in the 12 companies over 2.5 years (2020-2022). In this report, we present the most important findings and provide input on how companies in the food and drink industry can continue to work with a preventive working environment. Above all, the report highlights the voices and experiences of production workers.

The Industry Programme has been active for three years and will continue for another two years. In this respect, the report must be read as an interim report aiming to contribute to learning. Shortly after the start of the Industry Programme, the Covid-19 pandemic struck, which meant that the companies had to reorganize a lot of their production and did not manage to focus on work environment measures in the way they had planned. AFI's role also had to be changed from the intended role, actively supporting the processes of the individual companies, to a more distanced role with minimal opportunity to visit the companies.

This report documents, on the one hand, that the work environment challenges that originally motivated the IA Industry Programme initiative still characterize the industry, though there is some variation both internally, within each individual company, and between companies/industries. On the other hand, the report documents that through the industry program – despite its short lifespan, and difficulties caused by the pandemic – a number of positive experiences have been garnered in the IA work. We consider these experiences to be informative for how companies in the industry can continue their IA work.

### **We have investigated:**

1. The key work environment challenges in the companies.
2. What measures the companies have developed/implemented.
3. Their experiences with these measures during the project period

### **Methods and approach**

The research team has interviewed a total of 88 people in the 12 companies. We have interviewed managers, HR representatives, employee representatives, safety representatives and production workers. Since the companies have a large proportion of employees who are migrant workers, we have conducted group interviews with employees from various countries. We have also undertaken field visits in four companies. AFI has participated in six seminars that were part of the Industry Programme, in which company representatives met for professional input and discussion of work environment issues. Ahead of these events, the researchers collaborated with the project management on the design of the seminar AFI also carried out a survey on language training in the food, drink and seafood industries.

### **Promising experiences with several of the measures**

The developed measures have been in effect for too short a time to have been able to change the working environment to a significant extent. Several preliminary experiences nevertheless point in a positive direction:

- **Management training:** A course was developed as part of the Industry Programme. The companies that have used the course consider it useful and say that it has given team and line managers a necessary skill boost.
- **Ergonomics measures:** In collaboration with the occupational health services (Bedrifthelsetjenesten – BHT), the Industry Programme has developed an ergonomics guide and game app for use by employees in the companies. Representatives from BHT have also initiated work on describing what a good BHT in the food and drink industry is, and develop a guide for this to be used across companies.
- **Language courses:** Several of the companies have conducted Norwegian courses among employees with an immigrant background. The companies have faced challenges finding good ways to carry out such courses, but their experience is that the course helps those who complete it.
- **Participation:** The companies have benefited greatly from the work environment tool "A good day at work" ("En bra dag på jobb"). The tool has the potential to facilitate active participation of employees in work environment issues and to give them the experience of being heard, provided the issues raised are in fact addressed.
- **Financial grant:** The participating companies have received financial support to test out and/or implement the various measures and have also been able to apply for monetary support to initiate their own work environment projects.
- **Exchange of observations and inspiration:** The company representatives have found the programme seminars inspiring and educational. In particular they emphasize the importance of sharing experiences with other companies and getting new ideas for the preventive work environment efforts.

### **Key working environment challenges that should be addressed going forward**

The food and drink industry's major work environment challenges are partly linked to structural conditions and production related demands that may be difficult to do anything about in the short term. Several of the challenges that have characterized the industry over time still appear to be relevant in 2022. Knowledge of how these challenges play out in the work environment, among employees, can be important in order to find good measures. The following issues may be beneficial to address:

**The profitability focus can affect the work environment:** A main impression is that demands for increased production, profitability and efficiency initiated from the top level, are governing and have priority. The companies must make money to survive, but high requirements for efficient production also create a high pace and work pressure for the employees. In some places this draws the management's attention to production, customers and suppliers at the expense of work environment issues. Employees experience that low basic staffing can make the production lines vulnerable to sickness absence, and if one or two people are away, there will be more to do for the others. Many employees experience not being "seen and heard".

**Continued heavy work despite ergonomic improvements:** Modern technology and new equipment have improved the physical and ergonomic work environment. However, static, heavy, and repetitive work is still a major challenge in the industry. All companies use work task rotation as a measure to prevent strain injuries. Staffing situations, sickness absence and the employees' own choices to remain in fixed places still entail that, in reality, the rotation does not always work as well as it could.

**Psychosocial working environment and the important role of managers:** The combination of noisy production premises and one-sided repetitive work in the line limits social interaction between employees. Many employees experience the work and the collegial community as positive, but we also relatively often find descriptions of a poor psychosocial work environment. The manager plays an important role in the development of the social climate and in employees' experience of meaning and mastery. In some of the companies, the managers' span of management tasks is so large that the employees almost have to "run after the managers" in order to talk to them. This can affect the cooperation and relations between the management and the employees in a negative direction.

**Communication challenges – more than language:** Language training has been a central investment in the IA Industry Programme and a number of companies have offered Norwegian courses during the programme period. Better proficiency in Norwegian can be good for the individual's well-being and advancement opportunities in the company. There does not appear to be any direct link between language challenges and sickness absence. It is primarily HSE work and the social work environment that suffers from language challenges. In some companies, "cliques" among employees of the same nationality crop up, a phenomenon that many experience as negative for the work environment. Our findings indicate that companies' communication problems are about far more than language. Partly it is about more general challenges linked to a culturally diverse working life, but it is also about a lack of good dialogue and contact between managers and employees.

**Scarce time resources and great diversity can affect the local union–employer cooperation:** At an overall level, the cooperation between labour unions and employer organizations seems to work well in all 12 companies. The work with the Industry Programme has also given the local cooperation between the parties a boost, in the form of a shared project and several meeting points. In the interviews, however, we find that many of the employees "on the floor" have limited contact and dialogue with union representatives. Many employee representatives have little time to exercise their duties, and it seems that the companies' overall focus on efficiency leaves little space and time for internal dialogue. The multicultural work environment affects the cooperation between the parties in such a way that many employees lack knowledge of what the employee representative role actually entails, and how the Norwegian model is intended to work. We find similar experiences related to the role of the safety representative.

### **Proposal for further IA work in the food and drink industry**

Based on the preliminary experiences, we propose the following efforts in the companies going forward:

- Make thorough analyses of sickness absence and develop measures in line with this.
- Continually improve the physical/ergonomic work environment. Listen to employees' input and ideas and let them take an active part in improvement processes.
- Ensure that work task rotation takes place in practice. Assess the possibility of rotation across work lines and departments.
- Carry out "A good day at work" / "En bra dag på jobb" at regular intervals. Follow the plans you make. Consider using BHT or Nav Arbeidslivssenter as part of the scheme.
- Systematically use the available online resources such as the Work environment portal, ergonomics guide and game app. Assess whether these can be used in relation to recruitment.

- Carry out management training, consider supplementing the management training course with topics aimed at the specific challenges in the food and drink industry: participation and diversity management.
- Give employee representatives and safety representatives training, as well as time and resources to exercise their role.
- Link the internal IA work to a working group with employer- and employee representation, that can work dedicatedly with preventive work environment efforts. The management should be involved. The occupational health service or Nav Arbeidslivssenter can also be an important contributor in such a group.
- Encourage participation by facilitating company-internal dialogue about how to reconcile daily operations and deliveries with long-term efforts promoting a preventive working environment. Make the IA work visible to the production employees so they know what is being worked on and can provide input.

In addition, we propose to create county-wide or regional networks for exchange of experience and learning, involving managers, employee representatives, safety representatives and other employees in companies within these industries.

# DEL 1 – OPPDRAG, PROBLEMSTILLINGER, METODE

## 1 Bakgrunn og oppdrag

Siden 2001 har partene i norsk arbeidsliv; regjeringen, arbeidsgiverorganisasjonene og arbeidstakerorganisasjonene samarbeidet gjennom flere tidsavgrensede IA-avtaler om å skape et inkluderende arbeidsliv (Frøyland, Nordberg & Nedregård, 2018; Ose et al., 2013; Ose, Mandal & Dyrstad, 2015). Sentrale mål har vært å redusere sykefraværet (delmål 1), tilrettelegge for og inkludere personer med nedsatt arbeidsevne (delmål 2), samt å øke gjennomsnittlig avgangsalder (delmål 3).

I den foreløpige siste IA-avtalen 2019–2022 (nå forlenget til 2024) ble det gjort vesentlige endringer i innretningen av IA-arbeidet. «Inkludering i arbeid av personer med nedsatt arbeidsevne» (delmål 2) ble tatt ut av IA-samarbeidet og lagt til Inkluderingsdugnaden. Delmål 3 ble oppnådd innenfor avtaleperiode 3, og derfor også tatt ut. Videre ble det gjort endringer i Nav Arbeidslivssenters oppgaver.

Den siste IA-avtalen satte arbeidsplassen tydeligere i sentrum (Arbeids-og-sosialdepartementet, 2019). Målet var å skape et arbeidsliv med plass til alle. Det skulle gjøres ved å forebygge sykefravær og frafall i hele det norske arbeidslivet.<sup>1</sup> Avtalens innsatsområder, organisering og virkemidler skulle støtte arbeidet som ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte gjør i den enkelte virksomhet. Partene skulle prioritere satsinger for forebygging av sykefravær, og frafall og målrette innsatsen mot lange og/eller hyppig gjentakende sykefravær.

Den bransje- og sektorvise utviklingen innen arbeidsmiljø, sykefravær og frafall ble beskrevet som viktig for utviklingen i avtalens nasjonale mål (Arbeids-og-sosialdepartementet, 2019). For å støtte opp under målene skulle innsatsen derfor målrettes mot bransjer og sektorer som har potensial for å redusere sykefravær og frafall. Det skulle blant annet etableres bransjeprogrammer for spisset og prioritert innsats mot utvalgte bransjer. På bakgrunn av dokumentert kunnskap skulle det fastsettes egne mål og indikatorer for bransjene, og det skulle legges til rette for at partene og virksomhetene i bransjene kunne prøve ut ulike målrettede tiltak innenfor de valgte satsingsområdene. Det skulle også settes i gang følgeforskning og evalueringer av tiltakene på en slik måte at man fikk best mulig grunnlag for å vurdere virkninger av de samlede virkemidlene.

7 prioriterte bransjer ble pekt ut i 2019, og næringsmiddelindustrien var en av dem (Arbeids-og-sosialdepartementet, 2019). Arbeidet ble påstartet i 2019, og skulle vare til 2022, men ble som følge av ny IA-avtale forlenget ut 2024.

### 1.1 Kort om sykefravær i næringsmiddelindustrien

Før vi ser nærmere på bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien, vil vi kort presentere noen fakta om arbeidsmiljø og fravær i næringen. I tilknytning til bransjesatsningen har STAMI hatt i oppdrag å kartlegge arbeidsmiljøforholdene i de involverte bransjene. Hanvold et al. (2022, s. 41) skriver i sin kartlegging, at nesten ni av ti ansatte i næringsmiddelindustrien opplever å være motivert og engasjert i jobben sin. De trekker imidlertid også fram at mange av yrkene i bransjen opplever mekaniske belastninger som tunge eller ubekvemme løft, og særlig blant

---

<sup>1</sup> [Inkluderende arbeidsliv \(IA\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no)

produksjonsmedarbeidere/operatører er det mange som opplever lav lederstøtte, høye krav og lav kontroll, samt ubalanse mellom innsats og belønning.

Hanvold et al (2022, s. 42) finner videre at 32 prosent av de ansatte i næringsmiddelindustrien har opplevd omorganisering i løpet av de siste tre årene. 47 prosent av de ansatte oppgir at de ukentlig er psykisk utmattet etter jobb, og 59 prosent at de er fysisk utmattet (Ibid, s. 44).

Hanvold et al finner at totalt 18 prosent oppgir å ha hatt minst ett fravær med varighet over 14 dager siste året. Det registerbaserte legemeldte sykefraværet i næringsmiddelindustrien lå på 5,3 prosent i 2020 (Hanvold et al., 2022), klart lavere enn sykehjem (8,8) og barnehage (9), men nokså likt bygg og anlegg (5,2). Imidlertid fant denne studien at hele 93 prosent av ansatte i Næringsmiddelindustrien oppgav å ha hatt minst ett arbeidsrelatert fravær siste året. Det arbeidsrelaterte fraværet utgjorde 51 prosent av det selvrappørte fraværet med varighet over 14 dager. Dette er lang flere enn for eksempel i barnehage (9,6 prosent), sykehjem (14 prosent) og bygg og anlegg (5,5 prosent). Disse tallene ser slik ut til å peke i retning av at sykefraværet i næringsmiddelindustrien i større grad er arbeidsrelatert.

Med dette som bakteppe skal vi nå se nærmere på innhold og innretning av bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien.

## 1.2 Om bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien

NHO Mat og Drikke, Sjømat Norge og Norsk Næringsmiddelarbeiderforbund valgte å prioritere følgende bransjer for deltakelse i bransjeprogrammet:

- Fiskeindustrien
- Kjøttindustrien
- Meierisektoren

Programmet opprettet en overordnet styringsgruppe med partsrepresentasjon, samt en sentral arbeidsgruppe som også var partssammensatt med representanter fra en fiskebedrift, en kjøttbedrift, et meieri, samt fra STAMI, NNN og Sjømat Norge i tillegg til prosjektledelsen.

Tolv bedrifter ble rekruttert inn for å delta i bransjeprogrammet (to meierier, fire fiskebedrifter, og seks kjøttbedrifter). I løpet av 2022 kom en 13. bedrift med. Hver av de deltakende bedriftene skrev ved oppstart under på en samarbeidskontrakt der de forpliktet seg til å delta og bidra i programmet samt å etablere interne partssammensatte arbeidsgrupper. Disse har hatt som ansvar å utvikle lokale tiltak og gjennomføre IA-arbeidet under bransjeprogrammet i praksis, og har vært kontaktpunkt mot prosjektledelse og følgeforskere.

Arbeidsgruppene i bedriftene har hatt møter gjennom programperioden – i noen bedrifter forholdsvis regelmessig, i andre mer uregelmessig. I praksis har arbeidsgruppene hatt litt ulik oppbygning. I tillegg til tillitsvalgt, verneombud og HR eller ledelsesrepresentanter, har BHT og Nav Arbeidslivssenter noen steder deltatt i gruppene.

Den sentrale arbeidsgruppa besluttet hvilke tiltak som skulle utvikles på bransjenivå. Bedriftene skulle utarbeide tiltak på bedriftsnivå innenfor:

- Språk, kultur og holdninger: Dette ble begrunnet med at bedriftene har ansatte med en rekke ulike nasjonaliteter og varierende språkkunnskaper, noe som medfører utfordringer i forhold til HMS og arbeidsmiljø. Samtidig gjennomføres det stadige omstillinger i bedriftene, som ofte medfører økte/endrete kompetansekrav.
- Ergonomi: Dette ble begrunnet med at bedriftene rapporterer om sykefravær som ofte skyldes muskel/skjelettplager. Hvordan kan bedriftene bedre legge til rette arbeidet for å hindre slike skader?

- **Autonomi:** Dette ble begrunnet med at arbeidet i bedriftene er styrt av maskiner, og de ansatte opplever lav jobbkontroll/selvbestemmelse. Man ønsket å finne ut hvordan bedriftene kunne bedre ansattes jobbkontroll, medbestemmelse og få et bedret organisatorisk og psykososialt arbeidsmiljø.

Bedriftshelsetjenesten var også beskrevet som et viktig satsningsområde. Dette ble begrunnet med at man ønsket en bedre forståelse av hva som er god BHT for denne næringen, og hvordan BHT kan innrettes for at flere skal benytte seg av tjenestene.

Næringsmiddelindustrien tok med dette utgangspunkt i bransjeprogrammets overordnede vektlegging av at det særlig er to forhold som kan ha betydning i det forebyggende bedriftsinterne sykefraværarbeidet: 1) partssamarbeid, og 2) at alle sider ved arbeidsmiljøet kan ha betydning for utvikling av sykefraværet og at tiltak bør innrettes deretter. Mye av arbeidet gjennom bransjeprogrammets satsningen i næringsmiddelindustrien har dermed rettet seg mot disse problemområdene heller enn direkte mot sykefraværsoppfølging av enkeltindivider. I siste del av programperioden økte fokuset på BHTs rolle.

### **Oppfølging av- og økonomisk støtte til deltakerbedriftene**

De deltakende bedriftene har fått tilgang til regelmessig oppfølging fra prosjektledelsen (både gjennom bedriftsbesøk og telefon/teams-møter), de har deltatt på programsamlinger (både fysisk og digitalt) sammen med de andre deltakerbedriftene, og de har kunnet søke på prosjektmidler (inntil 250 000) hvert år for igangsetting av lokale tiltak i bedriften.

Det har vært to prosjektledere fra NHO Mat og Drikke i løpet av programperioden. Prosjektleder gjennomførte to besøk til nesten alle tolv deltakerbedrifter før koronapandemien satte i gang. Planen var å gjøre disse besøkene sammen med NNNs representant, men det viste seg å være for krevende å samkjøre disse besøkene i praksis. Felles bedriftsbesøk, med både prosjektledelse og NNN til stede, er imidlertid gjennomført i alle bedrifter senere i perioden.

Ved disse besøkene har prosjektledelsen hatt møter med den bedriftsinterne arbeidsgruppen. Det er blitt orientert om det pågående arbeidet knyttet til IA-bransjeprogram, og de har diskutert utfordringer og muligheter i den enkelte bedrift. I tillegg har det vært gjennomført omvisninger. Ut over dette har prosjektlederne hatt jevnlig teams-møter med alle deltakerbedriftene. På denne måten har prosjektledelsen og NNN fulgt bedriftene rimelig tett og fått god innsikt i det pågående arbeidet.

### **Programsamlinger**

En viktig aktivitet i programmet har vært programsamlingene der representanter fra arbeidsgruppene i deltakerbedriftene (ofte ledelse, HR, tillitsvalgt, verneombud) har møttes. Det har vært gjennomført en fysisk samling pr år (2019, 2020, 2021, 2022) og 5 digitale programsamlinger i perioden 2019-2022. Digitale samlinger har også noen ganger vært gjennomført etter pandemien fordi denne formen har vist seg å fungere bra for noen formål, og er mindre ressurskrevende for alle parter. Bedriftsrepresentantene har fått dekket reise og opphold til samlingene gjennom programdeltagelsen.

Samlingene har vært benyttet til faglig oppdatering gjennom innlegg og foredrag både fra eksterne og interne foredragsholdere, om temaer og tilbud med relevans for forebyggende arbeidsmiljø og IA-arbeid. Mest tid har imidlertid vært benyttet til gruppearbeid og erfaringsutveksling om utfordringer og muligheter i det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet på tvers av bedrift og funksjon. Bedriftsrepresentantene har delt interne utfordringer og erfaringer knyttet til å løse dem, blant annet har de delt kunnskap og erfaringer knyttet til utvikling og gjennomføring av egne tiltak. De har lyttet til andre bedrifters erfaringer, og har kunnet diskutere sine utfordringer med ansatte i andre bedrifter i samme stilling/funksjon.

## 1.3 Tiltak utviklet sentralt for bruk i flere bransjer

I tillegg til oppfølgingen og aktiviteten beskrevet ovenfor, er det i løpet av programperioden utviklet flere tiltak/tilbud på et mer nasjonalt nivå som er tilgjengeliggjort (digitalt) for samtlige bedrifter og på tvers av bransjer og bransjeprogrammer. Disse tiltakene er gjerne utviklet i samarbeid mellom representanter fra prosjektledelsen i de ulike bransjeprogrammene og forsknings- eller andre kompetansemiljøer. De tolv deltakerbedriftene i bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien har fått presentert disse tiltakene mer utførlig, blitt oppfordret til å prøve dem ut, og også fått økonomisk støtte til å gjøre det. Enkelte bedrifter har også laget egne opplæringsfilmer og annet opplæringsmaterieil. Deltakerbedriftenes erfaringer med å prøve ut disse tiltakene kommer vi tilbake til i del 4 av rapporten. Under beskriver vi tiltakene på bransjenivå kort.

### Lederopplæringskurs

Bedrifter i en rekke bransjer rekrutterer ofte team- og mellomledere blant egne ansatte. Dette kan være dyktige arbeidere, men ofte er det også personer som har liten ledererfaring og/eller lederkompetanse. Det har derfor vært et behov for å gi et tilbud som kan bidra til kompetanseheving og bedre kvalitet på ledere på lavere nivå. Et opplæringskurs ble utviklet som et samarbeid mellom prosjektlederne i IA-bransjeprogram i næringsmiddelindustrien og de to andre bransjeprogrammene som NHO er involvert i: Leverandørindustrien (Norsk Industri) og Bygg/anlegg (BNL). Temaene som tas opp er relevante for ansatte i disse bransjene, men også for ansatte andre steder.

Lederopplæringskurset er inndelt i fem moduler og en kick-off<sup>2</sup>, og er rettet mot team- og linjeledere lavt i organisasjonen. Modulene er relativt korte, med informasjon om utfordringer og dilemmaer i lederrollen samt en rekke refleksjonsspørsmål som antakeligvis kan fungere fint som oppspill til diskusjon og refleksjon om egen framtoning og lederrolle. Samlingene kan være digitale eller fysiske. Underveis oppfordres man til å notere seg ulike spørsmål og tema, blant annet ved å skrive ned de konkrete utfordringene man står i, i sin daglige praksis. De digitale modulene skal følges opp gjennom fysiske møter for de som deltar i kurset.

### Ergonomiveiledere og spill-app

I samarbeid med bedriftshelsetjenesten er det utarbeidet flere ergonomiveiledere og spillutviklingselskapet Attensi har utviklet en spill-app som skal heve kunnskapen om ergonomi og risikovurderinger i industrien. Verktøyene er ment for både ansatte, ledere, verneombud og tillitsvalgte, og kan dessuten benyttes av andre bransjer med lignende ergonomiske utfordringer som næringsmiddelindustrien. Språket og formen på veileder og app skal være lettfattelig og engasjerende og kan inngå som del av bedriftenes systematiske HMS-arbeid.

Ergonomiveilederen er tilgjengelig gjennom Arbinn<sup>3</sup>. Veilederen er inndelt i temaer som «Stående arbeid», «Ubekvemme stillinger», «Løfteoppgaver» osv. Under hvert enkelt tema ligger en liten filmsnutt eller en illustrasjon samt enkel informasjon om blant annet hvilke plager denne typen arbeid kan føre til, og hvilke tiltak som kan iverksettes for å unngå plager. Det ligger også maler for risikovurderinger der. Det opplyses også om hvilket ansvar og plikter de ulike ansattgruppene har når det gjelder HMS-arbeid. Spill-appen<sup>4</sup> skal fungere som et enda enklere og mer tilgjengelig verktøy. Den er utviklet for å stimulere ansattes egenmotivasjon for å jobbe mer ergonomisk riktig.

---

<sup>2</sup> Opplæringen ligger tilgjengelig hos Arbinn: <https://arbinn.nho.no/hms/hr-og-ledelse/>

<sup>3</sup> <https://arbinn.nho.no/hms/fysisk--kjemisk-arbeidsmiljo/ergonomi/ergonomi-i-naringsmiddelindustrien/>

<sup>4</sup> Food industry (attensi.com)



## Arbeidsmiljøportalen

Arbeidsmiljøportalen<sup>5</sup> er utviklet i samarbeid mellom Arbeidstilsynet, Nav, Petroleumstilsynet (PTIL) og Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Den retter seg mot de utvalgte bransjene i IA-bransjeprogram i form av en nettressurs hvor man har samlet bransjespesifikk faktakunnskap om arbeidsmiljø.

Innholdet i arbeidsmiljøportalen framstår tilgjengelig og brukervennlig. Her er sykefraværstatistikk og informasjon om bransjespesifikke utfordringer, samt informasjon om forebyggende ressurser og verktøy som for eksempel «En bra dag på jobb». Portalen legger vekt på de ulike rollene aktørene på arbeidsplassen spiller i arbeidsmiljøarbeidet, og kommer med konkrete tips til hva den enkelte kan gjøre for å fremme bedre samarbeid og arbeidsmiljø. Portalen inneholder også en kunnskapsmodul som skal kunne brukes i opplæring for tillitsvalgte, ledere og HR-personell innenfor forebyggende arbeidsmiljø.

### «En bra dag på jobb»

Et verktøy for bedre arbeidsmiljø som har fått mye oppmerksomhet og blitt mye brukt av bedriftene i bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien, er programmet «En bra dag på jobb»<sup>6</sup>. STAMI har utviklet dette verktøyet i dialog med virksomheter i ulike bransjer, og spesialtilpasset det til ulike yrker som eksempelvis frisører, sjåførere og ansatte i helse og omsorg, i tillegg til ansatte i kjøtt- og fiskeindustrien.

«En bra dag på jobb» legger opp til to fellesmøter mellom ansatte og ledere fordelt på 1,5-2 timer pr gang. Første møte starter med at man viser introduksjonsfilmer om typiske arbeidsmiljøutfordringer i bransjen. Filmene skal inspirere til diskusjon i grupper om hvilke utfordringer de ansatte og lederne selv opplever i sin arbeidshverdag. Under diskusjonen skal alle ha mulighet til å komme til orde. Alle utfordringer noteres ned, men man diskuterer ikke mulige løsninger på dette første møtet. De ansvarlige for opplegget oppsummerer temaene i en plansje som medbringes til neste møte. På det andre møtet deles tilhørerne igjen i to grupper. Denne gangen skal man ta utgangspunkt i utfordringene som kom opp på forrige møte, og komme med forslag til utbedringer. De ulike forslagene samles i en oversiktlig handlingsplan som henges opp på arbeidsplassen. Hvert enkelt punkt som er diskutert skal følges systematisk opp av en eller flere ansvarlige personer. «En bra dag på jobb» representerer gjennom denne tilnærmingen en prosessuell, dialogorientert og reflekterende tilnærming til systematisk arbeidsmiljøarbeid.

## Bedriftshelsetjeneste

Bedriftshelsetjenesten er en lovpålagt og viktig aktør på arbeidsmiljøområdet i næringsmiddelindustrien og i andre industrier. I løpet av 2022 er det i regi av bransjeprogrammet igangsatt et arbeid som skal se nærmere på hva som kjennetegner en god bedriftshelsetjeneste i næringsmiddelindustrien. En arbeidsgruppe bestående av representanter fra tre godkjente bedriftshelsetjenester i Norge er etablert. Gruppen er sammensatt av personer med faglig kompetanse innenfor ergonomi (fysioterapeuter) og HMS-rådgivere. Gruppen er den samme som arbeidet fram ergonomiveleder og Spill-app i 2021, og som vi har kommentert ovenfor. Mandatet deres denne gangen har vært å utarbeide en veileder til bedrifter slik at de kan få til godt samarbeid med sine respektive bedriftshelsetjenester. Her er både bestillerkompetanse, samarbeid, kontaktpersonrollen (både bedrift og BHT) og leveranseinnhold viktige punkter.

Arbeidsgruppen deltok på den siste programsamlingen i september 2022. Her diskuterte gruppa, med representantene fra deltakerbedriftene, hvordan bedriftshelsetjenesten kan arbeide for å bistå næringsmiddelindustrien på best mulig måte. Arbeidsgruppen skal i løpet av 2022

---

<sup>5</sup> Hjem - Arbeidsmiljøportalen (arbeidsmiljoportalen.no)

<sup>6</sup> En bra dag på jobb - Verktøy for arbeidsmiljø i kjøtt- og fiskeindustrien (enbradagpajobb.no)

ferdigstille veilederen slik at kunnskapen kan komme bedriftene i næringsmiddelindustrien til gode.

## 1.4 Følgeforskning

For å lettere kunne overføre kunnskapen og erfaringene i deltakerbedriftene til andre virksomheter, som ikke har deltatt i bransjeprogrammet, var det behov for å systematisere erfaringene bedriftene gjorde seg gjennom programperioden. Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) fikk senhøsten 2019 oppdraget av NHO Mat og Drikke, og skulle ha følgende oppgaver:

1. beskrive og dokumentere a) bedriftenes arbeidsmiljøutfordringer og b) de tiltak og erfaringer bedriftene gjør i prosjektperioden. Dette skulle gjennomføres ved hjelp av observasjoner og intervjuer/samtaler/dialog med ansatte, ledere og tillitsvalgte.
2. bidra til – i tett samspill med virksomhetenes representanter – å understøtte de prosessene virksomhetene står i.
3. være sparrings/diskusjonspartner med prosjektledelsen i NHO Mat og Drikke.
4. samle erfaringer og kunnskap fra del en i prosjektet (ovenfor) og oppsummere de mest sentrale funnene i kortfattede punkter/lister i en sluttrapport.

På grunn av koronapandemien som slo inn i 2020 fikk imidlertid AFI i liten grad mulighet til å besøke virksomhetene som deltok, og bidra i deres konkrete utviklingsprosesser.

## 1.5 Rapportens oppbygning

Denne rapporten er delt inn i fem deler. I første del – som vi nå er inne i – presenterer vi bakgrunn og oppdrag. I kapittel 2 beskriver vi problemstillinger, metode og datainnsamling.

I del 2 (kapitlene 3-6) presenterer vi arbeidsmiljøutfordringer i næringsmiddelindustrien slik representanter fra bedriftene beskriver dem.

I del 3 (kapitlene 7 og 8) ser vi spesifikt på temaområdet språk, kultur og holdninger. Selv om en del av dette er beskrivelser av arbeidsmiljøutfordringer og slik også hører hjemme i del 2, har vi valgt å skille disse ut i en egen del fordi vi som et tilleggsprosjekt gjennomførte en spørreundersøkelse i næringsmiddelindustrien generelt (ikke bare de 12 deltakende bedriftene) spesifikt rettet inn mot språk og språkopplæring.

I del 4 (kapittel 9) ser vi nærmere på de 12 bedriftenes erfaringer med ulike tiltak og aktiviteter.

I del 5 (kapittel 10) oppsummerer vi sentrale funn og erfaringer.

## 2 Metode og data

Oppdraget har vært gjennomført som et forsknings- og utviklingsprosjekt med hovedvekt på å beskrive arbeidsmiljøutfordringer og bedriftenes erfaringer med ulike typer tiltak. Forskerne har kombinert formative og summative tilnærminger (Patton, 1990); vi har på den ene siden benyttet all kontakt med feltets aktører til å samle data og informasjon til prosjektet (summativ), men samtidig har vi gjennom dialog og innlegg bidratt til å fremme utvikling og forbedringer i det pågående IA-arbeidet (formativ). Rapporten kombinerer disse tilnæringsformene gjennom å oppsummere erfaringer og ved å drøfte og diskutere de samme erfaringene. AFI har ikke gjennomført en evaluering av bransjeprogrammet.

### 2.1 Problemstillinger

Overordnede problemstillinger for denne rapporten er:

- 1) Hva er sentrale arbeidsmiljøutfordringer i bedriftene?
- 2) Hvilke tiltak har bedriftene gjennomført for å gjøre noe med arbeidsmiljøutfordringene?
- 3) Hvilke erfaringer har de gjort i forbindelse med disse tiltakene i løpet av prosjektperioden?

Den partssammensatte styrings-/arbeidsgruppen i bransjeprogrammet for næringsmiddelindustrien definerte tidlig i prosjektet hvilke temaområder det særlig var relevant å sette søkelys på. AFI ble også bedt om å rette sitt arbeid inn mot disse temaene, og de har vært sentrale temaer i datasamling og analyse. Viktige temaområder i rapporten er altså:

- Språk, kultur og holdninger
- Ergonomi
- Autonomi

Bedriftshelsetjenestens rolle har i særlig grad blitt løftet fram fra 2022 og utover, parallelt med AFIs analysearbeid og rapportskrivning. Datainnsamlingen og rapportskrivningen har som følge av blant annet dette i begrenset grad handlet om bedriftshelsetjenesten.

Fra et forskningsperspektiv har også følgende vært viktige problemstillinger:

- Hvordan kan bransjeprogrammet og det lokale partssamarbeidet i hver enkelt virksomhet aktiviseres på en måte som bidrar til å videreutvikle ferdigheter og kunnskaper om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, arbeidsorganisering og mangfoldsledelse?
- Hvordan kan bransjeprogrammet og det lokale partssamarbeidet i hver enkelt virksomhet jobbe for å redusere sykefraværet og forebygge frafall?

Vi skal komme nærmere inn på disse siste problemstillingene særlig avslutningsvis i rapporten.

### 2.2 Datainnsamling og dialog med bransjeprogrammets aktører

AFI har deltatt på 6 av programsamlingene (2 i 2020, 3 i 2021, og 1 i 2022). Bransjesamlingene har delvis bygget på dialogkonferansemetodikk med diskusjoner i både heterogene (deltakere fra ulike bedrifter/bransjer) og homogene (deltakere fra samme bedrift) grupper med presentasjoner av hovedpoenger i plenum. Forskerne har vært til stede på mange av disse gruppene og gjort feltnotater som også inngår i datagrunnlaget.

AFI har i samarbeid med NHO Mat og Drikke (og dels NNN) bidratt i utviklingen av opplegget for disse samlingene og i gjennomføringen av dem. Blant annet er det laget oppgaver til representanter fra bedriftene både som forberedelse til samlingene og for gruppearbeid på samlingen. Ved 5 av disse samlingene har hver av de deltakende bedriftene presentert det de selv erfarer som interne utfordringer i deres bedrift, deres pågående arbeidsmiljøarbeid og foreløpige erfaringer. Presentasjonene er samlet inn og inngår i datagrunnlaget (presenteres i del 4 i rapporten).

### **Caseundersøkelser og intervjuer i de utvalgte bedriftene**

Opprinnelig var planen at AFI skulle følge 4 av deltakerbedriftene tett i perioden 2020-2022, besøke dem 3 ganger, og både samle inn data/informasjon og bidra som sparringspartnere ovenfor bedriftene i de prosessene og utfordringene de stod i. De 8 øvrige bedriftene ville også inngå, men da i hovedsak gjennom de regelmessige bransjesamlingene og eventuelle spørreundersøkelser. Koronapandemien, som kom like etter at andre bransjesamling var gjennomført i februar 2020, satte imidlertid en stopper for bedriftsbesøk og dermed for det planlagte forskningsopplegget. Opplegget ble dermed endret slik at vi i 2020 gjennomførte telefonintervjuer i 4 av bedriftene, i 2021 supplerende telefonintervjuer i 4 nye bedrifter, og først i 2022 kunne forskerne dra på bedriftsbesøk – og da til de 4 siste bedriftene som deltok i programmet.

Vi har gjort følgende intervjuer:

- Individuelle telefonintervjuer i 4 bedrifter i 2020: totalt 21 intervju hvorav 1 toppleder, 6 mellomledere, 7 ansatte, 3 tillitsvalgte, 3 verneombud og 1 HR-representant.
- Individuelle telefonintervjuer i 4 bedrifter i 2021: totalt 30 intervjuer hvorav 3 toppledere, 10 mellom ledere, 10 ansatte, 4 tillitsvalgte og 3 verneombud.
- Feltbesøk med gruppeintervjuer i 4 bedrifter i 2022: totalt 37 personer deltok hvorav 2 toppledere, 3 mellomledere, 24 ansatte, 4 tillitsvalgte, 2 verneombud og 2 HR-representanter. I gruppeintervjuene deltok blant annet ansatte fra land/områder som Thailand, Litauen, Finland, Polen, Bosnia og Kurdistan.

Totalt har vi fra de deltakende bedriftene intervjuet 88 personer fra de 12 bedriftene, hvorav 6 toppledere, 19 mellomledere, 41 ansatte (produksjon/lager etc.), 11 tillitsvalgte, 8 verneombud og 3 HR-representanter. Når vi i rapporten benytter begrepet «informanter», henviser vi til alle personene vi snakket med i bedriftene, på tvers av roller og funksjoner. Når vi benytter «ansatte» mener de som jobber i produksjonen. Vi bruker også benevnelsen «leder/ledelse» som felles betegnelse for både avdelingsledere og andre typer lederfunksjoner.

Vi utviklet og endret intervjuguidene noe fra år til år, i tråd med vår egen økende innsikt i arbeidsmiljøforholdene i bransjen. I hovedsak ligner de imidlertid på hverandre, da de senere intervjuguidene har samme spørsmål som de tidligere, men er lagt til supplerende spørsmål. Intervjuguider ligger vedlagt rapporten.

### **Spørreundersøkelse om språkopplæring**

Vi gjennomførte en egen spørreundersøkelse (se vedlegg) om språkopplæring i næringsmiddelindustrien. Funn fra denne undersøkelsen presenteres og diskuteres i del 3 av rapporten. Spørreundersøkelsen ble distribuert til alle medlemsbedrifter med mer enn 10 ansatte i NHO Mat og Drikke, samt Sjømat Norge (en landsforening for fiskeri- og havbruksnæring i NHO). Undersøkelsen ble sendt ut via en epost (med lenke til undersøkelse) fra NHO til 497

bedriftsledere, om lag like mange i hver av foreningene. Disse ble bedt om å videresende eposten til sine hovedtillitsvalgte og verneombud<sup>7</sup>.

Vi mangler informasjon om hvorvidt den enkelte leder har videresendt epost til tillitsvalgte og verneombud, men potensielt sett kunne undersøkelsen nå ut til 1434 respondenter i løpet av perioden mars 2022 til og med mai 2022. Det ble sendt ut en puring i løpet av perioden.

106 respondenter besvarte undersøkelsen. 64 prosent (n=68) var ledere og 36 prosent var tillitsvalgte eller verneombud (n=38). Det var noe overrepresentasjon blant respondenter organisert i NHO Mat og Drikke (57 prosent) sammenlignet med Sjømat Norge (37 prosent). Nærmere 7 prosent svarte *vet ikke* på spørsmålet om hvor bedriften deres var organisert.

24 prosent av respondentene var ansatt i bedrifter som har deltatt i bransjeprogramets satsningen. Svarene fra undersøkelsen presenteres i kapittel 8.

### Prosjektmøter og gruppeintervju

Gjennom hele prosjektperioden har det vært regelmessige planleggingsmøter der prosjektledelsen (NHO) og forskerne fra AFI har deltatt. I 2022 gjennomførte forskerne også separate gruppeintervjuer med de to involverte prosjektlederne i NHO Mat og Drikke, og med fire forbundssekretærer i NNN. Disse intervjuene inngår også i datamaterialet.

## 2.3 Analyse

Samtlige intervjuer er transkribert og anonymisert, og lydfiler er deretter slettet. Vi har i all hovedsak gjennomført tematiske analyser i tråd med prosjektets problemstillinger og sentrale tematiske fokusområder. I analysene av transkribert tekst har vi spesifikt sett etter:

- Beskrivelser av arbeidsorganisasjonen, arbeidsmiljøutfordringer og arbeidsforhold i bransjene
- Beskrivelser av tiltak og satsinger og hva de har ført til i virksomhetene
- Lærdommer om hva som betyr noe og hvordan det kan arbeides framover.

De tre forskerne har arbeidet sammen gjennom hele prosjektperioden, og har alle deltatt i intervjuer, programsamlinger, casebesøk og feltintervjuer. Vi har vekslet mellom å gjøre intervjuer individuelt og i par. Vi har dermed samarbeidet tett i datainnsamlingen slik at hver forsker har samlet inn data i de ulike bransjene og i ulike typer bedrifter.

De tre forskerne har i rapportskrivingsfasen fordelt empirien mellom seg slik at én har tatt ansvar for fiskebedriftene, én for kjøttbedriftene og én for meieriene. Hver forsker har i gjennomlesing av empirien tatt ut informasjon og sitater knyttet til prosjektets problemstillinger og de prioriterte temaområdene.

Forskerne har samarbeidet om tekst og analyser i hver del av rapporten ved at én har hatt hovedansvaret for første utskrivning, og de andre har lest gjennom og kommentert/justert. Vi har fortløpende gjennomført interne diskusjonsmøter om innhold og analyser.

## 2.4 Styrker og svakheter

En styrke ved vår framgangsmåte er at vi som forskere har samarbeidet om datainnsamling, analyse og skriving gjennom hele prosjektet. Vi har et svært omfattende datamateriale primært

---

<sup>7</sup> Frafall. NHO mottok umiddelbart 19 svar på utsendelsesmeldingen; 15 adresser det ikke kunne leveres til og fra 4 ledere i permisjon/ferie som opplyser at de ikke videresender. Dette gir et frafall på 57 respondentsvar.

fra intervjuer med ansatte og ledere på ulike nivå i bedriftene, men også fra programsamlingene vi har deltatt på gjennom hele perioden. Her har vi kunnet lytte til- og deltatt i interessante diskusjoner, presentert foreløpige funn og fått tilbakemeldinger på disse, og blitt kjent med representanter fra bedriftene. Framfor alt har vi lyktes med å få fram ansattes beskrivelser av arbeidsmiljøet og forholdene, og av særlig interesse og viktighet vil vi løfte gruppeintervjuene gjort med ansatte arbeidsinnvandrere fra flere ikke-nordiske land.

Vi ser imidlertid også noen svakheter ved prosjektet vårt og enkelte deler av datainnsamlingen. Spørreundersøkelsen til ledere/tillitsvalgte/verneombud hadde relativt få respondenter, og det mangler informasjon fra ansatte. Akkurat dette siste er dog dekket opp gjennom intervjuundersøkelsen. Det er gjennomført et betydelig antall intervjuer og dette gir et svært rikt datatilfang. Det kan likevel være en svakhet at intervjuene er gjennomført på tre ulike tidspunkt i 3 ulike «sett» av bedrifter. Dette gir noen begrensninger med tanke på å kunne beskrive utviklingen i løpet av bransjeprogramperioden. Vi vil likevel trekke fram at datainnsamlingen er supplert gjennom innlegg og gruppearbeid på de mange programsamlingene. Dette har beriket datamaterialet og gjort analyser av utviklingstrekk mulig.

## DEL 2 – ARBEIDSMILJØUTFORDRINGER I NÆRINGSMIDDELINDUSTRIEN

I denne delen av rapporten beskriver vi bedriftenes arbeidsmiljøutfordringer slik de mange ansatte i produksjonen, tillitsvalgte, verneombud og ledere har beskrevet dem ved feltbesøk, i intervjuer og presentasjoner i programsamlinger. Selv om det er positive sider ved arbeidsmiljøet i bedriftene, så er det i hovedsak utfordringene som er i fokus her. Av anonymiseringshensyn har vi ikke oppgitt hvilken bedrift eller hvilken bransje den enkelte informant jobber i.

Vi har valgt å presentere utfordringer knyttet til språk, kultur og holdninger separat, i del 3 av rapporten, i sammenheng med gjennomgangen av en egen spørreundersøkelse om språkopplæring i bedriftene. Denne ble gjennomført som en tilleggsundersøkelse.

### 3 Organisatorisk arbeidsmiljø

Bedriftene i fiske-, kjøtt- og meieribransjene utgjør komplekse arbeidsorganisasjoner der produksjon er avhengig av mange faktorer, så som ytre leveranser og samarbeid med omgivelser, kvaliteten på varene som leveres («liten fisk»/«hard gris»), kvalitet på utstyret som benyttes i arbeidet, samarbeid og arbeidsflyt på og mellom linjer og avdelinger og hvem den enkelte arbeidstaker samarbeider med på linjen.

Intervjuene gir et klart inntrykk av en bransje preget av press på produktivitet, tempo, effektivitet og leveranse. Arbeidet består gjerne av spesialiserte arbeidsoppgaver, fysisk gjentakende arbeid, tunge løft, mye ståing, mye støy, høye eller lave temperaturer, høy luftfuktighet, og samlebåndproduksjon der arbeidstakeren står/sitter på linja og må tilpasse seg tempoet maskinen definerer. Denne beskrivelsen av en arbeidsdag for en ansatt synliggjør noe av dette:

Jeg står opp kvart på fem, om morgenen – gjør klar ungen og sender til barnehagen. Setter henne i barnehagen halv syv og kjører så til jobb – starter på jobb syv. Som det er i denne profesjonen – så jobber man alltid én og en halv, til to og en halv time før man har pause. Etter den første pausen, som er en halvtime – så når du kommer tilbake er det to timer igjen til neste pause, som også er en halvtime, så er det én og en halv time igjen, før siste pause, som er på 20 minutter. Jeg kommer på jobb 7 – jeg sorterer i to timer, går til pause og kommer tilbake igjen – går til manuelt bord, det er tre oppgaver og syv forskjellige plattformer du kan stå på. Så du tar hånd om. Vi kjører to skift nå – det ene skiftet jobber fra 7 til 15, og da går det første skiftet hjem. Det andre skiftet starter mellom 14 og 15 – og jobber til de er ferdige, det kan være alt fra en to-tre timers arbeidsdag, til 22-23 på kvelden. (Ansatt)

God flyt i produksjonen i næringsmiddelindustrien avhenger av mange faktorer både internt i teamet/avdelingen og i form av størrelse og kvalitet på produktet som skal bearbeides. Mengden arbeid kan også endres raskt noen steder, slik at man ikke alltid vet når man er ferdig for dagen. En del informanter beskriver en tidvis manglende forutsigbarhet i arbeidet. Det er linja som styrer og «pengene som rår», som flere uttrykker det. Følgende sitat fra en avdelingsleder oppsummerer en tendens som går igjen i materialet vårt:

Sånn som jeg tenker at hele fabrikken fungerer – og også for meg med de jeg jobber med som jeg har ansvar for, men også med de som har ansvar for meg – så er kulturen sånn at vi må pakke varer, og det er det viktigste. Varer går foran alt. Matsikkerheten gå over alt. Men egentlig, over det igjen, så er det viktigste, det er mest mulig varer på kortest mulig tid, det er det viktigste, sånn at vi har fornøyde kunder. De presser jo oss ganske mye. Og det presset der ligger følelsesmessig helt fra toppen i [bedriften] og ned på mine sjefer – altså daglig leder – og så går det ned på driftssjef, og så kommer det ned igjen på meg. Ikke på hva som går bra, eller hva som er bra, fokuset blir på hva som ikke fungerte. Og det kjenner jeg jo igjen, det er sånn det blir for meg også nedover i avdelingen, for vi har veldig vanskelig for å liksom få til å greie å se for oss selv at i dag gikk alt kjempebra. Nei, det er den ene tingen som gikk dårlig som vi har

fokus på. (...) Det er vanskelig – og det gjelder for meg selv også – å gå til noen og sørge for at de tenker at ja, nå har jeg gjort en god jobb, da. Det tror jeg preger arbeidsmiljøet, og, i hvert fall tidligere, kunne det være sånn som ender opp i litt sånn småfravær og sånn, da. Det å ha den følelsen av hva er jeg med på? Har det noen betydning om jeg er borte i dag? Mine arbeidskollegaer får jo bare en annen person som kommer og tar plassen min. Når det er sagt, så er samtidig arbeidsmiljøet bra, da. Men dessverre er det sånn - ikke at jeg vil kalle det ovenfra og ned holdning – men alle har et sånn overliggende press som blir hovedfokus. Og jeg tror ikke nødvendigvis at alle føler at de blir satt pris på, og det gjelder både for meg selv, men også min ledelse, da. Så jeg går ikke og maser på ham om at han må skryte av meg. Jeg skjønner ham. (Mellomleder)

Sitatet tydeliggjør hvordan og hvorfor de ansatte «henger i stroppen» og må tilpasse seg til produksjonen. En ansatt sier dessuten at selv om det stadig blir mer jobb og høyere tempo, blir det mindre og mindre bemanning. Opplevelsen av lav bemanning er et gjennomgangstema i intervjuene med ansatte i produksjon. Linjene er sårbare for sykefravær, og er én eller to personer borte en dag blir det mye å gjøre på de andre. Vi finner at ansatte i produksjonen opplever et stort arbeidspress og lav bemanning også i bedrifter preget av godt samarbeid og god kvalitet på arbeidsmiljøet.

Informantene forteller om en mer effektiv produksjonsprosess enn det som var tilfellet før, at tempoet har økt, og at investeringen i automatisering har bidratt til det.

Da jeg begynte så tok vi ca. 40 000 laks på en hel dag – med overtid! Du var kanskje ferdig i 7-tiden på kvelden. Men nå tar vi opp i 80 000 laks om dagen, og vi kan ta 40 000 slik at vi er ferdig med det klokken 13. Men før så var du da ferdig med samme mengde sent på kvelden. Vi tester jo hele tiden, og forbedrer, forbedrer og forbedrer – man er med på å se hva som skal gjøres for at ting skal gå bedre og flyte bedre. I begynnelsen så har man jo masse problemer – alt er så nytt og må testes. Så det er morsomt å se nå hvor langt vi har kommet – og det er jo ikke ferdig enda. (Mellomleder)

Det legges også ned ekstra energi i å slå gamle rekorder ved å nå nye produksjonsmål. Slik bidrar også de ansatte selv til et høyere tempo:

Ja, vi har jo mye sånn rekordslåing – litt sånn.. rekord i mengde eller tonn vi tar i uka, eller hastighet i produksjonen hele dagen. Mye sånn. Man prøver jo hele tiden å slå litt rekorder og sånt. Det blir jo litt sånn konkurranse med seg selv – det gjør at folk vil stå litt ekstra på for å slå det vi gjorde i forrige uke, og sånne ting. (Mellomleder)

Produksjon og organisering av arbeidet legger føringer på den enkelte arbeidstakers autonomi i det daglige arbeidet. Selv om mange ansatte «står på linja» og dermed har lav fleksibilitet i selve arbeidssituasjonen og liten eller ingen mulighet til å forlate arbeidsplassen, så er fleksibiliteten likevel på noen linjer/stasjoner større, med rom for å gå å hjelpe andre innimellom. Til tross for at den enkelte har begrenset mulighet til å regulere arbeidstempo, er noen posisjoner bedre enn andre. Hvem du jobber sammen med har også betydning:

Hvis du står på sorteringsbord, så kan du velge hastigheten selv – men alle prøver jo å holde maksfart. På manuellbordet så kan du gå litt ned på farten, men andre steder så er det jo helt avhengig av hvem det er som står ved siden av deg. (Ansatt)

Det finnes også andre arbeidsroller. Kontrollører beveger seg for eksempel mer rundt og kan også av og til steppe inn når noen har problemer eller skal på toalettet.

I tillegg til kjerneproduksjonen har bedriftene, gjerne som del av administrasjonen, logistikk- eller lageransvarlige som jobber med å koordinere og organisere leveranser både ut og inn. Renhold er også en viktig funksjon alle steder. Vask foregår flere steder hovedsakelig om natta, og da med egne ansatte som benytter sterke og farlige vaskemidler, så her er verneutstyr og beskyttelsesutstyr viktig. Ansatte i lager/logistikk beskriver en langt mer selvstendig og fleksibel arbeidssituasjon enn ansatte som står «på linja» selv om press og tempo er høyt også her i perioder.

Flere av bedriftene er del av større konsern som gir føringer og tar beslutninger av betydning for lokal produksjon, drift og HR-arbeid:



Bedriften er delt opp i – alt er veldig sånn – det er hierarkibundet, på en måte. Vi har en kvalitetsavdeling på hele bedriften – der sitter direktøren i Oslo\*, og så har du produksjons – hva skal jeg kalle det nå – han er produksjef – som sitter i Oslo\*, han styrer alt med selve produktet som vi leverer ut. Så har vi én som er leder for sertifiseringer og revisjoner – de tre er på en måte min ledergruppe, på en måte. De er mitt sikkerhetsnett – de styrer alt ovenpå; alle kunderelasjoner, myndighetsrevisjoner – alt sånt. (Leder)

Våre observasjoner og intervjuer gir et klart inntrykk av at mange av premissene for produksjonen legges lenger «oppe» i systemet, utenfor det området den enkelte bedrift har direkte innflytelse på. Både ansatte og ledere vi har snakket med, gir uttrykk for at det i liten grad er mulig å gjøre noe med mange av føringene som kommer «ovenfra».

Noen av bedriftene har også krav og forpliktelser til arbeidsmiljøarbeid etablert gjennom konsernet. En fabrikkssjef opplever at de har «mye på plass» gjennom å være del av et stort konsern sammenlignet med noen av de andre bedriftene de har møtt på programsamlingene.

### 3.1 utfordringer knyttet til omstilling

Det store fokuset på effektivisering og lønnsomhet i bransjene medfører behov for stadig forbedring av produksjonen. Noen virksomheter legger om til mer automatiserte anlegg og andre innfører ledelsessystemer og organiseringsformer som for eksempel LEAN<sup>8</sup>. Vi har et inntrykk av at bedriftene ofte lykkes i å forbedre effektiviteten, men vi har også fanget opp en rekke utfordringer.

Installering av ny maskinvare har gjort produksjonen lettere og mindre fysisk krevende samtidig som tempoet øker. Flere steder har vi fanget opp at installering av nye maskiner/anlegg også medfører ekstra arbeidsmiljøutfordringer, for eksempel vifter som blåser kald luft eller maskiner som fører til økt fuktighet og forringelse av luften i lokalet, og gir hosting og luftveisbesvær. Noen ansatte beskriver seg selv som prøvekaniner som må ta støyetten på egen helse når de nye investeringene har uheldige sider.

I tråd med mye annen forskning på konsekvenser av omstillingsprosesser (se for eksempel Bambra, Egan, Thomas, Petticrew & Whitehead, 2007; Enehaug & Mamelund, 2014), ser vi også at omstillinger i bedriftene har ført til endringer i det psykososiale arbeidsmiljøet med oppblomstring av konflikter, spisse albuer, og «klikker og grupper og misnøye»:

..da vi fikk dette nye systemet, var den situasjonen helt ny, ingen visste hva man skulle gjøre, ingenting, man måtte liksom prøve alt...det ble den rene jungel, og jeg så hvordan ... liksom mennesker vet du... de litt mer ubehagelige trekk kom til syne....Og det ble kamp, det ble kamp. (Ansatt)

Flere steder erfarer det at innføringen av nye systemer tar mye tid og oppmerksomhet fra ledelsen, og kan medføre at ledelsen blir mer opptatt av maskiner og systemer enn å være tett på sine ansatte, noe følgende sitat illustrerer:

Det nye systemet gjorde sånn at ledelsen, de ble tvunget til å fokusere til noe annet (...) det er skjermer og alle mulige ting, for nå er det info om hva som skjer på bedriften, kommer det bare gjennom PCer (...) de har nok å gjøre, jeg skjønner, men det irriterer oss. (...) vi savner liksom noen som fra ledelsen sin side som fremdeles kunne jobbe på gulvet og følge med også på gulvnivået. (Ansatt)

Noen steder ser de ansatte ut til å ha blitt tatt med i planlegging av endringer i produksjonen. Mange av de ansatte vi har snakket med opplever imidlertid ikke å ha blitt spurt om forhold som

---

<sup>8</sup> Lean beskrives blant annet som en filosofi og tankemåte som handler om at ledere og medarbeidere i en virksomhet jobber sammen over tid for å øke verdi for kunde – mot en sømløs prosess uten sløsing av ressurser, tid eller innsats. Med andre ord, levere mer verdi med mindre innsats. Se for eksempel: [Hva er Lean? | I dag finner vi Lean overalt - Lean Team Norge AS](#)

er av direkte betydning for organisering av arbeidet deres, selv om de under intervjuene trekker fram en rekke forslag til hvordan ting kunne blitt gjort annerledes.

Koronapandemien som traff våren 2020 hadde stor innvirkning på organiseringen av produksjonen og på arbeidsmiljøet i bedriftene. Våre intervjuer viser at pandemien fikk konsekvenser både på sykefravær, organisering av arbeidet, sosialt samvær og møteaktivitet, og også på samarbeidet mellom partene.

Bedriftene omstilte seg og klarte i hovedsak å holde produksjonen i gang gjennom hele perioden. Bedriftene opplevde jevnt over at sykefraværet gikk ned i starten av pandemien. Avstandskrav ble innført, ansatte spritete seg og brukte munnbind, isolerte seg ved symptomer, og ble mindre syke. Senere under pandemien, og etterpå, ser det ut til at sykefraværet i flere av bedriftene «normaliserte seg».

Korona førte med seg mange arbeidsorganisatoriske endringer på kort tid. Folk måtte jobbe og gå til pause puljevis, og holde avstand til hverandre, gjerne i form av fysisk avskjerming. Et interessant aspekt ved disse pandemirelaterte endringene, er at det viser bransjens omstillingsdyktighet – bedriftene kan endre produksjonspraksis raskt dersom det er nødvendig og man ønsker det. Flere av de vi snakket med opplevde arbeidsorganiseringen som bedre under korona, slik følgende sitat er et eksempel på:

Under korona så hadde vi en litt annen pauserullering – så da var det maks én og en halv time før pauserullering, så var det tre halvtimers pauser – i stedet for den siste på 20 minutter. Det var jo mye bedre. Men nå når det er alt fra én og en halv, til to og en halv, før pause...og så to timer etter... så er det jo ganske mye tyngre. (Ansatt)

For det sosiale arbeidsmiljøet hadde imidlertid korona mange negative konsekvenser som for eksempel færre/ingen treffpunkt eller aktiviteter med andre ansatte, og flere informanter forteller at de enda ikke er tilbake til den sosiale arbeidsplassen de opplevde før mars 2020.

## 3.2 Avlønningssystemer

Avlønningssystemene i den enkelte bedrift får noen ganger konsekvenser for arbeidsmiljøkvaliteten, og i ytterste konsekvens på nærvær og helse. Vi har særlig fanget opp synspunkter og erfaringer knyttet til bruk av akkord og overtid.

### Akkord

En nokså vanlig oppfatning er at bruk av akkord bidrar til økt produksjon. Flere av våre informanter knytter samtidig misnøye og konflikter i arbeidsmiljøet til bruken av akkord, slik dette eksempelet illustrerer:

Det at man tar bort individuell prestasjonsbasert lønn det er fordi du ikke skal ha flaskehals og opphopninger, og personlige – holdt på å si gevinster. Her har man jo valgt det og man ser at man får flaskehalsen, og det bygger opp intriger også i arbeidsstokken. Med hvorfor får han være der og hun være der, og han tar fra meg og hun får mer enn meg, som er veldig utfordrende, som har gjort at veldig mange nå går bort fra akkordbasert lønn. (Representant i lokal arbeidsgruppe)

Ved noen bedrifter knytter informantene manglende rullering delvis til bruken av akkord:

Vi har jo ikke noen rullering, det er jo sånn, kuttere er kuttere. Det kan bli litt bedre om alle får fastbetaling, at vi da kan rullere litt rundt og at det da blir litt mindre belastningsskader, for nå er det jo akkordarbeid. Jeg tjener 260 kr timen, hvorfor skal jeg sette meg der borte til 220 kr? Sant, det blir ikke aktuelt for de som har akkord, men har du fastbetaling, da er det ikke noe å stresse etter, da er det samme hvor du står, men da må vi begynne med rullering. (Tillitsvalgt)

I flere bedrifter vurderer de å fjerne akkorden, men er bekymret for at de ansatte skal finne seg annet arbeidssted som følge av dette, samt at «effektiviteten går ned, sånn som vi hadde med fastbetaling».

Selve organiseringen av akkordlønnssystemet kan også gi konsekvenser, og enkelte informanter forteller at det er mer misnøye knyttet til teamakkorder enn til enkeltmannsakkord:

Når du står på trimmelinja er det enkeltmannsakkord, for da står du alene og jobber med ditt, ikke sant, men så har du jo pakking av loins og tails, og det er jo en teamakkord, jeg vet ikke hvor mange de er inne der, er det 8, og da er det jo over flere arbeidsposisjoner. Misnøyen med akkord er i hovedsak der det er teamakkord. (Lokal arbeidsgruppe).

## Overtidsbruk

Overtidsbruk er et tema som engasjerer flere av informantene. Overtidsbruk kan bidra til økt arbeidsbelastning og økte helseproblemer for de ansatte, samtidig som mulighet for økt lønn er et gode mange gjerne vil ha. De ansatte opplever å bli mer slitne de dagene de jobber overtid, og i mange bedrifter blir det et individuelt ansvar å balansere hensynet til helsen opp mot den økonomiske gevinsten av overtid. Som en ansatt i en av bedriftene sier:

«Men du må ta vare på deg selv og, ikke bare jobbe jobbe, hvis du føler deg sliten, ikke jobb overtid. Men noen vil bare tjene penger, de bryr seg ikke om kroppen».

En avdelingsleder forteller at de alltid har brukt overtid istedenfor å ansette flere i bedriften han jobber. En tillitsvalgt samme sted ser overtid som et stort problem i bedriften. Ansatte som er mye sykemeldte melder seg noen ganger til overtid, selv om det er fare for at de igjen kan bli syke av jobben. Den tillitsvalgte opplever dette som et svært dårlig og urettferdig system, og at ledelsen ikke tenker langsiktig eller tar ansvar for den enkeltes arbeidshelse. Følgende sitatet viser koblingen mellom overtid og sykefravær:

...hun har akkurat vært sykemeldt, og så blir hun spurt om å gå overtid fordi hun kan den maskinen... Det er litt sånn spørsmålstejn for meg, for du ønsker å få ned sykefravær, men du bidrar til det. På grunn av at du trenger varer. Jeg vet ikke hvordan man kan løse på disse tingene, men derfor er det veldig viktig at alle må ha opplæring. (Tillitsvalgt)

En tillitsvalgt forteller at det er vanskelig å unngå overtid i bransjen. Maskiner kan stoppe opp, også i perioder hvor det kan være vanskelig å få tak i nok personer til å jobbe. Ved økt sykefravær kan det gi mer press på de øvrige. En avdelingsleder forteller at de ofte løser personalmangel med å be en fra det første skiftet om å jobbe lenger eller en fra det andre skiftet om å komme før.

I tillegg til «å gå på helsa løs» kan manglende styring av overtid føre til at mange føler seg urettferdig behandlet og at det blir dårlig stemning mellom de ansatte. Flere steder beskriver informantene en lokal «kamp» om overtiden og misnøye med at andre «får mer»:

Vi har mange fra Thailand, Filipinene, Sverige, Tyskland – masse forskjellige folk – alle ser på hverandre – hvor mye du har overtid – det blir rot – folk blir forbannet på hverandre fordi det er urettferdig – «hvorfor får hun så mye?», «hvorfor får den så mye?» (Ansatt)

I enkelte bedrifter forteller informanter at de har lyktes med å få bedre styring med overtiden gjennom å utarbeide oversikter over hvem som har hatt overtid og fordeling av ny overtid ut fra det:

Nå passer de på hvem som får overtid på det stedet. Det er veldig mye bedre etter det prosjektet. Lager lister, kommer til oss med det – og så gjør vi det. Lager lister til jul for eksempel. For eksempel, uke 44 og uke 45. Så det var kjempebra! Vet du, alle var så glade og fornøyde. (Ansatt)

### 3.3 Organisatorisk arbeidsmiljø – noen hovedpoenger

Intervjuene gir et inntrykk av en bransje preget av press på produktivitet, tempo, effektivitet og leveranse. God flyt i produksjonen avhenger av mange faktorer, både internt i teamet/avdelingen og i form av størrelse og kvalitet på produktet som skal bearbeides. Informantene påpeker at produksjonsprosessene i dag er mer effektive enn det som var tilfellet før, at tempoet har økt, og at automatisering av produksjonen har bidratt til dette. Produksjon og organisering av arbeidet legger føringer på den enkelte arbeidstakers autonomi i det daglige arbeidet.

Flere av bedriftene er del av større konsern som gir føringer og tar beslutninger av betydning for lokal produksjon, drift og HR-arbeid. Både ansatte og ledere gir uttrykk for at det i liten grad er mulig å gjøre noe med mange av føringene som kommer «ovenfra».

Innføringen av nye systemer krever mye tid og oppmerksomhet fra ledelsens side, og medfører større fokus på maskiner og systemer enn på intern arbeidsorganisering og ansattes arbeidsmiljø. Noen steder ser de ansatte ut til å ha blitt tatt med i planlegging av endringer i produksjonen. Andre opplever manglende medvirkning om forhold som er av direkte betydning for organisering av arbeidet.

Både akkordlønn og mulighet for overtid oppleves av mange ansatte som et gode ved jobben. Samtidig hefter det en del utfordringer med disse ordningene, både med tanke på arbeidsbelastning og arbeidsmiljø. Bedre styring med- og fordeling av overtid kan antakelig bidra til færre helsebelastninger for den enkelte, samt til å redusere misnøye og konflikt i arbeidsmiljøet.

## 4 Ergonomisk og fysisk arbeidsmiljø

Både bransjens representanter og STAMI (Hanvold et al., 2022) har pekt på ergonomiske utfordringer som en av hovedårsakene til høyt sykefravær. I samtlige bedrifter har vi fått beskrevet tunge løft og/eller ensidig gjentakende arbeid som særlig går ut over rygg, nakke, armer og hender. Mye ståing krever godt fottøy og godt underlag. Nye maskiner og roboter har bidratt til å lette arbeidet, men fremdeles beskrives en rekke ergonomiske utfordringer. Nye maskiner kan også medføre nye problemer.

Mange av de vi intervjuet har lang ansiennitet og forteller om store forbedringer ved det ergonomiske og fysiske arbeidsmiljøet i dag sammenlignet med tidligere. Jevnt over er det langt færre tunge løft, nye linjer som avlaster, og bedre hev- og senk utstyr enn tidligere. Samtidig er utbedringer av fysiske og ergonomiske arbeidsforhold er «en forbedringsprosess som aldri stopper».

### 4.1 Kulde, varierende tempo og arbeidsmengde

I tillegg til tungt og repeterende arbeid er det fysiske arbeidsmiljøet ofte preget av kalde, trekkfulle og støyende lokaler. Bedriftene har stort sett utstyr som hørselsvern og bekledning som skal bøte på dette, men de fysiske arbeidsforholdene er likevel krevende mange steder. Sitatene under illustrerer dette:

Det er veldig kaldt. Selv om vi har på masse klær hjelper det ikke [...] Vi har en stor vifte som blåser rett mot oss, og det er veldig kaldt. Og vi har prøvd å snakke om det, men det blir ikke hørt, jeg vet ikke hva som skjer. (ansatt)

Det er på en måte alltid matsikkerheten som trumfer alt annet, da. Så matsikkerheten går foran- ja, det er kaldt og for mye trekk, men [produktet] må ha kjøling, det er viktigere enn at du synes det er kaldt. Og det samme er med hvilket skotøy vi kan bruke. Ja, vi må ha et skotøy som er egnet for rengjøring på den avdelingen og ikke samler dritt på skoa, da. Så de varmeste skoene er kanskje ikke de beste skoene, de beste skoene er de som har minst mulig snøring og ikke så mange flater, bare rene flater, så de er lette å rengjøre for eksempel, da. Så det er en sånn oppveining hele veien, da. (Mellomleder)

I noen av bedriftene kan arbeidsmengden variere mye, noe som også skaper utfordringer i håndteringen av varme og kulde. Det kan eksempelvis være svært høyt tempo og trøkk på en linje, og så stoppe helt opp i kortere eller lengre perioder:

Det mest meningsløse er jo når du bare må stoppe opp og vente på at en annen avdeling skal fikse problemene deres for at vi skal starte igjen. Du står helt i ro og fryser. Det kan jo hende du akkurat har fått varmet opp fingrene, men så blir det stopp. Så står du og fryser, kanskje er det hull i hanskene så du begynner å fryse igjen – du er jo frossen før du får startet igjen. Starter du da og jobber i ganske raskt tempo så har du jo vondt i flere uker framover. (Ansatt)

Flere ansatte forteller også at det kan være vanskelig å kle seg riktig. Noen kjører eksempelvis truck i kalde lagre og må kle godt på seg der. Når de så skal begynne å løfte og losse, blir de imidlertid varme og må kle av seg igjen. Kalde og trekkfulle forhold er likevel noe de ansatte etter hvert venner seg til.

Mengden arbeid varierer også mye med sesong. I kjøttbedriftene karakteriseres for eksempel grillsesongen og julesesongen som «vanvittige». Det later til å være en felles oppfatning om at «*slik er det bare*». En ansatt forteller at nesten alle på en bestemt linje i bedriften har en skulderskade fordi arbeidet er så tungt og heseblesende, og at det «*aldri gjøres noe med*». Han selv opplever å ha veldig lite energi igjen til andre ting etter endt arbeidsdag. For lederne vi snakker med er dette en velkjent problematikk. En avdelingsleder sier at «*selv de store sterke karene her i bedriften vil få muskel- og skjelettplager etter hvert*» og at «*arbeidet [på en bestemt avdeling] går på helsa løs*».

Innad i den enkelte bedrift er det store variasjoner i ergonomisk belastning mellom avdelinger og arbeidsposisjoner. Noen steder består arbeidet hovedsakelig i å overvåke produksjonen og maskinene. Noen avdelinger, gjerne ulike typer mottak der man jobber med hele dyr eller store kjøttstykker, «*krever store, sterke karer*». På andre avdelinger er ikke arbeidet tungt, men statisk, ensidig eller repetitivt. Man står eksempelvis med bøyd nakke, eller armene over skulderhøyde over tid. En av de ansatte setter ord på dette:

«Jeg er sliten på grunn av at jobben er veldig monoton, ja. Står på samme plass. Samme posisjon. Hele dagen i samme posisjon. Gjør den samme bevegelsen. Så da blir man sliten.»  
(Ansatt)

Hastigheten på linjene gjør det vanskelig for de ansatte å få til en naturlig form for bevegelse og avspenning under arbeidet. På noen avdelinger/linjer består arbeidet hovedsakelig i å overvåke produksjonen og maskinene.

Behovet for restitusjon etter arbeidet er stort for mange ansatte, og de forteller at de merker på kroppen arbeidet de gjør, og at det kjennes mer utover i arbeidsuken. Noen trenger helga til å komme seg, slik denne forholdsvis unge ansatte forteller:

Mandagene begynner å være ganske greie på starten – så blir det jo verre og verre jo nærmere helgen du kommer.... Du rekker liksom akkurat at alt av plager blir borte i løpet av helgen, men så kommer mandagen igjen. Det kan være smerter i rygg, nakke – det kan være vanskelig å knipe igjen hånden. Spesielt hvis du har stått for mye på rensing – du står jo med hånden i samme posisjon i to timer, mens det er kaldt. (Ansatt)

## 4.2 Kvaliteten på utstyret

Det er gjort utstyrmessige kvantesprang i de aktuelle bransjene de siste tiårene. Dette har ført til at det er langt færre tunge løft på mange av arbeidslinjene. Selv om dette hovedsakelig er positivt, har moderniseringen noen steder bidratt til å gjøre arbeidet mer statisk og repetitivt. En mellomleder forteller at det i hans bedrift kun er noen få posisjoner igjen der man har mye bevegelse og kan gå litt. Noen ansatte liker nettopp det fysiske ved jobben, og foretrekker tunge løft framfor mer statisk arbeid. Flere nevner at de trives best på jobb når de kan bruke kroppen sin. Disse er typisk unge mennesker som opplever at de tåler denne typen arbeid godt siden de også trener mye på fritida.

På tross av store utbedringer av utstyr, trekker både ledere og ansatte fram utfordringer knyttet til kvaliteten på utstyret. De ansatte opplever at økonomiske prioriteringer i bedriften ofte står i veien for viktige utbedringer. Dårlig utstyr og stadig «*trøbbel på linja*» påvirker deres opplevelse av å bli verdsatt og sett:

Utstyret er jo veldig dårlig. Altså, det blir jo slitt, ikke sant, og så får vi liksom aldri penger til å kjøpe noe nytt, så man må jo liksom klare seg med det man har, og så får vi ikke offisielle reparatører, for det skal vi gjøre selv her på bruket. Så tar det jo ukesvis ekstra, og det er så mye rot, bare for at vi skal spare noen ekstra kroner (...) Ledelsen vet nok om det, det er bare det at de som sitter på pengesekken på hovedkontoret, de vil helst ikke bruke så mye penger.  
(Ansatt)

Det er veldig mange frustrasjoner knyttet til utstyr, sånn manglende service på utstyr (...) det er en stressfaktor og et irritasjonsmoment. Du føler på en måte at det ikke blir investert i utstyret vårt liksom. (...) utstyr og hjelpemidler er viktig, at det blir satt teknisk på, at du får rask hjelp og sånn – det er også en del av omsorgen du på en måte føler, at du er viktig og blir prioritert.  
(Verneombud)

Noen av utbedringene informantene etterlyser, som nye linjer eller større lokaler, krever store investeringer. Andre ting framstår som relativt enkle å gjøre noe med. Det kan være ugunstig høyde på bordet man står ved, hardt underlag og dårlig fottøy, eller sløve kniver, som over tid skaper frustrasjon blant de ansatte samt belastninger på helsa deres. Løsningen kan noen ganger ligge i nokså enkle, lite ressurskrevende endringsforslag, som i eksemplene under:

Manuellbordet [...] burde være bygget opp. Det er ganske håpløst arbeid av og til, du er nødt til å løfte opp [...] og det blir tungt i lengden. Ellers er sorteringsbord og maskinene – alt er greit. Det skulle gjerne være enklere å slipe knivene – noen ganger så er det vanskelig å komme igjennom med de knivene vi har.. de blir byttet ut med jevne mellomrom, men det er ikke ofte nok [... Det burde jo ikke være sånn. Pauseordningen ville jeg jo også endret på [...] til én og en halv time i produksjon – to og en halv kan bli lenge. (Ansatt)

...og når du har sånne baner som går opp en meter inne i rommet, så skal du ofte over til den andre siden, og da må du krype under de banene, altså ned på kne, og det var det mange som slet med, som hadde vonde knær, og det var et problem da kan du si. Og da fikk vi bygget en bru med trapper så man kunne gå over. (Hovedverneombud)

Våre intervjuer med de ansatte tyder på at det kan ta unødvendig lang tid før relativt små ting blir tatt tak i:

Det var snakk om noe gummimatter. Å få stå på noe på den ene stasjonen som bedrer at de får mindre vondt i ryggen og legg, og sånt. Det har vært et helvete å få til bare fordi at «det her må vaskes, det her». Så da er det en utgiftspost og det er dyrere å ha folk sykmeldt enn å vaske de gummimattene. Det har vi jo endelig fått gjennom da. (Hovedtillitsvalgt)

## 4.3 Rullering

Vi finner at mange bedrifter har innført regelmessig og noen steder hyppige rullering mellom arbeidsstasjoner, men dette skjer *i ulik grad og ikke alle steder*. Enkelte bedrifter gjennomfører rullering på de tyngste posisjonene hvert kvarter, mens de andre steder står opp mot to timer på samme sted. Formålet med rulleringen er å gjøre den ergonomiske belastningen mindre, og bryte opp monotont arbeid. Ideelt sett forsøker man å veksle mellom ulike typer av arbeid, men i flere av de mest automatiserte bedriftene er de fleste arbeidsposisjonene uansett rimelig statiske.

Innad i bedriftene varierer det stort hvorvidt og hvor ofte ulike avdelinger rullerer, og om det som er bestemt vedrørende rullering fungerer i praksis. En leder beskriver rulleringen i sin bedrift slik:

Vi har fulle rotasjoner på arbeidsplassene alle dager – altså, du står aldri på én plass lenger. Vi har gode pauseordninger – det er tre pauser, to på en halvtime og én på 20 minutter i løpet av en arbeidsdag [...] Når du kommer tilbake etter pausen har du en ny arbeidsoppgave i den avdelingen. (Mellomleder)

Det er relativt ofte ulike virkelighetsbeskrivelser sett fra et ledelses- og et ansattperspektiv - mellomledere forteller gjerne om et relativt velfungerende rulleringssystem, mens de ansatte i produksjonen opplever at rulleringssystemet ikke fungerer så godt i praksis. Det kan være flere årsaker til at de ansatte opplever at rulleringen ikke fungerer som den skal.

Vi var i forrige kapittel innom avlønningsform/akkord som et hinder for rullering, fordi inntjeningen da kan være bedre i noen posisjoner enn andre. En annen årsak informantene har formidlet er knyttet til bemanning og sykefravær. Noen informanter har påpekt at de flere dager i uka vanligvis ikke har full bemanning på skiftet. Lav eller manglende bemanning kan også gjøre det vanskeligere å følge rulleringsplanen. Det kan da oppstå en ond sirkel mellom manglende rullering og sykefravær, ettersom de som er på jobb blir stående for lenge i belastende arbeidsposisjoner og selv risikerer belastningsskader og fravær i neste omgang.

Selv om rullering i utgangspunktet styres av bedriften, ser det ut til at de ansatte har stor grad av autonomi i forhold til gjennomføring av ordningen i praksis. Enkelte ønsker ikke å rullere, men vil ha fast plass på enkelte arbeidsstasjoner. Det kan også foregå «kamper» mellom de ansatte om visse posisjoner, både fordi noen posisjoner er mer ønskelige eller fordi man ønsker å jobbe sammen med de man fungerer best sammen med. Egen arbeidsmengde er svært avhengig av hvem man jobber sammen med:

Hvis du står med noen som er raske på den andre siden av bordet, så er det jo mye mindre for deg å gjøre – og hvis du står med noen som er ekstra treige så får du jo mye mer å gjøre. (Ansatt)

Ansatte i noen bedrifter forteller at det alltid er noen kolleger som kutter tre-fire minutter av pausen for å få den plassen de vil ha. Andre ganger gjør helsesituasjonen til kolleger det vanskeligere å rullere fordi enkelte kun kan stå på utvalgte arbeidsposisjoner. Noen forteller at de eldre ansatte har sine favorittplasser og at de yngre ofte ender opp med å slite på de tunge plassene i timevis. Ofte fungerer heller ikke rulling når flere i teamet er innleide og kun er lært opp i spesifikke operasjoner/maskiner. Flere hevder også at det var lettere å få til rulling før, da det var mer manuelt arbeid. Dette bildet bekreftes også av enkelte ledere:

Det er mange som ikke har den tekniske kompetansen til å kjøre utstyret, og motsatt vei, de som har det, kanskje ikke har fysikk og hastighet til å på en måte ha den type fysisk jobb. Pluss at det er alltid en risiko for at de som har en eller annen teknisk utdanning eller bakgrunn kanskje ikke ønsker å ha den mer manuelle jobben. (Toppleder)

Ett av verneombudene beskrev utfordringer knyttet til rulling ved å trekke inn forholdet mellom styring og autonomi, idealer og realiteter. Han mener at bedriften bør ha en strengere policy knyttet til rulling.

Det er litt avhengig av at det her er vedtatt og bestemt og at det ikke er opp til hvert enkelt skift. Det er liksom bestemt at vi skal rullere, basta. Det er ikke noen frivillighet i det her, for da skilr det ut. (Hovedverneombud)

Rulling på tvers av avdelinger, er langt mindre utbredt enn internrulling i avdelingene. Vi har sett at innleid arbeidskraft ofte kan jobbe på ulike avdelinger i samme fabrikk, men blant de faste ansatte ser hovedregelen ut til å være at de jobber og ruller internt på egen avdeling.

En ansatt forteller at han en gang foreslo rulling på tvers av avdeling for ledelsen, men at han fikk som svar at «*de som pakker de er best til å pakke, og de som skjærer er best til å skjære*». En tillitsvalgt som har jobbet på flere ulike avdelinger selv beskriver flere fordeler med rulling mellom avdelinger knyttet til både helse, psykososialt arbeidsmiljø, det å få en helhetlig og sammenhengende forståelse av arbeidsflyt og det å få variasjon i arbeidet:

Du blir kjent med kollegaene dine i andre avdelinger på en mye bedre måte. Pluss at kroppslig sett, på sikt, når du kommer inn i det og får senket skuldrene litt, og ikke står som en sånn fiolinstreng, så har kroppen din også godt av å få den rulling, for å få den variasjonen i arbeidsoppgavene. Pluss at når du også da ser litt hvordan de andre avdelingene fungerer, og i og med at vi kanskje har en litt sånn intern service og levering til hverandre og sånn forskjellig òg, så skaper det også en større forståelse for – hvis du en dag ikke får de varene du skal, så liksom hva pokker, de leverer aldri, eller hva som helst, da, men da har du liksom – å, nå har sikkert det skjedd i den der, liksom. Ja, men da venter vi litt, og så – ja. Det skaper en større forståelse for hverandre. (Tillitsvalgt)

En fabrikk sjef mener også at det sannsynligvis er et unyttet potensial i mer rulling på tvers av avdelinger i bedriften. Han legger imidlertid til at dette vil innebære en ganske stor investering fra bedriftens side, i både opplæring og omorganisering.

## 4.4 Pauser

Bedriftene vi har besøkt har alle en kontinuerlig produksjon (noen få har også døgnkontinuerlig produksjon); produksjonen går hele tiden, noe som gjør at pauser tas puljevis. Vi har funnet ulike pausepraksiser for ansatte i produksjonen. Mens noen praktiserer 3 pauser i løpet av arbeidsdagen, har andre færre, men lengre pauser. De ansattes synspunkter på pausepraksisen varierer, og er for eksempel avhengig av hvor mye av pausen som går med til å forflytte seg fra produksjonslokalene til pauserommet. I noen av bedriftene jobber de ansatte 1 time og 40 minutter for så å ta 20 min pause der de da må kle seg om (i varierende grad), gå til pauserom, besøke toalett, spise og returnere til arbeidsplassen før tiden er ute. En 20-minutters pause oppleves av arbeidstakerne som kort og hektisk. En gruppe ansatte beskriver 20-minutterspausene slik:



O3: ... vi må ha tid til å gå opp og ned.

O4: Gå på do og spise, så slappe av ti minutter.

O3: Men hvis vi har masse med kø på do, tar det tid, men vi synes det fungerer.

O2: vi må stå i kø for å varme maten. Så vi må ta på oljeklær, så det tar også litt tid, og tiden går med fra du kan gå fra jobben, så du må kle av, kle på, løpe opp, vaske hendene og varme maten, spise.

O1: Det blir for lite tid til å sitte og spise [...] Noen kan ikke spise så fort, bare ti minutter det er veldig vanskelig.

Ved en bedrift har de lagt om til pauser på 30 minutter. Det jobbes 1,5 timer og så 30 min pause. Dette oppleves som mye bedre enn tidligere.

## 4.5 Ergonomisk arbeidsmiljø – noen hovedpoenger

Undersøkelsen viser forbedringer i det ergonomiske og fysiske arbeidsmiljøet i dag sammenlignet med tidligere. Jevnt over er det færre tunge løft, nye linjer som avlaster, og bedre hev- og senk utstyr enn tidligere. Samtidig er utbedringer av fysiske og ergonomiske arbeidsforhold «en forbedringsprosess som aldri stopper». I tillegg til tungt og repeterende arbeid er det fysiske arbeidsmiljøet ofte preget av varme eller kalde, trekkfulle og støyende produksjonslokaler. Bedriftene har stort sett utstyr som hørselsvern og bekledning som skal bøte på dette, men de fysiske arbeidsforholdene er likevel krevende mange steder. Innad i den enkelte bedrift er det store variasjoner i ergonomisk belastning mellom avdelinger og arbeidsposisjoner.

Selv om utviklingen hovedsakelig er positiv, har endringene noen steder bidratt til å gjøre arbeidet mer statisk og repetitivt, med lite rom for «naturlig» bevegelse..

Vi finner at mange bedrifter har innført regelmessig og noen steder hyppig rullering mellom arbeidsstasjoner, men dette skjer *i ulik grad og ikke alle steder*. Det er relativt ofte ulike virkelighetsbeskrivelser sett fra et ledelses- og et ansattperspektiv. Mellomledere forteller gjerne om et relativt velfungerende rulleringssystem, mens de ansatte i produksjonen opplever at systemet ikke fungerer så godt i praksis. Selv om rullering i utgangspunktet styres av bedriften, er praksis preget av de ansattes vilje og evne til gjennomføring. Rullering på tvers av avdelinger er lite utbredt.

## 5 Psykososialt arbeidsmiljø og ledelse

Begrepet «psykososialt arbeidsmiljø» benytter vi her som et samlebegrep som omfatter mellommenneskelig samspill på en arbeidsplass og organisasjonskultur. I dette kapitlet vil vi komme inn på temaer som kultur, kommunikasjon, informasjon, medvirkning, ledelse og kompetanse. Det psykososiale arbeidsmiljøet kommenteres også i del 3 av rapporten som omhandler utfordringer og muligheter knyttet spesifikt til språk.

Som følgende sitat peker i retning av, henger det psykososiale arbeidsmiljøet tett sammen med det organisatoriske og fysiske arbeidsmiljøet, som vi tok opp i foregående kapitler:

Vi har veldig mye press og stress. Må jobbe veldig fort. Og da er det ikke rart at det blir problemer her. (Ansatt)

Det er et utbredt perspektiv blant de ansatte at det psykososiale arbeidsmiljøet er viktig for trivsel, mestring og mening i arbeidet. De trives fordi de kan prate og le sammen med sine nærmeste kollegaer. Ledelsens måte å bedrive ledelse på får innvirkning på arbeidsmiljøkvaliteten og på de ansattes oppfatning av dette - særlig blant ansatte som er fornøyd med sin nærmeste leder, fortelles det om god stemning og atmosfære på jobb. Kantina trekkes også fram blant ansatte noen steder som en viktig sosial arena hvor man kan skape vennskapelige bånd til kollegaene.

Ett virkemiddel flere av bedriftene tyr til for å gjøre noe med det psykososiale miljøet er å arrangere sosiale tilstelninger. Når vi spør våre informanter om det sosiale arbeidsmiljøet på arbeidsplassen, er dette gjerne noe av det første de nevner. Men selv om slike tilstelninger gjerne beskrives som hyggelige, er det imidlertid ikke noe de ansatte opplever som en direkte forbedring av det psykososiale arbeidsmiljøet. I sitatet under peker en ansatt på nødvendigheten av å jobbe mer systematisk og langsiktig med kommunikasjon på arbeidsplassen:

Det hjelper ikke hvis det bare er fest en gang i året. Det kunne hjulpet hvis de hadde sendt oss en person en dag hver 3. måned, som kunne hjulpet oss, snakket om kommunikasjon. En dag, der vi kan være litt aktive. Som vi kjenner. Eller snakke først, øve til å bli snill, hva vi kan gjøre for å ikke bli sint når du kommer på jobb og du sitter sånn og ikke sier «hei» eller «god morgen» eller ingenting. Det er ikke greit å begynne dagen sånn. Men noen folk er sånn. Hvis bedriften hadde jobbet for at alle skulle blitt hyggelige på jobb, være snill mot hverandre, så kan det hjelpe. Ikke første gangen, ikke andre gangen. Men kanskje det hjelper etter ett år. Hadde vi hatt det sånn 3-4 ganger i året, fra alle avdelinger, så kan det skje at det plutselig fungerer. Men de jobber ingenting. (Ansatt)

Dette bildet bekreftes gjennom beskrivelser av utfordringer knyttet til «baksnakking»:

1 – Det er veldig mye baksnakking [...] For det er såpass mye folk her at det er umulig at det ikke er noen som snakker dritt om deg.

2 – Vi har akkurat samme situasjon på min avdeling, som ødelegger hele stemningen. Det er veldig vanskelig. (Ansatte)

Det ser ut til at intern kommunikasjon mellom de ansatte er en problemstilling som bør adresseres. De ansatte har ulike oppfatninger om hva som kan gjøres med situasjonen. Der noen plasserer ansvaret hos bedrift og ledelse, er andre av den oppfatning at det er lite å gjøre med det idet det handler om enkeltpersoners personlige egenskaper:

2: Jeg synes at bedriften kanskje kunne jobbet mer med den sosiale atmosfæren. Vi er faktisk mange forskjellige kulturer, mange folk. Jeg trenger ikke å være venner med alle, men det fungerer bedre hvis vi kan prate tull sammen, smile, snakke med hverandre. Og det kan bedriften hjelpe med, gjøre det koselig.

1 – Det kan hjelpe, men de kan ikke endre karakteren. Karakteren til folk. Det skjer ikke. Hvorfor skal jeg treffe folk som baksnakker meg hele tiden? Jeg har ikke lyst til det.

2 – Ja, men de må stoppe. Det er bedriften som må stoppe det.

1 – Hva skal de gjøre med det? Med sånne folk. Hvis folk jobber veldig bra, så kan jeg ikke klage på folk på jobb. Absolutt ikke. Jobbingen er perfekt. Bare den baksnakkingen. Dette

gjelder bare folks karakter, syns jeg. Og det hjelper ikke at jeg skal treffe sånne folk, jeg har ikke lyst til det. (Ansatte)

For ledelsen kan det være utfordrende å få til forbedringer i det psykososiale arbeidsmiljøet. En leder mener for eksempel selv at han har vært litt for tilbakelemt i forhold til å ta tak i sosiale problemer. Han har «latt det skure og gå», i håp om at det løser seg av seg selv, men ser at dette ikke har vært riktig strategi for bedriften, som har store utfordringer med arbeidsmiljøet. En annen leder knytter også utfordringer med baksnakking til manglende ledelsesutøvelse, og har valgt en mer proaktiv rolle for å få bukt med baksnakkingen i sin avdeling:

Jeg tror det handler litt om lederskap, og, at man må være tydelig på akkurat den greia der, og hvis det begynner å høres baksnakking og sånn så må man ta tak i det med en gang (...) for når sånt skjer på avdelinger og bedrifter og sånn, så tror jeg lederen på en måte lukker litt øynene for det da, og later som ingenting, så bare går det og skurer sin gang. (...) må ha nulltoleranse for det. Jeg aksepterer ikke det på min arbeidsplass, og hvis man skal drive med det kan man finne seg noe annet å gjøre, så enkelt og greit er det! (Mellomleder)

Også for de tillitsvalgte kan det være vanskelig å komme i inngrep med baksnakking, blant annet fordi ansatte ofte lar være å ta ting opp i de fora på arbeidsplassen som er laget for nettopp dette. At de ansatte opplever det som vanskelig å få til en åpen dialog i arbeidsmiljøet, kan igjen få uheldige følger for arbeidsmiljøet:

Det er jo veldig mye tjafs – eller hva man skal si – men det er ingen som tør å si noen ting. Så det blir mye baksnakking innenfor arbeidstid, og så når vi har møtene så kommer jo spørsmålet: ok er det noen ting noen vil ta opp, så er det helt tyst. Det er oftest jeg eller to-tre andre som pleier å si det man vet at andre egentlig burde sagt. Men det tas ikke videre til ledelsen når ikke personen det gjelder tar det opp. (Tillitsvalgt)

## 5.1 Ledelse

STAMIs kartlegging av arbeidsmiljøforholdene framhevet ledelse som et forbedringspunkt i næringsmiddelindustrien (Hanvold et al., 2022). Dette bildet bekreftes av våre intervjuer i de tolv bedriftene. Ledelsesutfordringene beskrives som sammensatte og er knyttet til manglende lederkompetanse blant mellomledere, for stort kontrollspenn blant lederne, toppstyrte bedrifter hvor de ansatte har liten mulighet til medvirkning, problemer med informasjon og kommunikasjon fra topp til gulv, og en toppledelse som ofte har lite kontakt med de ansatte.

### Mellomlederne

Intervjuene med de ansatte i produksjonen viser hvor viktig mellomlederrollen i bedriftene er. Blant dem vi her kaller mellomledere finner vi avdelingsledere, teamledere, linjeledere og skiftledere. Dette er ledergrupper med ulike roller og funksjoner. Noen av dem har personalansvar, andre ikke.

En god leder som ser sine ansatte har stor betydning for de ansattes daglige trivsel. Forhold som å legge til rette for kommunikasjon og åpenhet, samt det å få nødvendig støtte og hjelp i arbeidet framheves ofte av de ansatte. Det er ikke så mye som skal til, mer enn å bli sett og anerkjent, få et klapp på skulderen og oppleve at lederen har tid og interesse til å slå av en prat med deg i løpet av dagen, sier de.

Mangel på anerkjennelse fra ledelsen kan ha negative følger. Sitatet under, fra en ansatt, viser en kobling mellom dårlig ledelse og sykefravær:

Med litt mer kjærlighet fra ledelsen, for å kalle det det, så kunne vi ha fått troppen tilbake faktisk [...] Under den første lederen min, hvis jeg var litt syk eller dårlig, så tenkte jeg «vet du hva, jeg klarer litt til, jeg skal gå på arbeidet», sant? Fordi det klarer jeg, sånn at det ikke skal gå ut over kameraten min. Men, med den nye lederen så får du ikke dårlig samvittighet lengre, du kan ringe inn en sykedag uten dårlig samvittighet. (Ansatt)

Å være mellomleder kan innebære å stå i den såkalte «mellomlederskvisen» der man ofte må håndtere motstridende rolleforventninger, både nedenfra og ovenfra. Mellomlederrollen framstår også i vårt materiale som en utfordrende rolle å inneha. For det første er mellomlederne ansvarlige for daglig drift på en linje eller en avdeling. I tillegg til ansvar for produksjonsflyt, bemanning og at maskiner og utstyr fungerer som det skal, har de også et ansvar for «*de menneskelige greiene oppå der*», som en teamleder uttrykte det. Lederne må også ofte bidra i produksjonen på grunn av mangel på folk, og har lite tid til å «være ledere». Det er imidlertid stor variasjon mellom bedriftene når det gjelder «ledertetthet». Noen steder forteller ansatte om tilgjengelige teamledere som de er veldig fornøyde med. Andre steder er lederne sjelden til stede og man må nærmest «løpe etter dem» for å snakke med dem. Dessuten bidrar stor utskifting av ledere i enkelte bedrifter til manglende kontinuitet og oppfølging av saker og problemstillinger som oppstår. Flere ansatte er direkte misfornøyde med hvordan ledelse blir utøvd:

Det ser ut som det er ingen som bryr seg om problemene som er med arbeidet her, og hvis vi prøver å prate virker det som ingen hører deg... Det er flere som har skrevet (les: tatt opp?) hva slags problemer vi har her, og vi fikk ingen reaksjon og ingen svar... De tenker kun på prosent og tall, ikke på folk og miljø. (Ansatt)

Har man ansvaret for en stor stab kan det være vanskelig å «se alle» og ha tid til å prate litt med hver enkelt i en stressende hverdag. Et flertall av mellomlederne vi snakker med opplever selv å ha altfor lite tid til å følge opp de ansatte:

Først og fremst tenker jeg kanskje at de som jeg har ansvar for absolutt kunne hatt et behov for det [medarbeidersamtaler]. Og da tenker jeg at siden de kan ha et behov for det, så har jeg et behov for å prate med dem, for jeg vil jo få ganske viktig og dyrebar informasjon. Men så er vi tilbake til at [produktet] må gjennom fabrikk, det er liksom prioritering nummer en. Den trumfer alle avgjørelser. Og så ender det opp med at hverdagen er hverdagen. Det er et slags ærlig svar. (Mellomleder)

En annen utfordring er rekruttering av ledere og manglende opplæring av førstelinjeledere. Det er vanlig i denne bransjen at flinke ansatte i produksjonen rykker opp til rollen som førstelinjeledere. I utgangspunktet kan det å rekruttere ledere fra egne rekker være en positiv ting, som binder de ulike leddene og nivåene i bedriften sammen, slik en tillitsvalgt uttaler:

De fleste av de som sitter oppe i ledelsen, her, de har stått og jobba nede i produksjon en gang. Så det er folk som veit hva vi driver med nede, stort sett. Da vi starta opp, så sto alle mann nede, side om side og jobba for å få dette til å gå. [...] Vi sto og jobba hele gjengen.[...]. Veien til ledelsen er veldig kort. (Tillitsvalgt)

Overgangen fra kollega til leder kan imidlertid by på utfordringer. For mange kan det være vanskelig å være den som må ta opp ting med folk, måtte ta (upopulære) avgjørelser og involvere seg i konflikter mellom ansatte. Det har tradisjonelt ikke vært noen opplæring i hva denne rollen innebærer i bedriftene. En tillitsvalgt formulerer det slik:

Det er noen som overhodet ikke fungerer til dette. Men det er ikke tatt tak i skikkelig. De kvier seg for å ta opp ting og de har ikke noe verktøy. De står og jobber med kollegaer som de er venner med på fritiden. Men andre som ikke har fått opplæring fungerer jo veldig bra, og har forstått hva oppgaven deres er. [...] Og derfor har vi sagt, i forhold til dette med lønn, de får jo mer lønn de som leder linjene, at det lønnstillegget skal følge rollen og ikke personen. Har du fått et tillegg så har du ikke fått det fordi du er snill og grei, men for at du har en rolle du skal utføre, og den dagen du ikke har den rollen, har du ikke det tillegget. (Tillitsvalgt)

Opplæring av mellomledere har vært et prioritert satsingsområde i Bransjeprogrammet, noe vi vil komme nærmere inn på i del 4 (kapittel 9) om bedriftenes erfaringer med ulike tiltak og aktiviteter.

## Øverste ledelse

På samme måte som at erfaringene med mellomlederne varierer mellom bedriftene, har de ansatte også varierende erfaringer med øverste ledelse. God kommunikasjon mellom øverste ledelse og ansatte, er noe flere av våre informanter, både i mellomlederstillinger og tillitsvalgt-

/verneombudsroller, trekker fram som svært viktig for å bedre arbeidsmiljø og trivsel i bedriftene. En tillitsvalgt mener at et hovedproblem i hans bedrift er at ingen av de ansatte føler at de blir sett eller anerkjent av lederne på jobben, at de har få møter og treffpunkter mellom ledelse og ansatte. De ansatte vet svært lite om «planene framover» og har ingen arena hvor de kan si sin mening eller komme med forslag.

I de tilfellene der øverste ledelse er synlig i produksjonslokalene, trekkes dette utelukkende fram som svært positivt. Som en mellomleder sier: «*Arbeiderne savner nok å se dem [toppledelsen] litt mer i produksjonen. De trenger ikke å gjøre noe der. Bare gå ned og se*». I flere av bedriftene arbeider ledelsen i et eget bygg og er derfor ikke «helt påkoblet» det daglige arbeidet. I en av bedriftene forteller en ansatt at daglig leder tidligere hilste på samtlige ansatte da de kom på jobb om morgenen. Etter en ombygging, der ledelsen nå sitter på motsatt side av der hvor de ansatte ankommer jobb, opphørte denne praksisen, noe som resulterte i færre kontaktpunkter mellom toppledelse og ansatte.

Flere ledere mener også selv at dette er uheldig. En leder vedgår at han mangler nærkontakt med de ansatte, og at han derfor ikke klarer å fange opp ting som foregår i produksjonen. På samme måte som med mellomlederne, er vårt inntrykk at det heller ikke fra toppledelsens side skal så veldig mye til for å skape bedre relasjoner til de ansatte. At de tar seg tid til en runde i produksjonen, eller setter seg ned med de ansatte i pausen og drikker kaffe, går igjen i de ansattes beskrivelser av gode ledere, samtidig som fraværet av kontaktpunkter går igjen i beskrivelsen av mindre gode ledere:

Vi prøver å kjøre et måltall i løpet av en dag på en viss prosent, som er liksom det tallet som regnes som grønt da. Men hvis vi har dårlig papp, så klarer vi det ikke, og da er det spørsmål til teamleder sikkert om hvorfor, men vi får aldri vist fram hvorfor det går dårlig (...) vi får ikke vist fram til høyere hold hvorfor det går dårlig. Så jeg og flere har bedt om at ledelsen viser seg fram litt oftere, kommer rundt og snakker med oss, så vi kan få forklart til høyere hold og, ikke bare teamleder som må sitte og forsvare avdelingen på møte en gang i uka liksom (ansatt)

Og når vi sitter i matpausen kan han [fabrikksjefen] komme bort og prate. Sånn som vi hadde det før, da så vi ikke lederne hvis det ikke var noe spesielt [...] Det var ikke sånn at han blandet seg med de ansatte i pauser og sånn. Men han lederen vi har nå, tar med seg kaffekoppen og prater, og det har så mye å si. (Ansatt)

Noen av topplerne selv forteller at bedriften deres er veldig toppstyrt og hierarkisk, og opplever at det er vanskelig å snu denne kulturen. En toppler sier selv lett spøkefullt at «*de ansatte ville vel fått sjokk hvis han kom og satte seg med dem i kantina*».

## 5.2 Informasjon og medvirkning

Flere informanter fra ledelse/HR snakker om informasjonsflyt og behovet for å informere godt. Færre nevner den gode dialogen med de ansatte. For de ansatte i enkelte av bedriftene, er manglende informasjon og involvering en stor kilde til frustrasjon. De ansatte har lite informasjon om hvilke linjer de skal jobbe på og hva som skal produseres. Dette varierer imidlertid stort mellom bedriftene. Noen steder har de oppslagstavler med vaktliste for kommende uke, som stadig oppdateres så den til enhver tid er riktig. Andre steder vet de ikke hvor de skal være før de kommer på jobb. I materialet vårt er det også tidvis stor forskjell mellom hva lederne opplever at de gir av informasjon til de ansatte, og hva de ansatte selv opplever å ha fått. Et flertall av de ansatte vi har snakket med opplever å ikke bli involvert i små og store planer og prosesser i bedriften. Som en ansatt uttrykker det:

Det er bra om vi ansatte kan være inkludert mer i bedriften. Hvis noe skjer i bedriften er det fint om de forteller om sånne ting, at vi ansatte er inkludert. Kanskje vi kan ha noen idéer, om hva vi kan forbedre for eksempel. At vi ikke bare er som maskiner som kommer og jobber og så, ferdig. (Ansatt)

Flere av bedriftene har organisert seg i tråd med LEAN-prinsipper. Dette innebærer for eksempel at tavler med oversikt over arbeidsflyt, produksjon, utfordringer, inntjening og mer hengt opp flere steder i bedriften. Vi har ikke undersøkt systematisk hvordan implementering av enkelte LEAN-prinsipper har påvirket arbeidsorganisasjonen i den enkelte bedrift. Det er likevel kommet enkelte innspill på konsekvenser av ny organisering. Noen informanter forteller at endringene i bedriften, har økt arbeidspress, stress og ført til mindre kontakt mellom ledelse og ansatte. Det kom også flere innspill på at tavlene ikke bidrar til informasjonsflyt idet de ikke brukes av andre enn dem som er direkte involvert i tavlemøtene (ikke alle ansatte).

Det at stadig mer informasjon gis digitalt istedenfor fysisk, gjennom dataskjermer i bedriften og/eller e-post til de ansatte ser ut til å medføre noen uintenderte problemer. En tillitsvalgt reflekterer over hva stadig mer digital informasjon gjør med forholdet mellom ledere og ansatte:

Det blir større avstand, jeg vet ikke om det er i forhold til møtene eller informasjonen generelt, for det kommer mye på skjerm, mye forskjellige plasser, så det er ingen plasser man føler at man får det sånn at man ser det på et vis, eller at man får det fysisk. Så jeg tror vi savner [...] at man blir litt sett rett og slett. Den avstanden [mellom ledere og ansatte] har blitt større, jeg får mye tilbakemeldinger på det, det gjør jeg. (Tillitsvalgt)

Mange ansatte har konkrete forslag til hvordan ulike arbeidssituasjoner kan forbedres. Det er de som jobber på linjene og vet «hvor skoen trykker». Intervjuene peker slik i retning av at det kan ligge et forbedringspotensial i å trekke ansatte mer aktivt med i endrings- og utviklingsprosesser og at det kan være mye å hente på å få til en mer dialogbasert kommunikasjon mellom ledere og ansatte.

Vi har imidlertid også sett eksempler på bedrifter hvor ansatte har fått være med i utviklingen av ny arbeidsorganisering. Ett sted har hver enkelt teamleder, i samarbeid med teamet, bestemt hvordan de vil ha ting, og utviklet rutinene for organiseringen på sin linje/sin avdeling. Produksjonslederen ved denne bedriften forteller at dersom de involverer sine ansatte i det arbeidet som blir gjort og skal gjøres, så har de generelt en mye mer fornøyd arbeidsstokk:

..det er hvordan vi dokumenterer og skriver ned og følger prosedyrer – selve arbeidsmetodikken der nede; hvordan de vil jobbe for å få det best for seg selv – det er noe som de kan mye bedre enn meg. (Produksjonsleder)

## 5.3 Psykososialt arbeidsmiljø – noen hovedpoenger

De ansatte legger stor vekt på det psykososiale arbeidsmiljøet. Både kolleger, arbeidsteam, synlighet, tilbakemeldinger, informasjonsflyt og ledelse viktig for opplevd trivsel, mestring og menig i arbeidet. Det legges også vekt på negative aspekter ved arbeidsmiljøet når våre informanter trekker fram utfordringer knyttet til «baksnakking» og grupperinger.

Ledere som ser og lytter til sine ansatte har stor betydning for de ansattes daglige trivsel. I de tilfellene der øverste ledelse er synlig i produksjonslokalene, trekkes dette utelukkende fram som svært positivt.

Enkelte toppledere gir uttrykk for at deres egne bedrifter er svært toppstyrte og hierarkiske, og opplever at det er utfordrende å snu denne praksisen. Hvilket syn de ansatte i produksjonen har på toppledelsen ser ut til å henge sammen med hvorvidt toppledelsen er synlig og tilgjengelig for dem på gulvet eller ikke, og om de ansatte opplever at de har mulighet til medvirkning på arbeidsplassen eller om endringer er toppstyrt.

Det ser også ut til at en del bedrifter har mer fokus på informasjon (ovenfra) enn dialog og medvirkning (mellom nivåene). Det å bli aktivt lyttet til og tatt med i diskusjoner om hva som rører seg i bedriften kan forsterke de ansattes opplevelse av å ha betydning i bedriften, og skape større nærhet og tillit mellom ansatte og ledere.

## 6 Partssamarbeid, tillitsvalgte og verneombud

Partssamarbeid i den enkelte bedrift – det vil si samarbeidet mellom arbeidsgiver og arbeidstakere – er sentralt i den norske modellen, og er også løftet som et fundament for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i bransjeprogrammet. Ifølge Hagen og Oppegaard (2020) har partssamarbeidet en dobbel begrunnelse (jfr hovedavtalen kapittel 9 (§ 9-1 Målsetting), punkt 2):

De ansatte og deres tillitsvalgte skal ha reell medinnflytelse og gjennom samarbeid, informasjon og drøftelse bidra til økt verdiskaping og produktivitet og derved til de økonomiske forutsetninger for bedriftens fortsatte utvikling og trygge og gode arbeidsplasser. (Hagen & Oppegaard, 2020, s. 15)

De aller fleste informantene våre beskriver et fungerende partssamarbeid internt i bedriften samt at det er en annen type samarbeid mellom partene i dag enn «før i tida»:

Det er slutt på den tiden da tillitsvalgte satt på den ene siden, og ledelsen på den andre siden og banket og slo i bordet. (Mellomleder)

...før kunne det innimellom være sånn at de tillitsvalgte var mer opptatt av å ettergå lederne og arrestere dem på alle feilene i stedet for å bidra (...) og det er klart at når vi involverer dem og tar dem med i ledermøter så får de - hva skal jeg si – du ser bildet mer likt, at du får en helhetsforståelse for saker og ting. (Fabrikksjef)

I flere bedrifter er det regelmessige møter mellom partene, for eksempel en gang i måneden, men også god dialog i det daglige:

Vi har ett samarbeidsmøte én gang i måneden med tillitsvalgte; det er meg, HR-representant, slakterisjef og tillitsvalgte – det har vi én gang i måneden, da. Så da tar vi opp ting, eller så tar hun som er hovedtillitsvalgt opp saker som kanskje ikke har kunnet la seg løse, eller.. ja. Jeg synes det fungerer ganske bra – vi har en veldig aktiv tillitsvalgt-leder. Jeg oppfatter det som godt fungerende. (Mellomleder)

I andre virksomheter har de ikke samme møtefrekvens, men møtes mer sporadisk og ved behov. Det gjennomgående inntrykket er at samarbeidet mellom partene, det vil si ledelse og tillitsvalgte, er god. I dette ligger det at de har regelmessige møter eller dialog, og samarbeider om de oppgavene de skal samarbeide om i virksomheten. Samtidig har vi også sett eksempler på periodiske samarbeidsutfordringer i enkelte bedrifter, i regelen beskrevet som at det «*handler det mer om personer enn roller*». Selv om partssamarbeidet i utgangspunktet handler om samarbeidet mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte, knyttes også verneombudene til dette samarbeidet i virksomhetene.

Informantene våre trekker samtidig fram andre utfordringer. Det er en del problemer med å verve folk til rollene som tillitsvalgt og verneombud i bedriftene, noe som også gjelder bedrifter med lange tradisjoner for fagforeninger og høy organisasjonsgrad. De forklarer dette med at de tror noen er redde for at dette er en tøff rolle å ha opp mot ledelsen, og fordi det mangler på engasjementet for dette. Som en av de hovedtillitsvalgte sier, er det: «*Mest behagelig når noen andre tar den rollen*».

## 6.1 Rollene i partssamarbeidet

Vi finner generelt både gode og dårlige erfaringer med ledelse og tillitsvalgte blant våre informanter. De mest sentrale kommer vi innom i teksten under.

### Lederne

Selv om flere ansatte retter kritikk mot sin ledelse for å være for lite til stede, så sier ansatte i flere bedrifter samtidig at det er lett å snakke med administrasjon og ledelse. Mange av våre informanter peker på nærmeste leder som den de tar kontakt med dersom de har behov av ulik art. Vi får inntrykk av at relasjonen mellom ledelse og ansatte er såpass godt fungerende flere steder, at de ansatte ser mindre behov for å bruke tillitsvalgte:

Tillitsvalgte tror jeg ikke er mye brukt her på anlegget altså. Jeg prater veldig sjeldent med tillitsvalgt, og hen kommer veldig sjeldent til meg med noe så.. (...) det er kanskje ikke behov for det, det er liksom takhøyde for å komme til meg om de har problemer eller utfordringer eller noe som helst da (...) jeg sitter veldig tett på avdelingen min, og vi har daglige tavlemøter (...) og jeg tror de føler seg trygge på meg. (Mellomleder)

Noen ledere etterspør mer involvering fra tillitsvalgte og verneombud siden disse kan sitte på kunnskap og informasjon som kan komme bedriften bedre til nytte:

Jeg tenker det er sånne ting verneombud og tillitsvalgte kunne.. de er jo på disse organisasjonsmøtene og sånt, de lærer jo ting ifra andre – de sitter på kompetanse og informasjon fra andre bedrifter som vi ikke har – hva som funker andre plasser kan jo også funke her – det er litt sånn... jeg tror det at de kan bli litt mer sånn der synlige, for sine kollegaer, og at de kan på en måte pushe på for å samle folk. (Mellomleder)

### Tillitsvalgte

Gjennom våre intervjuer har vi fått inntrykk av at hovedtillitsvalgte ofte er frikjøpt i sin rolle, mens andre tillitsvalgte i liten grad eller ikke i det hele tatt har definert tid til å utøve tillitsmannsvervet. De må gjøre fagforeningsarbeidet «innimellom, eller på fritida».

Mens noen ansatte opplever god støtte, oppfatter andre de tillitsvalgte som del av «systemet» og som noen de ikke har tillit til. Intervjuene gir i noen bedrifter inntrykk av at det er kort vei til de tillitsvalgte og at de lytter og følger opp. De ansatte i disse bedriftene kjenner godt til NNN og hvem som innehar rollen som tillitsvalgte. De setter pris på tillitsvalgte som jobber blant dem og som er tilgjengelige. Tilgjengelighet er viktig. I en av bedriftene trekkes det fram at det har fungert så bra med hovedtillitsvalgtrollen fordi klubbkontoret er plassert der de ansatte passerer til lunsj. Det er fort gjort å gå innom. I noen av bedriftene gjennomføres det medlemsmøter, mens disse i andre bedrifter er avviklet og erstattet av digitale plattformer.

Andre knytter tillitsvalgtrollen til konflikt og kamp mot ledelsen, og at det å «samarbeide» med ledelsen ikke er en oppgave for de tillitsvalgte. Det gis også eksempler på at de tillitsvalgte har hatt vervet i mange år, og at de ansatte opplever at de er på «ledelsens side», og ikke ser og forstår hverdagen til de ansatte. En av de ansatte kommenterte for eksempel følgende:

Alle sier at han er ikke interessert i å forsvare våre rettigheter her på fabrikk, så vi... han er også ansatt her, det betyr at han... er interessert mer i egen jobb, og jeg har prøvd flere ganger å snakke med ham....Han hører ikke på hva vi sier, og forsvare ikke våre rettigheter, så han mer interessert i hva ledelsen sier. Vi vet ikke hvordan vi kan bruke ham... (Ansatt)

Tillitsvalgtrollen kan være vanskelig. Som tillitsvalgt kan man oppleve krysspress ved at man både må rapportere mangler eller uforsvarligheter til ledelse eller andre ansvarlige, samtidig som man senere kanskje må gi hjelp og støtte til den personen som er involvert.

Det gjør at tillitsvalgt kommer litt i en skvis da, for han opplever at han mister tillitt ved at han ikke får gjennomslag for ting. Samtidig syntes han det er vanskelig – uten at han sier det, men jeg vet det for jeg ser på måten han opptrer – det er vanskelig å ivareta det at tillitsvalgt har som



ansvar å legge til rette for sunn og lønnsom drift. Det sliter litt – litt sånn tautrekking, og det handler nok litt om at han ikke selv var helt klar over hva en rolle som tillitsvalgt faktisk innebærer, i tillegg til at ansatte heller kanskje ikke har tilstrekkelig oversikt over hva sine egne rettigheter er, eller hvordan tillitsvalgt og fagorganisasjonen jobber, da. Så det ser jeg på som den større utfordringen. (Fabrikksjef)

Enkelte tillitsvalgte står overfor utfordringer knyttet til egen rolleutøvelse som kan minne om utfordringer for mellomledere. For eksempel kan det være vanskelig å kommunisere med ansatte som har begrenset språkforståelse. Dette gir noen ekstra utfordringer knyttet til medvirkning og medbestemmelse; det kan være vanskelig å opptre *på vegne av de ansatte medlemmene* dersom det er begrenset rom for kommunikasjon og til å gjennomføre medlemsmøter. Selv om vi finner tillitsvalgte i noen bedrifter som selv er arbeidsinnvandrere, tror vi dette mer er unntaket enn regelen. At det er få tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn sett i forhold til antallet innvandrere i bedriften, er påpekt som en generell utfordring (Hagen & Jensen, 2016, 2019).

En utfordring flere av de tillitsvalgte peker på, er at det kan være vanskelig å få ansatte til å komme til dem med sine bekymringer og vansker. Noen opplever faktisk at kolleger i mindre grad kommer til dem etter at de ble tillitsvalgte enn før:

Ja, altså det som er litt vanskelig at han som er tillitsvalgt, han har jo tider der han sitter på kontoret og setter opp skilt om at nå er tillitsvalgt tilgjengelig. Men han- når jeg snakker med han så sier han at han opplever at det kommer ingen. Men han hører veldig mye skitsnakk utenfor, men det er ingen som tør å komme inn. Og det var derfor jeg takket ja som andre tillitsvalgt som kvinne, for kanskje det kunne være at de ikke turte å snakke med ham fordi han var mann. Men jeg opplever at ingen snakker med meg heller. Og jeg vet ikke om det bare er at folk her bare har et behov for å snakke skit, og å få klage, men ikke gjøre noe med det. Så jeg vet ikke hvor den mentaliteten kommer fra heller, det er samme med verneombudet, og hun sier samme sak, at det er veldig få som kommer og sier noe til henne. (Tillitsvalgt)

I andre bedrifter kommer det fram at de ansatte ikke vet hvem de tillitsvalgte er:

Hvem som er tillitsvalgt faktisk, det har jeg ikke peiling på. Jeg er jo medlem i fagforeningen, men jeg aner ikke hvem som er tillitsvalgt. (Ansatt)

## 6.2 Verneombud

Plikten til å velge verneombud er hjemlet i lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven), §6-1. Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet skal se til at virksomheten er innrettet og vedlikeholdt, og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakernes sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med bestemmelsene i loven.

Verneombudene vi har intervjuet har ulike oppfatninger av hvor mye de får utrettet i bedriftene. Flere opplever «uklare ansvarsforhold» og usikkerhet knyttet til «hvem som skal ta opp hva med de ansatte». Noen mener de har lite innsikt og innflytelse på hva som foregår, og at de involveres for lite. Enkelte beskriver hvordan de tar opp kritikverdige forhold, men at disse ikke blir fulgt opp. De beskriver også store forskjeller på hvor mye tid som er avsatt til å utøve rollen.

Samtidig beskriver andre verneombud mulighetene for rolleutøvelse og medbestemmelse som god, slik sitatet under illustrerer:

Stort sett har det vært veldig bra, det har jo vært det. Men det har på en måte ikke kommet helt av seg selv. Det bygger jo på tidligere tiders relasjoner og at det har vært bra, at det har vært mye bra fra tillitsvalgte og sånn fra tidligere for å få alt mulig på plass. (Hovedverneombud)

Ved en av programsamlingene i Bransjeprogrammet kom det fram at verneombudene (jevnt over) ikke har vært tilstrekkelig involvert i aktivitetene i programmet. «De bare er der» og burde ha en tydeligere rolle med mer ansvar for dette arbeidet, ble det sagt. Vi fanget opp en enighet om at verneombudene har en viktig rolle, men at denne ofte ikke blir godt nok utnyttet. Ett forslag var at

verneombudene på avdelingene bør ha en type «trivselsleder-rolle», og skape tillit i egne avdelinger, slik at arbeidstakere skal komme med saker til dem.

Et punkt som ble understreket av flere informanter var verneombudene ikke har tilstrekkelige tidsressurser avsatt til å utøve dette vervet. «Hvis vi ikke legger til rette for at de skal kunne gjøre jobben sin, og gir dem tid til dette, blir det heller ikke noe bedre».

I en av bedriftene kommer det fram at de har bidratt inn til utviklingen av et verneombudskurs. De mener at verneombudene ikke får tatt ut potensialet sitt. Verneombudene har mindre tilbud og fagmiljø enn de tillitsvalgte, som får mye kursing og opplæring gjennom foreninga.

Veldig mange fabrikker og bedrifter og har fungerende opplegg rundt tillitsvalgte, men så skorter det ofte på verneombudene. Det er veldig variabelt hvor mye man klarer å bruke dem. Vi kjenner også på det. Vi har på en måte hovedverneombud, som er ofte engasjert og går kurs og den type ting, men så er det veldig blandet på verneombudene. Der har vi både de som brenner for det, men også de som bare – noen måtte ta det, så da ble det ham; lite faglig påfyll, lite nettverksbygging, lite forståelse for rollen og hva du kan gjøre – og hva du må gjøre – og den type ting. (Fabrikksjef)

## 6.3 Partssamarbeid – noen hovedpoenger

Partssamarbeid i den enkelte bedrift står sentralt i den norske modellen, og er også løftet som et fundament for det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet gjennom bransjeprogrammet. De fleste informantene beskriver partssamarbeidet som godt i virksomheten og som bedre enn det var tidligere.

Hovedtillitsvalgte er ofte frikjøpt i sin rolle, mens andre tillitsvalgte i liten grad eller ikke i det hele tatt har definert tid til å utøve tillitsmannsvervet. De må utføre fagforeningsarbeidet «innimellom, eller på fritida». Mens noen ansatte opplever god støtte, og at det er «kort vei» til de tillitsvalgte, oppfatter andre de tillitsvalgte som del av «systemet» og som noen de ikke har tillit til.

Enkelte tillitsvalgte står overfor utfordringer knyttet til egen rolleutøvelse som kan minne om utfordringene for mellomledere. For eksempel kan det være vanskelig å opptre *på vegne av de ansatte medlemmene* dersom det er begrenset rom for kommunikasjon og til å gjennomføre medlemsmøter.

Verneombudene har ulike oppfatninger av hvor mye de får utrettet i bedriftene. Flere opplever «uklare ansvarsforhold» og uklarhet rundt «hvem som skal ta opp hva med de ansatte». Noen mener de har lite innsikt og innflytelse på hva som foregår, og at de involveres for lite. Andre beskriver mulighetene for rolleutøvelse og medbestemmelse som god. Det er forskjeller på hvor mye tid verneombud har avsatt til å utøve rollen.

## DEL 3 - Språk, kultur og holdninger

Vi har tidligere i denne rapporten vært inne på at forebyggende sykefraværsarbeid i stor grad handler om å jobbe med alle sider av arbeidsmiljøet på den enkelte arbeidsplass.

Arbeidsmiljøarbeid knyttes til hvordan arbeidet er ledet og organisert, og til kommunikasjon, sosiale forhold, ledelse og medvirkning. Flerkulturelle arbeidsmiljøer med innslag av mange nasjonaliteter kan oppleve utfordringer knyttet til kommunikasjon mellom ledere og ansatte og mellom ulike grupper av ansatte. Dette kan både skyldes språkferdigheter og andre forhold, slik som organisering av arbeid, den bedriftsinterne kulturen, holdninger, erfaringer eller forventninger.

Våre analyser viser at det er forholdsvis vanlig at det i en mangfoldig arbeidsstokk etableres ulike grupperinger blant de ansatte. Vi har også indikasjoner på at ulike kulturelle og språkmessige bakgrunner fører med seg ulike samværsformer og handlingsmønstre, både gruppeinternt og i forhold til hvordan den enkelte relaterer seg til det overordnede arbeidsfellesskapet.

I denne delen av rapporten skal vi komme nærmere inn på disse forholdene, gjennom å presentere resultater fra en spørreundersøkelse i næringsmiddelbransjen som helhet, samt ved å utdype temaene fra spørreundersøkelsen ved hjelp av intervju materialet vårt.

## 7 Erfaringer og utfordringer knyttet til språk, kultur og holdninger

Dette kapitlet bygger i hovedsak på intervjuer gjort med ledere, tillitsvalgte, verneombud og ansatte i de tolv bedriftene som deltok i bransjeprogrammet.

Vi finner en variasjon mellom de tolv bedriftene med hensyn til *hvor store* utfordringer som følger med at grupper av ansatte ikke snakker og/eller forstår godt nok norsk, men de fleste bedriftene opplever manglende språkferdigheter som utfordrende i den daglige driften. I de bedriftene hvor språk blir beskrevet som problematisk er det de negative effektene på arbeidsmiljøet (grupperinger, vi/dem-kultur) samt HMS-utfordringene som trekkes fram som viktigst å gjøre noe med. Dataanalysene gir lite hold for at det er noen kobling mellom språkmessige utfordringer og sykefravær. Tvert imot, det gis i stor grad positive beskrivelser av ansatte og kolleger med innvandrerbakgrunn med henblikk på arbeidsevne og tilstedeværelse.

### 7.1 Midlertidighet, utlendighet og kompetanseheving

Flere av bedriftene i næringsmiddelindustrien er preget av stort mangfold og en rekke språk og kulturer blant de ansatte. I mindre samfunn – som enkelte av bedriftene ligger i – medfører dette en betydelig arbeidsinnvandring til lokalsamfunnet. Intervjuundersøkelsen viser at ansatte med samme landbakgrunn gjerne søker sammen både på arbeidsplassen og i fritiden. På denne måten utvikles og forsterkes subgrupper og subkulturer med ulik nasjonal og kulturell bakgrunn. Også etnisk norske kommenterer denne situasjonen:

Vi har mange fra Polen, og de oppholder seg ganske mye for seg selv, så jo mer de oppholder seg for seg selv eller i flokk, da er det vanskeligere å lære seg språket. Og privat er de ganske de er ikke blant oss andre. Så de er ganske så - de lever i flokk. Så da... det er noen som har bodd her i kjempemange år, som forstår, men de kan ikke snakke språket. (Verneombud og ansatt)

Mange av de faste ansatte i næringsmiddelindustrien<sup>9</sup> har flyttet langt bort fra sine hjemland, og har et perspektiv på tilværelsen og på arbeidet som sammenfaller begrepsmessig med *diaspora*<sup>10</sup> – en forestilling om, ofte ufrivillig, å leve i et fremmed land, og med en drøm om en gang å vende tilbake til det landet man opprinnelig kom fra. I et arbeidsperspektiv kan dette resultere i en form for vegring med å gå i gang med å lære seg språket eller for eksempel å gjennomføre kompetanseheving. Den enkelte kan spørre seg selv om det er nødvendig å satse på språkopplæring eller kompetanseheving når man likevel skal «hjem igjen snart». Flere av våre informanter velger likevel å gå i gang med opplæring etter at de har vært en lengre periode i det norske arbeidslivet. En av de ansatte beskrev situasjonen slik:

Det var tredje gang jeg fikk tilbud om å ta fagbrev, og nå gjorde jeg det. (...) Jeg har hele tiden liksom tenkt at jeg skal flytte herfra.....flytte herfra.....skal flytte herfra. Så etter 28 år er jeg her fremdeles.....hvert fall foreløpig. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

Andre beskriver en situasjon der de både har fått mye «gratis» fordi de var heldige med oppgavemessig innplassering i bedriften da de startet, og fordi de hadde tålmodige kolleger som hjalp dem med språkutviklingen. Deltakelse i fagopplæring kan også bidra positivt til at den enkelte utvikler egne språkferdigheter. Sitatet fra en ansatt, som også fungerer som tolk for andre fra samme land, illustrerer dette:

Brukte privatlærer, og var på kurs første, eller andre året her i [området], og det meste lærte jeg på arbeidsplass og gjennom fagbrevoppgaver. Jeg lærte ved å prate. Jeg var heldig egentlig fordi jeg startet å jobbe som linjekontrollør (...) og mine andre kollegaer var veldig snille og tålmodige og gjorde alltid at jeg begynte å prate og så snakke bra. (Ansatt)

## 7.2 Arbeidets art: Hvor mye språkkunnskaper er det egentlig behov for?

Begrensede språkferdigheter kan gi konsekvenser for arbeidsflyten mellom avdelinger, slik lederen under beskriver:

Ja, i spesielt to til tre av produksjonsavdelingene hos oss så er det mye utenlandsk arbeidskraft, de jobber – avdelingene er organisert på en måte som innebærer at én avdeling vil vente på en annen. Så det er avhengig av at en avdeling produserer noe for at en annen skal kunne gjøre jobben sin. Så en sekvensiell prosess – og den kommunikasjonen som foregår på tvers av avdelingene er utfordrende på grunn av støy i produksjonsrommene, og også på grunn av manglende forståelse for norsk som arbeidsspråk. Det bidrar til at vi får noen – hva skal man si – sterkere grupper innad i avdelingene. Det blir litt sånn «oss og dem»-perspektiv, men samtidig så kan det også ha en, det varierer da, men spesielt én avdeling har en veldig hard tone seg imellom. Preget av mange østeuropeiske menn som jobber der. De spøker, men det er egentlig langt over kanten. (Toppleder)

Noen av de ansatte arbeidsinnvandrere med lang fartstid i bransjen har stilt spørsmål ved om det *egentlig* er så viktig å kunne snakke godt norsk for å fungere i arbeidet:

(..) den her type arbeid som du trenger ikke så mye språkkunnskaper, hvis du kutter fisk eller trimmer fisken så svarer en død fisk ikke. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

Andre har lagt vekt på at det er lite rom for løpende samtaler mellom ansatte mens man står ved samlebandet og håndterer varene. I tillegg velger flere å benytte pauser i løpet av arbeidsdagen til å «koble ut», «oppleve stillhet» eller ved at de «sitter på mobilen». I sum ser det ut til at dette i stor grad handler om å koble av fra produksjonslokaler med mye maskinell støy. I fritiden er mange i stor grad sosiale med andre med samme språk. Dersom de ansatte er etablert og har barn som går på skole eller i barnehage, er det imidlertid større behov for å beherske det norske

<sup>9</sup> Vi har ikke intervjuet midlertidig ansatte/sesongarbeidere/vikarer i de 12 bransjebedriftene

<sup>10</sup> <https://snl.no/diaspora>

språket. Dette kan i seg selv bidra til motivasjon for å lære, parallelt med muligheter til å praktisere norsk utenom arbeidet.

Noen informanter peker på et behov for en enklere kommunikasjonsform og at informasjonen som gis blir forståelig og relevant for den enkelte:

Noen ganger på grunn av dårlig kommunikasjon mellom våre ledere og medarbeidere, så skjer det at vi ikke forstår helt hvor vi går, hva som er målet. Så det må være forklart med enklere språk, for det er veldig synlig på et møte om driftsresultat og driftsmål og strategi og alt mulig, så det høres for vanlige folk ut som, ok Elon Musk drar til rommet, det er noen tall, millioner, men hva betyr det for oss, hva skjer? (Ansatt)

## 7.3 HMS

Mangelfulle språkkunnskaper kan noen ganger også bli et problem i helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet internt. Enkelte ansatte beskriver konkrete situasjoner der de har vært utrygge, særlig når «folk som har ansvar for store maskiner ikke forstår». Også ledelsesrepresentanter hevder at det kan oppstå situasjoner som går på sikkerheten løs:

Altså det vi kom fram til i første møte [i den bedriftsinterne partssammensatte arbeidsgruppen] var jo at språk er en stor utfordring her. Vi har mange ansatte som har jobbet her i mange år, men de kan ingenting norsk, og det fører jo naturligvis til misforståelser. Det kan være skummelt, det kan gå utover sikkerheten hvis du ikke er sikker på at de forstår det du sier. Noen snakker ikke engelsk heller, noen snakker litt norsk og ikke engelsk. (HR-representant)

I en del av bedriftene ser vi at enkeltpersoner med godt språk fungerer som «tolk» for sine kolleger. Dette kan skape en avhengighet mellom kolleger, og i relasjonen mellom ledelse og kolleger, som ikke er hensiktsmessig, både fordi «tolken» ikke alltid er til stede i situasjoner det er behov for tolkning, men også fordi kolleger eller ledelse kan kjenne på en viss usikkerhet på om budskapet er mottatt.

Flere av de ansatte forteller om misforståelser når man tror budskapet er mottatt, og det likevel gjennomføres arbeidsoperasjoner på feil måte. Dette er forhold som kan bidra til å skape stor frustrasjon, spesielt hvis det er mange som ikke kan norsk på ett sted.

Jeg ser jo at det ikke er alt alle får med seg. Det ser jeg mange ganger på hygienegreier som du har skrevet under på at du kan, så ser vi avvik i hytt og pine, så da har du ikke skjønt noe, du har ikke fått med deg ting. (Tillitsvalgt)

Dersom ansatte behersker engelsk ser det imidlertid ut til at det er færre utfordringer knyttet til HMS, og at kommunikasjonssituasjonen da er mer håndterbar.

## 7.4 Språk og det psykososiale arbeidsmiljøet

At mange ikke kan norsk, kan også påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan skape grupperinger, skade relasjonsbyggingen mellom kolleger, eller øke motsetninger og frustrasjoner mellom kolleger, slik sitatene under illustrerer:

Jeg jobber sammen med en fra [vest-europeisk land] som tror han snakker godt norsk, men...han spør hele tiden opp igjen og opp igjen for å være sikker på at jeg har forstått det som blir sagt, det er dobbelt – det er litt sånn at man må passe seg for at det ikke går på tålmodigheten løs, da, for man kan bli litt irritert når det blir sånne misforståelser stadig vekk. (Verneombud)

Hvis du skal prøve å snakke med dem når det er pause og litt sånn, så er det vanskelig, fordi de forstår ikke. Jeg blir litt irritert fordi vi er en norsk bedrift, arbeidsspråket vårt er norsk. Skal de jobbe hos oss så synes jeg faktisk at minstekravet er at de kan snakke norsk. (Ansatt)

Flere ansatte med innvandrerbakgrunn har kommentert at det å ha begrensede språkferdigheter kan oppleves stressende for dem, og viser til at det er store forskjeller på hvor hyggelige og tålmodige norske ansatte er overfor kolleger med minoritetsbakgrunn. Mens det i noen av bedriftene gis svært positive beskrivelser av samarbeid og muligheter for hjelp og støtte i arbeidet, legger andre større vekt på de utfordringene som følger med. Dette kan som regel ses i sammenheng med arbeidsmiljøet i den enkelte bedrift. Bedrifter med et godt arbeidsmiljø ser ut til å ha bedre forutsetninger for å håndtere pågående språkutfordringer.

(...) veldig hyggelig å hjelpe hverandre, at hvis noen kommer og ikke skjønner noe, så er det bare å spørre. Hvor som helst. Alle kommer og hjelper eller forklarer. Jeg merker aldri, en sånn situasjon der det ikke er noen som har lyst til å forklare eller oversette. Og det spiller ikke noen rolle om det kommer noen som er polsk, svensk eller norsk. Jeg synes at vi er veldig flinke til å hjelpe hverandre med språk. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

(...) jeg og andre som er innvandrere, eller ikke har norsk som morsmål – det er mye mer stress, enn for en som er norsk, på arbeidsplassen. Vi trenger litt lengre tid for å komme i gang og føle oss trygge. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

Blant de ansatte med innvandrerbakgrunn er det flere som vektlegger egen rolle og egne muligheter i det sosiale arbeidsmiljøet. I bedrifter der det jobber mange med samme landbakgrunn, samtidig som det er flere kulturer og landbakgrunner representert, kan det oppleves vanskelig både å forholde seg til «egen» gruppe og til de andre:

Noen ganger er det litt vanskelig her, sosialt. Det er vanskelig å jobbe med forskjellige folk, med forskjellige kulturer. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

Gjennom intervjuene fikk vi også flere innspill på utfordringer knyttet til bruk av innleid arbeidskraft. Det ble trukket fram at de innleide sjelden blir en del av miljøet og at dette bidrar til å skape et skille mellom ansatte i bedrifter der de fra før ikke har hatt problem med grupperinger. Innleie av arbeidskraft ser ut til å by på noen særegne utfordringer og dilemmaer slik sitatene under illustrerer.

Det er spesielt i forhold til de innleide at språk er vanskelig. Det er vanskelig å kreve at de kan norsk når de bare jobber noen måneder. Vanskelig dilemma der. (Leder)

De er ofte erfarte og trenger ikke mye opplæring. Men de bidrar lite i arbeidsmiljøet, snakker lite. Det blir litt lite fellesskap i det store og det hele – det er litt sånn «another day another dollar», ferdig. [...] Noen blir en del av miljøet og flytter hit med familie da. (...) De har sitt – de prater sitt – og har sin agenda. Vi har vår. Det blir litt sånn. (Hovedverneombud)

## Norsk som arbeidsspråk

Det er variasjon mellom bedriftene i synet på språkutfordringer og også hvorvidt det er offisiell policy at norsk skal være arbeidsspråk, men det vanligste er at norsk brukes som arbeidsspråk<sup>11</sup>. Enkelte har fått til positive endringer som følge av deltakelse i bransjeprogrammet:

Tidligere, før bransjeprogrammet, så var det jo sånn at i kantina så samlet de forskjellige gruppene seg – polske og rumenske og så videre – men nå er det stopp på det, nå menger alle seg med alle, og så er det kun norsk på hele [bedriften]. Du har ikke lov til å prate engelsk utenom hvis det er alvorlige ting som må forklares og den personen ikke forstår, så må du jo ta det på engelsk selvfølgelig. Men hovedgreien er norsk uansett. Og så er de blitt sendt på norskkurs, og det går de på nå (...) Merker at det hjelper ganske bra, for da blir du kjent med alle kollegene dine i stedet for bare de i de samme klyngene. Så det hjelper veldig bra, det skulle bare kommet litt tidligere. (Tillitsvalgt)

Bedriften den tillitsvalgte over representerer har også mer generelt fokus på at det skal være sosialt samvær mellom ledelse og ansatte, for eksempel knyttet til lunsjpauser eller annet sosialt

---

<sup>11</sup> Dette korresponderer godt med resultatene fra spørreundersøkelsen – 95 prosent av respondentene jobber i bedrifter som oppgir å ha «norsk som arbeidsspråk».

samvær. Det er uklart hvorvidt disse tiltakene kom parallelt eller om det ene er en konsekvens av det andre.

Flere informanter forteller at de ønsker at de ansatte skal snakke norsk, men at det kan være vanskelig å følge opp dette i praksis. Ettersom flere av bedriftene sliter med å rekruttere nok medarbeidere i perioden etter koronapandemien, har enkelte fått utfordringer knyttet til å overholde krav om norskferdigheter (språknivå (B1)) for nye medarbeidere.

## 7.5 Kulturelle og holdningsmessige forskjeller mellom grupper av ansatte?

Noen informanter forteller at de opplever et klart hierarki mellom ulike grupper av ansatte og at dette har konsekvenser for opplevelsen av sosiale relasjoner og fellesskapsfølelse. Etnisk norske ansatte ser ut til å plassere ansatte arbeidsinnvandrere i én samlet gruppe (slik sitatene under illustrerer), mens flere av våre informanter med utenlandsk bakgrunn skiller mellom ulike grupper innvandrere basert på landbakgrunn.

Jeg tenker først er det de kongelige [de lokale gründerne]. Og så var det de lokale [norske ansatte], så utlendinger, og så kontrollører. (ansatt)

Det blir litt sånn klyngevis. Nå er jo jeg en av dem som har kommet litt opp i alder, så da blir det på en måte tre grupper, det er de unge, de gamle og utlendingene. Altså, satt på spissen. (Ansatt)

Våre analyser viser også at arbeidsmiljøet kan oppfattes som «utrygt», og at «Ingen tør å si noe». Det ser ut til at dette særlig er vanlig blant ulike grupper av innvandrere som selv kan oppleve å ha en lav innplassering i «hierarkiet» av ansatte.

Noen informanter peker på utfordringer knyttet til ulik forståelse av rollene i arbeidslivet, for eksempel hva det vil så å være leder, og også det å skille rollene på jobb fra rollene som privatperson:

Det er nok behov for et eller annen kurs eller opplysning om hvordan lederskap fungerer i Norge, for det er så stor kulturforskjell der, og når vi begynte å få teamledere- veldig mange av teamlederne våre er fra Polen og Litauen, og da tror mange at da blir de automatisk langt over alle de andre. (HR)

De har et helt annet forhold til ledelse. Vi vet at vi kan ikke si hva vi vil, men vi kan si meningen vår og komme innom og være litt irritert og smelle fra oss, og så, okay jekke det litt ned etterpå. Men mange av de andre er vant til at en sjef er en sjef, sier du et ufint ord så kan de gå ut døra der borte, sant. Og det ser man mye her nede, jeg merker det godt, at er det noe som blir tatt opp så er det stort sett de norske, og så er det noen som har lært å tørre å si fra til mellomledelsen her nede om ting som er feil eller at de er urettferdig behandlet på noe vis. (Tillitsvalgt)

Vi har tidligere i rapporten vært inne på at ansatte generelt erfarer at de i relativt liten utstrekning har medvirkning i arbeidet. Dette er synspunkter som vi i stor grad også finner igjen blant ansatte med innvandrerbakgrunn. Noen informanter forteller at det er forskjell mellom ulike nasjonaliteter av ansatte, for eksempel erfarer de at «norske» gjerne får det de vil ha, mens de selv ikke gjør det. En gruppe ansatte med innvandrerbakgrunn forklarte dette delvis med at de selv i liten grad sier fra om ting; det ligger ikke i deres kultur å mase:

Jeg kan si at vi har noen kuttere som er norske, og de får hva de vil. Hvis de ikke er fornøyd med noe med plass så går de til leder, så får de plass. Jeg tror ikke vi får like mye- jeg tror det blir bedre av og til (...) for vi er ikke flinke til å mase, liker ikke å mase, vi sier okay, vi godtar det. (...) [ledelsen] burde spørre oss, har dere det bra, hvordan – når vi gjør en god jobb, få tilbakemeldinger. Ikke bare si det når vi har gjort det dårlig. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

## 7.6 Språk, kultur, holdninger – noen hovedpoenger

De fleste bedriftene opplever manglende språkferdigheter som utfordrende i den daglige driften. I de bedriftene hvor språk blir beskrevet som problematisk er det de negative effektene på arbeidsmiljøet (grupperinger, vi/dem-kultur) samt HMS-utfordringene som trekkes fram som viktigst å gjøre noe med. Dataanalysene gir lite grunnlag for å hevde at det er noen kobling mellom språkmessige utfordringer og sykefravær. Tvert imot, det gis i stor grad positive beskrivelser av ansatte og kolleger med innvandrerbakgrunn med henblikk på arbeidsevne og tilstedeværelse.

At mange ikke kan norsk, kan også påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet. Det kan skape grupperinger, skade relasjonsbyggingen mellom kolleger, eller øke motsetninger og frustrasjoner mellom kolleger.

Selv om det er variasjon mellom bedriftene i synet på språkutfordringer, og også hvorvidt det er offisiell policy at norsk skal være arbeidsspråk, er det vanligste at norsk brukes som arbeidsspråk.

Enkelte informanter opplever et klart hierarki mellom ulike grupper av ansatte og forteller at dette har konsekvenser for sosiale relasjoner og fellesskapsfølelse.



## 8 Hvordan bidrar bedriftene til at de ansatte kan utvikle sine norskferdigheter?

I dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan den enkelte bedrift *bidrar til at de ansatte kan utvikle sine norskferdigheter*, både gjennom arbeidsorganisatoriske grep, generelle arbeidsmiljøtiltak og/eller gjennom tilbud om språkkurs. Kapitlet bygger i hovedsak på en egen spørreundersøkelse rettet mot medlemsbedrifter i NHO Mat og Drikke samt Sjømat Norge. For å belyse og diskutere funn fra spørreundersøkelsen har vi også trukket inn data fra kvalitative intervjuer i de tolv deltakerbedriftene.

Undersøkelsen ble sendt ut gjennom en epost (med lenke til undersøkelse) fra NHO til 497 bedriftsledere, om lag like mange i hver av foreningene. Disse ble bedt om å videresende eposten til sine hovedtillitsvalgte og verneombud<sup>12</sup>. 106 respondenter besvarte undersøkelsen. 64 prosent (n=68) var ledere og 36 prosent var tillitsvalgte eller verneombud (n=38). Den relativt begrensede mengden respondenter reduserer muligheten til å generalisere på bakgrunn av resultatene, samt muligheten til å gjøre analyser av likheter og forskjeller mellom ulike grupper respondenter.

Det ble stilt en rekke bakgrunnsspørsmål til respondentene. Svarfordelingen viser at det er relativt god variasjon blant respondentene i forhold til bedriftsstørrelse, selv om det er en overvekt av respondenter i bedrifter med 100-249 ansatte (23 prosent) og bedrifter med 250 ansatte eller flere (30 prosent).

På spørsmål om hvor mange nasjonaliteter som jobber i bedriften svarer fire av ti at det er flere enn ti forskjellige nasjonaliteter representert, 33 prosent har mellom to og fem nasjonaliteter og 22 prosent har mellom seks og ti nasjonaliteter i arbeidsstokken. Disse resultatene gir kanskje en pekepinn på at undersøkelsen ble funnet mest relevant å besvare for bedrifter med mange ansatte fra ulike land. Intervjuene med ansatte, ledere og tillitsvalgte i de tolv bransjeprogrambedriftene indikerer at utfordringer knyttet til språk er større dersom andelen ansatte med annen nasjonalitetsbakgrunn er stor (uten at det foreligger en bestemt definisjon av hva som ligger i stor eller mange).

95 prosent av respondentene jobber i bedrifter som oppgir å ha «norsk som arbeidsspråk».

### 8.1 Bedriftsinitierte tiltak og aktiviteter

Det er potensielt mange ulike måter bedriftene kan understøtte ansattes utvikling av språkferdigheter. Vi stilte derfor spørsmålet: Hvordan bidrar din bedrift til at de ansatte kan utvikle sine norskferdigheter?<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Frafall. NHO mottok umiddelbart 19 svar på utsendelsesmeldingen; 15 adresser det ikke kunne leveres til og fra 4 ledere i permisjon/ferie som opplyser at de ikke videresender. Dette gir et frafall på 57 respondentsvar.

<sup>13</sup> Flere svar mulig

Tiltak/aktiviteter i bedriften	Prosent
Kurs med hjelp av ekstern tilbyder	72
Sosiale aktiviteter utenom arbeidstid	38
Felles lunsj der de ansatte sitter på tvers av nasjonaliteter	34
Interne kurs	20
Systematisk sammensetning av arbeidsteam på tvers av nasjonalitet og språk	16
Annet: Beskriv hvilke tiltak som er gjennomført	11
“Språkkafé” eller lignende aktiviteter	1

**Tabell 1 Hvordan bedriften bidrar til utvikling av språkferdigheter. Prosent. (n=93)**

Vi ser av tabell 1 at den vanligste formen for bidrag til at de ansatte kan utvikle sine språkferdigheter er å tilby språkkurs med hjelp av ekstern tilbyder. Det er likevel interessant å merke seg at mange bedrifter også legger vekt på sosiale arrangementer utenom arbeidstid eller aktiv bruk av felles lunsj der ansatte sitter sammen på tvers av nasjonaliteter. Dette indikerer at bedriftene ser språket som noe som utvikles formelt og individuelt (gjennom opplæring) og sosialt (gjennom relasjonsbygging). Kun en liten andel av bedriftene betrakter arbeidsorganisering i seg selv som en mulig måte å bidra til at de ansatte utvikler sine språkferdigheter (for eksempel ved systematisk sammensetning av arbeidsteam på tvers av nasjonalitet og språk).

## 8.2 Problemforståelse: Årsaker til å gjennomføre norskopplæring

Under kommer vi nærmere inn på hvilke faktorer som kan forklare hvorfor bedriftene velger å gjennomføre norskopplæring for sine ansatte, hvorvidt dette kan knyttes til HMS, kommunikasjon og interndialog, problemer med arbeidsutøvelsen eller om det skyldes forhold i det sosiale miljøet på arbeidsplassene.

Ta stilling til følgende utsagn om årsaker til å starte med norskopplæring. Vi opplevde..	I stor/ganske stor grad	Verken eller	I ganske liten grad	Ikke i det hele tatt	N
...utfordringer knyttet til arbeidsutøvelsen	61	17	14	8	87
...utfordringer i det sosiale arbeidsmiljøet	55	20	16	12	86
...utfordringer i dialogen mellom ledelsen og enkelte grupper ansatte	45	20	15	10	87
...utfordringer knyttet til HMS	55	20	11	15	86

**Tabell 2 Årsaker til å starte med norskopplæring. Prosent.**

Ut fra tabell 2 kan vi se at årsakene til å gjennomføre norskopplæring for de fleste ser ut til å være sammensatte, og at mange opplever store/ganske store utfordringer knyttet til både arbeidsutøvelse, HMS, i det sosiale arbeidsmiljøet og med henblikk på dialogen mellom ledelsen og enkelte grupper ansatte.

21 av respondentene svarte også på spørsmålet om det var andre årsaker (enn de forhåndsdefinerte kategoriene) til at norskopplæring ble igangsatt hos dem. Blant disse ble det gjennom fritekst pekt på ulike årsaker. Disse er kategorisert og illustrert med utvalgte sitater i oversikten under.

<b>Kategori</b>	<b>Sitat</b>
<b>Kompetanse og fagutvikling, digitalisering</b>	<p>Vi ønsker å hindre frafall i arbeidslivet (...) samt at vi ønsker at flere ansatte skal ta fagbrev og høyere utdanning og da må de beherske norsk. I tillegg blir flere arbeidsprosesser digitale og da må den enkelte ansatte beherske norsk.</p> <p>Vi har ikke hatt mulighet før nå, men det er større behov knyttet til drift og HMS og derfor er det viktig med grunnleggende Norsk og datakunnskaper.</p> <p>Vi opplever at en del - også de fremmedspråklige - uten særlig skole kan slite med å henge med på teknologiutviklingen. AOFs opplegg innebar enkel databruk som Excel, PowerPoint (lage bursdagsinvitasjon), epost-program, enkel norsk og matematikk. Helt grunnleggende kompetanse for å kunne arbeide i en stadig med automatisert og samarbeidende næringsmiddelindustri.</p>
<b>Kommunikasjon og bedriftskultur</b>	<p>Vi så at det var nesten umulig å få en god bedriftskultur om ikke kollegene kunne kommunisere. Det ble klikker av uønsket karakter.</p> <p>Vi har hatt norskopplæring hvor vi i tillegg til språk diskuterer ulike ledelsestrategier, ansattemedvirkning, dialog rundt problemløsning etc. Dette fordi det er like mye kulturelle forskjeller i forhold til ledelse og teamarbeid som er utfordringen i tillegg til språket. Når man f.eks. er vant til autoritær lederstil blir det vanskelig å ta imot beskjeder som av en norsk leder stilles som et åpent spørsmål. Det å lære norsk er bare en liten del av den utfordringen som omhandler språk og kultur i en bedrift.</p>
<b>Integrasjon i lokalsamfunnet</b>	<p>For vår bedrift er det viktig at våre ansatte også er integrert i lokalsamfunnet vi er en del av. Dette vil skape trivsel og mest trolig bidra på kontinuitet i gruppa av våre tilsette. For å bli integrert i det norske samfunnet er det viktig at norskkunnskapene er på plass.</p> <p>Det er vårt mål å integrere de ansatte også i lokalsamfunnet. Dette for å øke sannsynligheten for at permanent etablering i regionen.</p>

**Tabell 3 Andre årsaker til språkopplæring, kategorisert og illustrert ved sitater**

Tabell 3 viser at noen bedrifter gjennomfører språkopplæring fordi de ønsker å bidra til integrering og permanent etablering i lokalsamfunnet, forhindre frafall, eller skape en bedre bedriftskultur. En påpeker at utfordringer like mye handler om kulturelle forskjeller i forhold til ledelse og teamarbeid som språk. Flere informanter peker på behov for digital kompetanse hos ansatte, noen som fordrer språkkunnskaper hos de ansatte.

### Mål for norskopplæring

Vi har over vært inne på bedriftenes egne problemforståelser og har vist at bedriftene står overfor en del utfordringer som de selv betrakter som omfattende. Vi har vist at årsakene til å gjennomføre språkopplæring ser ut til å være sammensatte.

I tabell 4 går vi et steg lengre gjennom spørsmålet om *hva som er målsettingen med norskopplæring*. Tabellen viser hvilke målsettinger som har høyest til lavest betydning for ledere, tillitsvalgte og verneombud samlet sett. Det er særlig tre ulike målsettinger som peker seg ut, og som korresponderer relativt godt med den problemforståelsen som vi var inne på over.

Målsettinger (flere svar mulig)	Prosent
At kommunikasjonen med ledere/kolleger skal forbedres	90
Å bedre HMS-situasjonen	77
Å gjøre opplæring av de ansatte enklere	70
At det skal gi nye interne jobbmuligheter	48
At det skal danne utgangspunkt for fagbrev	47
At så mange som mulig skal bestå norskkurs	35
Å dempe konfliktnivået i bedriften	33
At det skal gi nye eksterne jobbmuligheter	14

**Tabell 4 Målsetting for norskopplæring, etter stigende betydning. Prosent. (n=79).**

Tabell 4 illustrerer at bedriftene har mange ulike og parallelle målsettinger med å starte språkopplæring. Disse kan knyttes både til faglige utviklingsmuligheter for den enkelte, og som en strategi for å bedre relasjoner og kommunikasjon internt i den enkelte bedrift. Tabellen viser også at de fleste bedriftene gjennomfører språkopplæring med mål om at kommunikasjonen med ledere/kolleger skal forbedres (90 prosent), å bedre HMS-situasjonen (77 prosent) eller å gjøre opplæringen av de ansatte enklere (70 prosent).

### Hvorfor det *ikke* gjennomføres norskopplæring i bedrift

På spørsmålet om deres bedrift hadde gjennomført noen form for norskopplæring oppgav 41 prosent av respondentene at det *ikke* hadde vært gjennomført norskopplæring i deres bedrift de siste to år. Vi ba denne gruppen respondenter ta stilling til en serie utsagn om *hvorfor norskopplæring ikke var gjennomført*.

Utsagn (flere svar mulig)	Prosent
Vi har ikke hatt behov for norskopplæring av de ansatte	64
Koronapandemien har gjort det vanskelig å gjennomføre slike aktiviteter	33
Bemanningssituasjonen i bedriften har gjort det praktisk vanskelig å gjennomføre norskopplæring	24
De ansatte har ikke ønsket å delta i norskopplæring	17
Beskriv kort andre årsaker	10
Vi har ikke hatt økonomiske muligheter til å gjennomføre norskopplæring	2

**Tabell 5 Hvorfor bedriftene *ikke* har gjennomført norskopplæring. Prosent (n=42).**

Tabell 5 viser at den mest vanlige årsaken til at det ikke gjennomføres norskopplæring er at det ikke oppleves som nødvendig, man har ikke behov. Dette er ikke et overraskende resultat i og med at det kun er de respondentene som allerede har svart at det *ikke gjennomføres norskopplæring* som ble bedt om å besvare dette spørsmålet. De mest vanlige begrunnelsene for å *ikke* gjennomføre norskopplæring, utover manglende behov, er knyttet til pandemi og bemanningssituasjon i den enkelte bedrift. I intervjuundersøkelsen med deltakerbedriftene i bransjeprogrammet, ble disse forholdene ytterligere belyst, og vi ser at dette særlig knyttes til koronatiltak i bedriften, slik som avstandsbegrensninger, kohorter blant ansatte i produksjonen. Når det gjelder bemanningssituasjonens påvirkning på mulighetene til å gjennomføre norskopplæring er bildet mer uklart. Vi antar at bedriftenes utfordringer knyttet til rekruttering og et generelt høyt sykefravær kan gjøre det vanskelig å prioritere å hente ansatte ut av

produksjonen for å delta på norskopplæringsaktiviteter. 17 prosent av respondentene svarer at de ansatte selv ikke ønsker å delta i norskopplæring. Intervjuene i de tolv bransjeprogrambedriftene indikerer at sistnevnte kan ses i sammenheng med den enkeltes vurdering av eget behov eller at det kan knyttes til organiseringen av språkopplæring. Vi kommer tilbake til sistnevnte under.

## 8.3 Språkkurs

Intervjuene i de tolv bransjeprogrambedriftene viser at det finnes en hel del positive erfaringer med intern språkopplæring og kursing, særlig gjennom at det kan bidra til bedre arbeidsmiljø og bedrede muligheter for den enkelte til å delta i fagopplæring. Det er likevel en utfordring blant flere av informantene at de som trenger det mest ikke alltid er de som melder seg på språkkurs. De som kan litt norsk fra før er tilsynelatende mer motiverte for å lære og får kanskje mer ut av kursdeltakelse. I perioder der det kommer mange nye ansatte med annen språkbakgrunn samtidig, kan det være ekstra viktig (men også utfordrende) å få satt i gang med norskopplæring:

Vi har vel kjørt tre runder med norskkurs, og vi har innført det at på jobb hos oss så snakker vi norsk. Og det har hjulpet veldig! Men, det var en periode, da det gikk veldig dårlig med Hellas, da kom det inn veldig mange grekere, og når det kommer mange på en gang, da...  
(Hoververneombudet)

I spørreundersøkelsen la vi vekt på skille mellom *norskopplæring* generelt, og *språkkurs* mer spesifikt. Norskopplæring er et videre begrep og kan potensielt sett dreie seg om flere typer tiltak enn kun språkkurs. Vi var inne på ulike typer tiltak i tabell 1. Under ser vi mer spesifikt på bruken av språkkurs i den enkelte bedrift, både med henblikk på rekruttering, organisering, finansiering og opplevde resultater av kursdeltakelse.

### Rekruttering til norskkurs

Tabell 6 viser at den vanligste formen for rekruttering til norskkurs er at den enkelte ansatte melder seg på selv. Bortimot fire av ti opplyser også at den enkelte ansatte blir påmeldt av nærmeste leder. Blant dem som krysset av for *annet* foregår rekruttering til norskkurs gjerne ved at det er en form for samhandling eller dialog mellom ansatte og ledelse eller HR.

Hvordan rekrutteres deltakere til norskkurs? (Flere svar mulig)	Prosent
Den enkelte melder seg på selv	71
Den enkelte blir påmeldt av nærmeste leder	37
Annet. Beskriv	12
Den enkelte blir påmeldt av tillitsvalgte	4

Tabell 6 Rekruttering av deltakere til norskkurs. Prosent. (n=83)

Også i de tolv bransjeprogrambedriftene finnes flere ulike tilnærminger til rekrutteringen, gjerne gjennom en blanding av frivillighet, vennlig dytting og/eller sterke anbefalinger eller krav om å delta:

Nå er det nesten sånn at vi har gitt ganske klare anbefalinger. Først har de tatt en test, og, og først har vi satt som ambisjon at alle burde ligge på det nivået, og så har alle tatt en test, og da er det ganske klart at om du ligger langt under kravet, og vil beholde en jobb, så burde du hive deg i selen. Og det opplever jeg at flere har gjort og skjønt alvoret, at det er ikke bare noe som er «nice» å ha, det er noe du må gjøre for å fortsette å stå i jobb. Så tilbakemeldingen er i alle fall at det er god deltakelse, og at det er framgang på opplæringen. (Mellomleder)

I flere av bedriftene har ansatte selv meldt interesse for å delta i språkopplæringen. Ansatte med innvandrerbakgrunn opplever noen ganger at det ikke er samsvar mellom bedriftenes press for å få de ansatte til å snakke norsk og den konkrete oppfølgingen, heller ikke tilbud om språkkurs. Ett eksempel på dette gir en av informantene som fikk beskjed av sin avdelingsleder om at fast ansettelse ville avhenge av bedre norskkunnskaper. Dette ble opplevd som en vanskelig tilbakemelding å få, i og med at vedkommende ved flere tidligere anledninger hadde etterspurt norskkurs:

Jeg spurte flere ganger [om å få begynne på norskkurs], og måtte presse sjefen min. Jeg ville det. Og til slutt så fikk jeg, men jeg måtte spørre flere ganger. Det var absolutt ikke sånn at noen kom og sa: «Har du lyst?». Det var jeg som ba om det. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

Hvilke språkferdigheter og/eller språknivå den enkelte ansatte har før deltakelse på norskkurs kan også ha betydning for motivasjonen til å delta og for hvilke resultater som er mulige å oppnå. Vi stilte derfor spørsmål om hvorvidt de ansattes språknivå ble kartlagt i forkant av kursdeltakelse. Vi fant at det var vanligere å kartlegge ferdighetene (50 prosent) enn å ikke gjøre det (30 prosent).

I forlengelsen av dette stilte vi også spørsmål om hvorvidt kartleggingen førte til at kursdeltakerne ble nivåinndelt. Vi ser av tabell 7 at om lag en fjerdedel av bedriftene gjennomførte nivåinndelte språkkurs. Disse resultatene indikerer at kartleggingen som foretas i forkant av kursdeltakelse brukes for å bestemme *behovet for kursdeltakelse* mer enn at det får konsekvenser for selve gjennomføringen av kursene.

Intervjuundersøkelsen i bransjedeltakerbedriftene gir noen mulige innspill på manglende nivåinndeling av kurstilbudet. I flere deler av landet er tilgangen på kurstilbydere begrenset.

Foregår det noen nivåinndeling av kursdeltakerne i din bedrift?	Prosent
Nei, det er ingen nivåinndeling	41
Ja, kursdeltakerne er delt inn etter grunnivå og har opplæring sammen med kolleger på samme nivå	24
Vet ikke	19
Ja, men alle kursdeltakerne deltar på det samme kurset	16

Tabell 7 Nivåinndeling av kursdeltakere. Prosent. (n=83)

### Organisering av norskkurs

En tidligere undersøkelse blant bedrifter i næringsmiddelindustrien viste at tidspunktet kursene ble gjennomført på fikk betydning for deltakernes motivasjon og gjennomføringsevne (Enehaug & Widding, 2011). Vi ser av tabell 8 at litt over halvparten av respondentene i spørreundersøkelsen (54 prosent) gjennomfører norskkurs helt eller delvis i løpet av arbeidstiden, mens en drøy tredjedel gjennomfører kursene utenfor arbeidstid.

Hvordan gjennomføres norskkurset?	Prosent
Delvis i arbeidstiden/delvis etter arbeidstid	43
Utenfor arbeidstid	36
I løpet av arbeidstiden	11
Annet	10

Tabell 8 Tidspunkt for gjennomføring av språkkurs. Prosent. (n=83)

Våre intervjuer av ansatte med innvandrerbakgrunn i bransjebedriftene viser at det oppleves som mer krevende å gå på kurs *i tillegg til sitt vanlige arbeid*, enn i situasjoner der kursvirksomheten gjennomføres i løpet av arbeidstiden, eller som en kombinert løsning der halve tiden «gis» av arbeidsgiver og halve tiden av den ansatte selv. I den kombinerte løsningen så vi også at språkkursene gjerne ble gjennomført i overgangen mellom dagskift og kveldsskift. Det fortelles om ulike årsaker til at kurs kan være krevende å gjennomføre etter arbeidstid (for eksempel knyttet til omsorgsansvar). Ved gjennomføring av kurs på ettermiddag/kveldstid rapporteres det om at det ikke «kom så mye ut av det» idet de ansatte «var slitne og uopplagte». Samtidig forteller ledelsen at det er manglende interesse for deltakelse i språkkurs blant ansatte som har behov for dette. Denne motsetningen kan antakelig ses i sammenheng med mangelfull informasjonsinnhenting og utfordringer i dialogen mellom ledelse og ansatte – som en av de ansatte sier: «ledelsen burde velge tidspunkt basert på hva som passer for de ansatte».

Det finnes imidlertid flere andre utprøvde løsninger for kursarrangering i bransjeprogram-bedriftene. I en av bedriftene kjøres norskkurset kontinuerlig. Her kommer det en lærer fra videregående skole og har undervisning i et rom ved fabrikk. De ansatte deltar da mens de er på jobb. I andre bedrifter er gjennomføringen av språkkurset lagt slik at de som jobber dagskift blir igjen litt lenger på jobb to av dagene for å gå på kurs, mens de uken etterpå, når de jobber kveldsskift, tar kurset i starten av skiftet sitt.

Det er sammensatte årsaker til at bedriftene kan finne det utfordrende å gjennomføre språkkurs i arbeidstiden og samtidig ivareta produksjonen. Dette kan vanskeliggjøres for eksempel av høyt sykefravær, begrensede administrative ressurser, ledelsesstruktur, ferieavvikling og lignende forhold:

Hvis vi har fem stykker på norskkurs må man supplere dem i arbeidet. Om vi har utfordringer med den totale arbeidsbasen du har i utgangspunktet er det vanskelig å gjennomføre de tingene på dagtid. Så er vi en liten organisasjon, her er det ikke teamledere (...) det er en veldig liten administrasjon til å følge opp disse tingene. (Representant for lokal arbeidsgruppe)

Vi ønsket også å få kunnskap om hvorvidt kursene ble gjennomført fysisk eller digitalt. Vi fant at det vanligste er å gjennomføre norskkurs gjennom fysisk oppmøte og tilstedeværelse (63 prosent), etterfulgt av kombinert fysisk og digital opplæring (35 prosent). Et mindretall gjennomfører kurs kun digitalt (3 prosent).

### Innhold i språkkurs

Tidligere undersøkelser (Enehaug & Widding, 2011, 2013), har vist at både ledelse og kursdeltakere opplevde norskkurs som mer relevant og nyttig dersom norskopplæringen ikke bare er *generell språkopplæring*, men at man samtidig får opplæring i ord og begreper som brukes i det daglige arbeidet i bedriften. Eksempler på dette kan være navn på utstyr<sup>14</sup> eller dialoger som knyttes direkte til forhold det er behov for å kommunisere om i det daglige – gjerne knyttet til helse-, miljø- og sikkerhetsforhold eller behov for hjelp til å utføre arbeidsoppgaver eller korrigere feil.

Svarene fra respondentene i næringsmiddelindustrien viser at det vanligste er å fokusere på det norske språket generelt (59 prosent), og noe mindre på *ord og begreper som brukes i arbeidet/i bedriften* (45 prosent). Vi ser likevel at det er relativt stort overlapp mellom de to temakategoriene (respondentene kunne krysse av for begge kategorier). Dette indikerer at norskkursene ofte kombinerer fokus på det norske språket generelt med fokus på ord og begreper som knyttes seg mer direkte til arbeidsutøvelsen.

---

<sup>14</sup> Flere svar mulig

## Finansiering av norskkurs

Tabell 9 viser at den vanligste måten å finansiere norskkurs for ansatte på, er at bedriftene i sin helhet dekker utgiftene eller at bedriftene sørger for å skaffe ekstern finansiering for å kunne gjennomføre kursene. Det er likevel interessant å merke seg at en liten andel oppgir at deltakeren selv betaler for norskkursene, og at 9 prosent deler utgiftene mellom bedrift og deltaker.

Hvordan finansieres norskkurset?	Prosent
Dekkes gjennom ekstern finansiering (f.eks IA-bransjeprogrammet i næringsmiddelindustrien eller Kompetanse Norge)	38
Dekkes i sin helhet av bedriften	37
Annet	12
Dekkes av bedriften sammen med deltaker	9
Dekkes av deltakeren selv	5

Tabell 9 Finansiering av norskkurset. Prosent (n=82)

12 prosent av respondentene svarte at finansieringen foregikk på en annen måte, og enkelte av disse brukte muligheten til å sette inn egen tekst. En gjennomgang av disse viser at de i hovedsak likevel faller inn under de forhåndsdefinerte svaralternativene, se eksempel på dette i sitatene under:

Av bedriften i kombinasjon med øvrige finansieringsmuligheter, eks Nav

Dekkes mest av bedriften, noe ekstern støtte, noe egeninnsats av den ansatte, ideelt sett med liten bonus ved fullført kurs.

Dekkes av bedrift, men sjekker IA program

Vi stilte også spørsmål om deltakerne fikk noen *økonomisk kompensasjon for kursdeltakelse utenom arbeidstid*. Bortimot seks av ti oppgav at dette ikke ble gitt, mens 17 svarte *ja* på dette spørsmålet. 27 prosent av respondentene svarte *vet ikke*.

## Opplevde resultater av norskkurs

I det følgende skal vi se nærmere på hva som kom ut av deltakelse i språkkurs samt respondentenes synspunkter på kursdeltakernes deltakelse, gjennomføringsevne og tilfredshet.

### Selve kursdeltakelsen

Tabell 10 viser at seks av ti i stor grad er enige i at de som har behov for språkkurs deltar. Respondentene er mest kritisk til kursdeltakernes gjennomføringsevne – kun fire av ti er i stor/ganske stor grad enig i at gjennomføringsevnen var god. Samtidig er det en relativt høy andel som svarer *verken/eller*. Dette indikerer at en god del av respondentene ikke har oversikt over gjennomføringsgraden. Noe av det samme ser vi i forhold til påstanden *Kursdeltakerne var fornøyde med kurset*. Om lag halvparten er enige i dette, mens fire av ti svarer *verken/eller*. Dette kan tyde på at våre respondenter er usikre på hva som er kursdeltakernes opplevelse av deltakelse, og muligens at det i liten utstrekning foretas evaluering av kursene etter avslutning.



Påstander om deltakelse og resultater av språkkurs	I stor/ganske stor grad	Verken eller	I liten grad/ikke i det hele tatt
<b>OM SELVE KURSDELTAKESEN:</b>			
De med behov for språkopplæring deltok på kurs	62	25	14
Det var god gjennomføringsevne blant kursdeltakerne	41	45	14
Kursdeltakerne var fornøyde med kurset	52	40	9
<b>RESULTATER AV KURSDELTAKESEN:</b>			
Kommunikasjon og samarbeid mellom ledelse og ansatte er bedret	44	45	14
Kommunikasjon og samarbeid mellom de ansatte er bedret	48	39	12
HMS-situasjonen er bedret	33	53	14
Konfliktnivået i bedriften er dempet	18	69	13
Flere har nå mulighet til å ta fagbrev eller videreutdanning	36	49	17
Flere har nå mulighet til å søke annet arbeid internt eller eksternt	36	46	18

Tabell 10 Opplevde resultater av språkkurs. Prosent. (n=73)

### Resultater av kursdeltakelsen

Tabell 10 viser også at mellom 40 og 70 prosent av respondentene krysser av for verken/eller på alle påstandene om resultater av kursdeltakelse. Dette resultatet må ses i sammenheng med det som allerede ble nevnt over, det kan tyde på at respondentene i undersøkelsen har begrenset oversikt over hva kursdeltakelse har gitt av resultater og at det er lite evaluering i etterkant. Kursdeltakelse ser ikke ut til å virke konfliktdependende på bedriftsnivå, men likevel er mellom 44 og 48 prosent av respondentene i stor grad enig i at kommunikasjon mellom ansatte, og kommunikasjon mellom ledere og ansatte, har blitt forbedret som et resultat av kursdeltakelse. Dette resultatet viser at *målsettingene med kursgjennomføring* ikke nås for alle bedriftene.

Kursdeltakelse ser ut til å ha en viss effekt i forhold til den enkeltes utviklingsmuligheter, både med henblikk på annet arbeid internt eller eksternt, eller i forhold til fagbrev eller videreutdanning, 36 prosent av respondentene svarer at dette i stor grad er et resultat. Samtidig ser vi at det i forhold til disse svarkategoriene er flest respondenter som mener at dette *i liten grad/ikke i det hele tatt* kan ses som et resultat av språkkursdeltakelse.

I intervjuundersøkelsen finner vi en viss sammenheng mellom muligheten til å ta fagbrev og det å delta på norsk kurs. Muligheter for kompetanseutvikling (og lønnsutvikling knyttet til formalkompetanse) ser ut til å virke positivt inn på kursdeltakelse.

De meldte sin interesse. Vi gikk ut med at nå har vi mulighet til å tilby språkopplæring, meld dere på hvis dere ønsker å lære. Og det er mange som ønsker å lære norsk fordi de kanskje skal ta et fagbrev senere, og det var det- vi gjorde en undersøkelse på det der med fagbrev, og det var det som var motivasjonen til veldig mange, men jeg vet ikke om de kanskje syntes at det ble litt høyt opp og langt fram det fagbrevet da de så hvor mye som skal til. (HR)

Det er stor variasjon blant bransjeprogrambedriftene når det gjelder vurderingen av hva som har kommet ut av at enkelte ansatte har deltatt på språkkurs. På den ene siden fortelles det om positive individuelle utviklingsprosesser og gis beskrivelser av at kursdeltakerne var engasjerte og «sugne på læring». Verneombudet under forteller om et konkret tilfelle der en kollega verken

snakket norsk eller engelsk, og at dette ble oppfattet som «ugreit» i kollegiet. Vedkommende ble «sendt på språkopplæring», selv om den ansatte selv i utgangspunktet ikke ønsket det:

(...) hadde med seg dattera for å forklare at hun ikke trengte det, det var for mye å gjøre hjemme og på jobb, og hun orket ikke (...) men nå har hun lært seg språk og fått en helt ny hverdag (...) er inne i språket og kan liksom snakke og kan kommunisere. (Verneombud)

På den annen side har flere bedrifter likevel erfaringer med at norskkurs ikke har fungert slik ønsket og hensikten var både med henblikk på kursform og deltakernes gjennomføringsevne. I eksempelet under ser vi at kursdeltakerne selv var kritiske både til undervisningsmateriell og til den ansvarlige læreren for kurset. Samlet sett ble dette en dårlig erfaring både for bedriften og for dem som deltok i norskopplæringen:

Så vi søkte jo da om å gjennomføre norskopplæring, søkte folkeuniversitetet, og de var veldig på at man skulle ha en fysisk undervisning med en lærer til stede, og de klarte å få tak i en lærer som var her i [området]. Og vi hadde 13 stykker som var meldt på norskkurs, og av dem var det to som hadde mer enn 75 prosent oppmøte og fikk kursbevis. Tilbakemeldingen var i starten at bøkene var for vanskelige fordi vi prøvde da å rette det litt mot arbeidsplassen, (...) vi tenkte at det må være kjempefint at de liksom lærer arbeidsrettet norsk, men det var så lavt nivå på norsken at det ble for vanskelig (...). Og det var veldig mye uro og støy i de undervisningene de hadde (...) endte det bare med at de dabbet av og til slutt dukket de ikke opp. (HR)

Kursdeltakelse kan være en positiv opplevelse og bidra etter intensjonen, men likevel ha noen uintenderte konsekvenser.

I en bedrift forteller ledelsen om et annet resultat av norskkurset, som de ikke hadde sett for seg i utgangspunktet. Etter at flere hadde fått bedret sitt språknivå økte henvendelsene om ulike typer problemer, «fordi operatørene nå klarer å kommunisere disse», «det har gitt de ansatte trygghet i 'hvordan man er i arbeidslivet'», og hvordan «den norske modellen fungerer». Ledelsen i denne bedriften ser positivt på at de ansatte har blitt tryggere, at de tør å ta praten med ledere idet dette gir mulighet til å jobbe mer målrettet med dette.

Et annet poeng vi har fanget opp illustreres av følgende sitat.. En ansatt vi intervjuet erfarte å lære mye på språkkurset, men det meste var borte etter at språkkurset var over:

Ja, da jeg var på norskkurs begynte jeg å bli bedre og bedre, men etter jeg var ferdig ble det dårligere og dårligere. Ja. Alene med hodetelefon og kommer hjem, kanskje snakker ti ord med mannen sin, så [ler] «Har du spist? Ok, god natt» Sier jeg. (Ansatt med innvandrerbakgrunn)

Sitatet viser at det også er behov for å følge opp de ansatte etter at språkkurset er gjennomført ved å legge til rette for praktisering av det man har lært, slik at det ikke går i glemmeboken.

## 8.4 Utvikle norskferdigheter – noen hovedpunkter

Den vanligste formen for bidrag til at de ansatte kan utvikle sine språkferdigheter er å tilby språkkurs med hjelp av ekstern tilbyder. Mange bedrifter legger også vekt på sosiale arrangementer utenom arbeidstid eller aktiv bruk av felles lunsj der ansatte sitter sammen på tvers av nasjonaliteter.

Det er sammensatte årsaker til at bedrifter velger å gjennomføre språkopplæring. Mange bedrifter opplever utfordringer knyttet til både arbeidsutøvelse, HMS, i det sosiale arbeidsmiljøet og med henblikk på dialogen mellom ledelsen og enkelte grupper ansatte. Noen bedrifter har faglige utviklingsmuligheter for den enkelte, bedre relasjoner og kommunikasjon internt i den enkelte bedrift som mål for språkopplæringen.

Bransjeprogrambedriftene har flere positive erfaringer med intern språkopplæring og kursing, særlig knyttet til at det kan bidra til bedre arbeidsmiljø og bedre muligheter for den enkelte til å delta i fagopplæring. Det oppleves som mer krevende å gå på kurs *i tillegg til sitt vanlige arbeid*,

enn i situasjoner der kursvirksomheten gjennomføres i løpet av arbeidstiden, eller som en kombinert løsning der halve tiden «gis» av arbeidsgiver og halve tiden av den ansatte selv.

Det er stor variasjon blant bransjeprogrambedriftene når det gjelder vurderingen av hva som har kommet ut av at enkelte ansatte har deltatt på språkkurs. På den ene siden finner vi positive individuelle utviklingsprosesser. På den annen side har flere bedrifter likevel erfaringer med at norskkurset ikke har fungert etter hensikten både med henblikk på kursform og deltakernes gjennomføringsevne.

## Del 4 – Tiltak og erfaringer

I denne delen av rapporten presenterer vi hvilke tiltak og aktiviteter de enkelte deltakerbedriftene har gjennomført i programperioden, samt deres erfaringer med disse. Mens noen tiltak allerede var igangsatt før bransjeprogrammet startet og dermed ikke er knyttet spesifikt til bransjeprogrammet, er flere tiltak kommet til som en direkte konsekvens av programmet.

## 9 Erfaringer med bransjeprogrammet og dets tiltak

I dette kapitlet gir vi først en skjematisk oversikt over hvilke tiltak deltakerbedriftene har fått støtte til å gjennomføre. Vi diskuterer deretter noen av de mest sentrale tiltakene basert på informantenes erfaringer. Disse suppleres med våre egne vurderinger av tiltakene.

### 9.1 Oversikt over gjennomførte tiltak i bedriftene

Bedriftene har fått økonomiske midler til å gjennomføre en rekke ulike aktiviteter og tiltak. Flere informanter trekker fram betydningen av å kunne søke midler gjennom bransjeprogrammet. En av fabrikklederne beskriver hvordan midlene har gjort det mulig å prøve ut ting i liten skala. Da har de fått testet ut utstyr og vet at det fungerer før de fortsetter å bruke penger på dette på egen hånd. I en annen bedrift kommenterer en HMS-koordinator at det skaper en helt annen forpliktelse i IA-arbeidet når du har fått midler gjennom bransjeprogrammet til å gjennomføre noe. Når noen andre følger med på hvordan pengene brukes, oppleves det som forpliktende å gjennomføre det man har sagt at man skal.

I det følgende gir vi først en oversikt over tiltakene som har fått økonomisk støtte samlet før vi kommenterer de av tiltakene som er mest benyttet og som vi har informasjon om<sup>15</sup>. Tiltakene som har fått økonomisk støtte er listet opp i tabell 11 (Bedriftene kan også ha gjennomført tiltak i egen regi som ikke inngår i denne listen):

---

<sup>15</sup> Arbeidsforskningsinstituttet har ikke hatt rammer til å følge og beskrive erfaringene knyttet til alle de ulike tiltakene som er gjennomført i virksomhetene.

Fisk 1	E-læring om seksuell trakassering, Låne-PC for opplæring Ny plattform hodekapp, ergonomisk utstyr administrasjon, Språkopplæring, fagopplæring Lederopplæring
Fisk 2	En bra dag på jobb Norskopplæring og nye hydrauliske plattformer i produksjonen Lederopplæring
Fisk 3	En bra dag på jobb Lederopplæring
Fisk 4	Språkopplæring HMS-kurs for ledere
Kjøtt 1	En bra dag på jobb Lederopplæring
Kjøtt 2	En bra dag på jobb, Opplæringsfilm (egenprodusert støy) Temakveld
Kjøtt 3	En bra dag på jobb
Kjøtt 4	Norskopplæring
Kjøtt 5	Ventilasjonsanlegg (leie) Individuell kartlegging og oppfølging på fysisk helse i form av øvelser tilpasset arbeidsoppgavene de har
Kjøtt 6	Ergonomikartlegging Språkopplæring Arbeidsmiljøarbeid Ergonomisk veiledning og noe forebyggende utstyr til øvelser Lederopplæring
Meieri 1	Databasert HMS-opplæring Lederopplæring
Meieri 2	Opplæringsvideoer HMS Lederopplæring

Kilde: Prosjektledelsen i IA-bransjeprogram i næringsmiddelindustrien

**Tabell 11 Oversikt over tiltak som har fått økonomiske støtte fra bransjeprogrammet i deltakerbedriftene per høst 2022**

Oversikten viser at språkopplæring, lederopplæring og «En bra dag på jobb» er blant de hyppigst utprøvde bedriftsinterne tiltakene. Språkopplæringen er behandlet i del 3 i rapporten, og vi gjennomgår derfor kun de to andre tiltakene nedenfor.

Av andre tiltak i oversikten, ser vi at flere bedrifter har gjennomført ulike typer ergonomikartlegginger. I samarbeid med BHT, har de ansatte fått ergonomisk opplæring og mulighet for enkle individuelle justeringer på arbeidsplassen. I tillegg til det forebyggende arbeidet, har noen bedrifter også hatt fokus på tilrettelegging for ansatte med pågående helseproblematikk. Flere forteller om et samarbeid med lokal BHT om individuelt tilpassede treningsprogram og hjelp til livsstilsendring for utsatte ansatte. I enkelte bedrifter finnes egne treningsrom på arbeidsplassen hvor ansatte med begynnende eller pågående helseplager tilbys trening og veiledning fra personlig trener eller fysioterapeut/naprapat. Ledelsen i disse bedriftene forteller at tilbudet er godt benyttet og de antar at det har redusert antallet sykedager. Et annet lav-terskel tiltak, er 5-minutters pausetrin på et fast tidspunkt hver dag. Bedring av ergonomiske og fysiske forhold har også vært sentral tematikk for bedriftene som har gjennomført «En bra dag på jobb».

Ut fra oversikten ser vi også at flere bedrifter har utviklet egne verktøy knyttet til ulike arbeidsmiljøutfordringer. Eksempelvis har én bedrift utviklet en opplæringsfilm om egenprodusert støy, mens en annen har produsert flere opplæringsfilmer om HMS i bedriften. På

prosjektsamlingene har disse filmene blitt vist fram, og erfaringer med produksjonen av- og bruken av filmene har blitt delt som inspirasjon til de øvrige bedriftene.

Mens noen av aktivitetene i oversikten er tilpasset den enkelte bedrifts behov, retter andre tiltak som lederopplæring og «En bra dag på jobb» seg mot alle bedrifter i bransjene. Som tidligere beskrevet har man i regi av Bransjeprogrammet også utviklet ergonomiveileder og spill-app. Fra samlinger har vi plukket opp at flere fra bransjen opplever dette som nyttige lav-terskel verktøy for å jobbe med ergonomi. Enkelte har også innlemmet dette som del av on-boarding prosessene i sin bedrift.

Flere av tiltakene har kommet i gang sent i prosjektperioden, etter at datainnsamlingen ble avsluttet, og det er hovedsakelig gjennom programsamlingene som har vært gjennomført regelmessig gjennom hele prosjektperioden vi har fått inntrykk av hvilken nytte bedriftene har hatt av disse. Ett unntak er likevel «En bra dag på jobb» som ble viet mye oppmerksomhet allerede fra første samling og som vi har hatt anledning til å snakke med bedriftene om.

## 9.2 «En bra dag på jobb»

Bedriftene har gjennomført «En bra dag på jobb»<sup>16</sup> på ulike måter. Noen har valgt å sette av en hel dag, og ha både det første og andre del samme dag. Noen har hatt avdelingsvise møter, mens andre har blandet folk på tvers av avdelinger. Hos noen har Nav Arbeidslivssenter eller bedriftshelsetjenesten vært prosessansvarlige, mens HR eller andre i bedriften vært ansvarlige for regien i andre bedrifter. Hos en bedrift som samarbeidet med Nav Arbeidslivssenter om dette, var de svært fornøyd med bistanden de hadde fått fra Nav. Nav stilte med fire personer som hadde gjennomført lignende opplegg i andre bedrifter og som bidro til at det ble aktive diskusjoner og prosesser i gruppene. Ett sted har de valgt å gjennomføre «En bra dag på jobb» med inndeling i grupper ut fra språk og nasjonalitet, som noen ansatte mener virket mot sin hensikt.

Som eksempler på hva som har kommet ut av «En bra dag på jobb», nevnes gjerne ergonomiske tiltak:

Det var blant annet sånne heve- og senkeplattformer. Enkelte plasser så var det tungvinte måter å heve eller senke de på – du måtte bruke hender – så sånne ting utbedret vi... vi har fått nye plattformer, og vi har nå fått heve- og senkebord til alle i administrasjonen. Inne på vaskeriet så har de fått aircondition, for de var plaget med veldig fuktig luft – det er sånne ting det har gått på. (Tillitsvalgt)

I andre bedrifter har de trukket fram endringer av mer organisatorisk og psykososial art, for eksempel ønsker om å starte dagen med tavlemøte, bedre informasjon om nye produkter, øke språkferdigheter, bedre kommunikasjon med teamleder eller bedre rullering.

En tillitsvalgt omtaler arbeidet med «En bra dag på jobb» i hans bedrift som en svært positiv opplevelse. Å få ned på papiret hva både ansatte og ledere opplever som krevende i sin arbeidshverdag, og deretter lage en forpliktende plan for hvordan man skal jobbe videre med det, gjør at ansatte opplever at de blir hørt. HMS-koordinatoren samme sted utdyper hvordan punktene de arbeidet fram ble tatt videre og samlet i lister på avdelingen:

Det kom ganske mye. 3 sider. Vi hadde det på avdelingsmøte og sjefen gikk gjennom alt. De punktene han ikke kunne gjøre noe med, forklarte han hvorfor. «Vi må vente på penger», eller... Ja, vi fikk vite hvorfor. (HMS-koordinator)

HR-representanten i denne bedriften mener at en fordel med «En bra dag på jobb» er at tiltakene som foreslås kommer fra ansatte selv, og ikke «tres nedover dem». Et problem i bedriften, er jo at ikke alle ledere er flinke til å lytte til sine ansatte, mener han, og her får de ansatte en anledning til

---

<sup>16</sup> En bra dag på jobb - Verktøy for arbeidsmiljø i kjøtt- og fiskeindustrien (enbradagpajobb.no)

å bli hørt og se at det nytter å si ifra. Det aller viktigste er imidlertid fellesskapet man opplever når man sitter sammen og jobber med dette:

Når vi kjøper inn andre kasser eller vi flytter et eller annet hit og dit, det får vi med på kjøpet, men den andre biten er viktigere. Akkurat dette her at de blir hørt på, og at vi prøver å gjøre ting i felleskap. Det er den store gevinsten i dette. (HR)

Han vedgår at å gjennomføre «En bra dag på jobb» er ressurskrevende. Det koster penger, men de vinner noe annet på det, sier han. Derfor ønsker de å gjennomføre det på alle avdelinger og gjenta det for avdelingene med jevne mellomrom.

Også i andre bedrifter fortelles det om positive erfaringer med «En bra dag på jobb». En representant i en lokal arbeidsgruppe forteller at flere var negativt innstilt til det på forhånd, men at de som deltok var veldig positive til det i etterkant. Hos dem var en av konsekvensene av «En bra dag på jobb» at det ble satt opp en tavle i produksjonen hvor de ansatte til enhver tid kan skrive opp ting de er misfornøyd med. Tavla brukes stort sett hver dag. I en travel hverdag hvor lederne kan være vanskelige å få tak i, fungerer dette om en god måte å kommunisere med lederne på.

I datamaterialet finner vi imidlertid også informanter som opplever at det kom lite ut av «En bra dag på jobb». Som en ansatt i produksjonen i en bedrift sier: «Det høres bra ut og ser bra ut, men det ble bare snakk». Følgende sitat fra en ansatt et annet sted peker i samme retning:

Nei, altså – småting ble gjort noe med [etter En bra dag på jobb] – men store ting stoppet faktisk – det var ingen annen plass å ta det til. Jeg kan si det er ergonomi og økonomi som stopper alle de store tingene – det kunne ha blitt gjort noe med, men det blir ikke [...] Det er utgifter... (Ansatt).

Det vil ikke alltid være mulig for bedriftene å gjøre noe med alt som foreslås under «En bra dag på jobb», da noen av tingene kan være svært kostnadskrevende. Som vi har sett, nevnes dette både av ansatte med positive og negative erfaringer med tiltaket. Det er derfor viktig at ledelsen kommuniserer tydelig hva de kan utbedre (på kort sikt) og hva og hvorfor andre ting må vente.

Vi har også fanget opp enkelte andre negative erfaringer med «En bra dag på jobb» som handler om hvordan opplegget ble organisert på arbeidsplassen. I en av bedriftene valgte de for eksempel å gjennomføre hele opplegget i løpet av en dag. Begrunnelsen for denne organiseringen var knyttet til produksjonsmessige prioriteringer, «det er vanskelig å legge ned produksjonen over tid» som en av lederne sa. Selv om dette effektiviserte tidsbruken knyttet til dette arbeidsmiljøtiltaket, kan man innvende at det bryter med noe av den grunnleggende ideen bak «En bra dag på jobb», at både problemforståelse og tiltak skal foregå over tid, modnes og prøves ut i flere omganger. Opplegget representerer slik sett en form for langsiktighet knyttet til læring og refleksjon som gis vanskeligere vilkår i komprimert versjon. Dersom prosessen gjennomføres etter intensjonen, kan det ha god innvirkning på ansattes opplevelse av medvirkning og delaktighet i arbeidsmiljøarbeidet og i organiseringen av eget arbeid. Bare det å ha tid til å sitte sammen med ledere og prate, er jo nettopp noe av det mange ansatte savner.

Foreløpig har vi begrenset kunnskap om hvilken virkning programmet kan ha over tid, og om «En bra dag på jobb» i tilstrekkelig grad bidrar til økt medvirkning og utvikling av gode langsiktige løsninger. Varige endringer krever at det prioriteres tid i gjennomføringen og at bedriftene utvikler prosesskompetanse, eller at de henter inn ekstern bistand i gjennomføringsfasen, slik eksempelet med bistand fra Nav Arbeidslivssenter viste.

Erfaringene med «En bra dag på jobb» er så langt i hovedsak gode, men bruken av programmet framstår foreløpig mer som et enkeltstående tiltak enn som en aktiv og utbredt tilnærming som preger det daglige arbeidet og samarbeidskulturen i bedriftene. Det ser derfor ut til å være et urealisert potensial i bruken av «En bra dag på jobb».

## 9.3 Lederopplæring

Mange av bedriftene har gjennomført lederopplæring i løpet av programperioden. Vi har ikke systematisk samlet inn data om deres erfaringer med lederopplæringen, men vårt inntrykk fra samlingene er at bedrifter som har gjennomført lederopplæring opplever å ha hatt stor nytte av det og at det har gitt team- og linjeledere et løft. Flere har også lagt vekt på at lederopplæringen har tatt opp mer enn bare HMS:

Jeg begynte jo for to år siden, og lederopplæring var noe av det første jeg etterlyste på grunn av at vi hadde gjort litt omstrukturering og fikk noen nye mellomledere som gjerne ikke hadde hatt ansvar før, og da var det et ønske fra dem og fra min side at de får en lederutdanning, eller et mellomlederkurs der du ikke bare lærer om HMS'en, du lærer alt mellom himmel og jord liksom (...) det har vært 2-3 samlinger på det, der de opplever at de har utbytte av det og så er det fint for ledere og mellomledere å bare samles og snakke litt om hvordan de håndterer forskjellige ting, for det er kjipt hvis vi håndterer en personalsak annerledes enn de gjør i produksjonen. (Avdelingsleder)

Både bedriftenes erfaringer og våre egne observasjoner peker i retning av at det er behov for lederopplæring og at slik opplæring oppleves som nyttig for de som deltar. Et eget kurs ble utviklet som del av bransjesatsningene (se beskrivelse i kapittel 1). Ettersom dette kurset først kom i bruk et stykke ut i programperioden, har vi lite kunnskap om akkurat dette kurset. Forskernes gjennomgang av kurset gir imidlertid et positivt førsteinntrykk. Samtidig reiser gjennomgangen noen problemstillinger som kanskje bør adresseres<sup>17</sup>:

- Det er lite fokus på de utfordringene som kjennetegner disse bransjene spesifikt, slik som den store andelen arbeidstakere med annen etnisk/kulturell bakgrunn, manglende norskkunnskaper og lite kjennskap til rollefordeling og organisering av det norske arbeidslivet. Å være leder i et flerkulturelt arbeidsliv byr på noen utfordringer og kompetansebehov som i liten grad ser ut til å være belyst i modulene.
- Det er lite fokus på temaer som medvirkning, medbestemmelse og arbeidsorganisatoriske endringer og tilpasninger, noe som kan være viktig for at folk skal trives og mestre arbeidet, og for at de skal unngå arbeidsbelastninger. God kjennskap til de ulike partenes roller og oppgaver i bedriften vil også potensielt understøtte det lokale partssamarbeidet. En mellomleder har en viktig rolle i denne sammenhengen. Som beskrevet i del 2 (avsnitt om ledelse) har flere bedrifter i disse bransjene hatt vansker med å legge til rette for tilstrekkelig medvirkning i arbeidshverdagen.
- Det er foreløpig uavklart om kurset gir tilstrekkelige muligheter til å bygge nødvendig kunnskap og kompetanse på mellomledernivå. Kanskje vil en erfaring være at dette modulbaserte kurset bør suppleres med større innsats rettet mot noen av de mer særegne utfordringene som står i veien for et godt forebyggende arbeidsmiljø i næringsmiddelindustrien. Et første steg kan uansett være å gjøre en evaluering av kurset når flere bedrifter har fått prøvd det ut.

## 9.4 Erfaringer med bransjeprogrammet samlet

I dette avsnittet presenterer vi erfaringer fra bedriftsrepresentanter, prosjektledelsen og NNN om hva programmene, tiltakene og arbeidet som er gjort har ført til i virksomhetene. Vi baserer presentasjonen på gjennomgangen ovenfor, men også på bedriftenes egen presentasjon av utfordringer ved inngangen til programmet tidlig i 2020, og i siste fase av programmet høsten 2022.

---

<sup>17</sup> Vi har ikke hatt mulighet til å delta i de «fysiske» lederkurs-samlingene som er del av dette kurset, og det er mulig at temaene vi ovenfor har pekt på har blitt drøftet der, selv om de ikke vektlegges i de digitale modulene.



En aktivitet vi vil trekke fram er programsamlingene som deltagerbedriftene har deltatt i. En gjennomgående tilbakemelding er at bedriftsrepresentantene har opplevd samlingene som nyttige, interessante og lærerike. De har fått ideer og inspirasjon av å høre hvordan andre bedrifter løser sine arbeidsmiljøutfordringer. Ved å lytte til andre skjønner de også at de ikke er alene om ha disse utfordringene. Flere bedrifter har tatt kontakt med hverandre utenom samlingene.

Det ser også ut til at arbeidsmiljøarbeid har blitt mer aktualisert og fått mer oppmerksomhet i deltakerbedriftene under bransjeprogrammet. De jevnlig møtene i arbeidsgruppene og det at prosjektledelsen fra NHO Mat og Drikke har vært i jevnlig kontakt har bidratt til å opprettholde et visst fokus på arbeidsmiljø i bedriftene. Selv om dette i hovedsak er positivt, sier en tillitsvalgt at han samtidig er litt skuffet over at ikke flere tiltak er blitt gjort tidligere:

Det er det som er så jævlig dumt, vet du. Vi har stått og skreket etter enkelte ting som dere [ledelsen] gjør etterpå når dette [bransjeprogrammet] har kommet. Lenge. Da kommer det nå, når det er noen andre som ser det. Da er det mye lettere å få det gjennomført. Det er som å klage til TV2 på et varekjøp når du har kjøpt noe som du ikke... Jeg føler at det kan være sånn noen ganger. (Hovedtillitsvalgt)

Tilbakemeldingene fra bedriftenes representanter om hva bedriftene konkret har fått ut av deltakelsen, varierer noe. Et generelt trekk er at det ikke er skjedd store endringer lokalt i den enkelte bedrift som følge av bransjeprogrammet. Ulike tiltak er prøvd ut, bedriftene har fått til noe, men utfordringene er der fremdeles og må jobbes videre med.

En HR-representant sier for eksempel at den overordnede måten å jobbe med arbeidsmiljø i bedriften på ikke har endret seg med bransjeprogrammet. I enkelte bedrifter har de ansatt en HMS-koordinator som jobber systematisk med arbeidsmiljøarbeid. Dette gir mer konkret og systematisk innsats og kunnskapsutvikling i arbeidsmiljøarbeidet

Blant de tolv bedriftene vi har fulgt er det flere som har hatt et langt høyere sykefravær enn tallene fra statistikken i kapittel 1 viser. I en bedrift opplevde de å ligge på omtrent 10 prosent sykefravær i 2022, det samme som ved oppstarten av bransjeprogrammet. En annen bedrift opplevde en nedgang i sykefravær over samme periode fra 10 prosent- i 2020 til 8 prosent i 2022. En tredje bedrift fortalte at de hadde greid å senke sykefraværet fra omtrent 6 prosent i 2018 til 4 prosent i 2022. Mens noen av bedriftene har klart å senke sykefraværet, sliter mange fremdeles med å finne de gode løsningene:

Vi har hatt massevis av tiltak som ikke har fungert, og vi har enda ikke klart å finne ut hva det er som fungerer. Men jeg synes jo at bransjeprogrammet har gitt veldig mye input både fra de som har vært og hatt innlegg og andre som er med i bransjeprogrammet, hva har de gjort. Vi har fått litt sånne tips, det var ei gruppe som hadde gjennomført noe truckopplæring, så det er veldig mye sånn at det er fint å få de inputene fra andre. Men sånn ellers er det ikke noe som er veldig annerledes enn det det var før. Vi er veldig fokusert på det med språk og selvfølgelig sykefravær, men det må vi jo være når det er så høyt som det er. (HR-koordinator)

Samtidig forteller enkelte en økning i sykefraværet gjennom perioden bransjeprogrammet har vært aktivt. Noe av økningen knyttes av informanter til koronapandemien:

Det har vært langtidsfravær, nå ser vi en endring at det er mye korttidsfravær. Men jeg tror det handler om at vi nå har åpnet opp igjen [etter pandemien], nå er alle samlet og jeg ser det bare i barnehagen at det er veldig mange som er syke med alt mulig, det er mage og forkjølelse og influensa og alt mulig. (HR-koordinator)

Bedriftenes erfaringer med eget sykefravær gir ikke inntrykk av noen entydig tendens i retning av lavere eller høyere fravær, men erfaringene er ulike.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Det har ikke vært AFIs oppgave å måle endringer i sykefraværet i de ulike bedriftene gjennom perioden. Det vi refererer til her bygger slik på hva bedriftenes representanter har formidlet til AFIs forskere i intervju.

Prosjektledelsen for bransjeprogrammet har sett positiv utvikling på flere områder og oppsummerer følgende hovedpoeng:

- Det er blitt mer systematikk i partssamarbeid og HMS-arbeid lokalt
- Det er blitt mer gehør for partssamarbeid om arbeidsmiljø på ledernivå og oppover i konsernene.
- Det er framkommet bedre informasjon og økt kunnskap om hvilke utfordringer andre bedrifter i bransjene står ovenfor, og hva de gjør for å løse dem. Bedriftene har vært åpne og rause med hverandre når det gjelder å dele, selv om de noen ganger er konkurrenter på det samme markedet.
- Flere tiltak har blitt gjennomført, og egne bedriftsinterne tiltak er utviklet. Disse kan framheves:
  - Gjennomføring av «En bra dag på jobb».
  - Gjennomføring av lederopplæring.

NNNs representanter har også inntrykk av at bransjeprogrammet kan ha bidratt positivt inn i partssamarbeidet lokalt. Samtidig ser de det som en svakhet at kun 12 (etter hvert 13) bedrifter har fått delta og dermed fått tilgang til nye tiltak og økonomisk bistand til å gjennomføre det. NNNs representanter trekker fram utfordringen med å få spredd de gode erfaringene til andre bedrifter. De stiller blant annet spørsmål ved hva som vil skje når bedriftene selv må betale for å utføre disse tiltakene og gir uttrykk for at kriterier for tildeling av midler kan tydeliggjøres, for eksempel ved at det skilles mer konsekvent mellom tiltak som bedriftene «bør» dekke selv, og tiltak som bransjen som helhet har behov for å få prøvd ut. Sistnevnte har også programledelsen i NHO vært inne på.

Vi finner støtte for at bransjeprogrammet har bidratt til å styrke partssamarbeidet generelt også blant andre informanter. Et verneombud forteller for eksempel at gjennom bransjeprogrammet har hen fått mer kontakt med de tillitsvalgte. Ettersom de deltakende bedriftene forpliktet seg til å etablere et partsinternt fora som skulle samarbeide med prosjektledelsen og ha ansvar for de bedriftsinterne aktivitetene, så er ikke dette så uventet. Flere steder beskrives erfaringer av godt samarbeid – ja nesten teamarbeid – mellom tillitsvalgt og verneombud.

### **Status og utfordringer i 2020 versus 2022**

Bedriftenes representanter ble i oppstarten av bransjeprogrammet (februar 2020) bedt om å beskrive eget arbeid med arbeidsmiljøspørsmål, hvilke utfordringer de hadde og hva de ønsket å gjøre noe med som del av bransjeprogrammet. På en programsamling i september 2022, to og et halvt år senere, ble de igjen bedt om å beskrive hva de hadde gjort, hva de hadde fått til, og hvilke utfordringer de nå stod ovenfor. En skjematisk oppsummering av svarene ligger i vedlegg 2 bakerst i rapporten.

De temaene og områdene som ble løftet fram på samlingen i februar 2020 var i all hovedsak de vi tidligere har beskrevet i rapporten, som ergonomi, nok informasjon til operatører, holdninger, språk, kommunikasjon, medvirkning, gjensidig respekt, ledelse, støy, tunge løft etc. Bedriftene beskrev også hvilke tiltak de hadde iverksatt de siste årene (altså før bransjeprogrammet). Mange jobbet allerede mye med arbeidsmiljøspørsmål.

Ved samlingen i september 2022 formidlet bedriftene at de hadde gjennomført en rekke tiltak som for eksempel:

- Gjennomført norskkurs
- Gjennomført lederkurs
- Gjennomført språkkurs
- Hatt mer fagopplæring
- Gjennomført ergonomiske tilpasninger
- Jobbet med å redusere overtid
- Fjerna akkord

- Gjennomført omorganisering
- Økt medvirkning
- Omorganisert ledelse (flere teamledere)

Representantene pekte også på en rekke andre forbedringer de hadde jobbet med, som for eksempel:

- Digital opprustning som har gitt bedre informasjonsflyt
- Mindre baksnakking
- Bedre kommunikasjon
- Utbedring av lokaler (men likevel «større plassbehov enn noensinne»)
- Bedre kompetanse og mer tydelighet hos ledere
- Tydeligere mål om norsk som arbeidsspråk
- Bedre medvirkning (En bra dag på jobb)

Samtidig gir presentasjonene et inntrykk av at endringene i hovedsak er begrensede og at en rekke av utfordringene fremdeles eksisterer. Vi siterer:

- Kun få forbedringer på ergonomiske utfordringer («ingen kvantesprang»)
- Holdninger er fortsatt utfordrende i enkeltavdelinger
- Fortsatt utfordringer med språk, selv om bedring
- Trenger bedre rullering (ergonomi fortsatt problem)
- Gjort mange konkrete ergonomitiltak (men tar aldri slutt)
- Ikke i mål med HMS
- Ikke funnet løsning for støy

Noen av bedriftsrepresentantene brakte også andre typer utfordringer på banen i september 2022, for eksempel:

- Mangler arbeidskraft
- Boligmangel
- Språkproblemer
- Sliter med nyrekruttering av folk med fagbrev og norskferdigheter
- Blir ikke prioritert av Nav Arbeidslivsenter
- Psykisk utrygghet mer tydelig på grunn av bedre norsk
- Nedbemanning
- Utfordringer med innleide

Et generelt inntrykk fra bedriftens presentasjoner på programsamlingene er at bransjeprogrammet har bidratt til at de jobber bedre og mer fokusert med arbeidsmiljø, at de har et godt partssamarbeid og god dialog. Bedriftsrepresentantene formidler at bransjeprogrammet har satt arbeidsmiljø på agendaen og «tvunget» dem til å sette seg ned og legge planer.

Det er gjennomført tiltak rundt flere av utfordringene, og flere bedriftsrepresentanter peker på forbedringer for eksempel i nivå på baksnakking og knyttet til ergonomiske forhold. Ofte eksisterer likevel utfordringene fremdeles i 2022, selv om tiltakene kan ha avhjulpet situasjonen. Noen steder har også nye utfordringer kommet til siden 2020. Et overordnet inntrykk fra bedriftenes rapporteringer i henholdsvis februar 2020 og i september 2022, er dermed at de både beskriver gjennomføring av en rekke tiltak i løpet av perioden, men samtidig også at mange av de samme utfordringene og behovene eksisterer fremdeles i 2022.

En vesentlig lærdom som også flere av bedriftene selv satte ord på ved programseminaret i 2022, er at arbeid med forebyggende arbeidsmiljø, språkutfordringer, ergonomi og ledelse er et kontinuerlig arbeid som må få oppmerksomhet fortløpende.

## DEL 5 – AVSLUTNING

### 10 Arbeidsmiljø, arbeidsorganisering og sykefravær – tre alen av samme stykke

I dette kapitlet oppsummerer vi sentrale funn og lærdommer fra prosjektet. Vi diskuterer hva som kan gjøres for å at den enkelte virksomhet skal kunne videreutvikle ferdigheter og kunnskaper om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, arbeidsorganisering og mangfoldsledelse, noe som igjen kan bidra til å redusere sykefravær og frafall.

#### 10.1 Hva har vi lært?

Bransjeprogrammet har vært aktivt i tre år og skal fortsette i to år til. I så måte må rapporten leses som en underveisrapport med formål å bidra til læring. Rapporten dokumenterer at de arbeidsmiljømessige utfordringene som var årsaken til at IA-bransjeprogram ble etablert, fremdeles preger bransjen, selv om det er noe variasjon både internt i den enkelte bedrift, og bedrifter/bransjer imellom. Rapporten dokumenterer imidlertid også, slik særlig forrige kapittel eksemplifiserer, at det gjennom bransjeprogrammet er gjort en rekke *positive erfaringer* i arbeidsmiljøarbeidet som vi mener kan være gode innspill til hvordan bransjen kan jobbe videre. Vi vil særlig løfte disse:

- **Lederopplæring:** Et kurs ble utviklet som del av bransjesatsningen. Bedriftene som har benyttet seg av kurset mener det har vært nyttig og at det har gitt team- og linjeledere et nødvendig kompetanseløft.
- **Ergonomiltak:** I samarbeid med bedriftshelsetjenesten (BHT) har bransjeprogrammet utviklet en ergonomiveileder og spillapp til bruk for ansatte i bedriftene. Representanter fra BHT har dessuten igangsatt et arbeid med å beskrive hva en god BHT i næringsmiddelindustrien er og utvikle en veileder om dette for bedriftene.
- **Språkkurs:** Flere av bedriftene har gjennomført norskkurs blant ansatte med innvandrerbakgrunn. Bedriftene har hatt utfordringer med å finne gode måter å gjennomføre slike kurs på, men erfarer at kurset hjelper for de som fullfører.
- **Medvirkning:** Bedriftene har hatt god nytte av «En bra dag på jobb». Verktøyet har potensial til å gi ansatte opplevelse av medvirkning i arbeidsmiljøarbeidet, hvis de opplever å bli hørt og at problemene som løftes gjøres noe med.
- **Økonomisk tilskudd:** Deltakerbedriftene har fått økonomisk støtte til å gjennomføre de ulike tiltakene og har også kunnet søke støtte til å igangsette egne arbeidsmiljøprosjekter.
- **Erfaringsutveksling og inspirasjon:** Bedriftsrepresentantene har opplevd programsamlingene som inspirerende og lærerike. Særlig trekker de fram betydningen av å utveksle erfaringer med andre bedrifter og få nye ideer til forebyggende arbeidsmiljøarbeid.

Næringsmiddelindustriens sentrale arbeidsmiljøutfordringer kan blant annet knyttes til strukturelle forhold og produksjonsmessige betingelser som det kan være vanskelig å gjøre noe med på kort sikt. Flere av de utfordringene som har preget bransjen over tid ser fremdeles ut til å være aktuelle i bransjen og bedriftene i 2022. Kunnskap om hvordan disse utfordringene spiller seg ut i arbeidsmiljøet blant de ansatte kan være viktig for å kunne finne gode tiltak. Følgende *utfordringer* kan være nyttig å ta tak i:

### **Omstillingsdyktige bedrifter – men arbeidsmiljøtiltak får ikke førsteprioritet**

Et hovedinntrykk er at krav om økt produksjon, lønnsomhet og effektivitet initiert ovenfra er styrende og har prioritet. Forebyggende arbeidsmiljøarbeid spiller «annenfiolin»: Det er mindre fokus på å forebygge sykefravær gjennom tilpasninger av produksjonen, enn det er på å «lappe» på de uheldige sidene ved produksjonen. Blant de mange ansatte vi har intervjuet er det flere som opplever konsekvensene av produksjonssystemet på egen kropp. De har måttet betale for belastende arbeid i form av tapt helse, som for eksempel astma og andre luftveisproblemer, skulder- og ryggplager, senebetennelser og annet. Disse problemene har for noen ikke bare endret arbeidsevne og arbeidslivet deres, men også forringet livskvaliteten.

### **Lite fokus på faktorer som mening, læring, innflytelse og anseelse**

Produksjonen i næringsmiddelindustrien kjennetegnes av spesialisering av arbeidsoppgaver med formål om effektivisering og/eller økt produktivitet. De ansatte på linja utfører gjerne ensformig gjentakende arbeid i lange tidsperioder av gangen, og styres langt på vei av maskinelt utstyr med et «programmert tempo». Selv om det også gjøres en innsats i forhold til HMS, fagutvikling og medvirkning, og produksjonen slik sett har utviklet seg i en mer «menneskevennlig» retning, ser vi at faktorer ved arbeidet som ble nedfelt i Arbeidsmiljøloven av 1977 antakelig ikke har høy nok prioritet i næringsmiddelindustrien per 2022. Vi tenker da spesifikt på temaer som variasjon i arbeidet, læring, innflytelse over arbeidssituasjonen, anseelse som følge av jobben som utføres, sammenheng mellom arbeidet som utføres og en ønskelig framtid, samt utviklingsmuligheter i arbeidet (de arbeidspsykologiske jobbkravene (Hagen & Oppegaard, 2020, s. 8)). Vi hører generelt lite om hvordan man kan etablere god samhandling, medvirkning, trivsel, motivasjon, læring og utvikling i jobben.

### **Ergonomiske forbedringer – men lite variasjon og økt tempo**

Nytt maskinelt utstyr og bedre teknologi har bedret det fysiske og ergonomiske arbeidsmiljøet på mange områder. Flere rapporterer om færre tunge løft enn før, ved at nye maskiner har tatt over en del av arbeidsoppgavene. Men mye av arbeidet er fremdeles ensformig, statisk, tungt, repetitivt og belastende for hender, armer, skuldre, rygg og knær. Og mange ansatte har konkrete forslag til hvordan arbeidsutøvelsen kan forbedres.

Parallelt med forbedringer i det fysiske arbeidsmiljøet har arbeidstempo og effektive arbeidsprosesser stått i sentrum. En følge av dette ser ut til å være høyere tempo og tendenser til mindre fleksibilitet i arbeidet, samtidig med krav om mer årvåkenhet av de ansatte som står eller sitter ved linja.

### **Rullering skjer, men i varierende grad og ofte mellom oppgaver som ligner hverandre**

Rullering av arbeidsoppgaver er et mye brukt tiltak i bedriftene, og kanskje også en av de viktigste måtene å forebygge belastningsskader på. En utfordring er likevel at rulleringen i hovedsak skjer mellom arbeidsoppgaver som ligner på hverandre. Vi finner mindre grad av rullering mellom avdelinger i en virksomhet, enn internt på samme avdeling. Dette begrunnes blant annet med at mer rullering mellom *ulike* oppgaver ville kreve mer opplæring av de ansatte en periode. Også ansattes egne ønsker om arbeidsposisjon kan bidra til å redusere grad av rullering. Slike ønsker kan handle om helseutfordringer eller den enkeltes interesse.

### **«Minimumsbemanning» og overtidsarbeid kan gi mer sykefravær**

Ansatte i produksjonen erfarer ofte at de er «minimumsbemannet». Over tid oppleves dette som slitsomt siden det medfører økt belastning og reduserte muligheter for fleksibilitet og rullering. Når grunnbemanning ikke er tilstrekkelig på grunn av sykdom, kan dette bidra ytterligere til sykefraværstatistikken siden det legger ekstra press på de tilstedeværende.

Vi har også vist at overtidsarbeid oppleves som et gode av de ansatte fordi det bidrar til økt lønn. Slik slår den ansattes egne økonomiske rasjonalitet inn og kan motvirke helserelaterte

tilpasninger og behov. Det er gitt eksempler på ansatte som kommer rett fra sykefravær og inn i overtidarbeid for så å gå ut i nye sykefravær. Samlet sett ser vi en sammenheng i våre data, mellom lav grunnbemanning, overtidbruk og sykefravær.

Vi tror det ligger et uutnyttet potensial hos bedriftene knyttet til å gjøre mer systematiske analyser av sykefraværet på bedriftsnivå. Det er også gjort gode erfaringer knyttet til å regulere og styre fordelingen av overtid mellom de ansatte.

### **Språkopplæring kan være vanskelig å få til, men hjelper**

Språkvansker er vanlige, men er ikke en stor utfordring hos alle. Språk var en utfordring ved oppstart av bransjeprogrammet, og er det fremdeles i mange bedrifter. Dette er noe det må jobbes med kontinuerlig.

Det er sammensatte årsaker til at bedrifter velger å gjennomføre språkopplæring. Mange bedrifter opplever utfordringer knyttet til både arbeidsutøvelse, HMS, i det sosiale arbeidsmiljøet og med henblikk på dialogen mellom ledelsen og enkelte grupper ansatte. Noen bedrifter har faglige utviklingsmuligheter for den enkelte, bedre relasjoner og kommunikasjon internt i den enkelte bedrift som mål for språkopplæringen.

Bransjeprogrambedriftene har flere positive erfaringer med intern språkopplæring og kursing, særlig knyttet til at det kan bidra til bedre arbeidsmiljø og bedre muligheter for den enkelte til å delta i fagopplæring. Det oppleves som mer krevende å gå på språkkurs *i tillegg til sitt vanlige arbeid*, enn i situasjoner der kursvirksomheten gjennomføres i løpet av arbeidstiden, eller som en kombinert løsning der halve tiden «gis» av arbeidsgiver og halve tiden av den ansatte selv.

### **Kommunikasjonsutfordringer handler om mer enn språk**

Våre data støtter opp under bransjeprogrammets påpekning av at språk, kultur og holdninger utgjør viktige fokusområder i utvikling av bransjen. Vi vil likevel framheve at dette er utfordringer som ikke bare handler om språkkunnskaper og/eller holdninger hos de ansatte. Vi har vært inne på at behovet for språkopplæring begrunnes på flere måter, og det er mye som tyder på at økt fokus på og forståelse av arbeidsorganiseringens betydning for språkutvikling og for det psykososiale arbeidsmiljøet kan skape bedre bedriftsinterne forutsetninger for helsefremmende arbeid. Det vil med andre ord være like mye en utfordring for ledere og tillitsvalgte, i partssamarbeidet, som for den enkelte ansatte med reduserte norskerferdigheter. Å være leder/tillitsvalgt i et kulturelt mangfoldig arbeidsliv som næringsmiddelindustrien nå er, krever kompetanse og kunnskap om mangfoldets utfordringer og muligheter. Bransjen har utfordringer med kommunikasjonen både mellom ledere og ansatte, og de ansatte imellom, og dette kan ikke alene løses gjennom kompetanseøkning med henblikk på språk.

Ulike nasjonalitetsgrupper må kanskje møtes litt forskjellig basert på ulik kulturell bakgrunn og måter å kommunisere på. Ikke minst handler kommunikasjon også om ledelse, at ledelsen er til stede på «gulvet» blant de ansatte.

### **Ledelse er viktig, men ledelsen er ofte ikke synlig nok**

Vi finner – som STAMI (Hanvold et al., 2022) – flere utfordringer knyttet til ledelse i næringsmiddelindustrien. Antall ledernivåer varierer mellom bedriftene, og det er forskjell på hvor stort kontrollspenn den enkelte leder har. I flere av bedriftene har dette resultert i lang avstand mellom avdelingsledere (med personalansvar) og den enkelte ansatte. Årsaker som trekkes fram er blant annet:

- Økt tempo og effektivitet gjør at lederne får mer å gjøre med leveranser, arbeidsplanlegging, overvåke maskiner og produksjon.
- Omorganiseringer gjør at lederne trekkes bort fra dialog med ansatte og inn mot organisering og arbeid for å få systemene til å fungere.

- Mange av de ansatte snakker dårlig norsk og har en annen kulturbakgrunn, noe som kan gjøre det vanskelig å få til god dialog og samarbeid.

Øverste leder oppleves ofte som en «fjern» figur for de ansatte. I tillegg rekrutteres mange til lederstillinger «nedenfra» og har ikke alltid nødvendig kompetanse eller tilbud om lederopplæring. Lederkurset som er utviklet framstår som et viktig og nyttig tiltak (se del 1 og 4) som kan bidra til å forbedre situasjonen.

### **Informasjon i stedet for dialog: fra deltakende til skjermbasert ledelse?**

For å få organisasjonen til å fungere er det mye informasjon som må nå ned til de ansatte. I mange av fabrikkene brukes skjermer som henges opp i kantina, i korridorer, eller i produksjonslokalene. Vi ser en tendens til økt «styring» gjennom skjerm, i stedet for tilstedeværelse og deltakelse på gulvet. Samtidig er det store variasjoner mellom bedrifter og mellom avdelinger/ledere i samme bedrift. Mange ansatte etterlyser dialog, medvirkning og tilstedeværende ledelse. Skjermbasert ledelse svarer ikke på disse behovene.

### **Knappe tidsressurser og stort mangfold kan påvirke det lokale partssamarbeidet**

Det er relativt god dialog mellom partene i den enkelte bedrift, og det ser ut til at de bedriftsinterne arbeidsgruppene enten bidro til å befeste et allerede godt samarbeid, eller til at dialogen ble forbedret. Både tillitsvalgte og ledere beskrev i hovedsak et medbestemmelsesapparat som overordnet fungerte etter intensjonen, og som la vekt på balansering av periodisk motstridende interesser. Slik sett kan man hevde at partsamarbeidet i de tolv bedriftene langt på vei opererer i tråd med den norske modellen (Dølvik, Fløtten, Hernes & Hippe, 2007; Enehaug, 2014; Enehaug, Falkum & Hvid, 2019). Det er likevel interessant å merke seg at partsamarbeidet ble beskrevet mer positivt blant tillitsvalgte (ofte hovedtillitsvalgte) og ledere, enn blant mange av de ansatte. Det kan være mange årsaker til dette. Reelle muligheter for dialog mellom tillitsvalgte og dem de skal representere, er en av dem. Vi finner grunn til å stille spørsmål ved om de tillitsvalgte i stor nok grad har tid og muligheter til å utøve tillitsmannsvervet. I forlengelsen av dette kan man også spørre om de tillitsvalgte i tilstrekkelig grad har muligheter til å gjennomføre nødvendig opplæring. Både tillitsvalgte og verneombud forteller at mye av arbeidet som skal gjøres som et ledd i rolleutøvelsen må gjøres på fritiden idet det ikke er «satt av tid til fagforeningsarbeid» i arbeidstiden, og medlemsmøter i liten grad finner sted. Endel av utfordringene for de tillitsvalgte kan knyttes til måten arbeidet er innrettet fra dag til dag – for eksempel sterk regulering av arbeid og pauser (eksempelvis 1 time og 40 minutter ved samlebandet, tjue minutters pause gjennom hele arbeidsdagen), noe som resulterer i begrenset dialog mellom tillitsvalgte og andre ansatte. Det kan med andre ord se ut til at den effektiviseringen bransjene har gjennomført har fått uintenderte konsekvenser ikke bare for den interne dialogen og det psykososiale arbeidsmiljøet, men også for utøvelsen av tillitsmannsvervet, selv i bedrifter der det er liten grad av konflikter eller uenighet mellom partene. I tillegg ser det ut til at en mangfoldig arbeidsstokk i seg selv gir noen særskilte utfordringer for partsamarbeidet. Dette dreier seg for eksempel om manglende tillit mellom arbeidstakere med innvandrerbakgrunn og deres ledere og/eller tillitsvalgte. Det ser ut til at dette i stor utstrekning skyldes lite kjennskap til den norske arbeidslivsmodellen og til den ansvars- og oppgavefordelingen mellom ledelse, tillitsvalgte, verneombud og de ansatte som skal finne sted.

### **Urealisert potensiale i medvirkning**

Våre data tyder på at det finnes konkrete ideer til og forslag om hvordan å ivareta arbeidsmiljøet, både blant ansatte og ledere. Det ligger, slik vi ser det, muligheter knyttet til mer medvirkning og innflytelse fra ansatte på forhold som arbeidsorganisering, tilrettelegging og arbeidsmiljø. Medvirkning og økt oppmerksomhet omkring faktorer som fremmer motivasjon, læring og utvikling i jobben ser ut til å være noe det kan fokuseres mer på fra ledelsens side. Mellomlederes

rammebetingelser ser i noen tilfeller ut til å kunne være et hinder for mulighetene til å utøve god lederutøvelse. For eksempel blir oppfølging av ansatte vanskeliggjort gjennom et stort kontrollspenn hos den enkelte leder.

## 10.2 Hva kan gjøres?

Samlet gir dataene våre et klart inntrykk av at sykefravær, arbeidsmiljø og arbeidsorganisering er størrelser som henger sammen med hverandre og gjensidig påvirker hverandre. De er tre «alen av samme stykke». Dette gjør at enkelttiltak eller andre avgrensede endringer alene ikke har kraft til å skape vesentlige endringer. Selv om mindre enkelttiltak i produksjonen kan ha stor betydning for den ansatte som jobber akkurat der, krever det å forvalte et godt forebyggende arbeidsmiljø med høy grad av trivsel og arbeidsnærver, at det jobbes bredt og med flere sider av arbeidsorganisasjonen over tid.

I tråd med dette vil vi her peke på det vi oppfatter som sentrale innsatsområder framover. Samlet sett handler dette om å videreutvikle ferdigheter og kunnskaper om forebyggende arbeidsmiljøarbeid, arbeidsorganisering og mangfoldsledelse, og øke kvaliteten på det forebyggende arbeidsmiljøarbeidet i bedriftene. Vi starter med forslag på nasjonalt/generelt nivå, og foreslår deretter innsatser på bedriftsnivå:

### 1) Nettverk for erfaringsutveksling og læring

Selve nettverket av bedrifter opprettet gjennom bransjeprogrammet fremstår som et viktig tiltak i seg selv, der ledere, tillitsvalgte, verneombud og HR-medarbeidere har kunnet lære av hverandre på tvers av bedrifter og bransjer. Dette nettverket har vært driftet av bransjeprogrammets ledelse, noe vi anbefaler som en praksis som bør fortsettes så lenge bransjeprogrammet er aktivt. Vi mener slike nettverk også kunne videreføres etter en eventuell avslutning av bransjeprogrammet, og at også andre bedrifter enn de få utvalgte kunne inkluderes. Slike læringsnettverk kan gjennomføres fysisk eller digitalt. Det bør også diskuteres om andre aktører kan ta ansvar for driften av slike arenaer, for eksempel er det pekt på Nav Arbeidslivssenter som en mulig aktør.

### 2) Nettressurser

Etablerte nettressurser, som «En bra dag på jobb», Ergonomiappen og lederopplæringskurs framstår som nyttige hjelpemidler for virksomhetene. Disse ligger i 2022 åpent tilgjengelig for alle, og bør etter vårt syn driftes videre. Nettressursene framstår som godt egnet for spredning til andre bedrifter, understøttet av diskusjoner, samlinger og eventuell veiledning fra Arbeidslivssentre eller andre relevante kompetansmiljøer.



### 3) Økonomiske stimuli

Deltakerbedriftene har fått økonomisk støtte til å gjennomføre og prøve ut ulike tiltak. Det knytter seg dermed noe spenning til hvordan de ulike tiltakene egner seg for en bredere implementering når (dersom?) det ikke følger med et økonomisk tilskudd. Et punkt for vurdering av arbeidslivsmyndighetene framover, er om det finnes rom for en økonomisk stimuleringsordning også framover, som kan motivere andre bedrifter til gjennomføring av arbeidsmiljørettede tiltak.

### 4) Konkrete innsatspunkter i bedriftene:

Gjennomgangen vår ovenfor viser at en rekke ting kan gjøres i og av den enkelte virksomhet. Deltakerbedriftene har, som vi har vist, gjennomført en rekke tiltak, og bedriftenes representanter opplever god nytte av flere av dem. Vi oppsummerer her noen av de viktigste tingene enkeltvirksomheter kan gjennomføre:

#### a) Partssammensatte arbeidsgrupper i bedriftene

Gjennom bransjeprogrammet har de deltakende bedriftene opprettet en intern partssammensatt arbeidsgruppe bestående av partene lokalt, og noen ganger supplert av eksterne, som bedriftshelsetjeneste eller Nav Arbeidslivssenter. Møtehyppighet, form og praksis har variert mellom bedriftene, men en hovederfaring – selv om den nok kan utvikles mer – er at en slik arbeidsgruppe kan være et operativt forankringspunkt for det forebyggende arbeidsmiljøet i bedriftene, et utvalg som kanskje er mer «hands on» enn IA-utvalg og tilsvarende. Vi mener at det kan være en fordel å opprettholde arbeidet i disse gruppene framover, og tror det kan være hensiktsmessig at arbeidet de gjør synliggjøres ovenfor de ansatte mer enn det som så langt er blitt gjort. For eksempel bør de ansatte få informasjon om hva det jobbes med, og oppmuntres til å komme med innspill. Det kan være viktig å involvere også instanser som bedriftshelsetjeneste, Nav Arbeidslivssenter eller andre ressursgrupper fordi disse instansene gjerne har kompetanse på arbeidsmiljø og fasilitering av endrings- og utviklingsprosesser i bedriftene som bedriftene ofte ikke har selv. Partssammensatte bedriftsinterne arbeidsgrupper (for eksempel underlagt AMU) kan også være et virkemiddel for å koble partsrepresentantene bedre sammen.

#### b) Opplæring av ledere, verneombud, tillitsvalgte og arbeidsinnvandrere

Bransjeprogrammet og næringen har allerede utviklet lederkurs, og en verneombuds- og tillitsvalgtopplæring er underveis. Våre data støtter opp under disse tiltakene. Både verneombud og tillitsvalgte møter i arbeidet sitt en rekke utfordringer knyttet til det flerkulturelle arbeidslivet, og kan ha vansker med å skape tillit til den norske modellen hos ansatte fra andre kulturelle kontekster og arbeidsmiljøforhold. Flere vi har snakket med trekker fram et behov for opplæring av ansatte om den norske modellen og de ulike rollene og oppgavene til partene.

#### c) Gi tid nok til tillitsvalgte og verneombud slik at de kan gjøre jobben sin.

#### d) Gjøre grundige analyser av eget sykefravær og utvikle tiltak i tråd med det.

#### e) Styre bruken av overtid.

#### f) Kartlegge arbeidsmiljøet og kontinuerlig forbedre det fysiske/ergonomiske arbeidsmiljøet.

Dette kan gjøres gjennom forbedring og tilpassing av maskiner, verktøy (som at knivene er skarpe nok), produksjonslinjer, klær, vifter og mye annet. Noen bedrifter har gode erfaringer med å lage egne informasjonfilmer for nyansatte. Det er et stort behov for å arbeide med ergonomi kontinuerlig, også med henblikk på innkjøp og bruk av nytt maskinelt utstyr. Under dette punktet hører også det å sørge for at rullering finner sted i praksis, samt å vurdere rullering på tvers av arbeidslinjer og avdelinger.

#### g) Legge til rette for språkopplæring (fortrinnsvis i arbeidstiden) både gjennom norskkurs og gjennom daglig arbeidsrelevant dialog.

#### h) Ta arbeidsmiljørelaterte tema som medvirkning, innflytelse, anseelse og mening i arbeidet med inn i omorganiserings- og effektiviseringsprosesser.

#### i) Legge til rette for mer medvirkning i det daglige.

Dette kan blant annet gjøres ved å fasilitere diskusjon lokalt i bedriftene om hvordan å forene daglig drift og leveranser med langsiktig arbeid knyttet til forebyggende arbeidsmiljø. Under dette punktet hører det å gjøre mer bruk av tiltak som «En bra dag på jobb». Dette tiltaket bør også gjentas jevnlig for å gjøre medvirningen og dialogen tiltaket skaper til en innbakt del i det lokale arbeidsmiljøet. Det skal ikke bare være en bra dag på jobben, men et godt arbeidsliv. Det er også viktig å synliggjøre IA- arbeidet ovenfor de ansatte i produksjonen så de vet hva det jobbes med og kan komme med innspill.

## Referanser

- Arbeids-og-sosialdepartementet. (2019). *Bransjeprogrammer under IA-avtalen 2019-2022*. [www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no): Arbeids- og sosialdepartementet.
- Bambra, C., Egan, M., Thomas, S., Petticrew, M. & Whitehead, M. (2007). The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 2. A systematic review of task restructuring interventions, *61*(12), 1028-1037. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.054999> %J Journal of Epidemiology and Community Health
- Dølvik, J. E., Fløtten, T., Hernes, G. & Hippe, J. (2007). *Hamskifte. Den norske modellen i endring* Gyldendal Akademisk.
- Enehaug, H. (2014). Læring i omstillingenes tid—et teoretisk innspill om arbeidsmiljø og organisasjonslæring. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, *16*(4), 69-84.
- Enehaug, H., Falkum, E. & Hvid, H. S. (2019). Democracy at work. I *Work and Wellbeing in the Nordic Countries. Critical Perspectives on the World's Best Working Lives* (s. 49-66). Routledge.
- Enehaug, H. & Mamelund, S.-E. (2014). How do restructuring processes influence low- and unskilled immigrant and non-immigrant workers and their managers in a Norwegian hospital? *Nordic Journal of working life studies*, *4*(4), 47-68. Hentet fra <http://www.nordicwl.dk/>
- Enehaug, H. & Widding, S. (2011). *Kompetanse, opplæring og mangfold. Resultater og refleksjoner fra et forsknings- og utviklingsprosjekt finansiert av Arbeidsmiljøfondet*. Arbeidsforskningsinstituttet. Hentet fra [http://www.afi.no/stream\\_file.asp?iEntityId=5720](http://www.afi.no/stream_file.asp?iEntityId=5720)
- Enehaug, H. & WIDDING, S. (2013). *Evaluering av prosjektet "Godt nok norsk" - Et opplæringsprosjekt for minoritets språklig helsepersonell i den kommunale pleie- og omsorgstjeneste*. Arbeidsforskningsinstituttet. Hentet fra [http://www.afi.no/stream\\_file.asp?iEntityId=6427](http://www.afi.no/stream_file.asp?iEntityId=6427)
- Frøyland, K., Nordberg, T. H. & Nedregård, O. (2018). *Nyere kunnskap om inkluderende arbeidsliv (IA). Sammenstilling og vurdering av studier med relevans for IA-avtalens mål og for et godt IA-arbeid, publisert i perioden 2014-2018* (AFI-rapport). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/89d196542a374299b7487426dd7e9431/kunnskapssammenstilling-ia-rapport-2018-06.pdf>
- Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2016). – Kan du representere meg? Rekruttering av tillitsvalgte blant innvandrere i Norge. *Søkelys på arbeidslivet*, *33*(3), 208-227. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2016-03-02>
- Hagen, I. M. & Jensen, R. S. (2019). Trade union representatives from ethnic minorities. Representation revisited. *Transfer: European Review of Labour and Research*, *25*(4), 437-450. <https://doi.org/10.1177/1024258918800214>
- Hagen, I. M. & Oppegaard, S. M. N. (2020). *Partssamarbeid og digital omstilling, Fafo-rapport 2020:07*. Fafo. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2020/20742.pdf>
- Hanvold, T. N., Degerud, E. M. M. & Sterud, T. (2022). Kartlegging av arbeidsmiljøforhold i IA-bransjeprogram. *STAMI-rapport*.
- Ose, S. O., Lippestad, J. W., Dyrstad, K., Mandal, R., Slettebak, R., Brattlid, I. & Jensberg, H. (2013). *Evaluering av IA-avtalen (2010-2013)*. SINTEF rapport. Hentet fra <http://www.sintef.no/publikasjon/Download/?pubid=SINTEF+A24444>
- Ose, S. O., Mandal, R. & Dyrstad, K. (2015). *Samarbeid og kommunikasjon rundt IA-avtalen og Jobbstrategien*. Trondheim: SINTEF. Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/2440670>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. SAGE Publications.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 – Intervjuguider

Vi legger her ved intervjuguider brukt i 2021 og 2022. Intervjuguidene for 2021 overlapper i stor grad intervjuguidene vi benyttet i 2020.

### Caseundersøkelser høsten 2021

#### Ansatte i produksjonen

##### Innledende raske spørsmål (kan kuttes):

1. *Hvor lenge har du jobbet her?*
2. *Hva slags utdanning/bakgrunn har du?*
3. *Kjønn*
4. *Alder omtrent*
5. *Nasjonalitet*

##### Hovedspørsmål:

6. Kan du beskrive en vanlig arbeidsdag for oss, for eksempel i går?
  - Når stod du opp, reisevei, når starter jobben, hva gjorde du time for time, når tok du pauser, når møter, når spiste du lunsj, sammen med hvem, når gikk du hjem, annet?
    - Hvordan er arbeidet ditt organisert (team, arbeidsperioder, pauser, akkord etc)?
    - Hvordan er din fysiske arbeidsstilling/hvordan står/sitter du?
    - Hvordan er miljøet sosialt?
  - Var det noe tidspunkt i går du ble trøtt, sliten? Hva skjedde?
    - Fysisk
    - Mentalt
  - Hva var mest inspirerende/morsomt/givende i løpet av arbeidsdagen i går?
  - Hva var mest slitsomt/meningsløst/vanskelig/problematisk i løpet av arbeidsdagen i går?
  - Var i går en nokså vanlig arbeidsdag for deg, eller var den annerledes? Hvordan?
  - Hva er en god dag på jobben for deg?
  - Påvirker jobben på noen måte fritiden din? Hvordan?
    - Hva gjør du for å restituere/samle krefter/slappe av?

##### Dersom tid:

7. Hvordan vil du beskrive arbeidssituasjonen til dine kolleger?
  - Er den slik som din i hovedsak, eller annerledes?
  - Opplever de den omtrent som deg eller annerledes, tror du?
8. Annet du vil nevne?

## **Ledere (leder og mellomledere)**

### Innledende raske spørsmål (kan kuttes):

1. *Hvor lenge har du jobbet her?*
2. *Hva slags utdanning/bakgrunn har du?*
3. *Kjønn*
4. *Alder omtrent*
5. *Nasjonalitet*

### Hovedspørsmål:

6. Kan du beskrive rollen din som leder og hva du gjør som del av den rollen?
7. Hvordan er arbeidet på din bedrift/avdeling organisert (den konkrete gjennomføringen av arbeidsoppgavene/arbeidsstilling)?
  - Hva fungerer bra?
  - Hva fungerer dårlig?
8. Hvordan vil du beskrive det fysiske arbeidsmiljøet/arbeidsstilling til de ansatte i din bedrift/avdeling?
9. Hvordan vil du beskrive det sosiale miljøet/arbeidsmiljøet hos dere/på din bedrift/avdeling?
10. Ser du noen behov for å endre noe i din bedrift/avdeling knyttet til arbeidsorganisering og arbeidsmiljø?
  - Hvilke behov mener du det er for å endre noe? Hvorfor?
  - Hva vil du beholde slik det er i dag? Hvorfor?
11. Hvordan arbeider ledelse og tillitsvalgte for å gjøre de ansattes arbeidssituasjon så god som mulig?
  - a. Har ledelsen god kunnskap om de ansattes arbeidssituasjon slik du ser det?
  - b. Har tillitsvalgte god kunnskap om de ansattes arbeidssituasjon slik du ser det?
  - c. Har verneombudet god nok kunnskap om de ansattes arbeidssituasjon slik du ser det?
12. Hvordan burde/kunne etter ditt syn ledelse og tillitsvalgte jobbe for å oppnå en bedre organisering av arbeidet og et bedre miljø?

### Dersom tid:

13. Hvilke aktiviteter og tiltak er igangsatt i din virksomhet for å
  - a. få til en bedre organisering av arbeidet/fysisk arbeidsstilling
  - b. bedre arbeidsmiljøet/sosialt miljø
  - c. få ned sykefravær?
  - d. forbedre kommunikasjon?
14. Har du hørt om «En bra dag på jobben»?
  - a. Hva er «en bra dag på jobben»?
  - b. Har «en bra dag på jobben» blitt gjennomført hos dere? Hvordan forløp det?
  - c. Hva er dine erfaringer med dette programmet/tiltaket?
15. Annet?

## **Verneombud og tillitsvalgt**

### Innledende raske spørsmål (kan kuttes):

1. *Hvor lenge har du jobbet her?*
2. *Hva slags utdanning/bakgrunn har du?*
3. *Kjønn*
4. *Alder omtrent*
5. *Nasjonalitet*

### Hovedspørsmål:

6. Kan du beskrive rollen din som verneombud/tillitsvalgt og hva du konkret gjør som del av den rollen?
7. Hvordan vil du beskrive arbeidssituasjonen (fysisk/organisatorisk) til ansatte og ledere i bedriften din?
8. Hvordan vil du beskrive arbeidsmiljøet?
9. Ser du behov for å endre noe i arbeidssituasjon/arbeidsmiljø/arbeidsorganisering hos dere?
  - Hvilke behov? Hva er det lurt å beholde? Hvorfor?
10. Hvordan arbeider ledelse, tillitsvalgte og verneombud sammen for å gjøre arbeidssituasjonen til ansatte så god som mulig?
  - Har ledelsen god kunnskap om den enkeltes arbeidssituasjon?
  - Har tillitsvalgte god kunnskap om den enkeltes arbeidssituasjon?
11. Hvordan burde/kunne etter ditt syn ledelse, tillitsvalgte og verneombud jobbe for å oppnå en bedre arbeidssituasjon og et bedre miljø?

### Dersom tid:

12. Hvilke aktiviteter og tiltak er igangsatt i din virksomhet for å
  - a. Få til en bedre organisering av arbeidet/fysisk arbeidsstilling
  - b. bedre arbeidsmiljøet/sosialt miljø
  - c. få ned sykefravær?
  - d. forbedre kommunikasjon?
13. Har du hørt om «En bra dag på jobben»?
  - a. Hva er «en bra dag på jobben»?
  - b. Har «en bra dag på jobben» blitt gjennomført hos dere? Hvordan forløp det?
  - c. Hva er dine erfaringer med dette programmet/tiltaket?
14. Annet?

## **Casebesøk 2022**

### Gruppesamtale med bedriftsinternt partssammensatt arbeidsgruppe

- Hva slags rolle har denne gruppen hatt i forbindelse med bransjeprogrammet? Og hvordan har dere arbeidet?
  - Hvilke erfaringer har dere? Hva har dere gjort?
  - Hva har dere fått til?
  - Hva har dere ikke fått til? Hva mangler fortsatt?

- Har dere arbeidet med språkutfordringer/språkopplæring?
  - Hvordan har dere gjort det?
  - Hva er erfaringene?
- Hvordan har dere arbeidet med sykefravær?
  - Kortsiktig
  - Langsiktig
- Hvilke erfaringer har dere gjort dere om:
  - Partssamarbeid – korleis fungerer det?
  - Den norske modellen
    - Hva er den norske modellen slik dere ser det?
    - Hvilke erfaringer har dere gjort dere med den? Hva har vært bra, hva har vært utfordringer?
  - Tillitsvalgtrolla
    - Hvilke erfaringer har dere gjort dere om den rollen?
    - Hva med verneombudet?
  - Dei utanlandske og den norske modellen – partssamarbeidet.
- Hvordan jobber dere med disse temaene no sett i forhold til før bransjeprogrammet? Er noe annerledes? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hva tenker dere om bransjeprogrammet? Målene om lavere sykefravær, betre oppfølgingsrutiner, bygge og ivareta forebyggende arbeidsmiljø.
  - Hva har bransjeprogrammet ført til for deres vedkommende?
    - Kva har dere fått ut av det? Kva har det gitt? Idear, tiltak, perspektiv etc.
    - Konkrete/praktiske endringer?
    - Endret dialog/refleksjon/diskusjon?
  - Kva har det ikkje gitt?
  - Kva er utfordringar?
- Hva er viktig for siste del av prosjektet?
- Sluttproduktet frå bransjeprogrammet – korleis legge til rette for forebyggende arbeidsmiljø framover.
  - Hva skal til for å opprettholde et fokus på forebyggende arbeidsmiljø i bedriften over tid? Hva trengs?
  - Kva slags produkt eller intervensjon kunne utviklast som på sikt vil bidra til meir forebyggende arbeidsmiljø? Korleis gjera dette?
  - Kva slags rolle kan et fora som dette ha i et slikt arbeid? Kan et eget bedriftsinternt utvalg bety noe?
  - Foreligger det planer om å videreføre/videreutvikle noe av arbeidet som gjøres nå når dette prosjektet blir avviklet?

### Gruppeintervju med ansatte med ikke-norsk bakgrunn

- 1 Hvem er deltakerne i møtet? Hvor i bedriften jobber de? Kort presentasjon.
- 2 Hvordan vil dere beskrive arbeidsmiljøet i din bedrift/avdeling? (Fysisk og sosialt)
  - a. Hvordan vil dere beskrive det sosiale miljøet hos dere/på din bedrift/avdeling?
  - b. Hvordan er forholdet mellom ledelsen og de ansatte?

- c. Hva er bra med å jobbe her? Hva er ikke så bra?
- 3 Er det noe dere ønsker å endre?
  - a. Hva vil dere endre? Hvorfor?
  - b. Hva vil dere beholde slik det er i dag? Hvorfor?
- 4 Språkopplæring
  - a. Snakker dere norsk på jobben? Krever ledelsen/bedriften dette?
  - b. Hvordan lærer dere norsk?
  - c. Hva bidrar til at dere kan lære dere norsk?
  - d. Har dere deltatt i språkopplæring?
    - i. Hvordan foregikk utvelgelsen til kurset? (frivillig, påmeldt av leder/TV ?)
    - ii. Hvordan ble det gjort? I arbeidstid/blandet arbeid/fritid?
    - iii. Fikk dere betalt for deltakelse i fritid (lønnkompensasjon)
    - iv. Hva var bra, hva ikke?
      1. fikk dere vært med på alle kursdagene, hvorfor ikke
    - v. Opplever dere at dere ble bedre til å snakke norsk, lettere å snakke med andre på jobben?
    - vi. Gitt muligheter for fagbrev eller lignende?
  - e. Hvordan kunne språkopplæring best gjennomføres?
- 5 Om den norske modellen
  - a. Dersom dere ønsker å gjøre noe med arbeidsmiljøet eller arbeidsoppgavene, eller dersom problemer oppstår, hvem snakker dere med da? Hvem kan hjelpe med dette?
  - b. Har dere en tillitsvalgt i bedriften?
    - i. Hva gjør den tillitsvalgte, og hvordan samarbeider han/hun med dere?
  - c. Hva er et verneombud?
    - i. Hva gjør verneombudet, og hvordan samarbeider han/hun med dere?
  - d. Hva er viktig for å få til en god dialog/godt samarbeid mellom dere (folk fra deres land) og bedriften?
    - i. Er det andre personer eller funksjoner/roller som er viktige for dere og som kunne involveres? Hvem er viktige tillitspersoner/roller/funksjoner i deres miljø? Finnes det noen som bestemmer mer enn andre? Som er talspersoner for gruppen/miljøet?
- 6 Hva har bedriften din gjort for å få:
  - a. en bedre organisering av arbeidet/fysisk arbeidsstilling
  - b. bedre arbeidsmiljø/sosialt miljø
  - c. få ned sykefraværet?
  - d. forbedre kommunikasjon?
- 7 Har du hørt om «En bra dag på jobben»?
  - a. Hva er «en bra dag på jobben»?
  - b. Har «en bra dag på jobben» blitt gjennomført hos dere? Hvordan forløp det?
  - c. Hva er dine erfaringer med dette programmet/tiltaket?
- 8 Hvordan burde etter deres syn ledelse og tillitsvalgte jobbe for å senke sykefravær og få til et bedre arbeidsmiljø fysisk og sosialt?



## Vedlegg 2 – Spørreundersøkelsen

# Norskopplæring i bedrift

### 1) \* Er du tillitsvalgt, verneombud eller leder?

Tillitsvalgt

Verneombud

Leder

### 2) \* Hvor er bedriften din organisert?

NHO Mat og drikke

Sjømat Norge

Vet ikke

### 3) \* Er bedriften du jobber i en av de 12 bedriftene som deltar i IA-bransjeprogram-satsningen?

Ja

Nei

Vet ikke

### 4) Hvor mange ansatte er det i bedriften?

10-19 ansatte

20-49 ansatte

50-99 ansatte

100-249 ansatte

250 ansatte og over

### 5) Omlag hvor mange nasjonaliteter jobber i din bedrift?

1

2-5

6-10

Flere enn 10

### 6) Brukes norsk som arbeidsspråk i din bedrift?

Ja

Nei

Vet ikke/usikker

### 7) \* Har de ansatte i din bedrift i perioden fra 2019 og fremover deltatt i noen form for norskopplæring?

Ja

Nei

Vet ikke

Under følger det siste spørsmålet til dere som IKKE har gjennomført språkopplæring. Vi takker for at du tok deg tid til å besvare de innledende spørsmålene i denne undersøkelsen!

**8) Hva er årsakene til at dere IKKE har gjennomført norskopplæring? Flere svar er mulig**

- Vi har ikke hatt behov for norskopplæring av de ansatte
- Vi har ikke hatt økonomiske muligheter til å gjennomføre norskopplæring
- De ansatte har ikke ønsket å delta i norskopplæring
- Koronapandemien har gjort det vanskelig å gjennomføre slike aktiviteter
- Bemanningssituasjonen i bedriften har gjort det praktisk vanskelig å gjennomføre norskopplæring
- Beskriv kort andre årsaker

Spørsmål om norskopplæring i din bedrift

**9) Hvordan bidrar din bedrift til at de ansatte kan utvikle sine norskferdigheter? Flere svar er mulig**

- Kurs med hjelp av eksternt tilbyder
- Interne kurs
- Felles lunsj der de ansatte sitter på tvers av nasjonaliteter
- Sosiale aktiviteter utenom arbeidstid
- "Språkkafé" eller lignende aktiviteter
- Systematisk sammensetning av arbeidsteam på tvers av nasjonalitet og språk
- Annet: Beskriv hvilke tiltak som er gjennomført

**10) Ta stilling til følgende utsagn om årsaker til å starte med norskopplæring. Vi opplevde...:**

	I stor grad	I ganske stor grad	Verken eller	I ganske liten grad	Ikke i det hele tatt
...utfordringer knyttet til arbeidsutøvelsen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...utfordringer i det sosiale arbeidsmiljøet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...utfordringer i dialogen mellom ledelsen og enkelte grupper ansatte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...utfordringer knyttet til HMS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I spørsmålet under vil vi be deg om å *ikke* bruke navn på bedrift eller gi andre opplysninger som kan bidra til å identifisere personer eller lokale forhold

**11) Dersom det var andre årsaker til at dere startet med norskopplæring i bedriften ber vi deg beskrive disse her:**

**12) Hva var målsettingen med norskopplæringen? Flere svar er mulig**

- At så mange som mulig skal bestå norskkurs
- At kommunikasjonen med ledere/kolleger skal forbedres
- Å dempe konfliktnivået i bedriften
- At det skal danne utgangspunkt for fagbrev
- At det skal gi nye interne jobbmuligheter
- At det skal gi nye eksterne jobbmuligheter
- Å bedre HMS-situasjonen
- Å gjøre opplæring av de ansatte enklere

Så langt har vi stilt deg spørsmål om norskopplæring mer generelt.

Vi går nå over til spørsmål direkte knyttet til bruk av norskkurs.

**13) Hvordan rekrutteres deltakere til norskkurs?**

- Den enkelte melder seg på selv
- Den enkelte blir påmeldt av nærmeste leder
- Den enkelte blir påmeldt av tillitsvalgte
- Annet. Beskriv

**14) Bli de ansattes språkferdigheter/språknivå kartlagt i forkant av kursdeltakelse?**

Ja

Nei

Vet ikke

Noen ganger er norskkurs delt inn i forhold til hvilket nivå deltakerne er på før oppstart. Det varierer om dette får konsekvenser for hvordan kursene blir arrangert. Noen ganger får alle opplæring sammen med kolleger på samme nivå, noen ganger blir deltakerne satt sammen uavhengig av hvilket nivå de er på.

**15) Foregår det noen nivåinndeling av kursdeltakerne i din bedrift?**

Ja, kursdeltakerne er delt inn etter grunnivå og har opplæring sammen med kolleger på samme nivå

Ja, men alle kursdeltakerne deltar på det samme kurset

Nei, det er ingen nivåinndeling

Vet ikke

**16) Hvordan finansieres norskkurset?**

Dekkes i sin helhet av bedriften

Dekkes av bedriften sammen med deltaker

Dekkes gjennom ekstern finansiering (f.eks IA-bransjeprogrammet i Næringsmiddelindustrien eller Kompetanse Norge)

Dekkes av deltakeren selv

Annet

**17) Blir deltakerne økonomisk kompensert for kursdeltakelse utenom arbeidstid?**

Ja

Nei

Vet ikke

**18) Hvordan gjennomføres norskkurset?**

I løpet av arbeidstiden

Delvis i arbeidstiden/delvis etter arbeidstid

Utenfor arbeidstid

Annet

**19) Foregår norskkurset digitalt eller ved fysisk oppmøte?**

Kun digitalt

Kun fysisk

Kombinert fysisk og digitalt

**20) Hvilke tema fokuserte undervisningen på?**

Ord og begreper som brukes i arbeidet/i bedriften

Det norske språket generelt

Vet ikke

Annet

**21) Hvilket språk foregikk undervisningen på?**

Deltakernes morsmål

Norsk

Engelsk

Kombinasjon av flere språk

**22) I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn om resultater av språkkurset:**

IA Bransjeprogram i næringsmiddelindustrien – hva har vi lært?

	I stor grad	I ganske stor grad	Verken eller	I ganske liten grad	I liten grad	Ikke i det hele tatt
De med behov for språkopplæring deltok på kurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det var god gjennomføringsevne blant kursdeltakerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kursdeltakerne var fornøyde med kurset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon og samarbeid mellom ledelse og ansatte er bedret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikasjon og samarbeid mellom de ansatte er bedret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HMS-situasjonen er bedret	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konfliktnivået i bedriften er dempet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere har nå mulighet til å ta fagbrev eller videreutdanning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere har nå mulighet til å søke annet arbeid internt eller eksternt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Skapt med Questback Experience Management  
 Gratis prøveabonnement – lag en spørreundersøkelse med Questback

## Vedlegg 3 – Bedriftenes utfordringer i 2020 og 2022

Denne tabellen er basert på bedriftenes egne presentasjoner fra februar 2020 og september 2022.

Bedrift	Utfordringer 2020	Status utfordringer 2022	Nye utfordringer 2022	Andre tiltak 2022
<b>Kjøtt 1</b>	-Ergonomi -Kulde/trekk -Holdninger -Språk -Kommunikasjon -Medvirkning	- Bedre samarbeid ledere/ansatte -Bedre kompetanse hos ledere -Fortsatt utfordringer med språk selv om bedring		-Delegert HMS-ansatt
<b>Kjøtt 2</b>	-Ergonomi -Kulde/trekk -Språk -Medvirkning -Støy -Livsstil -Kutt/klemskader	-Stadige utbedringer med ergonomi -Tydeligere mål om norsk som arbeidsspråk -Bedre medvirkning (En bra dag på jobben) -Støy-film		-HMS-koordinator
<b>Kjøtt 3</b>	-Ergonomi -Språk -Medvirkning	-ikke i mål med HMS - Hatt norskkurs -Hatt lederkurs	Nedbemanning Utfordringer med innleide	Fagbrev for ansatte med 5 års ansiennitet
<b>Kjøtt 4</b>	-Ergonomi -Mellomledelse	-Gjort mange konkrete ergonomitiltak (men tar aldri slutt) -Bedre kompetanse hos ledere		
<b>Kjøtt 5</b>	-Ergonomi -Nok informasjon til operatører -Holdninger	-Få ergonomiske forbedringer -Digital opprustning har gitt bedre informasjonsflyt -Holdninger utfordrende i enkeltavdelinger (Jobber med program tilsvarende En bra dag på jobb)	-Redusert engasjement inn mot NNN -Mangler arbeidskraft	-Verneombudkurs -Øko. støtte til ventilasjonsprosjekt
<b>Kjøtt 6</b>	-Språk -Kommunikasjon -Ergonomi -Medvirkning -Gjensidig respekt -Sjargong -Tydelighet fra ledelse -Plassutfordringer	-Fortsatt utfordringer med språk selv om bedring -Bedre kommunikasjon -Trenger bedre rullering (ergonomi fortsatt problem) -Mer tydelighet fra ledelse -Utbedring lokaler (men «større plassbehov enn noensinne»)	-Mangler arbeidskraft	-Bedre rapportering omkring kritikkverdige forhold -Forbedret skadestatistikk
<b>Fisk 1</b>	-Språk og kommunikasjon -Ergonomi -Mellomledelse	-Hatt språkkurs -Ergonomisk tilpasning (i adm) -omorganisert ledelse (flere teamledere)	-Mangler arbeidskraft -Boligmangel	-Fokus på psykisk helse -Kurs trakassering/ Diskriminering/ likestilling
<b>Fisk 2</b>	-Språk -Ergonomi -Overtid	-Hatt språkkurs	-Psykisk utrygghet mer	-Kurs for verneombud og tillitsvalgte

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Høyt tempo</li> <li>-Støy</li> <li>-Baksnakking</li> <li>-Mellomledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gjort mye ergonomiske tilpasninger</li> <li>-Jobber med å redusere overtid</li> <li>-Mindre baksnakking</li> <li>-Lederopplæring</li> </ul>	tydelig pga bedre norsk	
<b>Fisk 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Støy</li> <li>-Usikkerhet rundt nytt anlegg/nye arbeidsoppgaver</li> <li>-Språk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hatt nettbasert språkkurs (lite påmelding)</li> </ul>	-Sier de har fått nye utfordringer, men ikke hvilke	
<b>Fisk 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Språk</li> <li>-Fagopplæring</li> <li>-Ergonomi</li> <li>-Kulde</li> <li>-Støy</li> <li>-Stress (akkord)</li> <li>-Trenger å omorganisere team</li> <li>Forskjellsbehandling</li> <li>-Mellomledere</li> <li>-Medvirkning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hatt språkkurs</li> <li>-Noe mer fagopplæring</li> <li>-Gjort noen ergonomiske tiltak</li> <li>-Fjerna akkord</li> <li>-Lederopplæring</li> <li>-Omorganisering gjennomført</li> <li>-Økt medvirkning (Lerøy Way)</li> </ul>		
<b>Meieri 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tunge løft</li> <li>-Kulde</li> <li>-Språk</li> <li>-Økte krav til digital kompetanse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ergonomiapp som del av on-boarding</li> <li>-De ansatte har økt digital kompetanse</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-et løft i de ansattes fagkompetanse og digitale kompetanse i hele bedriften</li> <li>-hatt lederkurs</li> </ul>
<b>Meieri 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Støy (vanskeliggjør kommunikasjon)</li> <li>-Ergonomi</li> <li>-Mellomledere</li> <li>-Tilrettelegging vanskelig</li> <li>-Økte kompetansekrav pga automasjon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ikke funnet løsning for støy</li> <li>-Noen ergonomiske utbedringer</li> <li>-Hatt lederkurs</li> <li>Opplæringsfilmer/ Fagbrev i fokus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Språkproblemer</li> <li>-Sliter med nyrekruttering av folk med fagbrev og norskferdigheter</li> <li>-Blir ikke prioritert av Nav ALS</li> </ul>	