



Kompetanse, opplæring og mangfold

Resultater og refleksjoner fra et forsknings- og utviklingsprosjekt finansiert av Arbeidsmiljøfondet

av

Heidi Enehaug og Steinar Widding

AFI-rapport 6/2011

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet 2011

© Work Research Institute

© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN 978-82-7609-297-4

ISSN 0807-0865

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00

Telefax: +47 22 56 89 18

E-post: afi@afi-wri.no

Webadresse: www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde

Mestring, arbeid og mangfold

Rapport nr.:

6/2011

Tittel:

Kompetanse, opplæring og mangfold

Dato:

August 2011

Resultater og refleksjoner fra et forsknings- og utviklingsprosjekt finansiert av Arbeidsmiljøfondet.

Forfattere:

Heidi Enehaug og Steinar Widding

Antall sider:

50 sider + vedlegg

Resymé:

KOM-prosjektet (kompetanse, opplæring og mangfold) foregikk i 2008-2011 i fem bedrifter som alle hadde et stort innslag av ansatte med minoritetsspråklig bakgrunn. Hensikten var å identifisere betingelser for god praksis og barrierer i forbindelse med oppstart, organisering og videreutvikling av arbeidsrelaterte norskkurs. Hovedprosjektet var et samarbeidsprosjekt mellom Arbeidsforskningsinstituttet, NHO Mat og Drikke og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). Bedriftene som har deltatt i prosjektet har vært Idun Industrier AS, Bakers AS, Nidar AS, Henning-Olsen Is as, Ringnes AS, Coca-Cola Drikker AS. I tillegg til rapporten fra prosjektet, foreligger "*Språkopplæring i bedrift – en veiviser*".

Emneord:

Mangfold

Innvandrere

Industri

Språkkurs

Arbeidsnorsk

Privat sektor

Forsknings- og utviklingsprosjekter (FoU)

Førord

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har siden 2007 samarbeidet med NHO Mat og Drikke og NNN om forsknings- og utviklingsprosjektet Kompetanse, opplæring og mangfold (KOM-prosjektet). Prosjektet ble i sin helhet finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond. Prosjektet dreide seg i hovedsak om å identifisere god praksis og eventuelle barrierer i mangfoldsbedrifter som skulle starte opp, organisere eller videreutvikle arbeidsrelaterte norskkurs. Seks bedrifter har deltatt i prosjektet: Idun Industrier AS, Bakers AS, Nidar AS, Henning-Olsen Is as, Ringnes AS og Coca-Cola Drikker AS.

AFI har ved hjelp av ulike typer datainnsamling (intervjuer, dokumentanalyser, bedriftsnettverksamlinger) foretatt en analyse av hvilke utfordringer mangfoldsbedriften står overfor, og av implementerings- og utviklingsprosessen i bedriftene. Rapporten som nå foreligger presenterer disse funnene. I rapportens vedlegg finnes også en utarbeidet veiviser for språkopplæring i bedrift, som gir anbefalinger for andre bedrifter som ønsker å starte opp med bedriftsintern språkopplæring. Denne veiviseren blir også trykket som en selvstendig dokumentasjon fra prosjektet og vil kunne lastes ned elektronisk fra hjemmesidene til NNN og NHO.

Fire forskere har vært involvert i løpet av prosjektperioden: Ida Drange gjennomførte forprosjektet, mens Ali Osman deltok i hovedprosjektets oppstart. Steinar Widding og Heidi Enehaug utformet og gjennomførte prosjektet fra 2008 og frem til slutføring i 2011. Enehaug har hatt prosjektlederansvar hos AFI. Widding og Enehaug har i fellesskap gjennomført utviklingsaktiviteter og datainnsamling, samt utvikling av Språkopplæring i bedrift – en veiviser (se vedlegg i denne rapporten). I den foreliggende rapporten har Enehaug hatt hovedansvar for kapitlene 1 og 2 mens Widding har hatt hovedansvaret for kapitlene 3,4 og 5. Redaksjonelt sett har ansvaret vært delt likt.

Vi ønsker å takke ansatte, tillitsvalgte, verneombud og ledere ved de seks deltakerbedriftene for deres vilje og evne til å dele erfaringene sine med oss. En spesiell takk må også rettes til Anne Brit Slettebø (prosjektleder, NHO Mat og Drikke), Anne Berit Aker Hansen (forbundssekretær NNN) og Merete Bellingmo (daglig leder, AOF Oslo). Uten deres deltakelse og innsats i rekruttering av bedrifter, bidrag til utvikling av prosjektet og interne diskusjoner i KOM-prosjektets arbeidsgruppe ville det ikke vært mulig å gjennomføre prosjektet.

Prosjektets Styringsgruppe med Siri Melander Møllerud (NHOs Arbeidsmiljøfond) og Carl E. Rønneberg (NHO Mat og drikke) i spissen skal også ha stor takk for konstruktive og nyttige innspill gjennom hele prosessen.

Rapporten er kvalitetssikret av seniorforsker Robert Salomon ved Arbeidsforskningsinstituttet. Alle feil og mangler er likevel forfatterens eget ansvar.

Arbeidsforskningsinstituttet, august 2011
Heidi Enehaug og Steinar Widding

Innholdsfortegnelse

1. Innledning og bakgrunn	1
1.1 Dagens arbeidsliv	1
1.2 Norsk kunnskaper – en forutsetning for å unngå utstøting?.....	2
1.3 KOM-prosjektet.....	2
1.3.1 Målsettinger og målgrupper	3
2. Utfordringer for mangfoldsbedriften.....	4
2.1 Det globale i det lokale	4
2.2 KOM-bedriftenes behov for språkopplæring	5
2.2.1 Økte eksterne krav	5
2.2.2 Omstillingsprosesser	5
2.3 Språkkursdeltakernes motivasjon for deltakelse	7
2.4 Kan det bli for mye mangfold?.....	8
2.5 Mangfoldsledelse.....	10
2.5.1 Den norske arbeidslivskulturen.....	11
2.5.2 Mellomledere med arbeidslivsnormer fra hjemlandet	11
2.6 Gruppevis forskjeller eller gruppevis fordommer?.....	13
2.7 HMS.....	14
2.7.1 Verneombudets rolle	15
2.8 Fagforeningens rolle i mangfoldsbedriften.....	17
2.9 Avsluttende kommentarer.....	21
3 Implementeringsprosessen	23
3.1 Fremgangsmåte og metode.....	24
3.1.1 Det opprinnelige prosjektdesignet.....	24
3.1.2 Oppgavefordeling mellom prosjektaktørene.....	25
3.1.3 Store endringer av prosjektorganisasjonen i mars 2009.....	26
3.1.4 Datainnsamling.....	28
3.2 Rekruttering, finansiering og tidspress	29
3.3 Mangel på modellvariasjon	30
3.4 Månedelige arbeidsgruppemøter - det sentrale koordinerende forum.....	31
3.5 Iverksettelsesprosessen på bedriftsnivå	32
3.5.1 Organisering på bedriftsnivå	33
3.5.2 Manglende involvering av mellomledere.....	33

3.5.3	Organisering og innhold i opplæringen på bedriftene.....	34
3.5.4	Forbedringsmuligheter	37
4	Resultater	39
4.1	Resultater på person- og bedriftsnivå	40
4.2	Publisitet	41
4.3	Samarbeid med andre prosjekter	42
4.4	EU-prosjektet INNO-VET.....	43
5	Anbefalinger	46
5.1	Forankring	46
5.2	Finansiering	46
5.3	Organisering og innhold i kursene.....	46
5.4	Norsk som arbeidsspråk.....	47
5.5	Mer norskopplæring kan med fordel legges til arbeidsplassene.....	47
	Litteraturoversikt.....	48

Vedlegg

Språkopplæring i bedrift – en veiviser

Sammendrag/kortrapport

Innen de fleste bransjer krever bedriftene i dag av sine ansatte at deres skriftlige og muntlige norsksferdigheter er slik at de har tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne rullere mellom ulike arbeidsoppgaver og – funksjoner. Arbeidslivets krav til kompetanse, produktivitet, effektivitet, beherskelse av stadig mer avansert teknologi og rask omstillingsevne, gjør arbeidstakere som ikke behersker språket sårbare for utstøting og marginalisering når bedrifter nedbemanner eller innfører ny teknologi. At arbeidssøkere og ansatte med minoritetsbakgrunn har en god beherskelse av arbeidsrelatert norsk er en betingelse både for at bedriftene skal få dekket sitt bemanningsbehov og for å sikre inkludering i arbeids- og samfunnsliv.

KOM-prosjektet

KOM-prosjektet (kompetanse, opplæring og mangfold) startet opp som et forprosjekt i 2007 og ble senere videreført i perioden 2008-2011. Prosjektet er i sin helhet finansiert av Arbeidsmiljøfondet. Hovedprosjektet har vært et forsknings- og utviklingsprosjekt i samarbeid mellom Arbeidsforskningsinstituttet, NHO Mat og Drikke og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). Bedriftene som har deltatt i prosjektet har vært Idun Industrier AS, Bakers AS, Nidar AS, Henning-Olsen Is as, Ringnes AS, Coca-Cola Drikker AS. Prosjektet har i hovedsak dreiet seg om å identifisere god praksis og barrierer i forbindelse med oppstart, organisering og videreutvikling av arbeidsrelaterte norskkurs.

Bedriftenes utgangspunkt og motivasjon

Alle de seks deltakerbedriftene i KOM-prosjektet sysselsetter mange ufaglærte innvandrere med til dels svært dårlig forståelse av det norske språket. Bedriftenes utgangspunkt for deltakelse i KOM-prosjektet var mangefasettert. Generelt kan man si at en mangfoldig arbeidsstokk skapte utfordringer i det psykososiale arbeidsmiljøet for alle bedriftene og i forhold til HMS. Mer spesifikt ble dette forsterket av to ulike, men interrelaterte forhold. For det første ble det fra bedriftenes side lagt vekt på *at økte eksterne krav medførte behov for endringer internt*. Myndighetspålagte krav til kvalitetssystemer, hygieneforskrifter og økt generell fokus på registrering og rapportering internt i bedriftene gjorde bedriftene mer fokuserte på egne opplæringsrutiner knyttet til HMS og til utfordringer i kommunikasjonen overfor egne ansatte. I tillegg til økte eksterne krav la bedriftene også vekt på *at interne omstillingsprosesser i seg selv medførte behov for å øke den interne språkkompetansen*. Dette dreiet seg om omstillingsprosesser, innføring av nye produksjonssystemer, for eksempel nye maskiner, og gjennom dette økte kompetansekrav.

De ansattes motiver for å delta på språkkurs kan deles inn i tre ikke gjensidig utelukkende kategorier. For det første var mange motivert av det man kan kalle for karrieremobilitet. Dette er en type motivasjon som er både bedriftsintern og ekstern i den forstand at arbeidstakeren enten så for seg å bedre sine generelle muligheter på arbeidsmarkedet eller å trygge sine muligheter på det interne arbeidsmarkedet i bedriften. En annen type motivasjon – omsorgsmotivasjon - var spesifikk for dem som hadde familie og barn og handlet

om å bidra til barnas integrasjon i samfunn og utdanningssystem gjennom leksehjelp og å kunne kommunisere med lærere og andre. Den tredje motivasjonskategorien har vi valgt å kalle for mestringsmotivasjon. I denne gruppen finner vi dem som opplever at de har begrenset mestring i jobben fordi de ikke snakker "godt nok norsk". Mestringsmotiver var også for enkelte knyttet til mer generell læring og kompetanseheving, for eksempel i forhold til å kunne bruke data.

Mangfoldige utfordringer

Å arbeide i en norsk bedrift innebærer å forholde seg konkret til denne bedriftens kultur og generelt til den mer abstrakte variabelen "den norske arbeidslivskulturen". Oppsummert og generelt kan man hevde at det norske arbeidslivet er preget av en flat struktur med relativt kort avstand mellom ledelsen og de ansatte og en mer dialogpreget enn kommandopreget kommunikasjonsform. For en innvandrer kan dette være en utfordring både å forstå og forholde seg til, spesielt dersom man kommer fra land med en mer hierarkisk orientert bedriftskultur og mindre utviklede samarbeidsrelasjoner. I KOM-bedriftene forteller både ledere, ansatte og tillitsvalgte om denne situasjonen som gjerne benevnes som "kultur-crash", "fullt crash", "forvirrende" og lignende. Alle parter etterlyser også opplæring og informasjon om "den norske arbeidslivskulturen", om partssamarbeid og institusjonelle medvirkningsarenaer på bedriftsnivå. Det hersker stor enighet om at dette kan bidra til å gjøre møtet mellom minoritet og majoritet enklere, og mange stiller spørsmålet om hvorfor slike tema ikke er på dagsorden i den offentlige språkopplæringen.

I KOM-bedriftene varierer andelen flerkulturelle i arbeidsstokken nokså mye. Våre analyser tyder på at disse ulikhetene får konsekvenser for den enkelte bedrifts evne til å fremstå som et helhetlig og inkluderende arbeidsmiljø som samtidig gir muligheter for at den enkelte kan tilegne seg gode språkferdigheter på jobben. De bedriftene som selv opplever å ha en balansert sammensetning av arbeidsstokken ser ut til å kunne tilby innvandrere bedre læringsvilkår når det gjelder utvikling av språkforståelse enn bedrifter som har få etnisk norske ansatte. Når mange ansatte med innvandrerbakgrunn er samlet på samme arbeidsplass og man ikke samtidig har et vesentlig innslag av språkmektige etnisk norske kan man oppleve at en type språklig tilpasning og forenkling finner sted, man utvikler et eget tilpasset språk på arbeidsplassen som verken er grammatikalsk eller uttalemessig korrekt. En annen type utfordring som kan oppstå i mangfoldsbedrifter hvor store grupper ansatte har felles bakgrunn fra andre land er at det oppstår såkalte språk-ghettoer som igjen fører med seg utenforskap blant dem som ikke er en del av de store språkgruppene:

Ledelse og HMS

Blant de ansatte som er intervjuet i KOM-bedriftene er det også mange som opplever at det å bli ledet av en norsk leder og det å bli ledet av en leder med innvandrerbakgrunn er to svært ulike opplevelser. Mange uttaler at de foretrekker norske ledere idet disse har en mer medvirkningsbasert tilnærming til ledelse.

I flere av KOM-bedriftene har også det praktiske vernearbeidet vist seg å være en utfordrende øvelse. Verneombudene står overfor mange av de samme kommunikative utfordringene i samhandlingen med de ansatte som ledelsen i bedriftene har gitt uttrykk for: dialogen må forenkles og kvaliteten på denne forringes fordi språkferdighetene blant mange av de ansatte ikke er tilfredsstillende. Likevel er det slik at det å henge enhver utfordring på "språk-knaggen" virker tilslørende i analyser av hva som er de reelle problemene eller utfordringene som bør gripes tak i. Dette gjør også systematisk HMS-arbeid vanskeligere å håndtere for alle relevante instanser. Forenklete dialoger gir dessuten konsekvenser for selve innrettingen av vernearbeidet, flere verneombud beretter at det er enklere å kommunisere om tekniske forhold enn om arbeidsmiljøforhold. Slik kan man se at kommunikasjonsvikt gir uintenderte konsekvenser for verneombudets arbeid og forståelse av hvilke utfordringer den enkelte ansatte opplever i sin arbeidsdag. I tillegg blir formidling av hygieneforskrifter raskt et problem når man ikke har et felles språk. Når dette er sagt er det likevel ikke slik at denne utfordringen er like stor i alle bedriftene og heller ikke slik at man i den daglige arbeidsutførelsen står uten mulighet til å finne løsninger: En gjenganger i KOM-bedriftene er at det stort sett i alle arbeidslag og på alle skift finnes noen som snakker godt nok norsk til at de kan ha en oversetterfunksjon for ledelsen, for verneombud eller i kontakten mellom ansatte.

Fagforeningsarbeidet

De lokale fagforeningenes innsikt i og orientering mot problemstillinger som dukker opp i kjølvannet av en økt andel ansatte med en annen språkbakgrunn enn den norske varierer. I flere av bedriftene har de lokale fagforeningene enten initiert intern språkopplæring eller i hvert fall vært klare bidragsyttere i arbeidet med å igangsette og gjennomføre språkkurs. Det er også eksempler på at tillitsvalgte har hatt konkrete roller ved å informere om fagforeningsarbeid på selve språkkurset. Språkmessige begrensninger blant de ansatte vanskeliggjør imidlertid kommunikasjonen mellom fagforeningen og de ansatte og medfører ofte misforståelser. Når partssamarbeidet fungerer lite tilfredsstillende blir dette tydelig både blant ansatte og ledere på alle nivåer. Historier om skuffende møter med de lokaltillitsvalgte er mange i KOM-bedriftene. Det ser altså ut til at lokaltillitsvalgte kan ha en utfordring når det gjelder å formidle hva som er fagforeningens rolle i en norsk bedriftssetting og om betydningen av et kollektivt avtaleverk, for å nevne noe. Et interessant poeng fra KOM-bedriftene er likevel at et fungerende partssamarbeid internt på bedriften ser ut til å gjøre også mangfoldsarbeidet bedre.

Språkkursenes omfang, finansiering og innhold

Alle KOM-bedriftene har organisert og gjennomført språkkurs i løpet av prosjektperioden. Kursene varierte i omfang, fra 40 til 60 timers undervisning. De fleste var på 50 timer. Vekten ble lagt på basiskompetanse: lesing og skriving. På noen kurs ble det også undervist i regning og data. Særlig data syntes å være populært.

Når det gjelder finansiering av kursene, så valgte de fleste bedriftene en "50-50"-modell: bedriften og kursdeltakeren bidrar like mye. Hvis kurset går fra kl 14-17, så går halvparten av

kurset i arbeidstiden og halvparten i fritiden. Noen valgte også finansieringsløsninger som forutsatte et visst oppmøte (70 prosent) for at bedriften skulle bidra med for eksempel en fridag.

Bedriftene la vekt på at kursinnholdet måtte være relevant for bedriften og jobbene til deltakerne¹. Opplæringen skulle ha en klar arbeidsrelatert innretning. Man ville at deltakerne skulle få en type norskopplæring som samtidig er relevant for helse-, miljø- og sikkerhet (HMS) og for de arbeidsoperasjonene og den teknologi og terminologi som er i bruk på bedriftene. Eksempler på temaer kursene tok opp var: arbeidsreglement, HMS og arbeidsmiljø, bedriftsspesifikke rutiner, osv.

Flere av bedriftene involverte med hell egne ansatte som innledere på kursene. Verneombudet kunne innlede om sine oppgaver, HMS eller HR-personell om sine arbeidsområder, etc. På kursene brukte man også skriftlige rutiner og informasjonsmaterieell (informasjonstavler, oppslag, intranett) som undervisningsmaterieell. Erfaringene tyder på at dette ble oppfattet som relevant og nyttig av deltakerne. I intervjuer med ansatte etterlyste imidlertid enkelte at kursene i større grad også tok opp temaer som norsk lederstil og arbeidskultur, likestillingspolitikk og andre trekk ved det norske samfunns- og arbeidsliv som de opplevde som uvant.

Forbedringsmuligheter

Særlig på to områder ser det ut til at opplæringsvirksomheten har forbedringsmuligheter. Det gjelder oppfølging for å sikre varige resultater og evaluering av kursene. Når det gjelder oppfølging av deltakerne i etterkant av kursene, så var dette ikke et prioritert område for bedriftene. Deltakerne selv nevnte imidlertid at de savnet muligheter til å kunne praktisere sine nye kunnskaper. Evalueringen av prosjektet viser også at mellomledernivået i større grad bør involveres både i planleggings- og oppfølgingsfasen av språkkursene. En måte å gjøre dette på, er å oppnevne kollegaer som får et spesielt ansvar for å følge opp deltakeren ved for eksempel å trene på praktisk språk i hverdagen. En annen måte kan være å gi deltakerne nye oppgaver og utfordringer.

Ingen av bedriftene hadde rutiner for evaluering av kursene. Det ble ikke gjennomført systematisk evaluering av sterke og svake sider ved tidligere kurs. Dermed svekket de også sine egne muligheter for å drive et systematisk forbedrings- og utviklingsarbeid på opplæringsområdet. Vi vil anbefale at bedriftene som har ambisjoner om å fortsette med denne typen opplæringsvirksomhet, kobler på både en underveisevaluering og en sluttevaluering etter hvert kurs. På den måten blir det mulig både "å justere kursen" underveis og lære av erfaringene man gjør fra kurs til kurs.

¹ Dette er også i pakt med anbefalinger fra Vox.

Resultater på person- og bedriftsnivå

Det kan være vanskelig å trekke klare skiller mellom hva som skal regnes som resultater på bedriftsnivå og hva som er resultater for den enkelte deltaker i opplæringen. Bedriftene har fordel av å få mer kompetente ansatte samtidig som styrket kompetanse også er en klar fordel for de ansatte selv. I det følgende trekker vi derfor ikke noe klart skille mellom person og bedrift.

Alle bedriftene gjorde en form for screening og kartlegging av de ansatte før de satte i gang med opplæringen. Noen valgte å plukke ut bestemte deltakere, mens andre valgte åpen påmelding, men deltakelse var likevel frivillig.

Det var en del frafall av deltakere på noen av kursene. Hovedgrunnen som ble oppgitt var at det ble for slitsomt å kombinere jobb og kurs, særlig når de jobbet skift. Noen hadde også familieforpliktelser ved siden av. I all hovedsak var imidlertid tilbakemeldingene fra deltakerne positive, både når det gjaldt kursenes innhold og organisering. Det er godt grunnlag for å hevde at styrket læringsmotivasjon og høynet kompetanse hos mange av deltakerne var resultater av opplæringen.

Intervjuer med ledelse, HR-personell og tillitsvalgte tyder på at opplæringen også har hatt positive effekter på forhold som sykefravær og ulykkesfrekvens og det psykososiale arbeidsmiljøet. Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet på bedriftene er avhengig av at de ansatte forstår den informasjonen som gis, og at de selv kan kommunisere om forhold som har betydning for dette arbeidet. De som har gått på kursene, har fått styrket sine norsk-kunnskaper og kompetanse på områder som HMS, arbeidsmiljø, kvalitetssystemer og på bedriftsspesifikke rutiner og forhold. Flere av bedriftene sier at de ønsker at en større andel av de ansatte skal bli i stand til å ta fagbrev eller kunne benytte seg av andre bedriftsinterne karrieremuligheter. Språkopplæringen er et steg på veien i denne retningen.

Bedriftene har på sin side ervervet seg mer kompetanse når det gjelder å organisere denne typen opplæring. De har forsøkt seg fram, gjort viktige erfaringer og går nå videre med norsk og annen basiskompetanseopplæring. Det synes å være skapt mer interesse for opplæringsvirksomhet av denne typen, både blant ledelse, tillitsvalgte og ansatte.

Betingelser for å lykkes med arbeidsplassbasert norskopplæring

Følgende betingelser er identifisert:

- Opplæringsvirksomheten må forankres både i topp- og mellomledelse på bedriften. Toppledelsen må skape aksept og støtte for opplæringen hos mellomlederne. De spiller en viktig rolle både når det gjelder å skape motivasjon for å delta, gi rom og muligheter for deltakelse og for oppfølging under og i etterkant av kursene.
- Det er fordelaktig om det etableres en bedriftsintern partssammensatt arbeidsgruppe som har ansvaret for opplæringsvirksomheten. Gruppen bør fungere som et forum hvor alle sider ved opplæringsvirksomheten kan drøftes og evalueres.

- Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA) gir tilskudd til opplæring i lesing, skriving, regning og data for ansatte i private og offentlige virksomheter. Flere kurstilbydere har lang erfaring med dette programmet og kan bistå bedrifter som skal søke for første gang. Vi anbefaler at bedriftene tar kontakt med Vox eller en kurstilbyder for å få bistand med søknaden.
- Opplæringen bør begynne med en screening eller kartlegging av de ansattes kunnskapsnivå. Det finnes en rekke standardiserte tester for dette formålet. Det bør settes individuelle mål som fremgangen kan evalueres opp mot.
- Innholdet i kursene bør være jobbrelevant og erfarne, norsktalende kollegaer kan med fordel brukes som faddere eller mentorer.
- Dersom det er praktisk mulig, bør arbeidsgrupper/arbeidslag settes sammen slik at de ikke blir etnisk homogene. Det er en fordel om norsk blir det foretrukne felles språket.

For mer detaljert fremstilling av anbefalinger og tiltak anbefales å lese Språkopplæring i bedrift – en veiviser.

English summary

Most companies require from their employees a certain knowledge of written and spoken Norwegian. The demands to know-how, productivity, efficiency, the mastery of more and more advanced technology as well as the need to be able to move easily from task to task make workers with a limited knowledge of the language increasingly more vulnerable and marginalized when companies down-size or introduce new technology. It is imperative that both employees and job seekers have a reasonable knowledge of work-related Norwegian so that companies can acquire the workforce they need and to ensure inclusion/integration at the workplace and in society as a whole.

The QTD project

The QTD project (qualifications, training, diversity) started out as a preliminary project in 2007 and was eventually completed in the period 2008-11. The project was financed by the Working Environment Fund. The main project concerning research and development was done in cooperation between The Work Research Institute, The Federation of Norwegian Food and Drink Industry and The Norwegian Food and Allied Workers Union (NNN). The following companies took part in the project: Hennig Olsen Is, Coca Cola, Bakers, Idun, Nidar and Ringnes. The main goal of the project was to identify workable solutions as well as difficulties concerning the implementation, organization and development of work-related Norwegian language courses.

Origins and motivation

All the six participant companies of the QTD project employ a large number of unskilled immigrants who in some cases have limited knowledge of the Norwegian language. There were a number of reasons for their participation, but generally speaking it was due to the fact that having such a diverse workforce creates numerous challenges when it comes to the psychosocial working environment and to HES (health, environment and safety issues). The two main factors were different but closely related. For the companies it was important to express the viewpoint that increased external demands led to a need to implement changes internally. New regulations imposed by the government concerning quality-control, hygiene, and an increased focus on registration and control internally led to companies paying more attention to increasing employees knowledge of HES and to improving communication. In addition to noting the increase in external pressure they also stressed the fact internal re-structuring in itself led to a need in improving the language skills of the workforce. The said re-structuring included introduction of new methods of manufacturing, for instance new machinery, which in turn led to the need for more highly qualified workers.

Employee motivation for taking part in language courses can be divided into three different ,

but not disparate, categories. First of all many were motivated by the need for what can be called career-mobility. This type of motivation is both internal as well as external due to the fact that the employee is driven by the wish to improve his chances in the labour market as a whole, as well as to secure his position in the internal "market" in the company itself. The second category is the "care-motivated". In it we find people with families who wish to actively assist their children's integration into society and the educational system, to be able to help them with their schoolwork and also have the ability to communicate with teachers and others. We have chosen to call the third category the "master-motivated". In this group we find people who feel they fail to master the tasks given them because they "don't speak Norwegian well enough". Here we also find people who wish to raise their overall level of education and acquire new skills for instance in the use of computers.

Many Diverse Challenges

Working for a Norwegian company brings with it an inherent need to get used to that company's way of doing things as well as familiarity with the more abstract variable "Norwegian work culture". Generally speaking Norwegian working life has a relatively flat structure with employers and employees working closely together and communicating through dialogue as opposed to simply giving and following orders. Many immigrants find it hard to understand and relate to this, especially those who come from countries where the chain of command at the work place is more hierarchical and where relations and cooperation between managers and workers are less complicated. QTD companies seek to inform managers, employees and their representatives of this situation which has been called "cultural collision" "full crash" "confusing", etc. All three parties have expressed a need for training for, and information about, the Norwegian way of doing things, and about the institutionalized cooperation at the workplace. There is a general consensus that this would greatly ease the tension caused by the meeting of minority and majority, and many ask why these subjects are not an integrated part of public language training courses.

There is a significant variation in the number of multicultural workers employed by the participating companies. Our analysis indicates that the size of the multicultural workforce influence the companies ability to conceive themselves as homogenous and having an inclusive working environment that gives the workers the opportunity to learn the language "on the job". Companies that see themselves as having a well balanced workforce seem to be able to offer immigrants better possibilities to develop an understanding of the language than companies who employ few ethnic Norwegians. In companies that employ many immigrants and few linguistically skilled ethnic Norwegians the foreign workers develop a simplified version of the language. This may be applicable to the particular type of job being done without being grammatically or phonetically correct. Another challenge companies with workers from many different backgrounds face is the formation of so called language ghettos leading to the alienation of workers who don't belong to the large language groups.

Leadership and HES

A number of the workers interviewed found working for an ethnic Norwegian leader and a leader with a minority background to be two totally different experiences. Many said that they preferred working for Norwegian managers because they find the Norwegians have a more participative style of leadership.

The implementation of practical measures to secure the safety and well-being of the workers has become quite a challenge in several of the involved companies. The safety delegates (verneombud) are faced with many of the same problems when it comes to communication that are expressed above: the need for oversimplification of dialogue with the reduction in quality it entails due to a lack of linguistically skilled employees. One should on the other hand be wary of blaming all problems on the language barrier as this tends to draw attention away from genuine issues and challenges that need to be addressed. All this makes systematic implementation of HES related measures increasingly difficult for all those involved in such work. Simplified dialogue has direct consequences the improvement of conditions that apply to the health and safety of workers. Many safety delegates mention that they find it easier to discuss technical aspects of the job itself as opposed to discussing the "working environment". This breakdown in communication gives unintended consequences in the work and understanding of the challenges the workers face in their daily working life. In addition to this, the implementation of hygiene regulations is often a problem due to the lack of a common language. Having said this it is also true that these problems exist to a varying degree in the different companies and that they are by no means unsolvable. One thing all QTD companies have in common is that in every crew and on every shift there is at least one person whose knowledge of Norwegian enables him or her to act as a translator for the managers, the safety delegate, or to simply make it possible for the workers to communicate with one another.

The Trade Unions

The local trade unions knowledge of, and ability to deal with issues caused by the increasing numbers of workers who speak other languages than Norwegian varies. In several of the companies involved in the project the unions have either initiated internal language training courses or at least been highly involved in the implementation of such language courses. Union officials have also used language training courses to tell the workers about the union and how it works. However, linguistic limitations within groups of employees often lead to communication problems and misunderstandings between the union and the employees. The effects of an unsatisfactory level of cooperation can easily be observed by managers and employees at all levels. Many are the stories of disappointing meetings between workers and union representatives in the QTD-companies. Thus it would seem that local union representatives find it rather difficult to explain the role of the trade union in Norwegian

working life and the importance of collective agreements. It is interesting to note, however, that if all parties are able to cooperate, in an institutionalized setting, it seems to ease the problems caused by ethnic and linguistic diversity.

Scope, funding and content of language training courses

All the participating companies organized and completed language training courses during the project period. The courses varied somewhat in length, lasting from 40 to 60 hours. Emphasis was put on the basic skills, reading and writing. Some courses include mathematics and training in the use of computers. The latter turned out to be very popular.

When it comes to funding, the costs were split evenly between the company and the student. If, for instance, a course lasted from two to five p.m., half was in working hours and half in the employees free time. In some cases the employee was compensated for a minimum of 70% attendance with an extra day off.

The companies emphasized the need for the courses to be company relevant and work task related. The idea was to for the courses to be relevant to HES issues as well as to their specific jobs and the technology and terminology involved. Subjects in the training included rules and regulations, HES and working environment, specific corporate policies and routines, etc.

Several companies successfully utilized employees as lecturers in the courses. Safety delegates would tell about their duties, HES or HR people about theirs. Written instructions, notices, bulletin boards etc were also used in the courses, all of which was seen as relevant and useful by the students. Some of the employees expressed a need for more information regarding the Norwegian style of leadership and corporate culture, policies to improve equality and other aspects of society and working life they found strange and unfamiliar.

Room for improvement

It would seem that there is a need for improvement in two main areas, follow up and evaluation. The following up of the participants of the language courses was not given high priority by the companies. Employees often said that after completing the programme they weren't given the possibility to practice their newly learned skills. The evaluation of the project shows that lower and mid level managers should be more involved in the planning and following up of the courses. One way to do this is to make specific workers responsible for the following up of their colleagues, by actively coaching them in the proper use of language in day to day situations. Another way is to simply give them new and more challenging tasks inside the company itself.

None of the companies had established routines for the evaluation of the language courses. There was no systematic evaluation to determine the strengths and weaknesses of previous courses/programmes. This made it much more difficult for the companies to continuously develop and improve their training programmes. It is advisable that companies who wish to continue with this type of language training to do a mid-way as well as an end evaluation of the course itself. If this is done it will be possible to make adjustments along the way as well as learning from experiences gained on each and every course.

Results gained on corporate and individual level

It can be somewhat difficult to draw a line between results achieved on corporate and individual levels as the courses have equal benefits for both. The companies acquire a more qualified workforce, while a higher level of skill has a number of advantages for the employees themselves. In the following we will therefore not differentiate between the company level and the individual level.

All the companies screened their employees to a certain extent. In some cases the companies decided who should join the programme, in others they were open for all employees. Participation was voluntary in every case.

A number of employees chose to withdraw from the courses before completion. The reasons given for this were that it was too exhausting to do both working hours and then several hours of language training. Especially those who worked shifts found this a difficult match; others had to care for their families while not at work. The employees that took part in the language courses were nevertheless mainly positive, both regarding the organization of and the content of the courses/programmes. There are good evidence to suggest that increased learning motivation and better language skills can be ascribed the language training courses.

Interviews conducted with managers, HR personnel and union representatives gave us the impression that the courses have had a positive effect in a number of different areas - such as absenteeism, accidents at the workplace and the psychosocial work environment. The success of HES related work in the companies is dependent upon the workers actually comprehending the information given in the first place, and the ability of the workers to describe work related issues. Employees that attended the courses have improved their knowledge of the Norwegian language as well as their knowledge of HES, work environment, quality control systems and conditions and routines specific to their place of work. Several of the companies expressed a desire for their employees to be able to learn specialized skills and to otherwise be able to take advantage of opportunities for career advancement offered by the companies themselves. Language training courses are a step in the right direction towards realizing these goals.

The QTD companies have acquired knowledge and experience on how to organize this type of training. They have moved forward by trial and error, learned valuable lessons and are now moving forward with more Norwegian and other basic competence classes. Management, workers representatives and employees are all becoming increasingly interested in this type of educational programmes.

Conditions to achieve success

The following conditions have been identified:

- The courses must have the support of the upper and intermediate level management. The top level management must ensure that lower level management accepts and supports the implementation of the courses. This support and acceptance is of the utmost importance for motivating employees to join the courses, for creating the opportunity for them to do so as well as following up during and after completion of the programme.
- It is advisory that the company establishes a work committee with representatives of all the involved parties that have a joint responsibility for language training courses. This group should be used as a forum for discussion and assesment of all aspects of the training.
- The basic competence in working life programme (BKA) offers grants for establishing courses in reading, writing, mathematics and the use of computers, for employees in both public and private sectors. There are a number of experienced language course providers who can assist first time applicants. We recommend that companies contact Vox (www.vox.no) or a experienced language course provider for assistance when applying for a grant for the first time.
- The training should be started out by screening or mapping the employees' level of knowledge. There are a number of standardized tests available. The employees should then be given individual goals to work towards.
- The courses should be work related, and it would be wise to use experienced Norwegian speaking colleagues as mentors.
- As far as possible classes and workgroups should not be ethnically homogenous. The common language should be Norwegian

For a more detailed description of recommendations please see the appendix, *Språkopplæring i bedrift – en veiviser (The guide to company based language training)*.

1. Innledning og bakgrunn

1.1 Dagens arbeidsliv

Den betydning livslang læring og befolkningens generelle utdanningsnivå har for verdiskapning, velferd og politisk demokrati og stabilitet har lenge vært erkjent. I Norge er dette nedfelt i et godt utbygget utdanningssystem og i etter- og videreutdanningsreformer. Kompetanse fremheves som den viktigste konkurransefaktoren i dagens nærings- og arbeidsliv. Betegnelser som "kunnskapssamfunn", "informasjonssamfunn", "nettverksamfunn" og lignende har lenge sirkulert (Castells 1996; Drucker 1969; Stehr 1994) blant annet for å fremheve hvordan bearbeidelsen og anvendelsen av varer og tjenester blir stadig mer kunnskaps- og kompetansebasert. Dette er utviklingstrekk som vi også finner igjen innenfor industrien.

Økt omstillingstakt, og derigjennom nye kompetansekrav, samt endret sammensetning av arbeidsstyrken er også karakteristika ved dagens norske arbeidsliv. I løpet av de nærmeste årene kommer mangfoldet i arbeidslivet til å øke markant. Antallet innvandrere i det norske arbeidsmarkedet har økt fra 125.000 til 250.000 de siste ti årene (Tronstad 2010) og det er grunn til å anta at behovet for arbeidskraft vil medføre økt sysselsetting av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn også i fremtiden. Mange innvandrere på arbeidsmarkedet blir sysselsatt i jobber uten store krav til formell kompetanse – og, enn så lenge, uten store krav til språkferdigheter. SSB konkluderte i 2009 med at det i privat sektor er ansatt flere innvandrere enn i offentlig sektor og at dette kan henge sammen med at det er flere jobber uten krav til formell utdanning i det private næringsliv (Olsen 2009).

Forskning viser generelt at arbeidsledigheten blant innvandrere går ned med økt botid og at utdanningsnivået går opp (Fekjær 2010). Det er likevel forskjeller mellom ulike grupper innvandrere: arbeidsinnvandrere har høyere arbeidsmarkedsdeltakelse enn familieinnvandrere. Familieinnvandrere har imidlertid høyere deltakelse på arbeidsmarkedet enn humanitære innvandrere (Øverbye i: Bø 2011). Det ser også ut til å være systematiske forskjeller mellom innvandrere med ulik landbakgrunn, for eksempel er innvandrere fra Marokko og Somalia oftere utenfor arbeidsmarkedet enn innvandrere fra Chile og Vietnam (Fekjær 2010). Generelt sett hevdes det også at pluralismen har satt sitt preg på det norske samfunnet og at verdisystemene i Norge blir utfordret (Brochmann og Kjeldstadli 2008). Industribedriftene i KOM-prosjektet sysselsetter store grupper ansatte med lav eller ingen utdanning, både med og uten innvandrerbakgrunn, og kan på mange måter sies å være foregangsbedrifter når det gjelder den erfaring de gjør seg i sin sysselsetting av store grupper innvandrere.

Kontinuerlig oppdatert individuell og kollektiv kompetanse fremstår som en forutsetning for å møte dagens omstillingsivrige arbeidsliv på en bærekraftig måte. Mens man tidligere snakket om betydningen av omstillingsprosesser som om de hadde ett klart definert start- og sluttspunkt, er det i dag mer aktuelt å se på bedrifters evne til kontinuerlig omstilling. Både

den enkelte ansatte, fagforeningene og ledelsens omstillings- og læringsevne blir i denne sammenheng vesentlig (Finsrud 2009). Mens tidligere utdannings- og læringssystemer utdannet den enkelte til bestemte funksjoner og oppgaver i arbeidslivet - det var et "avgrenset kunnskaps- og læringskonsept" (Solheim 2000), er behovet for læringskompetanse og/eller endringskapasitet både på individnivå og på organisasjonsnivå økende. Kompetansen i forhold til hvordan man kan sikre seg at læring finner sted i den enkelte arbeidsorganisasjon er imidlertid ikke alltid på plass (se eksempler på dette i: Amble 2003; Enehaug 2008; Enehaug, Gamperiene, og Grimsmo 2008; Enehaug, Gamperiene, og Wathne 2009; Enehaug, Hilsen, og Steinum 2008; Enehaug, Sørensen, og Hetle 2006).

1.2 Norskunnskaper – en forutsetning for å unngå utstøting?

Innen de fleste bransjer krever bedriftene i dag av sine ansatte at deres skriftlige og muntlige norskkunnskaper er slik at de har tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne rullere mellom ulike arbeidsoppgaver og – funksjoner. Arbeidslivets krav til kompetanse, produktivitet, effektivitet, beherskelse av stadig mer avansert teknologi og rask omstillingsevne, gjør arbeidstakere som ikke behersker språket sårbare for utstøting og marginalisering når bedrifter nedbemanner eller innfører ny teknologi. At arbeidssøkere og ansatte med minoritetsbakgrunn har en god beherskelse av arbeidsrelatert norsk er en betingelse både for at bedriftene skal få dekket sitt bemanningsbehov og for å sikre inkludering i arbeids- og samfunnsliv. God norskopplæring for minoritetspråklige ansatte har derfor en klar relevans for IA-avtalens målsettinger om å hindre utstøting og øke rekrutteringen til arbeidslivet av personer som ikke har et arbeidsforhold.

1.3 KOM-prosjektet

KOM-prosjektet (kompetanse, opplæring og mangfold) startet opp som et forprosjekt i 2007 og ble senere videreført i perioden 2008-2011. I forprosjektperioden og innledningen av hovedprosjektet var flere av NHOs bransjeforeninger involvert; NHO Mat og Drikke, NHO Service og NHO Reiseliv. De to sistnevnte foreningene valgte å trekke seg ut av samarbeidet etter at en søknad om støtte til finansiering av språkkursene ikke ble innvilget. Hovedprosjektet har etter dette vært et forsknings- og utviklingsprosjekt i samarbeid mellom Arbeidsforskningsinstituttet, NHO Mat og Drikke og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). Bedriftene som har deltatt i prosjektet har vært Idun Industrier AS, Bakers AS, Nidar AS, Henning-Olsen Is as, Ringnes AS, Coca-Cola Drikker AS. Idun valgte å trekke seg ut av prosjektet etter å ha gjennomført en runde med språkkurs blant sine ansatte, og begrunnet dette med at den modellen som ble prøvd ut hos dem ble for ressurskrevende.

1.3.1 Målsettinger og målgrupper

Prosjektet har hatt flere målsettinger. For det første skulle det bidra til å styrke de deltagende bedriftenes arbeid med bedriftsintern opplæring i arbeidsnorsk. Gjennom dette arbeidet skulle prosjektet også bidra til å styrke mangfoldsbedriftens arbeid med helse, miljø og sikkerhet. For det tredje skulle prosjektet bidra til å koble sammen bedriftene slik at disse kunne dra nytte av de erfaringer og innsikter som ble gjort underveis i prosessen. Arbeidet med disse målsettingene skulle sist, men ikke minst, bidra til å videreutvikle god praksis og styrke evnen til å mestre utfordringer knyttet til en mangfoldig arbeidsstokk fremover. Dessuten skulle det resultere i en Veiviser til bedriftsintern språkopplæring. Denne veiviseren ligger som vedlegg i rapporten.

Da prosjektet startet opp i 2007 var tanken at målgruppene skulle være norskspråklige med lese- og skrivevansker og minoritetsspråklige med behov for trening og opplæring i arbeidsrelatert norsk. Underveis i prosjektprosessen kom bedriftene hver for seg frem til at de ønsket å starte arbeidet med å fokusere på de gruppene av ansatte som hadde minoritetsspråklig bakgrunn. Prosjektet har derfor i hovedsak dreiet seg om å identifisere god praksis og barrierer i forbindelse med oppstart, organisering og videreutvikling av arbeidsrelaterte norskkurs.

2. utfordringer for mangfoldsbedriften

Det vi får ros for når vi kommer ut, det er at vi integrerer – men det er jo ikke det vi gjør. De er jo bare som en helt vanlig del av arbeidsstokken – de blir vurdert i forhold til kompetanse og på lik linje med de norske. Kultur, hudfarge osv er slik som operatører kan reagere på, men de er gode til å jobbe, rett og slett. Det er ikke de fremmedspråklige som er syke eller har høy skadefrekvens heller ... de jobber godt

I denne delen av rapporten ser vi på hvilke utfordringer bedrifter med mange flerkulturelle arbeidstakere står overfor – slik ledere, mellomledere, tillitsvalgte, verneombud, ansatte og språklærere ser det. Innledningsvis kommer vi inn på hvilke begrunnelser KOM-bedriftene selv oppgav da de besluttet å delta i dette forsknings- og utviklingsprosjektet.

2.1 Det globale i det lokale

Mange av studiene som har sett på innvandrernes situasjon på arbeidsmarkedet har hatt fokus på det integrasjonsmessige eller kulturelle aspektet ved innvandrere i arbeid (Berg 2000; Berg, Annfelt, og Vedi 1999; Håpnes og Iversen 2000; Johansen og Østby 1998; Rogstad 1998; Rogstad 2000; Rogstad og Raaum 1997). Studier fra USA viser for eksempel at flerkulturelle team har potensiale til å bli de mest produktive i en organisasjon, men ofte blir de minst produktive (Adler 1997). I KOM-bedriftene har vi sett at det ikke nødvendigvis er flerkulturaliteten som er den største utfordringen, men heller den mono-kulturaliteten som oppstår når innvandrere med samme land- eller språkbakgrunn jobber sammen i arbeidslag og på avdelinger og på denne måten opplever en slags permanent "innelåsning" kompetansemessig, både mht språkutvikling og andre kvalifiserende tiltak.

Omstilling, læring og opplæring i en mangfoldsbedrift kan være utfordrende på flere måter. Hvordan skal man informere om pågående prosesser når store deler av arbeidsstokken har begrenset norskforståelse og i stor grad forholder seg til lokale "utenriksministre"² når de skal motta beskjeder fra ledelsen? Språk og mangelfull faglig kvalifisering fungerer kanskje som seleksjonskriterium når bedriftene skal omstilles og det følger nedbemanningsprosesser med på kjøpet.

² Enkeltarbeidstakere som fungerer som tolk for andre innenfor sin språkgruppe

2.2 KOM-bedriftenes behov for språkopplæring

Alle de seks deltakerbedriftene i KOM-prosjektet sysselsetter mange ufaglærte innvandrere med til dels svært dårlig forståelse av det norske språket. Bedriftenes motivasjon og begrunnelse for deltakelse i KOM-prosjektet var i utgangspunktet mangefasettert. Generelt kan man si at en mangfoldig arbeidsstokk skapte utfordringer i det psykososiale arbeidsmiljøet for alle bedriftene og i forhold til HMS, spesielt med hensyn til nesten-ulykker og ulykker, for enkelte av bedriftene. Mer spesifikt ble behovet for å igangsette eller videreutvikle arbeidet med allerede etablerte kursopplegg forsterket av to ulike, men interrelaterte forhold.

2.2.1 Økte eksterne krav

For det første ble det fra bedriftenes side lagt vekt på at **økte eksterne krav medførte behov for endringer internt**. Myndighetspålagte krav til kvalitetssystemer, hygieneforskrifter og økt generell fokus på registrering og rapportering internt i bedriftene gjorde bedriftene mer fokuserte på egne opplæringsrutiner knyttet til HMS og til utfordringer i kommunikasjonen overfor egne ansatte. Flere av bedriftene ble oppmerksomme på at ansatte gjennom mange år i for liten grad var i stand til å tilegne seg sikkerhets- og kvalitetsrutiner og at mange heller ikke kunne forstå ulike typer rapporteringsskjema. Dette hadde på sikt utviklet seg til å bli en utfordring for ledelsen og i organisering av arbeidet i forhold til kommunikasjons- og informasjonsflyt i organisasjonen.

Ikke minst har flere av KOM-bedriftene de siste tiårene utviklet seg i en retning hvor en stadig større andel av arbeidsstokken har innvanderbakgrunn. En av arbeidslederne beskrev utviklingen slik:

Mine erfaringer med å lede innvandrere? Jeg hadde ansvaret for syv stykker de første årene som arbeidsleder. Etter hvert blir man godt kjent. For et par år siden fikk jeg 30 stykker til. Noen har jeg store problemer med å skjønne i det hele tatt. De første syv hadde alle ulik landbakgrunn og måtte derfor snakke norsk med hverandre. Et par stykker av dem jeg har i dag trenger jeg tolk hvis jeg skal formidle noe viktig til.

2.2.2 Omstillingsprosesser

I tillegg til økte eksterne krav la bedriftene også vekt på at **interne omstillingsprosesser i seg selv medførte behov for å øke den interne språkkompetansen**. Dette dreiet seg om omstillingsprosesser, innføring av nye produksjonssystemer, for eksempel nye maskiner, og gjennom dette økte kompetansekrav. En av lederne beskrev situasjonen slik:

Det er større kompetansekrav i dag enn det var tidligere. Før kjørte du for eksempel bare trøkk, nå må du kunne skjønne og lese dataskjermen

på trøyen for å kunne utføre jobben din. På plukken foregår alt på data, du skal plukke varer etter det som kommer opp på dataen. Da må du kunne lese og forstå. Enkelte der sliter litt med det, selv om det er litt enklere enn det var før. Men fra januar får vi automatplukk så da forsvinner de jobbene. Vi har tavlemøter, vi merker på enkelte at det ikke er like lett med forståelsen. Vi merker dette daglig. Hadde nivået vært litt høyere så hadde det vært enklere for de ansatte også. Det er ikke alle i den avdelingen som klarer å kjøre retur fra kunder, det er for vanskelig for dem. Du skal kunne identifisere varen ift den lappen du får fra sjåførene og varene og så skal det returneres på riktig sted. Dersom nøkkelpersoner er borte der blir det vanskelig, selv om vi har prøvd å bygge opp kompetanse men det er ikke lett.

I en av de andre bedriftene forklarte en avdelingsleder situasjonen slik:

At folk faktisk skal forstå hva man gjør. Nå har folk vokst seg inn i utstyret. Men inn med nytt utstyr, det er da vi sliter – da blir det vanskeligere for de som har jobbet her i 15 år. Mye lettere for de unge. Står på en terskel nå. Krever ikke voldsomt høy kompetanse på det gamle utstyret, det har dere jo sett. Lettere å kommunisere hvis folk faktisk kan lese og forstå. Det er mer bruk av data med nytt utstyr; de som aldri har brukt en pc får det vanskeligere da. Det er jo noe man trenger fremover. Større grad av skriftliggjøring. Brann og industrivern.

Sitatene over illustrerer kompleksiteten i fenomenet mangelfull språkforståelse både på individnivå og på bedriftsnivå og kan kanskje også si noe om fremtidige utfordringer på arbeidsmarkedet. Bedriften møter relativt store utfordringer overfor egen arbeidskraft i forhold til å kunne kommunisere på en måte som blir forstått av den enkelte. Selve arbeidsorganiseringen kan også være en utfordring når nøkkelpersoner i arbeidsmiljøet som har hatt oversetterfunksjon blir borte. For enkeltindividet er situasjonen heller ikke tilfredsstillende. Etter mange år som integrert arbeidstaker er kompetansen din ikke lenger relevant. I flere av bedriftene har språkferdigheter vært et kriterium bedriftene har tatt stilling til ved utvelgelse av ansatte i nedbemanningsprosesser. Slik kan man se at mangelfull språklig kompetanse, i kombinasjon med manglende formelle kvalifikasjoner, kan bidra til utstøting på individnivå. Som et av verneombudene sa det:

Tradisjonelt sett har dette vært en bransje som stort sett krevde manpower. Det har preget hele bransjen i alle disse årene. Du kunne gå ut på gaten og finne folk. Nå er det nye tider. Det nye APS har fjernet en 50-60 jobber. Vi har hatt en god nedbemanningsprosess – kun 25-30 personer har blitt oppsagt. Men blant disse har vi hatt utfordringer..her har klubben fraveket de strenge ansiennitetsprinsippene og har sett på

kvalifikasjoner. Det krever lese- og skriveferdigheter og et minimum av tekniske ferdigheter for å kunne være med videre.

I enkelte av bedriftene ble det også lagt vekt på at innføring av nytt utstyr medførte at den enkelte arbeidstaker ble mer synlig fordi at produksjonsgruppene har blitt mindre. Færre hender gav altså større synlighet som igjen gav økt sårbarhet på individnivå:

Men det er klart – du blir avslørt mer som individ nå enn tidligere. Du var en del av et team. Nå er det kanskje redusert fra fem til to, da blir du synligere.

2.3 Språkkursdeltakernes motivasjon for deltakelse

Gjennom intervjuer med språkkursdeltakere har vi fått innblikk også i hvorfor enkeltansatte valgte å delta på språkkurs i utgangspunktet. Deltakelse på språkopplæring ble i alle bedriftene kjørt etter frivillighetsprinsippet, og det var opp til hver enkelt ansatt som fikk tilbud om kursdeltakelse å takke ja eller nei. Mange av de ansatte var også motiverte nok til at de selv meldte seg på kurs etter at informasjonsmøter var avholdt.

De ansattes motiver for deltakelse kan deles inn i tre ikke gjensidig utelukkende kategorier. For det første var mange motivert av det man kan kalle for karrieremobilitet. Dette er en type motivasjon som er både bedriftsintern og ekstern i den forstand at arbeidstakeren enten så for seg å bedre sine generelle muligheter på arbeidsmarkedet eller å trygge sine muligheter på det interne arbeidsmarkedet i bedriften. Sistnevnte må ses i sammenheng med bedriftenes stadige omstillingsprosesser og innføring av ny teknologi og nye maskiner. Disse forholdene bevisstgjorde deltakerne i forhold til eget språknivå og egne barrierer. Typiske utsagn fra vår intervjurunde var:

Det er bra hvis vi kan ha bevis på at vi snakker bedre norsk, for da er det lettere å finne jobb flere steder.

Jeg har alltid hatt lyst til å gå på kurs, kan kanskje få en annen jobb her da. Det er viktig for meg å lære litt om samfunnet, arbeidsmiljøloven osv

Det går dårlig med bedriften for tiden, så det kan hende at jeg mister jobben, derfor er det også viktig å kunne norsk så jeg kan få ny jobb.

En annen type motivasjon – omsorgsmotivasjon - var spesifikk for dem som hadde familie og barn og handlet om barnas muligheter til integrasjon i samfunn og utdanningssystem. Det å kunne hjelpe barna med lekser og å kunne kommunisere med lærere og delta i fritidsaktiviteter sammen med barna aktualiserte behovet for å lære mer norsk.

Jeg kom med på kurs fordi jeg ville det selv. Jeg har norsk pass, må jo snakke norsk. Må lære pga barna, for å kunne hjelpe dem med lekser og slik.

Den tredje motivasjonskategorien har vi valgt å kalle for mestringsmotivasjon. I denne gruppen finner vi ansatte som reflekterer over at de ikke har så store muligheter til å snakke norsk på fritiden og at det derfor er viktig å tilegne seg så mye språkkunnskaper som mulig gjennom arbeidet. Her er også mange som opplever at de har begrenset mestring i jobben fordi de ikke snakker ”godt nok norsk”.

Jeg prøver å snakke riktig, men bøyer verb og slikt feil. Jeg har lyst til å kunne lese bøker! Jeg tror at det eneste problemet jeg har i Norge er språket. Jeg har masse erfaring i den jobben jeg har nå, men jeg klarer ikke å si det som jeg har inni meg. Jeg går hele tiden rundt og er stille pga språket.

Flere av de ansatte opplevde også en frustrasjon over at mulighetene til å praktisere norsk på jobben ikke var så gode som de kunne tenkt seg, og de oppfattet derfor språkkurs som en mulighet til å lære mer enn det som var mulig i det daglige.

Mestringsmotiver var også for enkelte knyttet til mer generell læring og kompetanseheving, for eksempel i forhold til å kunne bruke data. Enkelte av KOM-bedriftene kombinerte språk-opplæring med bruk av datamaskiner og opplæring i bruk av internettbaserte tjenester. En ansatt med bortimot 30 års erfaring i det norske arbeidslivet fortalte:

De spurte om jeg ville gå på kurs. Jeg har veldig interesse for data. Jeg har en maskin hjemme men jeg var redd for å prøve. Etter at jeg fikk gå på kurs og hadde opplæring på data 3 ganger, så tørr jeg. (...) Jeg har interesse av å gå på skole. Min mann sa: du trenger ikke det, du er jo snart pensjonist. Men jeg vil! Jeg snakker ikke så mye norsk utenom jobben, barna har flyttet hjemmefra alle sammen.

2.4 Kan det bli for mye mangfold?

I KOM-bedriftene varierer andelen flerkulturelle i arbeidsstokken nokså mye. Våre analyser tyder på at disse ulikhetene får konsekvenser for den enkelte bedrifts evne til å fremstå som et helhetlig og inkluderende arbeidsmiljø som samtidig gir muligheter for at den enkelte kan tilegne seg gode språkferdigheter gjennom arbeidet. De bedriftene som selv opplever å ha en balansert sammensetning av arbeidsstokken ser ut til å kunne tilby innvandrere bedre læringsvilkår når det gjelder utvikling av språkforståelse enn bedrifter som har få etnisk norske ansatte.

Mange innvandrere har sagt til meg at de skulle ønske at vi var flerkulturelle og ikke bare kulturell! Det er for få nordmenn her. Når du har flere nordmenn på en arbeidsplass, så vil du heve språkstandarden

I noen av bedriftene er det stor grad av åpenhet og velvilje i arbeidsmiljøet:

Vi snakker om alt, hvor du kommer fra, familie og hvor du bor. Vi snakker om alt men ikke om religion. Men vi snakker sammen med alle. Vi som sitter fra produksjonen kjenner hverandre. Vi kan snakke litt morsomt sammen. Vi kan si i fra til hverandre om at i mitt land kan man ikke si sånt. Er du ikke enig i noe kan du bare si i fra. Det blir respektert. Jeg har ikke sett noen konflikter pga holdninger og kultur her hos oss. Vi forklarer for hverandre. Det er veldig greit med internett, da kan man bare bruke Google Translate. Det er veldig bra, sånn var det ikke før.

Andre bedrifter fikk dårligere skussmål for sitt arbeidsmiljø, også av innvandrerne selv:

Arbeidsmiljøet er rett og slett dårlig. For meg er det dårlig! Det at man ansetter folk som kommer rett fra flyplassen er verst. Du kan ikke vente at det skal bli vennskap når folk kommer fra et u-land. For det første har de språkproblemer. Hvis de ikke forstår, så blir de sinte. De skjønner ikke systemet her i Norge og snakker ikke språket. Det er et miljø her der jeg ikke kan fortelle om hva jeg gjør. Hvis jeg har vært ute og tatt en øl, da blir de sinte. Du kan ikke fortelle det til dem, det er ikke lov.

Stor overvekt av innvandrere i arbeidsstokken kan føre med seg flere utfordringer for alle ansatte også når det gjelder språk. En av de som gikk på språkkurs fortalte at han hadde meldt seg på kurs for å "friske opp igjen" det norske språket:

Egentlig snakket jeg veldig godt norsk før jeg kom til bedriften her. Her er det for mange som ikke snakker, så jeg måtte tilpasse språket og uttalen slik at de andre kan forstå det.

Når mange ansatte med innvandrerbakgrunn er samlet på samme arbeidsplass og man ikke samtidig har et vesentlig innslag av språkmektige ansatte kan man oppleve at en type språklig tilpasning og forenkling finner sted, man utvikler et eget tilpasset språk på arbeidsplassen som verken er grammatikalsk eller uttalemessig korrekt.

Jeg får ikke praktisert norsk noe særlig fordi det er for mange utlendinger på jobben. Jeg skulle ønske at alle som jobber her skulle gå på kurs. Det er altfor mange som ikke kan norsk, også blant ledere. Jeg har et eksempel: formannen viste meg 5 fingre. Jeg gikk og tok 5

minutters pause. Han kom og spurte meg: hvorfor tok du pause? – Du skulle gå til linje 5!

En annen type utfordring som kan oppstå i mangfoldsbedrifter hvor store grupper ansatte har felles bakgrunn fra andre land er at det oppstår såkalte språk-ghettoer som igjen fører med seg utenforskap blant dem som ikke er en del av de store språkgruppene. Ansatte som tilhører de store landgruppene forholder seg da i så stor grad til hverandre at innvandrere som ikke har kolleger fra sitt opprinnelsesland opplever å være ekskludert fra fellesskapet. Mest synlig blir dette når lunsjen skal spises. De som ikke tilhører de store gruppene blir da gjerne sittende alene og spise.

Jeg har ingen å snakke med på jobb fordi jeg jobber sammen med indere og pakistanere som kun snakker sitt språk sammen.

Flere av de ansatte vi intervjuet opplevde dette som et problem som gjorde det vanskelig å oppleve trivsel på jobben. Både ledelse, tillitsvalgte og ansatte selv mente at innføring av norsk som arbeidsspråk kunne bidra til å løse denne situasjonen og også bedre den enkeltes mulighet til faktisk å lære norsk i arbeidslivet. Sistnevnte er interessant også i en større sammenheng. I debatten knyttet til integrasjon av innvandrere i det norske samfunnet blir det gjerne argumentert for betydningen av tilknytning til arbeidsmarkedet dersom man skal oppnå integrerte og språkmektige enkeltindivider. Resultatene fra KOM-prosjektet indikerer at det å ha en jobb ikke i nødvendigvis bidrar til at den enkelte øker sin språkmessige kompetanse. Med de ansatte som er intervjuet i dette prosjektet som bakteppe ser det heller ikke ut til at det å ha en fast tilknytning til arbeidsmarkedet over lengre tid fører til økt kontakt med etniske nordmenn på fritiden. De fleste forteller at de stort sett forholder seg til "egne landsmenn" på fritiden.

2.5 Mangfoldsledelse

Det hersker liten tvil om at ledelse både som praktisk lederutøvelse og som arbeidslivs-fenomen er gjenstand for stor interesse både blant ledere selv, ansatte, forskere og ulike interesseorganisasjoner. Det finnes mye litteratur på feltet "ledelse", en stor mengde håndbøker som gir råd og tips til ledere og en anelig mengde forskningslitteratur som ser på fenomenet fra ulike perspektiver. Også arbeidsmiljøforskningen har tradisjonelt sett vært opptatt av ledelsens betydning for arbeidstrivsel, mestring og helse. Generelt sett kan man si at ledelse kan virke både helsefremmende og helsehemmende. På den ene siden kan man svært forenklet si at ledelse handler om (...) å nå mål gjennom andre og ta ansvaret for resultatet (Berg 2003). På den annen side virker slike enkle definisjoner ofte tilslørende – ledelse innebærer langt mer enn det som kan fanges opp gjennom denne type forenklinger. I dette kapitlet skal vi se nærmere på en rekke forhold som er relevant i praktisk lederutøvelse når ledelse handler om å forholde seg til en mangfoldig arbeidsstokk.

Arbeidsledere/nærmeste leder spiller ofte en nøkkelrolle når det oppstår arbeidsmiljørelaterte problemer, konflikter, i tilbakemeldingsrutiner, når det gjelder enkeltarbeidstakernes behov for å bli sett og hørt og når det gjelder å jobbe med forbedringsarbeid (Amble 2003; Eikeland, Ausland, Enehaug, Klemsdal, og Widding 2006; Enehaug 2008; Enehaug, Gamperiene, og Wathne 2009; Enehaug og Klemsdal 2005; Frøyland 2004). Samtidig er dette ledernivået ofte underprioritert i lederutviklingstiltak og interne endringsprosesser. I KOM-prosjektet ble dette ytterligere poengtert: arbeidslederleddet gis en ekstra dimensjon i ledelse av lite språkmektige innvandrere eller når arbeidslederen selv er utenlandsfødt. Vi kommer inn på dette under.

2.5.1 Den norske arbeidslivskulturen

Å arbeide i en norsk bedrift innebærer å forholde seg til denne bedriftens kultur og generelt til den mer abstrakte variabelen "den norske arbeidslivskulturen". Selv om det må sies å være store forskjeller mellom ulike bransjer, virksomheter og bedrifter i en norsk arbeidslivssammenheng, kan en likevel se likhetstrekk som i dagligtalen gjerne kan beskrives som en norsk arbeidskultur. Oppsummert og generelt kan man hevde at det norske arbeidslivet er preget av en flat struktur med relativt kort avstand mellom ledelsen og de ansatte, og en mer dialogpreget enn kommandopreget kommunikasjonsform. Partssamarbeid på bedriftsnivå er institusjonalisert i form av overenskomster og fastsatte møteplasser mellom ledelse og ansatte, og Arbeidsmiljøloven regulerer forholdet mellom arbeidsgiver og ansatte. Samlet sett utgjør alle disse elementene en del av kulturen på den enkelte arbeidsplass, selv om det finnes stor grad av variasjon mellom arbeidsplasser. For en innvandrere kan dette være en utfordring både å forstå og forholde seg til, spesielt dersom man kommer fra land med en mer hierarkisk orientert bedriftskultur og mindre utviklede samarbeidsrelasjoner. I KOM-bedriftene forteller både ledere, ansatte og tillitsvalgte om denne situasjonen som gjerne benevnes som "kultur-clash", "fullt crash", "forvirrende" og lignende. Alle parter etterlyser også opplæring og informasjon om "den norske arbeidslivskulturen", om partssamarbeid og institusjonelle medvirkningsarenaer på bedriftsnivå. Det hersker stor enighet om at dette kan bidra til å gjøre møtet mellom minoritet og majoritet enklere, og mange stiller spørsmålet om hvorfor slike tema ikke er på dagsorden i den offentlige språkopplæringen.

2.5.2 Mellomledere med arbeidslivsnormer fra hjemlandet

Det at KOM-bedriftene sysselsetter mange innvandrere betyr ikke nødvendigvis at andelen innvandrere i ledelsesposisjoner er like høy. Likevel er det mange eksempler på at innvandrere er representert på de laveste ledernivåene i bedriftene. Hvorfor det ikke er flere som blir ledere har ikke vært et spesifikt tema i KOM-prosjektet, men det fremkom likevel i våre intervjuer at en del av innvandrerne vanskelig kunne se seg selv som ledere. Hovedårsaken til dette, slik disse beskrev det, var at de hadde for dårlige språkferdigheter eller at de hadde for kort ansiennitet i bedriften. En studie om rekruttering til ledelse blant

ansatte i ISS³ viser at selv de innvandrerne som kunne tenkt seg å bli ledere anser språklige barrierer som et problem.

Et annet element som fremkommer i ISS-studien (ibid) er skepsis til innvandrere som ledere, både blant innvandrere selv og blant etnisk norske ansatte. Analysene viste også at denne skepsisen ble tilskrevet innvandrernes "dårlige språkkunnskaper" eller deres manglende "kjennskap til den norske arbeidsmiljøloven". Blant de ansatte som er intervjuet i KOM-bedriftene er det også en del som opplever at det å bli ledet av en norsk leder og det å bli ledet av en leder med innvandrerbakgrunn er to svært ulike opplevelser. Flere påpeker det de opplever som en kommandopreget lederstil, eller favorisering av ansatte som har samme landbakgrunn som lederen selv. Manglende kjennskap til lover og regelverk går også igjen i disse beskrivelsene.

Problemet er at vi har indiske sjefer. Det er ikke menneskerettigheter. De respekterer ikke arbeidsregler og lover. Det er diktatur. De er autoritære, ikke høflige. De har ikke respekt – de kommanderer. (...) det lønner seg å holde seg inne med sjefen. Du kan få bedre jobb, jobbe natt for eksempel. Det er best å holde kjef. Men det er ikke riktig, vet du!

Kommunikasjonen i seg selv kan også oppleves som problematisk når verken de ansatte eller ledelsen behersker godt nok norsk:

Problemet er at mange av utlendingene her er fra mange forskjellige land. Mange av dem snakker ikke norsk i det hele tatt. Det går ikke når det er skiftledere som ikke snakker norsk – det er et problem. Sjefen må være norsk!!

På den annen side trenger det slett ikke oppleves som noe problem at ledelsen har en annen bakgrunn enn en selv:

Vi har veldig greie linjeledere her – alle de fire utenlandske er veldig gode å jobbe med. Tror alle egentlig kan bli ledere her. Tror ikke jeg ville blitt linjeleder selv her. De fleste som jobber her har vært her i kanskje 20 år – jeg bare i ett år. Det er altfor lite.

I flere av bedriftene pekes det tvert imot i retning av at mangfoldsledelse i bunn og grunn handler om elementer ved "helt vanlig ledelse": å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø, trivsel blant de ansatte, gi tilbakemeldinger, "bry seg". Forskjellen på å ta ledelse i en

³ Heidi Enehaug og Mingle Gamperiene (2011): Rekruttering til ledelse. En studie av ansatte med og uten innvandrerbakgrunn i ISS. AFI-notat under publisering.

mangfoldsbedrift og en bedrift med hovedsakelig språkmektige ansatte er kanskje først og fremst kommunikasjonsutfordringer som kommer som følge av manglende felles språk?

Vi har en sjef som er menneskekjenner. Han sier at dere er ti forskjellige mennesker med ulik personlighet og det kan jo bli litt uenighet her. Men, vi har en sjef som forstår.

Det vi må jobbe med, er at folk skal trives på jobben, at folk føler seg litt mer vel. Veldig mange som ikke forstår eller klarer å gjøre seg forstått. Vi har noen utfordringer i at man ikke føler seg helt vel. Kanskje vi avdelingsledere ikke har vært så flinke til å gi gode tilbakemeldinger. Det har ikke vært mye av det i [bedriften, red.anm.]. Folk er her jo døgnet rundt, mens lederne ikke er her annet enn på dagtid. Hadde jo vært fint å kunne henge oppslag om slike ting. Men når det ikke blir forstått, så

2.6 Gruppevis forskjeller eller gruppevis fordommer?

Forestillinger om grupper av ansatte, for eksempel indere, vietnamesere eller pakistanere er vanlig, både disse gruppene seg imellom, og blant ledere og tillitsvalgte i bedriftene. Gjennom intervjuene fikk vi mange karakteristikk av hvordan ansatte fra det ene eller det andre landet opptrådte i arbeidsmiljøet eller, i enkelte tilfeller, også hvordan disse var som mennesker. En av lederne vi intervjuet hadde klare formeningar om enkelte gruppers egenskaper:

Da jeg kom hit fikk jeg høre at pakistanere og vietnamesere aldri ville si ifra om ting som ikke fungerer fordi de aldri klager. De er vant til å bli fortalt hvordan ting skal gjøres. Men hvis man gir folk anledning til å få mulighetene til å endre på sitt eget arbeid, så ... Det er klart det er kulturelle forskjeller. En pakistaner vil si at jeg er den beste man kan få, mens en vietnameser vil si at jeg skal gjøre mitt aller beste for å få det til.

I en av bedriftene hevdet en arbeidsleder at "det er ikke språket som er problemet, det er kulturen". Vedkommende, en kvinne, fulgte opp med utsagn om hvor vanskelig det var å forholde seg spesielt til muslimske menn, men uten å kunne konkretisere hva vanskelighetene gikk ut på, selv etter at hun fikk flere anledninger til å utdype hva hun mente. I et analytisk perspektiv kan man si at dette handler om flere parallelle forhold; på den ene siden kan det være et uttrykk for individuell usikkerhet i egen rolleutøvelse som kvinnelig leder. På den annen side kan man si at det i større grad handler om et organisatorisk problem i en bedrift som ikke adresserer potensielle problemer knyttet til mangfoldsledelse. Man får da

en bedrift som individualiserer problemstillinger som bør gripes tak i på en systematisk måte, i de rette fora.

2.7 HMS

Paragraf 3 i Arbeidsmiljøloven omhandler krav til systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid. Der står det blant annet at "For å sikre at hensynet til arbeidstakers helse, miljø og sikkerhet blir ivaretatt, skal arbeidsgiver sørge for at det utføres systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid på alle plan i virksomhet. Dette skal gjøres i samarbeid med arbeidstakerne og deres tillitsvalgte".

Særlig en av KOM-bedriftene har lagt vekt på at satsningen på språkkurs hos dem blant annet har vært motivert av et behov for å få ned antallet arbeidsulykker og nesten-ulykker i bedriften. Bedriften har gode rutiner for registrering av dette, og har derved også gode muligheter til å skaffe seg oversikt over hvorfor og hvordan slike situasjoner oppstår. Denne bedriften står likevel overfor utfordringer i forhold til å gjennomgå og evaluere sitt eget "datamateriale" om ulykker. I intervjuer med både ledelse og tillitsvalgte i denne bedriften ble det i liten grad vist til systematiske gjennomganger av dette materialet, og det ble i større utstrekning vist til at man antok at mange av disse ulykkene og nesten-ulykkene kunne skyldes språklige misforståelser i forbindelse med beskjeder som skulle gis og oppgaver som skulle gjennomføres. Spesielt når det gjaldt muntlig kommunikasjon ble det sagt at utfordringene var store. På en av bedriftene ble det hevdet at:

Tre av fire personer sliter med loggføring og rapportering av nesten-ulykker. Ofte gir de inntrykk av å forstå selv om de ikke gjør det. Vi kan forklare noe og så gjør de det stikk motsatte. Det er spesielt vanskelig i store sammenhenger og det skaper problemer i arbeidsmiljøet. De vil ikke innrømme at de ikke forstår. De går kanskje rundt og tror noe, men de spør ikke.

Ledelse og tillitsvalgte kom også med konkrete eksempler på situasjoner som hadde oppstått pga misforståelser i dialogen mellom ansatte. Vi gjengir et eksempel på dette under.

Dette er et klassisk eksempel – det kunne jo endt som en helt tragisk ulykke. En ansatt står og gir beskjed til en annen person, ingen av dem var vel egentlig opplært, eller ante konsekvensene av den beskjeden, som ble gitt til en tredje mann. Så trykker hun på en bryter og så begynner maskinen å gå, og så står han andre med hodet mellom to deler i maskinen - og så blir han stående dønn fast. Det ble jo kraniebrudd og det hele. Det er klart han har ikke tenkt gjennom det, han har ikke fått opplæring.. vi trodde jo at han hadde forstått det, han hadde jo jobbet her så lenge, men. Det er klart ... han har jo brukt "ja"

og ”nei”, og vi trodde at han forsto. Vi klarte ikke å fange opp at vedkommende ikke egentlig har forstått. Men han klarte å få fokus over på at han var veldig ivrig, veldig engasjert. I dette tilfellet var også linjeleder til frokost, og han her ville jo bare gjerne gjøre en ekstra god jobb, slik at alt var klart til leder kom ned..

Når vi likevel velger å problematisere bedriftens egenforståelse av hvorfor ulykker oppstår er det fordi det illustrerer en potensiell feilslutning i mangfoldige bedrifter; alle problemer som oppstår kan henges på knaggen for språkmessige utfordringer. Systematisk gjennomgang av avviksrapporter er ikke alltid prioritert, og på den måten kan bedrifter og virksomheter risikere å stille feil diagnose og iverksette tiltak som ikke kan løse de problemene som har oppstått. Selv om vårt datamateriale fra KOM-bedriftene ikke gir grunnlag for å slå fast at slike feilslutninger finner sted så gis det indikasjoner på at det foregår. Det kan være flere årsaker til dette. For det første kan man hevde at bedriftene ikke alltid jobber systematisk nok med å kartlegge risikofaktorene i arbeidet og å forbedre det fysiske, ergonomiske og psykososiale arbeidsmiljøet. For det andre kan man hevde at problemer som oppstår i kjølvannet av et manglende felles språk i for liten grad adresseres. Både ledelse, tillitsvalgte, verneombud og ansatte står i fare for å tillegge ”de andre” egenskaper det kanskje ikke er grunnlag for. Et eksempel på dette ser vi i sitatet under. Her er det en arbeidsleder som uttaler seg om sykefravær i bedriften, et problem han særlig knytter til de fremmedspråklige:

Hvis folk skjønner språket – at de skjønner hva som skjer dersom de for eksempel har sykefravær ... da hadde de kanskje ikke vært like mye syke. Vi er en IA-bedrift, men har et ikke-fungerende AMU. Det er mye arbeid med IA, men ofte har man litt lite igjen for det. Vi har oppfølgingssamtale hvis du har vært borte mer enn 6 uker. Det er vel kanskje det nærmeste du kommer en medarbeidersamtale her hos oss.

Andre ledelsesrepresentanter i denne bedriften, høyere oppe i hierarkiet, har lagt vekt på at sykefraværet ikke er skjevfordelt på den måten arbeidslederen indikerer. Ansatte som ble intervjuet la i større grad vekt på at ”mange her blir presset til å komme på jobb selv om de egentlig er syke”. De mente at dette var mulig fordi bedriften i for liten grad la vekt på å formidle rettigheter innenfor lovverket til de ansatte. Selv om alle grupper i bedriften anerkjenner språklige utfordringer ser vi likevel at antakelser om grupper får et kanskje for stort spillerom. Spissformulert kan man da hevde at det å henge enhver utfordring på ”språk-knaggen” virker tilslørende i analyser av hva som er de reelle problemene eller utfordringene som bør gripes tak i. Dette gjør også systematisk HMS-arbeid vanskeligere å håndtere for alle relevante instanser.

2.7.1 Verneombudets rolle

Et verneombud har som hovedoppgave å overvåke arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. I Arbeidsmiljølovens paragraf 6-2 heter det:

Verneombudet skal ivareta arbeidstakernes interesser i saker som angår arbeidsmiljøet. Verneombudet skal se til at bedriften er innrettet og vedlikeholdt og at arbeidet blir utført på en slik måte at hensynet til arbeidstakerens sikkerhet, helse og velferd er ivaretatt i samsvar med bestemmelsene i denne lov.

For at det skal være mulig for et verneombud å jobbe for å ivareta arbeidstakernes arbeidsmiljø, sier det seg selv at kunnskap om arbeidssituasjonen og kontakt med arbeidstakerne er essensielt. Det er også et viktig poeng at vernearbeidet har et helhetlig arbeidsmiljøperspektiv og ikke utelukkende handler om fysisk eller ergonomisk tilrettelegging. I flere av KOM-bedriftene har det praktiske vernearbeidet vist seg å være en utfordrende øvelse. Verneombudene står overfor mange av de samme kommunikative utfordringene i samhandlingen med de ansatte som ledelsen i bedriftene har gitt uttrykk for: Dialogen må forenkles og kvaliteten på denne forringes fordi språkferdighetene blant mange av de ansatte ikke er tilfredsstillende eller fordi:

Folk fra tredje verden er kanskje litt lite vant med å komme med kritikk. Vi har jo vokst opp med å komme med kritiske kommentarer, helt fra barneskolen. De har ikke tradisjon for dette.

Forenklete dialoger gir også konsekvenser for selve innrettingen av vernearbeidet, flere verneombud beretter at det er enklere å kommunisere om tekniske forhold enn om arbeidsmiljøforhold. Slik kan man se at kommunikasjonssvikt gir uintenderte konsekvenser for verneombudets arbeid og forståelse av hvilke utfordringer den enkelte ansatte opplever i sin arbeidsdag. I tillegg blir formidling av hygieneforskrifter raskt et problem når man ikke har et felles språk. Når dette er sagt er det likevel ikke slik at denne utfordringen er like stor i alle bedriftene og heller ikke slik at man i den daglige arbeidsutførelsen står uten mulighet til å finne løsninger: En gjenganger i KOM-bedriftene er at det stort sett i alle arbeidslag og på alle skift finnes noen som snakker godt nok norsk til at de kan ha en oversetterfunksjon for ledelsen, for verneombud eller i kontakten mellom ansatte. Selv om dette neppe kan sies å være en tilfredsstillende løsning i lengden, gir det likevel svar på hvordan bedriftene kan drive forsvarlig i en situasjon med mange daglige utfordringer. I en av bedriftene beskrev en av de tillitsvalgte situasjonen slik:

Vi har veldig teknisk pregede vernerunder. Brann. Førstehjelpsutstyr. Det er vanskelig å fastslå hva som er arbeidsmiljøutfordringene. Utlendinger snakker sitt språk seg i mellom og det er ikke lett å forstå. Har inntrykk av at det blir klikker. Vi lever i to verdener. De prater sitt språk. Vanskelig å ta tak i problemer som er interne i landgrupper. (...) De greier ikke uttrykke seg skikkelig på norsk. Det er et stort problem. Sikkerhetsproblem og et arbeidsmiljøproblem. Det er noe som heter matsikkerhet her – også problem. Hjelper ikke å ha hygienekurs når de

ikke forstår. Det går jo likevel ved at vi har noen fremmedspråklige skiftledere og avdelingsleder. Vi flyter på det. Oversetterfunksjon. Du må hente den ene tolken for å få dette igjennom. Det er alltid noen som er til stede som du kan spørre og stoler hundre prosent på.

Forenklede vernerunder har konsekvenser ikke bare for verneombudene selv, men også for de ansatte. Mange av språkkursdeltakerne gav for eksempel inntrykk av at de aldri hadde vært med på en vernerunde, ikke visste hva et verneombud var eller at de ikke ble hørt eller tatt på alvor når de prøvde å fremme en sak, selv ikke når det gjaldt for eksempel verneutstyr:

Verneskoene vi bruker her er veldig tunge og ubehagelige, jeg får problemer med ryggen og blir veldig sliten etter jobben. Jeg har prøvd å si i fra mange ganger for jeg burde ha bedre sko når jeg går cirka 15 kilometer hver dag på jobben.

Verneombud, tillitsvalgte og ledelse i bedriftene fortalte parallelt om hvordan vernearbeidet var innrettet, hvor ofte dette ble gjort og for eksempel hvilke saker som ble diskutert i AMU. Formelt sett kan altså rutinene være på plass selv om de ansatte ikke har et forhold til dem. Det er grunn til å spørre om vernerunder og dialoger om arbeidsmiljørelaterte forhold foregår på en så forenklet måte at de ansatte av den grunn ikke får med seg at dette er en rutine i bedriften? Det er også grunnlag for å stille spørsmål om den institusjonaliserte praksis knyttet til partssamarbeid og medvirkning er underkommunisert i mangfoldsbedrifter der mange av de ansatte ikke har fått innføring i hva dette betyr, hvordan de ulike aktørene jobber til beste for de ansatte og hvorfor disse ordningene finnes i en norsk arbeidslivsetting.

2.8 Fagforeningens rolle i mangfoldsbedriften

Den norske fagbevegelsen står overfor en rekke nye utfordringer knyttet til arbeidslivets mangfold som frem til nå har vært mindre fremtredende. Lokaltillitsvalgte og hovedtillitsvalgte i bedriftene har for lengst identifisert enkelte av de overordnede problemstillingene i den daglige utøvelsen av tillitsvervene:

Vi sliter til daglig med å forklare dem den norske samarbeidsmodellen. Hvordan klubben skal hjelpe dem er noe som må forklares gang på gang. Det er en stor misforståelse der: de tror at klubben bare skal være der når noen får sparken.

Flere studier har påpekt at det er til dels store forskjeller mellom hva arbeidstakere med minoritets- og majoritetsbakgrunn er opptatt av - for eksempel hevder Rogstad at minoriteter er mindre opptatt av likhet og lønnsutvikling og mer opptatt av muligheter til å ta ut

lange sammenhengende ferier, egen mat i kantinen osv. Slik minoritetene oppfatter det er fagforeningene i altfor liten grad opptatt av slike tema, og blir derfor ikke oppfattet som relevante (Rogstad 2001; Rogstad 2010). Dette inntrykket bekreftes av flere av de ansatte i KOM-bedriftene. En av de ansatte ler når hun forteller at:

Jo da, jeg er med i NNN. Har vært på møter noen ganger også. Det jo interessant, men... Nei, jeg synes egentlig ikke at det er så interessant.

Mens en annen sier at:

Har jeg problemer så kan jeg gå til NN [fagforeningsleder]. Vi har ikke hatt noen problemer... De i NNN er mest opptatt av høyere lønn og sånne ting. Hvordan ha det bra i fabrikken og sånne ting.

Friberg og Tyldum (2007) har i en studie vist at opp mot 80 prosent av polske arbeidsinnvandrere i hovedstadsområdet aldri har vært fagorganisert i hjemlandet, og at drøyt 10 % av dem som ikke var organiserte mente de sto i fare for å miste jobben dersom de valgte å bli medlem av en fagforening.

Vi har tidligere i denne rapporten vært inne på at antallet sysselsatte arbeidstakere med innvandrerbakgrunn øker, og at dette er en situasjon som KOM-bedriftene kjenner seg igjen i; andelen ansatte med flerkulturell bakgrunn har økt. Samtidig er det stor variasjon mellom bedriftene dersom man ser på de lokale fagforeningenes innsikt i og orientering mot problemstillinger som dukker opp i kjølvannet av en økt andel ansatte med en annen språk-bakgrunn enn den norske. I flere av bedriftene har de lokale fagforeningene enten initiert intern språkopplæring eller i hvert fall vært klare bidragsytere i arbeidet med å igangsette og gjennomføre språkkurs. Det er også eksempler på at tillitsvalgte har hatt konkrete roller ved å informere om fagforeningsarbeid på selve språkkurset. En av KOM-bedriftene har lagt spesielt stor vekt på betydningen av engasjerte fagforeninger og forklarer sin høye organisasjonsprosent med at også innvandrere har verv i foreningen:

Man må involvere fagbevegelsen! Det er bortkastede penger å starte noe uten at partene er representert. Dette er viktig fordi at de ansatte er de som best kan hjelpe til å motivere andre ansatte til deltakelse. Dersom fagforeningene ikke får være med, så risikerer man jo at de setter seg på bakbeina. Her hos oss er det de ansatte med fagforeningene som har vært drivkraften. (...) Her hos oss stiller også innvandrerne også opp på medlemsmøter 1-2 ganger i året. Vi har tillitsvalgte med innvandrerbakgrunn som engasjerer seg, det er ikke noe problem. Det er én grunn til at de melder seg inn, de er jo ikke bevisstløse!

Blant KOM-bedriftene er graden av bevissthet knyttet til fagforeningsarbeid og fagforeningens rolle som nevnt varierende. I en av bedriftene var tillitsvalgte opptatt av at mange nasjonaliteter på en arbeidsplass gjorde det nødvendig å holde seg nokså strengt innenfor bestemte kommunikasjonsrammer for å unngå konflikter i arbeidsmiljøet:

Det kan gå en kule varmt her. Litt røff tone, ligger alltid noe under den. Inne hos oss holder vi oss unna hvem vi er, hvor vi kommer fra og religion. For vi er for forskjellige. Vi kommer fra mer enn 30 land! (...) Vi har sluttet å diskutere ting. Snakker ikke om Afghanistan. Det blir fort misforståelser hvis man prøver å diskutere. Hadde jeg visst at det var mulig å snakke for eksempel på engelsk så kunne jeg tatt en diskusjon. Men gjør ikke det nå.

Sitatet over viser hvordan gode intensjoner om å unngå konflikter som skyldes språklige misforståelser kan gi begrensninger i utviklingen av det psykososiale arbeidsmiljøet. I denne bedriften ser vi også godt illustrert at et begrenset psykososialt arbeidsmiljø også gjør det vanskeligere for fagforeningen å jobbe slik den tradisjonelt sett har gjort:

Klubbmøter her? Har ikke hatt det veldig ofte. Men feilen er at vi tillitsvalgte treffer hverandre for ofte. Har medlemmene rundt oss hele tiden. Siste medlemsmøte var for flere år siden. Kommer kanskje tre stykker... det vi gjør her er at vi rett og slett går rundt til folk på gulvet i stedet for. For eksempel når det er valg. 60 prosent er organisert – de siste 40 prosent er en lett blandet gjeng, både norske og utlendinger. Det går jo bra ikke å være organisert. De er vanskelig å få med. Penger - det skjønner dem. Fikk lurt en med da jeg forklarte at han kunne spare kr 3000 på forsikringen.

I våre intervjuer med språkkursdeltakere ble bildet imidlertid mer nyansert – det handler ikke kun om penger eller mangelfulle språkferdigheter – men like mye om en oppfatning av at de tillitsvalgte er ”kjøpt og betalt av ledelsen”, som en av de ansatte sa det. Andre kursdeltakere la større vekt på sin egen uvitenhet og fortalte at de ikke hadde fagorganisert seg fordi ”jeg har jo fast jobb og har ikke problemer med sjefen. Jeg har ikke hatt bruk for det ennå”. Enkelte kursdeltakere la også relativt stor vekt på at flere tidligere tillitsvalgte var blitt rekruttert inn i ledelsen i bedriften, at fagforeningsverv slik sett fungerte med en midlertidighet som var vanskelig å skjønne og som satte tilliten på prøve. Hvordan skal man forholde seg åpent til en tillitsvalgt som i neste omgang kunne tenkes å sitte i en overordnet lederposisjon, spurte flere.

Jeg er medlem jeg, men går ikke på møter. Ingen sier til oss når det er møter. Det er forferdelig. Det er ikke hyggelig å være i et arbeidsmiljø der det ikke fungerer. Hvis jeg snakker med dem og ber om hjelp så sier

de tillitsvalgte bare at bedriften kan gjøre som de vil. Her får jeg ikke hjelp – eller jeg spør ikke lenger for jeg vet hva de svarer. Problemet her er at hvis du blir tillitsvalgt så blir du sjef. De fleste som er ledere her har vært verneombud eller tillitsvalgt.

Andre ansatte var opptatt av at de ikke hadde fått hjelp av fagbevegelsen den tiden de var medlem – en faktor som illustrerer formidlingsproblemer knyttet til fagbevegelsens oppgaver og hensikt:

Jeg er med i NNN. Det er lenge siden jeg har vært på møte. Det er ikke ofte møter. Det hjelper ingenting for oss. De er mot oss egentlig. Fagforeningslederne de snakker aldri med oss om hvordan vi har det. De er alltid mot oss. Medlemmene får ikke endret det. Medlemmene er heller ikke enig om andre som kan overta. Da jeg var sykemeldt pga kuttskader på jobben for noen år siden fikk jeg permitteringsvarsel. Fagforeningen sa at det var fordi at jeg var syk. Derfor liker jeg dem ikke. Jeg kan heller snakke med ledelsen på ulike nivå.

Jeg har vært med i en fagforening før, men ikke nå lenger. Jeg hadde jobbet her i 5 år da jeg spurte dem om hvordan jeg kunne få fast sesongarbeid. Jeg fikk ikke hjelp av fagforeningen da jeg spurte – bare beskjed om at det var en grunn til at en annen kunne få denne jobben, ikke jeg.

Når partssamarbeidet fungerer lite tilfredsstillende blir dette tydelig både blant ansatte og ledere på alle nivåer. Flere ledelsesrepresentanter har gitt uttrykk for at de ansattes manglende kjennskap til den norske arbeidsmiljøloven er et problem som fagforeningen med fordel kunne gripe tak i. Kritikken rettet seg gjerne mot de tillitsvalgtes innsats både overfor egne medlemmer og overfor potensielle nye medlemmer.

De kjenner ikke til norsk lov, er ikke organisert. NNN er ikke aktiv blant de som jobber nede på gulvet, den tillitsvalgte er ikke innom alle avdelinger, er bare på dagtid, snakker stort sett med den ansattegruppen han tilhører selv. Det er avdelingstillitsvalgte også, men det funker ikke. AMU er ikke oppe og går her det heller.

Historier om skuffende møter med de lokaltillitsvalgte er mange i KOM-bedriftene. Oppfatningen av hva en fagforening er og hva den kan og bør bidra med varierer både blant etnisk norske og blant innvandrere. Hva som skyldes rene språklige misforståelser, eller kommunikasjonssvikt, og hva som skyldes den erfaring noen grupper innvandrere har med

fagbevegelsen i sine opprinnelige hjemland ligger det utenfor rammene av denne undersøkelsen å si noe om. Generelt ser det likevel ut til at lokaltillitsvalgte kan ha en utfordring når det gjelder å formidle hva som er fagforeningens rolle i en norsk bedriftssetting og om betydningen av et kollektivt avtaleverk, for å nevne noe. Et interessant poeng fra KOM-bedriftene er likevel at et fungerende partssamarbeid internt på bedriften ser ut til å gjøre også mangfoldsarbeidet bedre. Bedrifter med et velfungerende partssamarbeid generelt sett er også bedre rustet til å organisere arbeidet med å opprette og gjennomføre språkkurs. Det er sågar eksempler på at det er fagforeningen som har tatt initiativ til språk-opplæring.

2.9 Avsluttende kommentarer

Møtet med det norske arbeidslivet har for mange innvandrere vært en delt fornøyelse. Selv etter mange års ansettelse og lang ansiennitet fra arbeidslivet har man ikke nødvendigvis utviklet sin egen språkmessige kompetanse. Med begrensede språkferdigheter følger også begrenset forståelse av alt annet enn det den rent praktiske arbeidsutførelsen. Dette innebærer blant annet at terskelen for å kvalifisere seg faglig, for eksempel gjennom å ta ulike typer fagbrev, for mange oppleves som for høy. Flere opplever å være i en innelåst posisjon på arbeidsmarkedet. Arbeidsgiversiden har ikke alltid oversikt over den enkeltes kompetanse, utdanning fra andre land er kanskje ikke godkjent og terskelen for å finne ut av hvordan man som innvandrere skal ordne slike praktiske forhold er gjerne høy. I tillegg kommer forsørgeransvar som gjør det vanskelig å jobbe redusert arbeidstid eller "ta en pause" for å gå på norsk kurs på fulltid. I KOM-bedriftene har vi også fått dokumentert at mange av dem som har lang ansiennitet sluttet på norskopplæring i regi av Introduksjonsprogrammet og lignende da de fikk seg fast jobb. Totalt sett vil disse forholdene kunne medføre en følelse av å være "innelåst" på den arbeidsplassen man er ansatt på. Manglende mobilitet både på bedriftsnivå og i det generelle arbeidsmarkedet er resultatet.

Norske bedrifters møte med arbeidstakere fra andre land og kulturer kan også sies å bære preg av å være en delt fornøyelse. Med KOM-bedriftene som bakteppe vil vi hevde at det fremdeles er mange utfordringer som ikke er håndtert eller som ikke har funnet gode løsninger. Arbeidslivets regelverk og det institusjonelle apparatets betydning for det lokale bedriftsdemokrati er bare i begrenset grad oppfattet av denne gruppen arbeidstakere. Møteplasser som fungerer godt nok for arbeidstakere med god språkforståelse blir inadequate for flerkulturelle, faren for ulykker og nesten-ulykker, for formidling av helse, miljø- og sikkerhetsforskrifter osv lider under dette, og ledelse og verneombud og tillitsvalgte utvikler det man kunne kalle en vegrende holdning til disse utfordringene.

En hovedkonklusjon fra vårt innblikk i KOM-bedriftenes verden er at det er på høy tid å møte kommunikasjonsutfordringene på bedriftsnivå. Dette arbeidet er bedriftene godt i gang med. Bevisstheten knyttet til mangfoldsutfordringer i den enkelte bedrift er i utvikling og

inntil videre ser det ut til at det å arrangere bedriftsinterne språkkurs er et godt utgangspunkt for videre bedriftsutvikling.

Vi skal i de følgende tre kapitlene se nærmere på hvilke erfaringer som er gjort i KOM-bedriftene i forbindelse med gjennomføringen av selve KOM-prosjektet og i forhold til organisering og gjennomføring av bedriftsinterne språkkurs. Suksesskriterier for et slikt utviklingsarbeid blir presentert i denne rapportens avslutningskapittel.

Vi nevner også at det er utviklet en veiviser for bedrifter som skal sette i gang med språkopplæring i bedrift. Denne kan også være relevant for bedrifter som har arrangert slike kurs tidligere og som opplever at kursene har hatt begrenset eller ukjent nytte for bedriften. Veiviseren ligger som vedlegg i denne rapporten, men kan også lastes ned fra hjemmesidene til AFI (www.afi.no), NHO (www.nho.no) og NNN (www.nnn.no).

3 Implementeringsprosessen

Evaluering handler ofte om forholdet mellom idealer og realiteter. Man sammenligner "idealene" eller målsettingene med "realitetene" i et tiltak og spør: I hvilken grad ble idealene eller målsettingene realisert? Hvordan kan man forklare eventuelle avvik mellom idealer og realiteter? Hvis avstanden var stor, var det "teorien" som var feil, eller var det iverksettingsprosessen som sviktet? Hensikten med en iverksettingsanalyse er å finne forklaringer på "... hvilken avstand eller nærhet iverksettingsprosessen skaper mellom intensjon og realitet" (Baklien 1993).

Iverksetting dreier seg om å organisere aktørers handlinger slik at de samlet sett får den ønskede effekt. Studiet av iverksettingsprosesser kan deles inn i to hovedretninger: "top-down" eller "bottom-up" (Hatleskog 1987; Sabatier 1986). De to perspektivene har ulike syn på organisering og iverksetting, hva som er vellykket og mislykket og på hvilke virkemidler som må brukes for å realisere organisasjoners målsettinger.

"Top-down"-perspektivet tar som utgangspunkt at det er mulig å styre iverksettingsprosesser gjennom hierarkisk autoritet. Det legges til grunn at organisasjonsmedlemmene handler på måter som samsvarer med sentrale vedtak og beslutninger. Vellykket iverksetting defineres som grad av målrealisering. Iverksettingsproblemer tilskrives som oftest uklare mål, administrativ inkompetanse eller sabotasje. Mer styring, kontroll og klarere målformuleringer lanseres som medisin.

"Bottom-up"-perspektivet ser iverksettingsprosessen mer "nedenfra". Man legger større vekt på å studere hvilke krefter og interesser som styrer samspillet mellom aktører og grupper som er involvert i iverksettingsprosessen. Aktørene kan forfølge målsettinger som i større eller mindre grad kan samsvare med tiltakets sentrale målsettinger, alt etter deres fortolkninger, interesser og mulighetsrom. Samhandlingen kan derfor være preget av forhandlinger, kompromisser og av og til konflikter mellom aktørene.

I et "bottom-up"-perspektiv gis det ikke entydige standarder for å måle suksess. Hva som skal regnes som suksess, blir avhengig av øynene som ser. Det blir derfor mer hensiktsmessig å *undersøke hvilke prosesser som ble satt i gang i iverksettingsfasen og hvordan de involverte aktørene selv vurderer prosessen og resultatet av tiltaket.*

I det følgende har vi valgt å legge et "bottom-up"-perspektiv til grunn for vår iverksettingsanalyse.

3.1 Fremgangsmåte og metode

3.1.1 Det opprinnelige prosjektdesignet

KOM-prosjektet var et forskningsstøttet utviklingsprosjekt hvor et antall pilotbedrifter skulle prøve ut forskjellige måter å drive opplæring på lokalt i bedriftene. Basert på erfaringene man gjorde, skulle det så genereres et felles verktøy bestående av elementer fra felterfaringen. Utviklingsdesignet ble lagt opp etter tre vanlige stadier i utviklingsprosjekter i bedrifter: forankringsfase, prosjektutviklingsfase og institusjonalisering (Pålshaugen 1991).

Følgforskningen var basert på en formativ evalueringsmetodikk (Cizek og Andrade 2010). Denne tilnæringsmåten er basert på at forskerne bidrar med jevnlig innspill og tilbakemeldinger til aktørene i prosjektet. På den måten kan nødvendige kursjusteringer gjøres underveis. På det lokale planet skulle bedriftenes erfaringer med implementering av norskopplæring følges opp og evalueres. På et mer overordnet plan skulle analysen og evalueringen bidra til å identifisere elementer i og betingelser for utvikling av et felles opplæringsverktøy.

Norskopplæringen skulle foretas av eksterne kurstilbydere. Opplæringsmodellene de brukte skulle tilpasses den enkelte bedrifts behov, forutsetninger og målsettinger. Det ble derfor tatt høyde for at ulike pedagogiske metoder ville bli brukt.

Det ble innledet et samarbeid med VOX sin avdeling for utvikling og integrering. VOX skulle være samarbeidspartnere på det pedagogisk-faglige i prosjektet. De skulle kvalitetssikre opplæringstilbyderne som ble invitert inn i prosjektet og være rådgivere for utviklingen av det bedriftsinterne opplæringsmaterialet.

De tre landsforeningene i NHO forpliktet seg til å skaffe fire til fem pilotbedrifter hver – hvorav en til to skulle delta som såkalte ressursbedrifter i en senere fase i prosjektet.

På hver bedrift skulle det etableres en arbeids- eller prosjektgruppe. Gruppene skulle som et minimum bestå av representanter for ledelse og tillitsvalgte fra berørte avdelinger på bedriftene. Hovedoppgaven var å styre og koordinere opplæringen lokalt på bedriften. De skulle også være et bindeledd til prosjektets sentrale arbeidsgruppe og forskerne.

Et nettverks- eller erfaringsforum skulle ivareta behovet for erfaringsutveksling og læring mellom bedriftene underveis. Forumet skulle samtidig tjene som et sted hvor forskerne og den sentrale prosjektledelsen kunne spille inn og drøfte problemstillinger som dukket opp i løpet av prosessen med bedriftsaktørene.

Prosjektet skulle styres av en sentral styringsgruppe og koordineres av en sentral arbeidsgruppe⁴. Den sentrale styringsgruppa⁵ hadde halvårlige møter, mens arbeidsgruppa møttes om lag månedlig.

3.1.2 Oppgavefordeling mellom prosjektaktørene

Følgende oppgavefordeling ble trukket opp mellom aktørene i prosjektet⁶:

AFI skulle:

- Være prosjektleder og fungere som prosessmoderator og samtalepartner for landsforeningene, bedriftene og opplæringstilbydere
- Følgeevaluere prosessen i bedriftene
- Gjennomføre nettverkssamlinger og konferanser underveis
- Lede Arbeidsgruppen
- Være sekretariat for Styringsgruppen
- Utarbeide en håndbok med en/flere gode modeller for bedriftsintern opplæring

NHOs tre landsforeninger skulle:

- Rekruttere bedrifter til prosjektet
- Være i dialog med bedriftene og følge opp bedriftsprosessene i samarbeid med AFI
- Bidra til forskningen gjennom deltakelse i Arbeidsgruppens aktiviteter
- Følge opp bedrifter som ikke inngår i forskningsprosessen
- Søke om finansiell støtte til bedriftene fra Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA-midler) eller fra andre kilder
- Lage kontrakt med Opplæringstilbyder

⁴ Den sentrale arbeidsgruppen bestod av representant for NHO Mat og drikke, NNN, AOF og AFI som ledet gruppen. En styringsgruppe ble etablert 20.11.08 med representanter fra NHO Reiseliv, NHO Service, NHO Mat og Drikke, NNN, Fellesforbundet, Arbeidsmandsforbundet og NHOs Arbeidsmiljøfond.

⁵ NHO Service og NHO Reiseliv deltok til å begynne med i styringsgruppen, men trakk seg ut av prosjektet da det i mars 2009 ble klart at deres åtte medlemsbedrifter ikke fikk innvilget sine søknader om midler fra Program for Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA-midler). Etter dette bestod styringsgruppen av representanter fra NNN, NHO Mat og Drikke og Arbeidsmiljøfondet. AFI var sekretær for styringsgruppen.

⁶ Se "Oppdatert prosjektskisse februar 2009"

Opplæringstilbyderne skulle:

- Screene og kartlegge språkkunnskapene i bedriftene
- Tilpasse sine opplæringsmodeller etter bedriftenes behov
- Delta på møter (bedrift/AFI) og nettverkssamlinger
- Bistå i følgeevalueringsprosessen gjennom møtedeltakelse/intervjuer/loggskrivning underveis

Bedriftene skulle:

- Opprette en intern arbeidsgruppe (partene, verneombud) som styrer prosjektet internt (AFI/NHO/NNN og Opplæringstilbyder deltar på møter)
- Samarbeide med opplæringstilbydere om
 - Informasjonsarbeidet i bedriften
 - Skreddersy opplæringsmodellen og iverksette/evaluere denne underveis
- Delta i konferanse/Nettverksmøter
- Tilrettelegge for evaluering av opplæring og prosess sammen med AFI
 - Intervjuer/samtaler med ledelse, arbeidsledere, deltakere og kollegaer
- Vurdere videreføring av kurs

NNN og Fellesforbundet, eventuelt Arbeidsmannsforbundet skulle:

- Delta i arbeidsgruppemøter og Styringsgruppemøter
- Bidra til forankring i bedrift
- Følge opp prosessen i bedrift underveis i samarbeid med Landsforeninger og AFI

Prosjektdesign, organisering og deltakere endret seg imidlertid som følge av manglende finansiering av de påtenkte norskkursene på bedriftene.

3.1.3 Store endringer av prosjektorganisasjonen i mars 2009

I løpet av forprosjektet ble det sendt en søknad om BKA-midler til ni bedrifter i januar 2008. Søknaden nådde ikke opp. Årsaken var at den var for lite konkretisert når det gjaldt antall deltakere, hvilke bedrifter som skulle være med og hvor mange ansatte kartleggingen skulle omfatte. Opplæringsaktiviteten skulle heller ikke starte før i 2009, og da var det et nytt budsjettår i BKA-programmet.

I løpet av 2008 byttet NHO Service og NHO Reiseliv representanter i den sentrale arbeidsgruppen. De nye representantene hadde ikke vært med på de innledende fasene av

KOM-prosjektet og trengte derfor noe tid på å sette seg inn i området og opprette relasjoner til potensielle deltakerbedrifter.

De tre landsforeningene rekrutterte i løpet av 2008 til sammen 13 bedrifter til prosjektet. De fleste bedriftene stilte imidlertid som betingelse for sin deltakelse at de fikk BKA-midler til å finansiere opplæringen.

På vegne av de 13 bedriftene ble det sendt en felles søknad i januar 2009. 6. mars ble det klart at søknaden ikke ble innvilget. Hovedårsakene til avslaget var:

- Søknaden la for mye vekt på muntlig opplæring
- Søknadsbeløpet var for stort i forhold til totalbudsjettet. Det var heller ikke organisert i moduler slik at noe av opplæringen kunne få finansiering selv om ikke hele søknaden ble innvilget
- Det fremgikk ikke av søknaden hvem som var prioriterte målgrupper og hvilken språkundervisning deltakerne eventuelt hadde mottatt før
- De valgte kursleverandørene var for kjente og hadde mottatt mye midler før. VOX ønsket nå å spre midlene slik at også andre kursleverandører kunne komme på banen
- Vox hadde fått instruksjoner fra regjeringen om å prioritere tre andre bransjer: Transport, varehandel innenfor HSH-området og byggebransjen

Etter avslaget på søknaden valgte NHO Reiseliv, NHO Service og åtte av deres medlemsbedrifter å trekke seg ut av prosjektet. NHO Mat og Drikke valgte likevel å fortsette med sine seks medlemsbedrifter. På to av medlemsbedriftene hadde man allerede startet opp med henholdsvis mentorbasert opplæring og screening av ansatte. Bedriften som hadde foretatt screeningen⁷ mente det var skapt forventninger blant de ansatte som gjorde det vanskelig å trekke seg ut. De valgte derfor å forsøke andre finansieringskilder som NAV Tilretteleggings-tilskudd og LOs Utdanningsfond. De andre bedriftene valgte også å lete etter andre finansieringsmuligheter og heller prøve å søke om BKA-midler igjen i neste utlysningrunde med deadline januar 2010.

I løpet av høsten 2008 gjorde AFI og de tre landsforeningene 19 bedriftsbesøk på 17 bedrifter. Det ble foretatt behovskartlegginger på sju bedrifter ved hjelp av spørreskjemaer. Noen bedrifter hadde satt ned lokale arbeidsgrupper.

⁷Screeningen ble foretatt ved hjelp av en ordkjedetest. Ordkjedetesten er en gruppetest som måler ordavkodningsferdigheter, det vil si de mer tekniske sidene av lesingen. Testen tar ca ti minutter å gjennomføre og kan brukes til repeterende testing (se www.vox.no/Tester-og-kartlegging/). Testen viste at 64 prosent av deltakerne befant seg på nivå 1 av 5 der 5 er høyest. Det var altså et klart behov for norskopplæring på bedriften.

Den sentrale arbeidsgruppen intervjuet flere potensielle kurstilbydere, utarbeidet kravspesifikasjoner for opplæringen og anbefalinger til bedriftene når det gjaldt valg av kurstilbyder. Mye var altså gjort klart slik at norskopplæringen kunne starte opp i løpet av våren 2009.

Bedriftenes reaksjoner på avslaget om BKA-midler i mars 2009 ble beskrevet med ord som "forbauselse, frustrasjon, rådvillhet". Avslaget medførte at prosjektet mistet mye momentum og "styringsfart". Avgjørelser og aktiviteter ble "satt på vent" mens bedriftene reorienterte seg.

Våren 2009 trakk en de seks deltakerbedriftene seg ut av prosjektet. Begrunnelsen var dels manglende innsats hos deltakerne mellom møtene og at opplæringen var ressurskrevende⁸.

3.1.4 Datainnsamling

Spørreundersøkelse

I perioden desember 2007 – februar 2008, gjorde AFI en spørreundersøkelse⁹ blant 750 av de tre landsforeningenes medlemsbedrifter som hadde mer enn ti ansatte. I tillegg ble det gjort intervjuer på tre bedrifter (Radisson SAS, Ringnes bryggeri AS og ISS Catering).

Spørreundersøkelsen dreide seg om norskferdigheter blant de ansatte og utfordringer knyttet til dette. Man fikk inn 203 svarskjemaer, noe som gir en svarprosent på bare 27. Undersøkelsen kunne på grunn av den lave svarprosenten ikke regnes som representativ. En rimelig antakelse er at det var de bedriftene som hadde størst behov for opplæring som svarte. Det er interessant å merke seg at om lag 80 prosent av de som svarte, sa at de hadde fremmedspråklige ansatte med behov for opplæring i norsk. Om lag seks av ti bedrifter som hadde erfaringer med norskopplæring fra før, hadde gode erfaringer med dette. Det er også interessant å merke seg at nesten halvparten (49 prosent) av bedriftene sa at de hadde norskspråklige ansatte med behov for lese- og skrivetrening. Undersøkelsen tydet med andre ord på at det var et klart behov for norskopplæring ute i medlemsbedriftene.

Behovskartlegging

Behovskartleggingen som AFI foretok høsten 2008 på sju bedrifter, dreide seg om bedriftenes behov og motivasjonsgrunnlag og hvilke muligheter de hadde for å sette i gang med opplæringsprogrammer. Sammen med 19 bedriftsbesøk på 17 bedrifter, gav dette et bilde av bedriftenes motivasjonsgrunnlag og behov på norskopplæringsområdet.

Responser fra bedriftene viste at manglende beherskelse av norsk blant ansatte med minoritetsbakgrunn skapte en rekke arbeidsmiljørelaterte utfordringer på arbeidsplassene.

⁸ En av de andre bedriftene trakk seg også ut våren 2009 på grunn av store omstillinger som følge nedleggelse og oppsigelser. Bedriften fant det vanskelig å prioritere norskopplæring i en slik situasjon. Bedriften kom imidlertid med i prosjektet igjen på et senere tidspunkt.

⁹ Se Ida Drange: Rapportering fra forprosjektet, AFI (2008), Upublisert notat, Arbeidsforskningsinstituttet.

De fleste bedriftene mente at mange av deres ansatte hadde behov for opplæring både i lesing, skriving og i muntlig trening. De la stor vekt på at opplæringen burde foregå i nær tilknytning til arbeidsplassen og arbeidsoppgavene, og at den skulle være basert på jobbrelevante tekster som for eksempel HMS-forskrifter, reglementer, kvalitetssystemer, hygieneregler og fagterminologi i opplæringen¹⁰.

Semistrukturerte intervjuer

Datainnsamlingen ble foretatt i flere omganger ved bruk av semistrukturerte kvalitative intervjuer med de involverte aktørgruppene på deltakerbedriftene (deltakere, mellomledere, tillitsvalgte, lærere, m.m.).

I 2010 gjorde AFI to intervjurunder på samtlige deltakerbedrifter. 17 deltakere på norskkursene og deres lærere ble dybdeintervjuet, i tillegg til 17 mellomledere og ansatte fra HR- eller personalavdelinger, samt verneombud og tillitsvalgte på alle bedriftene.

Intervjuene gav data om HMS- og arbeidsmiljøforhold, relevante trekk ved bedriftskultur og sosialt miljø, ansattes norskerdigheter og behov for opplæring, trekk knyttet til organisering, innhold og implementering av norskopplæringen, bedriftens og deltakernes motivasjonsgrunnlag, hvilke problemer man hadde støtt på underveis og hvordan man hadde løst dem og andre forhold som vi antok hadde betydning for implementering og utvikling av opplæringen.

Nettverkssamlinger

Høsten 2009, våren 2010 og vinteren 2011 arrangerte vi tre nettverkssamlinger eller fora for erfaringsutveksling for deltakerbedriftene. Her oppdaterte bedriftene hverandre på hvilke erfaringer som var gjort i prosjektet så langt. Sentrale problemstillinger som hadde kommet opp underveis i prosessen ble også løftet fram og drøftet. De tre samlingene bidro med nyttige data underveis i prosessen. I samlingene ble det også hentet inn eksterne foredragsholdere som kunne bidra med nyttig kunnskap for bedriftene¹¹.

3.2 Rekruttering, finansiering og tidspress

Bedriftsbesøkene som AFI og landsforeningene foretok høsten 2008, tydet på at både behov og motivasjon for norskopplæring var til stede. Det samme viste den skriftlige behovskartleggingen som AFI foretok samme høst. I rekrutteringsprosessen gjorde imidlertid særlig medlemsbedriftene i NHO Reiseliv og NHO Service sin deltakelse i prosjektet betinget av tilgang på BKA-midler for å finansiere opplæringen.

¹⁰ Mer om dette i kapittelet om *Utfordringer for mangfoldsbedriften*.

¹¹ For mer informasjon om programmene på nettverkssamlingene, se vedlegg.

I etterkant kan man se at prosjektet burde vært bedre forankret på bedriftene siden en viss minimumsdeltakelse var kritisk for om det skulle lykkes eller ikke. NHO Reiseliv og NHO Service byttet imidlertid representanter i prosjektet i 2008, og de nye representantene måtte i en viss forstand "gå tilbake til start" og bygge relasjoner til potensielle deltakerbedrifter på nytt. Søknadsfristen for BKA-midler var januar 2009. Det var altså begrenset tid til rådighet til å rekruttere motiverte bedrifter og forankre prosjektet internt hos ledelse og ansatte.

Tidspresset medførte at forarbeidet på bedriftene ikke ble gjort grundig nok. Bedriftene hadde ikke kartlagt godt nok hvilke ansatte som skulle delta i opplæringen eller hvilken norskopplæring de hadde fått fra før. Videre var målsettingene for opplæringen diffuse, for svakt knyttet til basiskompetansemålene og det ble lagt for mye vekt på den muntlige delen av opplæringen.

Det var motstridende oppfatninger i den sentrale arbeidsgruppa når det gjaldt hvilke krav man skulle stille til bedriftene for at de skulle få være med på prosjektet. Noen mente at det ikke burde stilles krav utover at bedriftene skulle si seg interessert i å delta. Andre mente at de som skulle delta, burde forplikte seg uten å knytte deltakelsen til BKA-finansiering. Arbeidsgruppen lyktes ikke i å skape noen konsensus på dette området, med den følge at ulike budskap ble kommunisert til potensielle deltakerbedrifter. Mens det i noen bedriftsbesøk ble sagt at deltakelsen var åpen, ble det i andre møter stilt klarere krav om forpliktende løfter om deltakelse fra bedriftene. Ingen av landsforeningene kunne imidlertid kreve at de andre skulle forholde seg til sine medlemsbedrifter som de selv gjorde. Man var avhengig av konsensus om en felles holdning, noe man ikke oppnådde. Det er rimelig å anta at mangelen på konsensus om rekrutteringsstrategi i den sentrale arbeidsgruppa bidro til å svekke den innledende fasen i prosjektet. Mer enighet om rekrutteringsbetingelser, et bedre forarbeid, bedre kartlegging på bedriftene i forkant av søknaden og klarere forpliktelser knyttet til deltakelse fra bedriftenes side, ville trolig gitt prosjektet en bedre start.

3.3 Mangel på modellvariasjon

Prosjektets opprinnelige ambisjon var å lage et felles erfaringsbasert verktøy for norskopplæring på bedrifter. Verktøyet skulle utvikles ved at deltakerbedriftene skulle prøve ut forskjellige metoder og måter å drive opplæring på. Anerkjente kurstilbydere skulle ha ansvaret for det pedagogiske opplegget og den praktiske undervisningen etter at de var kvalitetssikret i samarbeid med VOX. Bedriftene kunne selv beslutte hvilken kurstilbyder de ville bruke.

Av de seks bedriftene som fortsatte i prosjektet etter avslaget på søknaden om BKA-midler i mars 2009, valgte fem samme kurstilbyder: AOF. Det ble derfor ikke nok variasjon i det pedagogiske opplegget til at det ble mulig å gjøre fornuftige komparasjoner mellom ulike opplæringsmodellers sterke og svake sider.

En grunn til at AOF ble foretrukket av så mange, var trolig at de bistod bedriftene med utforming av søknadene om BKA-midler for 2010. Da ble også undervisningsopplegget lagt opp etter deres måte å gjøre tingene på.

Opplegget forutsatte også at kurstilbyderne var villige til å legge fram sine pedagogiske metoder og verktøy til åpen diskusjon underveis i prosjektet. Kurstilbyderne opererer imidlertid på et privat kommersielt marked og er hverandres konkurrenter. De er ikke uten videre interessert i å røpe sine "forretningshemmeligheter" for hverandre, slik denne uttalelsen fra en av kurstilbyderne tydet på:

"Vi er litt skeptiske til å legge fram vår modell på et møte hvor konkurrentene våre er til stede. Vi har nemlig svært mange eksempler på at vi er blitt kopiert. Det vi presenterer vil derfor være det som er vanlig (m.a.o. minimum) og som vi regner med at alle har med. Det litt "spesielle" holder vi litt mer for oss selv og for de bedriftene som sier at de er interessert i vårt tilbud". (E-post fra kurstilbyder til prosjektleder, oktober 2008)

Vi fikk lignende uttalelser fra andre kurstilbydere. Det var altså ikke slik at kurstilbyderne uten videre delte prosjektets ambisjoner om å utvikle et felles verktøy for norskopplæring. Noen av dem så på dette som en potensiell kommersiell trussel som kunne bidra til å svekke deres posisjon i kursmarkedet.

Dette var en svakhet i det opprinnelige prosjektdesignet. Dersom man baserer utvikling av felles pedagogiske metoder og verktøy på metodene til konkurrerende aktører, så må man anta at aktørenes kommersielle interesser kan komme i konflikt med denne målsettingen.

Mangelen på modellvariasjon betydde at forsøksstrategien måtte revurderes. Siden bedriftene hadde valgt samme kurstilbyder og altså i hovedsak samme modell, valgte vi derfor heller å *fokusere på betingelser for å lykkes med norskopplæring på bedriftene.*

3.4 Månedelige arbeidsgruppemøter - det sentrale koordinerende forum

De månedelige møtene i den sentrale arbeidsgruppen fungerte som et forum hvor NNN, NHO Mat og Drikke og AFI kunne holde hverandre oppdatert på forhold med relevans for prosjektet, diskutere valg av utviklingsstrategi og ta opp aktuelle problemstillinger fra deltakerbedriftene. Arbeidsgruppen har også planlagt innretting av nettverkssamlinger samt KOM-prosjektets forhold til det internasjonale samarbeidet i EU-prosjektet INNO-VET. AOF

ble fra 2009 invitert til å delta i den sentrale arbeidsgruppa i en pedagogisk-faglig rådgivende rolle¹².

Gruppen hadde månedlige møter. Gruppens hovedoppgaver var:

- Sørge for fremdrift i prosjektet
- Være bindeledd til styringsgruppen og Arbeidsmiljøfondet
- Følge opp deltakerbedriftene
- Drøfte problemer som oppstod underveis og forhold av betydning for prosjektet
- Arrangere nettverkssamlinger/fora for erfaringsutveksling
- Drøfte innspill som forskerne kom med etter datainnsamlingsrunder og bedriftsbesøk foretatt av NNN og NHO Mat og Drikke
- Være bindeledd mellom INNO-VET og KOM-prosjektet
- Drøfte utadrettet informasjonsstrategi

Gruppen fungerte svært godt både som arbeidsgruppe og diskusjonsforum. Den var et helt sentralt element i administrasjonen av KOM-prosjektet. All prosjektrelatert informasjon til og fra deltakerbedriftene ble koordinert av den sentrale arbeidsgruppen.

3.5 Iverksettelsesprosessen på bedriftsnivå

To av deltakerbedriftene måtte i løpet av prosjektperioden håndtere større nedbemannings- og omstillingsprosesser. Dette medførte at de hadde begrenset kapasitet å bruke på KOM-prosjektet og at det derfor i alle fall i perioder ble nedprioritert. Den ene av disse bedriftene hadde tidligere hatt flere runder med norskopplæring og var dermed en av de mer erfarne på området. Hensikten med å rekruttere denne bedriften til KOM-prosjektet var at de kunne bidra med sine erfaringer overfor de mindre erfarne bedriftene. Selv om bedriften hadde flere norskopplæringskurs på merittlisten, så hadde de imidlertid ikke evaluert eller gjort noen analyse av erfaringene sine så langt. Innsiktene de hadde ervervet seg hadde derfor et mer anekdotisk preg, og var i stor grad knyttet til personene som hadde vært involvert i virksomheten.

En tredje av deltakerbedriftene skiftet eier i løpet av prosjektperioden. Dette begrenset bedriftens kapasitet til å delta i en del av perioden.

¹² AOF deltok også i INNO-VET.

Etter råd fra NAV, søkte prosjektbedriftene om NAV Tilretteleggingstilskudd. Bedriftene fikk sine søknader innvilget i løpet av 2009 og dette bidro til å holde oppe aktivitet og momentum i prosjektarbeidet mens bedriftene forberedte seg på å søke om BKA-midler nok en gang innen fristen i januar 2010.

Denne gangen endret bedriftene søkestrategi. I stedet for å gå sammen om en felles søknad slik de hadde gjort (og mislykkes med) i 2008 og 2009, valgte bedriftene nå å søke hver for seg. De samarbeidet nært med kurstilbyderen AOF som hadde hjulpet dem med nødvendig forarbeid og med å skrive søknadene. I mars 2010 ble søknadene innvilget og de som hadde fått nye midler kunne begynne med opplæring.

3.5.1 Organisering på bedriftsnivå

I det opprinnelige prosjektdesignet var det forutsatt at hver bedrift skulle etablere en arbeidsgruppe. Denne skulle som et minimum være sammensatt av representanter for linjeledelse og fagforening. Gruppens oppgaver var å informere om, rekruttere, organisere og følge opp kursvirksomheten som ble satt i gang. Den skulle også være et bindeledd mellom bedriftene og forskerne.

Erfaringene viste at opplegget bare i liten grad ble brukt på bedriftene. KOM-prosjektet ble i all hovedsak forvaltet av mer ad-hoc lignende strukturer på bedriftene uten noen fast struktur og møterytme. Til en viss grad reflekterer dette arbeidsvaner og preferanser på bedriftene, men også at "one size fits all" ikke nødvendigvis var den beste måten å organisere prosjektarbeidet på for alle. På et par av bedriftene var det "ildsjelene" som var drivkraften i arbeidet. Etter deres oppfatning var det ikke nødvendig å etablere noen arbeidsgruppe til å ta seg av opplæringen. Det ville bare bidra til å gjøre prosessen mer "byråkratisk" og tungdrevet. På de andre bedriftene bidro omstillinger og nedbemanningsprosesser til at det ble for kapasitetskrevenne å etablere egne arbeidsgrupper.

En konsekvens av mangelen på velfungerende arbeidsgrupper ble svekkede koblinger mellom bedriftene og prosjektorganisasjonen. En annen følge var at det bare delvis ble etablert fora på bedriftene hvor de involverte aktørene kunne følge opp, evaluere, utveksle erfaringer om og diskutere forbedringer av opplæringsvirksomheten. Læringen i prosjektet ble dermed svekket. Mangelen på velfungerende arbeidsgrupper gjorde det også tidkrevende og tungvint for forskerne og den sentrale arbeidsgruppa å få til avtaler og kunne følge opp bedriftene. Denne delen av prosjektet ble dermed mye mer energi- og tidkrevende enn det i utgangspunktet hadde behøvd å være.

3.5.2 Manglende involvering av mellomledere

Intervjumaterialet vårt tyder på at mellomlederne på flere av bedriftene ikke ble involvert i opplæringen i tilstrekkelig grad. Flere av dem var ikke blitt informert om at medarbeidere i deres avdelinger var plukket ut til å gå på kurs, hva som var grunnen til at de var plukket ut, hva kurset inneholdt eller hvem som hadde foretatt utvelgelsen. Flere var til dels uenige i prioriteringene som var gjort og mente at andre deltakere hadde større behov.

Den manglende involveringen av mellomledere bidro til å svekke kursenes legitimitet i denne gruppa. Når de ikke ble tatt med i planleggingen, så bidro det til at oppfølgingen av medarbeiderne i etterkant heller ikke ble satt på dagsorden og gjort på en planmessig måte i avdelingene. Den manglende forankringen hos mellomlederne bidro derfor til at flere av bedriftene fikk mindre igjen for opplæringen enn om de hadde involvert denne gruppa i større grad.

3.5.3 Organisering og innhold i opplæringen på bedriftene

Norskopplæring i kombinasjon med arbeid har vist seg å gi bedre resultater enn klasseromsundervisning alene (Drøpping og Kavli 2002) (Djuve 2005). Det gjelder også for arbeidstakere med lav utdanning (Folkenborg og Hansen 2003). Vil man benytte arbeidsplassen til å styrke språkutvikling blant fremmedspråklige ansatte, så forutsetter det at arbeidstakerne kan praktisere norsk sammen med noen som allerede behersker språket (Sollund 2004). Hvis norskopplæringen skal gi varige resultater, så må den derfor organiseres på en slik måte at studentene både får opplæring og anledning til trening i etterkant av opplæringen.

Som tidligere nevnt, var ideen bak KOM-prosjektet at ulike modeller for opplæring skulle prøves ut på bedriftene. På den måten kunne vi sammenligne de respektive modellenes sterke og svake sider og utvikle et nytt felles, erfaringsbasert opplæringskonsept.

I samarbeid med Vox utarbeidet prosjektet i 2008 kravspesifikasjoner til de potensielle kurstilbyderne vi ønsket å vurdere et samarbeid med. De ble bedt om å skissere et pedagogisk opplegg og gi et prisanslag på bakgrunn av dette. Fem kurstilbydere ble deretter innkalt til intervjuer som ble foretatt av AFI, NHO Mat og Drikke og VOX i fellesskap. På bakgrunn av tilbudene og intervjuene anbefalte prosjektet tre kurstilbydere til bedriftene. Bedriftene kunne imidlertid fritt velge hvilken kurstilbyder de ønsket å bruke.

I løpet av 2009 ble det klart at fem av de seks bedriftene som deltok hadde valgt samme kurstilbyder (AOF). Den sjette bedriften valgte å prøve ut en av de andre¹³. Som tidligere nevnt betydde valget av samme kurstilbyder at forsøksstrategien måtte revurderes. Selv om kursopplegget varierte noe både i innhold og form fra bedrift til bedrift, så var ikke forskjellene tilstrekkelig store til at det ble meningsfullt å gjøre en komparativ analyse

I det følgende skal vi beskrive og drøfte noen hovedtrekk ved opplæringen slik den ble utformet på bedriftene.

Screening og seleksjon av deltakere

For at pedagogene skulle kunne tilpasse norskopplæringen til målgruppen, måtte de kartlegge deltakernes kunnskapsnivå¹⁴. Flere metoder ble benyttet: selvevalueringsskjemaer

¹³ Denne bedriften valgte imidlertid å avslutte opplæringen etter ett semester. Begrunnelsen var blant annet for lav egeninnsats fra deltakerne mellom de felles samlingene som var lagt inn i kurset.

¹⁴ Vi snakker i det følgende kun om ansatte med fremmedspråklig bakgrunn som har behov for å styrke sine norskferdigheter.

kombinert med intervjuer, ordkjede-tester ¹⁵ i kombinasjon med intervjuer og andre standardiserte tester som "Veilederen-Basis II" og "Rådgiveren" var eksempler på metoder som ble brukt.

Det ble diskutert om man skulle teste alle eller bare utvalgte grupper ansatte. Et par av bedriftene testet alle og fanget dermed også opp norskfødte med lese- og skrivevansker (for eksempel dysleksi) som kunne ha behov for mer norskopplæring. Andre mente det ble for omfattende å teste alle og valgte en mer selektiv tilnærming.

Testresultatene ble brukt til å fordele deltakerne i grupper etter kompetanse og forutsetninger. Pedagogene var nokså klare på at gruppene burde settes sammen slik at de var så homogene som mulig og ikke for store (maks åtte deltakere gikk igjen). I praksis måtte man av og til fravike disse prinsippene, blant annet på grunn av frafall underveis. Noen måtte slå sammen grupper som dermed ble mindre homogene enn ønskelig sett fra et fagpedagogisk ståsted.

Når det gjelder seleksjon av deltakere på bedrifter som ikke har drevet med denne typen opplæring før, så anbefaler gjerne AOF at det velges ut deltakere som egner seg som "ambassadører" (dvs. lokale opinionsledere) som kan reklamere for og bidra til å rekruttere nye deltakere til kursene. På to av bedriftene som i følge eget utsagn hadde valgt deltakere ut fra slike kriterier, støttet man imidlertid på rekrutteringsproblemer da man ville arrangere senere kurs. Det kan kanskje være fornuftig å rekruttere "ambassadører", men det er neppe tilstrekkelig for å sikre deltakelse og oppslutning om kurs av den typen det her er snakk om.

Deltakernes forutsetninger

Mange av deltakerne hadde lite og dårlig utdanning før de kom til Norge. Selv om de fleste tidligere hadde mottatt norskundervisning via introduksjonsprogrammet¹⁶, så hadde mange sluttet så snart de fikk en jobb. På bedriftene ble det ofte til at de jobbet sammen med kollegaer fra sin egen språkgruppe. Og på fritiden var det stort sett landsmenn de hadde omgang med. På den måten ble norskkunnskapene hos enkelte svekket med årene.

¹⁵ Dette er en type test hvor de som testes skal identifisere enkeltord i serier av sammensatte ord som for eksempel eplekjørevaskespise.

¹⁶ Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (rundskriv H-20/05) regulerer retten til deltakelse i introduksjonsprogram og rett og plikt til norskopplæring og gjelder nyankomne innvandrere som har fått opphold etter 1. september 2005. Innholdet i selve introduksjonsprogrammet omfatter norskopplæring, samfunnskunnskap og arbeidslivskunnskap. Nyankomne innvandrere har plikt til å gjennomføre opplæring i 250 timer norsk og 50 timer samfunnskunnskap på et språk de forstår dersom de ønsker å søke om bosetting i Norge. Rett betyr at opplæringen er gratis. Plikt betyr at gjennomført opplæring er en forutsetning for å få bosettingstillatelse. Utover dette vilkåret er det ingen som har plikt til å lære norsk. Det stilles heller ikke et krav om avlagt test etter 300 timer. Det eneste kravet for å søke om bosetting er at 300 timer er gjennomført og registrert i NIR. For mer informasjon, se for eksempel:

http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/tema/integrering/norsk_og_introduksjonsordning_for_innvan.html

Flere av lærerne mente at det burde stilles krav til deltakerne om hjemmearbeid mellom undervisningssamlingene på bedriften for å sikre en fornuftig progresjon. Det er lite realistisk å forvente rask fremgang bare ved hjelp av oppmøte på et 50-timers kurs, ble det hevdet. På dette området var praksisen mellom bedriftene ulik. Det ble blant annet pekt på at hvis man skulle kunne sikre en tilstrekkelig rekruttering til kursene og motivasjon hos deltakerne, så måtte kursene tilpasses deltakernes forutsetninger og situasjon. Det ble i denne sammenhengen pekt på at mange hadde familieforpliktelser og enkelte til og med to jobber. Mange hadde også skiftarbeid som av og tilgjorde det vanskelig å følge undervisningen.

Kursenes omfang, finansiering og innhold

Kursene varierte i omfang fra 40 til 60 timer. De fleste var på 50 timer. Vekten ble lagt på basiskompetanse: lesing og skriving. På noen kurs ble det også undervist i regning og data. Særlig data syntes å være populært.

Når det gjelder finansiering av kursene, så valgte de fleste bedriftene en "50-50"-modell hvor bedriften og kursdeltakeren bidrar like mye¹⁷. Noen valgte også finansieringsløsninger som forutsatte et visst oppmøte (70 prosent) for at bedriften skulle bidra med for eksempel en fridag.

Informanter på bedriftene fortalte oss at særlig den delen av de fremmedspråklige som hadde bodd lengst i Norge, vegret seg mot å melde seg på norskkurs selv om tester viste at de hadde behov for det. Man hadde erfaring for at denne gruppen kunne motiveres til å delta dersom man pekte på at kurset var et kombinert data- og språkkurs. Trolig opplevdes det som mindre stigmatiserende å gå på "datakurs" enn å gå på kurs for å lære seg norsk etter kanskje å ha bodd 20 år i landet.

Bedriftene la vekt på at kursinnholdet måtte være relevant for bedriften og jobbene til deltakerne¹⁸. Opplæringen skulle ha en klar arbeidsrelatert innretning. Man ville at deltakerne skulle få en type norskopplæring som samtidig er relevant for helse-, miljø- og sikkerhet (HMS) og for de arbeidsoperasjonene og den teknologi og terminologi som er i bruk på bedriftene. Eksempler på temaer kursene tok opp var: arbeidsreglement, HMS og arbeidsmiljø, bedriftsspesifikke rutiner, osv.

Flere av bedriftene involverte med hell egne ansatte som innledere på kursene. Verneombudet kunne innlede om sine oppgaver, HMS eller HR-personell om sine arbeidsområder, etc. På kursene brukte man også skriftlige rutiner og informasjonsmaterieell (informasjonstavler, oppslag, intranett) som undervisningsmaterieell. Erfaringene tyder på at dette ble oppfattet som relevant og nyttig av deltakerne. I intervjuer med ansatte etterlyste imidlertid enkelte at kursene i større grad også tok opp temaer som norsk lederstil og arbeidskultur,

¹⁷ Eksempel: Hvis kurset går fra kl 14-17, så går halvparten av kurset i arbeidstiden og halvparten i fritiden.

¹⁸ Dette er også i pakt med anbefalinger fra Vox.

likestillingspolitikk og andre trekk ved det norske samfunns- og arbeidsliv som de opplevde som uvant.

En generell erfaring fra prosjektet, synes å være at opplæringen har gitt mersmak hos de som har gått på kurs. Mange har fått lyst til å fortsette med mer fagrettet opplæring, som kan gi formelle kvalifikasjoner, avansementsmuligheter og høyere lønn. På den andre siden ser det ut til at de som ikke har fått tilbud om eller har villet gå på norsk kurs, lett kan bli "låst fast" i en arbeidsrolle som gir få utviklingsmuligheter. Manglende norskkunnskaper gjør dem også sårbare ved omstillinger og nedbemanning. **På denne måten kan man snakke om gode og onde sirkler: Kursdeltakelse fører til mer lærelyst, økt kompetanse og bedre utviklingsmuligheter på sikt. De som ikke deltar, blir på sikt mer marginalisert og svekker sin posisjon på arbeidsmarkedet.**

3.5.4 Forbedringsmuligheter

Prosjekterfaringene tyder på opplæringsvirksomheten har forbedringsmuligheter særlig på tre områder: Seleksjon av deltakere til kursene, oppfølging for å sikre varige resultater og evaluering.

Seleksjon av deltakere

Det er selvsagt mange hensyn å ta når bedriften skal velge deltakere til opplæringen – både praktiske, personalpolitiske, pedagogiske, økonomiske og utviklingsstrategiske. Vi vil tro at bedriftene vil tjene på å ha en langsiktig strategi når de planlegger opplæringen. Erfaringene fra prosjektet tyder på at "ambassadørmodellen" for utvelgelse har visse svakheter. Man bør neppe basere seleksjonen på den alene.

Bedriftene bør også vurdere om den primært ønsker å tilby opplæring til de som i utgangspunktet er mest motiverte, eller om de i stedet for eller i tillegg til, skal rekruttere ansatte som kanskje kan ha større behov for opplæring for å bryte en eventuell "ond sirkel" de kan være havnet i.

Selv om det kan by på praktiske problemer, tyder erfaringene på at deltakergruppene i størst mulig grad bør settes sammen slik at deltakerne har et mest mulig likt utgangspunkt når det gjelder forkunnskaper. Deltakergruppene kan med fordel settes sammen slik at deltakerne har mulighet til å omgås og støtte/lære av hverandre utenom kurstiden. Dette kan for eksempel gjøres ved at kollegaer som arbeider sammen, går på kurs sammen.

Oppfølging

Vi pekte ovenfor på at norskopplæringen må organiseres på en slik måte at studentene både får opplæring og anledning til trening i etterkant dersom man skal få varige resultater. Når det gjelder oppfølging av deltakerne i etterkant av kursene, så var det flere av dem som nevnte at de savnet muligheter til å kunne praktisere sine nye kunnskaper. Ikke alle kjente eller hadde omgang med norsktalende på jobb eller på fritiden og var dermed avhengig av at en type oppfølging ble organisert for dem.

Vi har tidligere pekt på at mellomlederne synes å ha blitt for lite involvert i opplæringen. Vi vil tro at dersom bedriftene i framtiden i større grad involverer denne gruppa både i planleggings- og oppfølgingsfasen, så vil de bedre kunne følge opp deltakerne i arbeidshverdagen. En måte å gjøre dette på, er å oppnevne kollegaer som får et spesielt ansvar for å følge opp deltakeren ved for eksempel å trene på praktisk språk i hverdagen. En annen måte kan være at gi deltakerne nye oppgaver og utfordringer.

Evaluering

Ingen av bedriftene hadde rutiner for evaluering av kursene, selv ikke de mest erfarne som hadde hatt flere omganger med kurs. De hadde ikke gjort noen systematisk evaluering av sterke og svake sider ved tidligere kurs. De hadde derfor bare anekdotiske data å basere seg på når de skulle vurdere hva slags utbytte og nytte bedriften og deltakerne hadde hatt av tidligere kurs. Dermed svekket de også sine egne muligheter for å drive et systematisk forbedrings- og utviklingsarbeid på opplæringsområdet.

Vi vil anbefale at bedriftene som har ambisjoner om å fortsette med denne typen opplæringsvirksomhet, kobler på både en underveis- og en sluttevaluering etter hvert kurs. På den måten blir det mulig både å justere kursen underveis og lære av erfaringene man gjør fra kurs til kurs.

4 Resultater

I evalueringsforskningen er det vanlig å skille mellom intenderte og uintenderte konsekvenser av intervensjoner eller tiltak (se for eksempel Baklien 1993). Uintenderte konsekvenser kan være både positive og negative. Når man skal vurdere resultatene av et tiltak, så er det viktig å se etter uintenderte konsekvenser og balansere de positive og de negative mot hverandre. På den måten kan man unngå at et tiltak bedømmes som "mislykket", mens nærmere undersøkelser vil vise at det har positive bivirkninger som kanskje mer enn oppveier manglende måloppnåelse

Dersom man tar utgangspunkt i den opprinnelige ambisjonen i KOM-prosjektet slik den ble formulert i 2008¹⁹ ("et felles verktøy bestående av elementer fra feltefaringen"), så må man konkludere at prosjektet bare delvis nådde sine mål. Prosjektet utviklet ikke et felles opplæringsverktøy basert på empirisk testing av et variert sett av opplæringsmodeller²⁰, men det ble laget en veileder for språkopplæring i bedrifter som var basert på feltefaringene i KOM-prosjektet.

I prosjektplanleggingen antok man at "... Opplæringsverktøyet vil anta flere ulike former. I utgangspunktet vil de valgte opplæringstilbyderne komme inn med sine opplegg for opplæringen. Dette skal i sin tur tilpasses i tråd med den enkelte bedrifts behov"²¹

Tanken var altså gjennom prosessen å finne fram til noen felles erfaringsbaserte elementer som bør inngå i en vellykket arbeidsplassbasert språkopplæring gjennom en komparativ empirisk analyse.

Det opprinnelige komparative opplegget, måtte imidlertid forlates. Det var flere grunner til dette.

En viktig grunn var som nevnt at NHO Service og NHO Reiseliv trakk seg ut av prosjektet med sine åtte medlemsbedrifter da de fikk avslag på sin søknad om BKA-midler i mars 2009. Seks bedrifter valgte å fortsette i prosjektet, men alle unntatt en valgte samme kurstilbyder. Vi fikk dermed ikke den variasjonen i opplæringsmodeller som var nødvendig for å gjøre en komparativ empirisk analyse. Prosjektet hadde heller ingen myndighet til å instruere bedriftene i valg av kurstilbyder. Studien måtte gjøres på bakgrunn av de opplæringsmodellene som bedriftene valgte.

¹⁹ Se "Oppdatert projektskisse, desember 2008".

²⁰ Det ble imidlertid laget et veiledningshefte: "Språkopplæring på bedrift. En veiviser" etter forslag fra bedriftene, den sentrale arbeidsgruppen og styringsgruppen.

²¹ "Oppdatert projektskisse, desember 2008".

Som vi nevnte tidligere, så står også kurstilbyderne i et kommersielt konkurranseforhold til hverandre. De uttrykte derfor en viss reservasjon og skepsis mot å "avsløre" sine "forretningshemmeligheter" eller sterke og svake sider for hverandre. Hvis bedriftene hadde valgt flere ulike kurstilbydere, så ville denne reservasjonen trolig ha skapt visse problemer både for datainnsamling og den åpne erfaringsutvekslingen på nettverkssamlingene.

Som følge av disse forholdene valgte vi å skifte forskningsmessig fokus i prosjektet. Selv om det ikke lenger var hensiktsmessig å gjøre en komparativ analyse, kunne vil likevel rette søkelyset mot hva som skal til for å lykkes med arbeidsplassbasert norskopplæring. Vi ønsket å få fram hvilke nøkkelerfaringer eller "lessons learned" som bedriftene og de involverte aktørene tilegnet seg underveis. Med andre ord: Hva slags lærdommer kom ut av prosjektet som kan være til nytte for bedrifter som skal starte opp med språkopplæring på arbeidsplassen? Hvilke prosesser og ringvirkninger satte prosjektet i gang på bedriftene og blant andre berørte aktører?

4.1 Resultater på person- og bedriftsnivå

Det kan være vanskelig å trekke klare skiller mellom hva som skal regnes som resultater på bedriftsnivå og hva som er resultater for den enkelte deltaker i opplæringen. Bedriftene har fordel av å få mer kompetente ansatte samtidig som styrket kompetanse også er en klar fordel for de ansatte selv. I det følgende trekker vi derfor ikke noe klart skille mellom person og bedrift.

Mens noen av bedriftene allerede hadde drevet med norsk- og basiskompetanseopplæring før de ble med i KOM-prosjektet, så var det et nytt område å bevege seg inn i for andre. Bedriftene hadde med andre ord ulike utgagnspunkt og varierende erfaringsbakgrunn når det gjaldt denne typen opplæring, men alle definerte behovet for språkopplæring som stort på sin bedrift.

Alle bedriftene gjorde en form for screening og kartlegging av de ansatte før de satte i gang med opplæringen. Noen valgte å plukke ut bestemte deltakere, mens andre valgte åpen påmelding.

I løpet av prosjektperioden organiserte hver av bedriftene flere kurs i norsk lesing og skriving, men også i regning/matematikk og data. De fleste kursene var på 50 timer, som oftest med maksimum åtte deltakere i hver gruppe. Noen av bedriftene organiserte flere omganger med kurs.

Det var en del frafall av deltakere på noen av kursene. Hovedgrunnen som ble oppgitt var at det ble for slitsomt å kombinere jobb og kurs, særlig når de jobbet skift. Noen hadde også familieforpliktelser ved siden av.

I all hovedsak var imidlertid tilbakemeldingene fra deltakerne positive, både når det gjaldt kursenes innhold og organisering. Deltakerne satte pris på at kursinnholdet var knyttet til kjente oppgaver i arbeidshverdagen. De fleste sa at deltakelsen hadde gitt mersmak og lyst til å fortsette. Noen fikk styrket sin motivasjon til å gå videre for å ta fagbrev eller andre bedriftsinterne fagkurs eller sertifiseringer som kunne gi dem mer ansvar og bedre lønn. Det er godt grunnlag for å hevde at styrket læringsmotivasjon og høynet kompetanse hos mange av deltakerne var resultater av opplæringen.

Vi har ikke data som gjør det mulig å måle på en systematisk måte om opplæringen har hatt effekter på forhold som sykefravær og ulykkesfrekvens. Intervjuer med ledelse, HR-personell og tillitsvalgte tyder imidlertid på at man har observert positive ringvirkninger på bedriftene. Utsagn som "de sitter mindre for seg selv i kantina nå", "de deltar mer i diskusjonene på jobben", "jeg har inntrykk av at de forstår mer av informasjonsmateriellet nå", "litt lettere å kommunisere med", kan tyde på at språkopplæringen har hatt sosialt integrerende effekter. Helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet på bedriftene er også avhengig av at de ansatte forstår informasjon som gis og at de selv kan kommunisere om forhold som har betydning for dette arbeidet.

At fire av de fem bedriftene har valgt å fortsette med kursvirknsomheten, tyder på at de vurderer resultatene som såpass gode at de ser det som interessant å fortsette. Ansatte har fått styrket sine norskkunnskaper og kompetanse på områder som HMS, arbeidsmiljø, kvalitetssystemer og på bedriftsspesifikke rutiner og forhold. Flere av bedriftene sier at de ønsker at flere av de ansatte skal bli i stand til å ta fagbrev eller kunne benytte seg av andre karrieremuligheter. Språkopplæringen er et steg på veien i denne retningen. Den har bidratt til å styrke både selvtillit og lærelyst hos flertallet av deltakere. Den har dermed lagt en viktig del av grunnlaget for videre kompetanseutvikling. Bedriftene har på sin side fått mer kompetente, lærelystne ansatte som på sikt trolig også vil kunne påta seg et større spekter av oppgaver på bedriften.

Bedriftene har også ervervet mer kompetanse på denne typen opplæring. De har forsøkt seg fram, gjort sine erfaringer og går nå videre med norsk og annen basiskompetanseopplæring. Det er skapt mer interesse for opplæringsvirksomhet av denne typen, både blant ledelse, tillitsvalgte og ansatte.

4.2 Publisitet

KOM-prosjektet har bidratt til å sette mangfoldsbedriftene og de opplæringsutfordringer de står overfor på dagsorden. I løpet av prosjektperioden har prosjektet fått publisitet i flere fora som for eksempel i magasinene "Arbeidervern", "Arbeidsmiljø", "Velferd", "Arbeidsliv i Norden", "Nordic Labour Journal". Prosjektet ble også omtalt på nettstedene til NNN, NHO Mat og Drikke og Arbeidsforskningsinstituttet.

Prosjektet ble presentert i foredrag for Arbeidsmiljøfondet, NHOs HMS-forum og for styret i NNN.

4.3 Samarbeid med andre prosjekter

I løpet av prosjektperioden tok AFI flere samarbeidsinitiativer overfor andre aktører som arbeidet med beslektede prosjekter. Hensikten var å få til erfaringsutveksling og synergi-effekter mellom prosjektene.

Et av disse prosjektene var "Krafttak for norskopplæring" i Oslo kommune som AFI kontaktet i mars 2009. Prosjektet tilbød gratis norskopplæring for blant andre innvandrere og flyktninger med lovlig opphold og som hadde bostedsadresse i Oslo. De tilbød også opplæring på arbeidsplassen i regi av Oslo Voksenopplæring. De kunne derfor være aktuelle samarbeidspartnere for KOM-bedriftene i Oslo og muligens finansiere noe av opplæringen på bedriftene. Med mange års erfaring fra norskopplæring for minoriteter bak seg, ville de også kunne bidra med pedagogisk-faglig kunnskap. "Krafttak for norskopplæring" var positive til samarbeidsinitiativet, men det viste seg dessverre at aktuelle deltakerbedrifter i KOM-prosjektet ikke var kommet langt nok i sin kartlegging og planlegging til at de kunne nyttiggjøre seg dette initiativet. Representanter fra Krafttaket bidro imidlertid med foredrag om språkopplæring på bedrifter på Nettverkskonferansen i juni 2010.

Det ble også tatt et samarbeidsinitiativ overfor SINTEF som drev prosjektet "Utvikling av løsninger for innsosialisering av flerkulturell arbeidskraft i bedrifter og samfunn - Case fiskeindustri Hitra-Frøya". Prosjektet var i likhet med KOM-prosjektet finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond. Det ble enighet om å prøve å få til informasjons- og erfaringsutveksling mellom de to prosjektene. Deltakere i SINTEF-prosjektet ble blant annet invitert til å delta på KOM-prosjektets nettverkssamlinger, men de fant at de ikke hadde anledning til dette. Trolig var målsettingene mellom de to prosjektene ikke tilstrekkelig sammenfallende til at et nærmere samarbeid var regningsssvarende.

AFI tok også initiativ til et samarbeid med Avdeling for yrkesfaglærerutdanning ved Høgskolen i Akershus (HIAK). Initiativet fikk positiv respons og man besluttet å gå videre med dette. HIAK befant seg imidlertid inne i en stor fusjonsprosess med Høgskolen i Oslo, noe som la beslag på mye tid og ressurser. Tidspunktet for en videre utvikling av samarbeidet, ble dermed lagt på is inntil forholdene rundt fusjonen ble mer avklart.

AFI tok også initiativer overfor Byggebransjen (bl.a. BNL) som har hatt prosjekter rettet mot polsk arbeidskraft i byggenæringen, men vi lyktes ikke med å identifisere samarbeids-områder av felles interesse.

4.4 EU-prosjektet INNO-VET

I oktober 2008 tok AFI initiativ til et prosjekt finansiert av EUs Lifelong Learning Program – Leonardo da Vinci. Hensikten var å samle partnere fra andre europeiske land som i likhet med aktørene i KOM-prosjektet var interessert i gode metoder for språkopplæring på arbeidsplassen. Formålet var at EU-prosjektet skulle kartlegge og utveksle erfaringer om gode modeller for arbeidsplassbasert språkopplæring.

Prosjektet fikk navnet INNO-VET (et akronym for Innovative Methods for Vocational Education og Training). I tillegg til Arbeidsforskningsinstituttet, NNN og NHO Mat og Drikke fra Norge, deltok elleve organisasjoner fra fem europeiske land²². I hovedsak var det profesjonelle opplæringstilbydere, pedagogiske kompetansesentra, universiteter og høyskoler som deltok i prosjektet.

I løpet av to år (2009-2011) møttes alle de 14 partnerorganisasjonene seks ganger til konferanser i hvert deltakerland. I tillegg ble det arrangert mindre såkalte "bilaterale" seminarer hvor noen av partnerne møttes for å diskutere temaer som var av spesiell interesse for dem.

På hver konferanse presenterte vertslandet en modell eller et eksempel på god praksis innen språkopplæring på arbeidsplassen. Dette var modeller som hadde vært prøvd ut i praksis i noen tid og som hadde vist seg å fungere godt.

Modellene ble belyst fra flere ståsteder: av representanter for de arbeidsplassene som hadde prøvd dem ut, pedagoger som hadde stått for opplæringen og/eller hadde laget opplegget og medarbeidere som hadde deltatt i opplæringen. De presenterte modellene ble deretter underkastet en kritisk evaluering av deltakerne som nå diskuterte i nasjonale grupper. Evalueringsspørsmålene var:

- I hvilken grad er den presenterte modellen relevant for vårt land eller for våre arbeidsplasser/bedrifter?
- Kan modellen overføres?
- Hva er modellens sterke og svake sider?
- Hvordan kan den forbedres?

Representanter fra KOM-bedriftene deltok på tre av konferansene²³. Hensikten var å involvere bedriftene i diskusjonene om god praksis og gode modeller for språkopplæring på arbeidsplassen og styrke deres kunnskaper og kompetanse på området. Tanken var at INNO-VET skulle bidra til å utvide KOM-bedriftenes kunnskapshorisont og gi innspill og inspirasjon til de diskusjonene som foregikk i arbeidsgruppene på bedriftene. Ved at bedriftene fikk

²² De seks landene som deltok var: Nederland, England, Danmark, Tsjekkia, Finland og Norge.

²³ To av de "ordinære" konferansene hvor alle partnerne deltok samt et spesialseminar i København hvor KOM-bedriftenes interesser og behov stod i fokus.

bedre kunnskaper om gode modeller for språkopplæring på arbeidsplassene i andre europeiske land, ville de kunne treffe mer informerte beslutninger når de skulle velge opplegg for sine egne bedrifter.

Dette var handlingsteorien bak INNO-VET-initiativet. I ettertid ser vi at vi ikke fikk til en god nok involvering av KOM-bedriftene. Det var flere grunner til dette. En grunn var at arbeidsspråket i EU-prosjektet var engelsk. For noen var det vanskelig å følge med i diskusjonene (som dels også var krydret med engelsk fagterminologi) og uttrykke seg på engelsk. En annen grunn var sammensetningen av partnerskapet. Det var dominert av partnere med fagpedagogisk bakgrunn, men med arbeidsplassbasert språkopplæring som arbeidsfelt. Selv om bedrifter fra andre europeiske land deltok på konferansene, så ble nok diskusjonene noen ganger for "teoretiske" og fjerne fra de praktiske dagliglivsproblemene på bedriftene. KOM-prosjektets ambisjon om å involvere alle deltakerbedriftene i INNO-VET-prosjektet, medførte også at det ikke var de samme bedriftene som deltok fra gang til gang på konferansene. Da ble det vanskeligere å oppdatere og koble de "nye" bedriftene på diskusjonene som hadde vært (og som fortsatte) i partnerskapet. Bedriftenes utbytte ved å delta i diskusjonene ble dermed ikke så stort som vi hadde håpet.

Vinteren 2011 arrangerte INNO-VET et todagers seminar i København som var lagt opp etter KOM-bedriftenes interesser og behov. Alle de fem bedriftene deltok. Seminaret foregikk på norsk. Inviterte foredragsholdere introduserte danske metoder for språkopplæring på arbeidsplassen, nettverksmetodikk mellom bedrifter og eksempler på mentorbasert språkopplæring i noen norske kommuner.

En vesentlig del av seminaret var satt av til gruppearbeid hvor gruppene diskuterte:

- Hvilke råd bør et veiviserhefte gi til bedrifter som ønsker å gå i gang med opplæring i arbeidsnorsk?
- Evaluering av nytten av opplæringen som har foregått på bedriftene i KOM-prosjektet:
 - Hva er suksesskriteriene?
 - Hvordan kan man sikre at det kommer varige effekter ut av opplæringen?

Seminaret gav viktige innspill til utformingen av "Språkopplæring i bedrift. En veiviser". Deltakerbedriftene var også i stor grad enige om både suksesskriterier og om hvordan man kunne sikre at opplæringen får varige effekter.

Nøkkelord her er: godt forarbeid og planlegging, godt samarbeid mellom ledelse og fagforening, god informasjon, fornuftig finansiering, forankring i linjeledelsen, jobbrelevant innhold i kursene, sørge for å sette sammen arbeidsgrupper slik at norsk blir det foretrukne felles språket.

Opplæringsmodellene som ble lagt frem og drøftet i løpet av den toårsperioden INNO-VET varte, er dokumentert i rapporten "INNO-VET. Innovative Approaches to Workplace Language Learning Programmes".

5 **Anbefalinger**

KOM-prosjektet bidro med verdifull felterfaring som gjorde det mulig å identifisere en del viktige betingelser for å lykkes med arbeidsplassbasert norskopplæring. I dette kapitlet gjengir vi de mest sentrale.

5.1 **Forankring**

Opplæringsvirksomheten må forankres både i topp- og mellomledelse på bedriften. Toppledelsen må skape aksept og støtte for opplæringen hos mellomlederne. De spiller en viktig rolle både når det gjelder å skape motivasjon for å delta, gi rom og muligheter for deltakelse og for oppfølging under og i etterkant av kursene.

Kompetanseheving og opplæring bør integreres i mellomledernes målsettinger. De som har ansatte på kurs, bør møtes jevnlig for å utveksle erfaringer og tips underveis.

Det er viktig at tillitsvalgte støtter opp om opplæringsvirksomheten. Verneombud kan ofte med fordel involveres, særlig i opplæring som berører HMS-og arbeidsmiljøområdet.

Det er fordelaktig om det etableres en bedriftsintern partssammensatt arbeidsgruppe som har ansvaret for opplæringsvirksomheten. Gruppen bør fungere som et forum hvor alle sider ved opplæringsvirksomheten kan drøftes og evalueres.

5.2 **Finansiering**

Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA) gir tilskudd til opplæring i lesing, skriving, regning og data for ansatte i private og offentlige virksomheter. Flere kurstilbydere har lang erfaring med dette programmet og kan bistå bedrifter som skal søke for første gang. Vi anbefaler at bedriftene tar kontakt med VOX eller en kurstilbyder for å få bistand med søknaden.

De som får BKA-midler, får det for ett år av gangen. De må derfor søke igjen hvert år, dersom de ønsker å ha kontinuitet i opplæringen. Ikke alle får tilslag på sine søknader om BKA-midler. Det kan derfor være fornuftig av bedriftene å legge inn kostnader til opplæring når bedriften lager sitt årsbudsjett.

5.3 **Organisering og innhold i kursene**

Opplæringen bør begynne med en screening eller kartlegging av de ansattes kunnskapsnivå. Det finnes en rekke standardiserte tester for dette formålet. Det bør settes individuelle mål som fremgangen kan evalueres opp mot.

God informasjon i forkant er viktig. Det bør begrunnes hvorfor bedriften har valgt å gå i gang med slike kurs. Språkopplæringen bør presenteres som en del av bedriftens utviklingsarbeid og ikke som kurs til "de som er så dårlige i norsk".

På bedrifter som har mange ansatte med minoritetsbakgrunn, har det vist seg lite effektivt å bruke allmannamøter til å gi denne typen informasjon. Bruk mindre møteplasser eller fora til dette.

Erfarne, norsktalende kollegaer kan med fordel brukes som faddere eller mentorer. De kan bidra til at kursdeltakeren får praktisert og korrigert sine norskkunnskaper.

Innholdet i kursene bør være jobbrelevant og ta for seg temaer som deltakerne kjenner igjen fra arbeidsplassen. Bedriftens "stammespråk" eller terminologi, norsk arbeidslivskunnskap og -kultur, HMS, verneombud, arbeidsavtaler og -reglementer, sykefravær er eksempler på vanlige temaer på slike kurs. Kursinnholdet bør utvikles i samarbeid mellom kurstilbyder og bedrift slik at bedriften får kurs som har best mulig relevans for deltakerne.

5.4 Norsk som arbeidsspråk

Dersom det er praktisk mulig, bør arbeidsgrupper settes sammen slik at de ikke blir etnisk homogene. Det er en fordel om norsk blir det foretrukne felles språket.

5.5 Mer norskopplæring kan med fordel legges til arbeidsplassene

KOM-prosjektet viste at mange av kursdeltakerne hadde sluttet med norskopplæringen som de fikk via introduksjonsordningen så snart de fikk seg en jobb. Det meste av denne undervisningen hadde funnet sted som klasseromsundervisning.

Norskopplæring i kombinasjon med arbeid har vist seg å gi bedre resultater enn klasseromsundervisning alene. Erfaringene fra KOM-prosjektet kan tyde på at mer an opplæringen i norsk med fordel kan legges til arbeidsplasser. I første omgang burde det være mulig å teste ut potensialet i dette, for eksempel i form av praktiske forsøk på et antall bedrifter.

Litteraturoversikt

- Adler, Nancy J. 1997. International dimensions of organizational behavior. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Amble, Nina. 2003. Arbeidsmiljø og mestring hos frontlinjearbeidere i flytransporttjenesten, vol. 6/2003. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Baklien, B. 1993. "Evalueringforskning i Norge. ." Tidsskrift for samfunnsforskning 1993:261-274.
- Berg, Berit. 2000. Mangfold: om rekruttering og integrering av innvandrere i statlige virksomheter, vol. STF38 A00505. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Berg, Berit, Trine Annfelt, og Camilla Vedi. 1999. Ny ved [i.e. vev] i gammel renning: Samarbeid om kvalifisering for flyktninger og innvandrere, vol. STF38 A98518. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Berg, Morten Emil. 2003. Ledelse : verktøy og virkemidler. Oslo: Universitetsforlaget.
- Brochmann, Grete og Knut Kjeldstadli. 2008. A history of immigration: The case of Norway 900-2000. Oslo: Universitetsforl.
- Bø, Bente Puntervold. 2011. Multikulturell teori og flerkulturelle praksiser: Artikler om norsk minoritetspolitikk. Oslo: Abstrakt forl.
- Castells, Manuel. 1996. The rise of the network society, vol. Vol. 1. Oxford: Blackwell.
- Cizek, Gregory J. og Heidi L. Andrade. 2010. Handbook of formative assessment. New York: Routledge.
- Djuve, A.B. 2005. "Hvem inkluderer innvandrere?" Pp. 172-190 I: Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning, edited by H. Torp. Trondheim: Gyldendal Akademisk.
- Drucker, Peter F. 1969. The age of discontinuity: guidelines to our changing society. New York: Harper & Row.
- Drøpping, Jon Anders og Hanne Cecilie Kavli. 2002. Kurs for arbeid?: norskopplæring og yrkesdeltakelse blant ikke-vestlige flyktninger og innvandrere, vol. 387. Oslo: Fafo.
- Eikeland, Olav, Liv Hanson Ausland, Heidi Enehaug, Lars Klemsdal, og Steinar Widding. 2006. Har systematisk læring på arbeidsplassen noe med livsfase- og seniorpolitikk å gjøre?: Rapportering fra forsøks- og utviklingsprosjektene i Nasjonalt Krafttak for seniorpolitikk i arbeidslivet (2001-2005), vol. 6/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Enehaug, Heidi. 2008. Arbeidsmiljø og helse i renholdsbransjen: sluttrapport, vol. 13/2008. Oslo: Instituttet.
- Enehaug, Heidi, Migle Gamperiene, og Asbjørn Grimsmo. 2008. Arbeidsmiljøet i barnehagen: en casestudie i 4 barnehager i offentlig og privat sektor, vol. 9/2008. Oslo: Instituttet.
- Enehaug, Heidi, Migle Gamperiene, og Christin Thea Wathne. 2009. Gammel industri med nytt innhold: utviklingen av en ny organisasjons- og ledelseskultur vedTINE

- Heimdal ved innføring av sekstimerdag, vol. 3/2009. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Enehaug, Heidi, Anne Inga Hilsen, og Trude Steinum. 2008. Særaldersgrenser og virksomhetenes handlingsrom: rapport fra en empirisk undersøkelse i fire virksomheter, vol. 5/2008. Oslo: Instituttet.
- Enehaug, Heidi og Lars Klemsdal. 2005. "Ulike typer munnskurv - taushetsbringende prosesser i arbeidsmiljøet." S. 45-84 in *Munnskurv og varsling: en studie av yringsfrihetens vilkår blant sykepleiere*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Enehaug, Heidi, Bjørg Aase Sørensen, og Aslaug Hetle. 2006. Sosiale, arbeidsmiljø- og helsemessige effekter av komprimert arbeidstid: evaluering av en 3-7, 4-7 turnusordning i private barnevernsinstitusjoner, vol. 1/2006. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Fekjær, Silje Bringsrud. 2010. "Klasse og innvandrerbakgrunn: to sider av samme sak?" S. 84-97 in *Klassebilder: ulikhet og sosial mobilitet i Norge*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Finsrud, Henrik D. 2009. "Den norske modellen og regionalisering av forskningen: Et nytt utviklingsstrinn eller styrt avvikling?" *SOSIOLOGI I DAG* Årgang 39:63–94.
- Folkenborg, K. og I.L.S. Hansen. 2003. "Arbeidsplassen som læringsarena for minoritetspråklige arbeidstakere." FAFO, Oslo.
- Fossetøl, Knut. 2004. *Relasjonsmestrere: om kunnskapsarbeid i det nye arbeidslivet*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Friberg, Jon Horgen og Guri Tyldum. 2007. *Polonia i Oslo: en studie av arbeids- og levekår blant polakker i hovedstadsområdet*, vol. 2007:27. Oslo: Fafo.
- Frøyland, Kjetil. 2004. *Frafall og utstøting i bygge- og anleggsbransjen*, vol. 2/2004. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gibbons, Michael. 1994. *The New production of knowledge: the dynamics of science og research in contemporary societies*. London: Sage.
- Hatleskog. 1987. "Om forholdet mellom individ og kollektiv i iverksettingsfasen og læring i organisasjoner." *Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift* 1987:3-24.
- Håpnæs, Tove og Anne Iversen. 2000. "Jeg fant, jeg fant!-": gode strategier i flerkulturelle bedrifter, vol. STF38 A00502. Trondheim: SINTEF IFIM.
- Johansen, Ragnar og Marianne Østby. 1998. *Arbeid og læring for arbeidsledige fremmedspråklige: evaluering av ALFA-prosjektet*, vol. 6/98. Oslo: Instituttet.
- Nowotny, Helga, Peter Scott, og Michael Gibbons. 2001. *Re-thinking science: knowledge og the public in an age of uncertainty*. Cambridge: Polity Press.
- Olsen, Bjørn. 2009. *Innvandrere ansatt i staten: hvorfor lavere andel enn i privat sektor?*, vol. 2009/8. Oslo: SSB.
- Patton, Michael Quinn. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*.
- Pålshaugen, Øyvind. 1991. *Som sagt, så gjort?: språket som virkemiddel i organisasjonsutvikling og aksjonsforskning*. Oslo: Novus.

- Rogstad, Jon. 1998. Innvandrere og arbeid: en empirisk studie i fire bedrifter, vol. 98:8. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- . 2000. "Mellom faktiske og forestilte forskjeller: synlige minoriteter på arbeidsmarkedet." Institutt for samfunnsforskning, Oslo.
 - . 2001. Sist blant likemenn?: synlige minoriteter på arbeidsmarkedet. [Oslo]: Institutt for samfunnsforskning.
 - . 2010. "Makt i det flerkulturelle arbeidslivet." Pp. 215 s. i Sand i maskineriet: makt og demokrati i det flerkulturelle Norge. Redigert av G. Brochmann og T. Borchgrevink. Oslo: Pensumtjeneste.
- Rogstad, Jon og Oddbjørn Raaum. 1997. Utstøting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn, vol. nr. 74/97. Bergen: SNF.
- Sabatier, P.A. 1986. "Top-Down og Bottom-Up Approaches to Implementation Research: a Critical Analysis og Suggested Synthesis." Journal of Public Policy:21-48.
- Silverman, David. 2005. Doing qualitative research: a practical handbook. London: Sage.
- Solheim, Jorun. 2000. "Kunnskap som kapital - en organisatorisk utfordring." Pp. 10 i Makt og velstand. Oslo.
- Sollund, Ragnhild. 2004. "Rammer, rom og mobilitet: innvandrerkvinnens arbeidsliv." Unipax, [Oslo].
- Stehr, Nico. 1994. Knowledge societies. London: Sage.
- Tronstad, Kristian Rose. 2010. Mangfold og likestilling i arbeidslivet, vol. 2010:39. Oslo: Fafo.

Heidi Enehaug og Steinar Widding

2011



Språkopplæring i bedrift

En veiviser



Forord	3
Sånn gikk det med Corinaris	4
Språkopplæring på arbeidsplassen er en prosess i flere trinn	7
Trinn 1. Avklare problemer og behov	7
Forankre arbeidet i linjen og nedsett en arbeidsgruppe	7
Problemavklaring	8
Mulige snubletråder i trinn 1	9
Trinn 2. Organisere tiltak	9
Hvordan finner man den rette kurstilbyderen?	9
Hva bør bedriften avklare med kurstilbyder?	9
Hvordan skal man kartlegge hvem som har behov for kurs?	10
Skal det lages ulike kurs for ulike grupper med ulike behov?	10
Avtale	10
Finansiering av opplæringen	11
Introduksjonsordning for innvandrere	11
Mål for opplæringen	12
Mulige snubletråder i trinn 2	12
Trinn 3. Gjennomføring og oppfølging	13
Mellomlederne bør involveres	13
Arbeidsgruppen	14
Mulige snubletråder i trinn 3	14
Trinn 4. Evaluere, lære og forbedre	14
Mulige snubletråder i trinn 4	15
Trinn 5. Organisere nytt, forbedret tiltak	15
NHO Mat og Drikkes tips til arbeidsgiver	16
NNNs tips til den tillitsvalgte	16
Råd og tips fra kurstilbyder	17
Nyttige nettsteder	18

Forord

Språkopplæring i bedrift er et produkt fra prosjektet Kompetanse, Opp- læring og Mangfold (KOM-prosjektet, 2008-2011) som ble finansiert av NHOs Arbeidsmiljøfond.

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har hatt det faglige ansvaret i prosjek- tet. Det er gjennomført i tett samarbeid med NHO Mat og Drikke og Norsk Nærings- og Nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN). AOF har deltatt i prosjektets arbeidsgruppe, som har vært det sentrale organet i prosjek- tet. Arbeidsgruppa har i snitt hatt månedlige møter gjennom hele pro- sjektperioden.

Følgende bedrifter har deltatt i prosjektet: Bakers AS, Nidar AS, Henning- Olsen Is as, Ringnes AS, Coca-Cola Drikker AS. Idun Industrier AS deltok i en tidligere fase av prosjektet.

Veiviseren er ment for bedrifter som vurderer å sette i gang med eller videreføre opplæring i basisferdigheter i norsk. Målgrupper kan være fremmedspråklige som har behov for språkopplæring eller ansatte med generelle lese- og skrivevansker.

Vi anbefaler at arbeidet forankres i linjeledelsen i henhold til vanlige prin- sippene for godt arbeidsmiljøarbeid.

Heidi Enehaug og Steinar Widding

Oslo, august 2011



**NHO
MAT OG DRIKKE**



Nidar



Coca-Cola Enterprises Norge AS

Part of the Carlsberg Group

Sånn gikk det med Corinaris

Vi vil gjerne introdusere den tenkte næringsmiddelbedriften Corinaris. Bedriften startet opp med sine første språkkurs for noen år siden. Med ansatte fra mange forskjellige land er dette en «mangfoldsbedrift».

Corinaris er et konstruert eksempel, men fremstillingen er bygget på erfaringer som er gjort på bedrifter som eksisterer i virkeligheten. Vi har fått del i disse erfaringene gjennom intervjuer både med lærere, kursdeltakere, tillitsvalgte, ledere og andre som har vært involvert i språkopplæring. På bakgrunn av det de har fortalt oss, har vi trukket fram noen erfaringer som vi tror andre bedrifter som har tenkt å starte opp med språkopplæring, kan lære noe av.



I løpet av få år endret Corinaris seg fra å være en bedrift hvor alle arbeidstakerne var såkalt «etnisk norske» til en bedrift med arbeidstakere fra mange forskjellige land. I dag har bedriften medarbeidere både fra Vietnam, Irak, Iran, Pakistan, India, Thailand, Russland og østeuropeiske land.

I flere år hadde det vært en økende knapphet på arbeidskraft og ledelsen på Corinaris «støvsugde» markedet etter folk. Mange av de medarbeiderne som bedriften rekrutterte, hadde kommet til Norge som asylsøkere eller flyktninger. De hadde derfor rett til minst 300 timer norskundervisning. Det som skjedde, var imidlertid at så snart de fikk sjansen til å få en jobb, så sluttet de på de språkkursene som ble tilbudt av det offentlige. De sluttet selv om de ikke hadde brukt opp «kvoten sin». Å skaffe seg et levebrød var viktigere enn å lære seg norsk.

Vietnameserne hjalp bedriften med å skaffe flere vietnamesere, irakerne sørget for å rekruttere flere irakere, osv. På den måten ble bedriften etter hvert en arbeidsplass bestående av mange forskjellige språkgrupper og nasjonaliteter. I hver språkgruppe kjente mange hverandre fra før.

Dette bidro til at det fort dannet seg grupper og klikker av medarbeidere med samme språk og nasjonalitet. Klikkvesenet kunne man observere i lunsjpausen i kantina, hvor alle satte seg sammen med «sine».

Etter hvert ble det også slik at de forskjellige språkgruppene «spesialiserte» seg på ulike avdelinger på bedriften: På skyllinga jobbet det nesten bare vietnamesere, på lageret var det irakerne som dominerte, mens de fleste pakistanerne jobbet på pakkeriet. Det var lett å skjønne hvorfor det ble slik: alle ville helst jobbe sammen med dem man hadde mest til felles med. Når en gruppe etter hvert fikk en dominerende posisjon på en avdeling, så forsterket det prosessen: medarbeidere fra grupper som var i mindretall, følte seg utenfor og søkte seg bort. På den måten ble avdelingene mer og mer etnisk og språklig ensartede.

Dette mønsteret fikk også følger for hvilke omgangskretser medarbeiderne fikk. Mange fikk aldri brukt norskkunnskapene sine, for de jobbet stort sett bare sammen med landsmenn. På fritida traff de også bare landsmenn. En del følte at de ble dårligere i norsk etter som tiden gikk. På fabrikken snakket de om «oss» og «dem» etter hvilken gruppe de tilhørte. Det var sjelden at noen brukte «vi» når de snakket om arbeidsplassen. Det oppstod daglig misforståelser fordi mange ansatte hadde problemer med å forstå og uttrykke seg på norsk.

I likhet med resten av bransjen, møtte Corinaris økende krav til omstilling og effektivisering for å være konkurransedyktig. Ny teknologi og nye kvalitetssystemer stilte større krav til medarbeidernes evne til å kunne forstå tekster og uttrykke seg på norsk. Automatisering av lagerfunksjonene gjorde at bedriften ikke hadde behov for så mange ansatte som før. Ledelsen innså at antall ansatte måtte ned. Det ble klart at de medarbeiderne som ikke behersket norsk godt nok, befant seg i en utsatt posisjon.

Tore tillitsvalgt skjønnte at fagforeningen ikke lenger kunne forholde seg passivt til at Corinaris var blitt en mangfoldsbedrift. Mange av de ansatte med minoritetsbakgrunn var dessuten medlemmer i fagforeningen og spurte hva den kunne gjøre for dem.

Heldigvis hadde Tore tillitsvalgt gode kontakter med noen som arrangerte språkkurs i byen. Han tok kontakt med dem. Hva kunne de tilby av kurs

SNUBLETRÅDER

Man tar seg ikke nok tid til å avklare hva slags problemer språkopplæringen skal bidra til å løse.

Man har urealistiske og uavklarte forventninger til hva et 50-timers kurs skal gi av effekter.

Man bruker for lite tid til å avklare og utarbeide et kursinnhold som er relevant for bedriften og kursdeltakerne.

Man benytter seg ikke av bistanden bedriften kan få fra Vox, NAV og andre kurstilbydere når de søker om midler til å finansiere kurs.

Man setter ikke ned en partssammensatt arbeidsgruppe som "holder i" opplæringen og som ser den i sammenheng med andre utviklingstiltak i bedriften.

Man evaluerer ikke opplæringen.

Man planlegger ikke hvordan opplæringen skal følges opp, slik at den kommer til nytte både for bedriften og den ansatte.

som kunne arrangeres på bedriften i tilknytning til arbeidstiden?

Kurstilbyderen mente at det var lurt å prøve seg fram og starte med et kurs på 50 timer for åtte ansatte. Så fikk man gjort noen erfaringer og kunne justere kursen underveis.

Tore tillitsvalgt fikk grønt lys fra ledelsen med en gang. Det viste seg at bedriften kunne få støtte fra det offentlige. Bedriften kunne søke om BKA-midler fra Vox (BKA = Basiskompetanse i arbeidslivet). De kunne også søke NAV om Tilretteleggingstilskudd.

Både bedriftslederen og Tore tillitsvalgt var handlingsorienterte folk. Da de først hadde bestemt seg for å starte med språkopplæring på bedriften, så rekrutterte de raskt åtte ansatte som hadde lyst til å gå på norsk kurs. De skaffet lærerkrefter, som kom på bedriften og underviste. Verken Tore eller ledelsen la seg bort i innholdet i kurset, for det regnet de som lærernes ansvarsområde.

Fagforeningen og ledelsen var enige om at kurset burde foregå dels i arbeidstiden og dels på fritiden til deltakerne. På den måten ble kurset et spleiselag mellom bedriften og den ansatte. Undervisningen ble lagt til de to siste timene av formiddagsskiftet to ganger i uka.

Etter som kurset gikk sin gang, ble det klart at de burde ha planlagt tingene litt bedre før de satte i gang.

Siden Tore tillitsvalgt hadde vært den drivende kraften bak kurset, så hadde det som hadde med språkkurs, blitt hans bord. «Spør Tore, det er han som driver med sånt», sa man. Tore ble sittende mye alene med dette. Kurset ble en isolert affære som ikke angikk noen utenom de åtte som fikk norskundervisning.

Kursdeltakerne var mellomfornøyde med innholdet i kurset. De syntes at de kunne ha lært mer om norsk arbeidslivskultur, om den norske måten å lede en bedrift på, om likestilling mellom kjønnene, om problemene med å ha kvinnelige sjefer og mye mer. De kunne også tenkt seg å lære mer om arbeidsmiljø, om hvilke oppgaver verneombud og tillitsvalgte hadde, osv. I det hele tatt: Kurset burde handle mer om forhold som er knyttet til jobben.

Bedriften var imidlertid utålmodig etter å komme videre og la opp det neste kurset på samme måte som det første. Evaluering av erfaringene så langt, var det ingen som tenkte på. Det betydde at bedriften ikke brukte opplæringen i et systematisk forbedringsarbeid koblet til de andre områdene som bedriften drev utviklingsarbeid på. "Dimitri" og "Dolores" og mange andre ansatte ble litt bedre i norsk, men de gikk tilbake til de samme jobbene som før. Ingen tok ansvar for å følge dem opp. Bedriften hadde behov for mer jobbrotasjon og fleksibilitet blant ansatte, slik at de kunne tilpasse seg sesongvariasjoner. Men de så ikke språkopplæringen i sammenheng med fordeling av arbeidsoppgaver og annet kompetanseutviklingsarbeid, som de drev med på bedriften.

Og dermed gikk både de ansatte og bedriften glipp av mange, mange muligheter.....

Språkopplæring på arbeidsplassen er en prosess i flere trinn

Bedrifter i de fleste bransjer krever i dag at de ansatte har skriftlige og muntlige norskferdigheter som gjør at de er i stand til å forstå HMS-krav, delta i bedriftens arbeidsmiljøarbeid og rullere mellom forskjellige arbeidsoppgaver og funksjoner.

Kravene til kompetanse, produktivitet, effektivitet, omstillingsevne og beherskelse av mer avansert teknologi øker. Økte krav til de ansattes kompetanse gjør at arbeidstakere som ikke behersker norsk, kan stå i en utsatt posisjon ved nedbemanninger eller når ny teknologi innføres.

Mange bedrifter som har ansatte med utilstrekkelige norskkunnskaper, har språkkurs på arbeidsplassen. Noen bedrifter har drevet med dette i flere år, mens andre står på startstreken.

Språkopplæring kan sees som en prosess som består av flere faser eller trinn:

1. Avklare problemer og behov
2. Organisere tiltak
3. Gjennomføre tiltak
4. Evaluere, lære og forbedre
5. Organisere nytt forbedret tiltak

Trinn 1. Avklare problemer og behov

«Hvis språkkurs er svaret, hva er da problemet?»

Språkopplæring kan berøre forskjellige områder på bedriften - for eksempel kompetanseutvikling, personalpolitikk, HMS, arbeidsmiljø, å hindre utstøting og fremme sosial inkludering og det å utvikle en god organisasjonskultur og mangfoldspolitikk.

Forankre arbeidet i linjen og nedsett en arbeidsgruppe

Språkopplæring er som annen personal- og arbeidsmiljøutvikling et lederansvar. Det bør følge de vanlige anerkjente prinsippene for godt arbeidsmiljøarbeid og forankres i linjen. Det bør etableres en arbeids- eller prosjektgruppe sammensatt av representanter for linjeledelsen, HR- eller personalavdeling, tillitsvalgte og eventuelt verneombud. Det er viktig at tillitsvalgte og berørte mellomledere involveres i både planlegging, informasjon og oppfølging.

Kurstilbyder og læreren (eller lærerne) som står for den praktiske opplæringen, bør rapportere til denne gruppen.



Arbeidsgruppen bør fordele følgende oppgaver:

- Kontakt med kurstilbydere og innhenting av tilbud
- Søknad om midler til finansiering av opplæringen (for eksempel BKA-midler)
- Rekruttering av deltakere
- Informasjon
- Deltakelse og bidrag til innholdet i kurset
- Oppfølging av kurs og deltakere
- Evaluering av kurset og suksesskriterier
- Rapportskrivning

TIPS Arbeidet må forankres i linjen og legges til en partssammensatt arbeidsgruppe! HR- eller personalavdeling vil ofte ha mye å bidra med og bør involveres.

Problemaforklaring

”Dimitri”, ”Dolores” og flere av de andre utlendingene ute i produksjonen snakker så dårlig norsk at det går på sikkerheten løs. Det finnes eksempler på nestenulykker som skyldes dårlig språkbeherskelse. Dessuten oppstår det stadige misforståelser som fører til heft og plunder. Dårlig norsk blir en kilde til gjentatte gnisninger mellom de ansatte i en ofte presset hverdag. «Løsningen» virker opplagt: Styrk norskkunnskapene til Dimitri, Dolores og de andre medarbeiderne med minoritetsbakgrunn!

Misforståelser, gnisninger og det som ved første øyekast ser ut til bare å handle om svake norskkunnskaper, kan være et problem som har flere aspekter: Det kan for eksempel a sammenheng med hvordan arbeidet er organisert og ledet, hvordan arbeidsoppgavene er fordelt og med mangelfull opplæring. Når Dimitri og Dolores bare jobber sammen med andre ansatte som heller ikke snakker norsk, så blir de heller ikke bedre i norsk selv. Hvis bedriften sørger for å sette sammen arbeidsgruppene slik at medarbeiderne må snakke norsk seg imellom, så kan det bidra til å fremme språkutviklingen deres.

TIPS Arbeidsgruppen bør diskutere hvordan bedriften kan sikre seg varige effekter av kurstilbudet. Dette kan for eksempel gjøres ved å organisere arbeidslag på nye måter eller ved å legge til rette for mer jobbrotasjon.

Språkopplæring er ikke alltid et godt nok svar på arbeidsmiljøproblemer, men kan noen ganger være med på å bidra til å løse dem. Noen bedrifter har opplevd at det kan være til dels sterke motsetninger mellom ansatte med ulik etnisk bakgrunn. Det kan bunne i favorisering av egne landsmenn, forskjellig syn på kvinnelige ledere, ulike måter å forvalte lederrollen på, osv. Språkopplæring kan være en anledning til å ta opp spørsmål som norske arbeidslivsnormer og -verdier, norsk lederstil, kvinnelige ledere, osv.

TIPS Bruk nok tid til å avklare hva problemet eller utfordringene består i! Hvis løsningen er basert på feil problemforståelse, så virker neppe tiltaket slik man ønsker at det skal virke.

Mulige snubletråder i trinn 1

- Bedriften setter i gang med språkopplæring basert på en feil problemforståelse.
- Partene avklarer ikke godt nok hvilke behov opplæringen skal dekke.
- Bedriften har ikke avklarte forventninger til hva enkeltstående språkkurs kan gi av effekter i bedriften.

Trinn 2. Organisere tiltak

Hvordan finner man den rette kurstilbyderen?

Ulike kurstilbydere har ulike tilbud og arbeidsmetoder. Noen passer bedre for bedriften enn andre. Det er klokt å hente inn tilbud fra flere. Adresser og kontaktdetaljer til noen av de mest brukte kurstilbyderne finnes bakerst i denne veiviseren.

Vox (www.vox.no) er statens nasjonale kompetanseorgan for voksnes læring. De forvalter også midlene til Program for basiskompetanse i arbeidslivet (BKA-midlene). Vox kan bidra med informasjon og tips om kurstilbydere. Noen kurstilbydere hjelper bedriftene med å lage gode søknader om BKA-midler. Spør kurstilbyderne hva de kan bidra med.

Hva bør bedriften avklare med kurstilbyder?

Før bedriften setter i gang, bør den avklare med kurstilbyderen:

- Innhold og varighet på kurset.
- Arbeidsfordeling mellom bedrift og kurstilbyder. Skal for eksempel bedriftens egne representanter bidra med innlegg eller presentasjoner på kurssamlinger?

- Inngår det i kurset at kurstilbyder stiller opp på evalueringsmøter underveis og i etterkant av kurset?
- Hvordan jobber kurstilbyder for å motivere de ansatte til å delta på kursene? Hvordan passer dette for din bedrift?
- Hvordan jobber kurstilbyder med deltakere som mister motivasjon underveis?
- Valg av lærer har stor betydning for resultatet. Be om å få møte lærerne som skal inn i bedriften.
- Når skal kursene gå? Kurs på dagtid eller delvis i arbeidstiden har vist seg å gi best resultater.

TIPS Hent inn tilbud fra flere kurstilbydere og vurder hvem som passer best for dere.

Hvordan skal man kartlegge hvem som har behov for kurs?

Skal alle eller bare en gruppe ansatte testes («skannes»)? Bedriften vil ofte ha en oppfatning av hvilke medarbeidere som har behov for språkopplæring. Kartlegging kan likevel være en nyttig og gj overraskende resultater. Noen ganger finner man at behovet for språkopplæring er større enn man trodde. Velger bedriften å teste alle, kan det virke mindre stigmatiserende enn om bare en gruppe av de ansatte testes. Om lag 20 prosent av den norskfødte arbeidsstokken har en eller annen form for lese- og skrivevansker. Disse får man med om alle testes.

TIPS Kartlegging av språknivået blant alle ansatte kan avdekke at også etnisk norske har lese- og skrivevansker. De kan ha behov for norskopplæring, om ikke nødvendigvis av samme type som ansatte med minoritetsbakgrunn. Det kan være lurt å ta høyde for dette før kartleggingen starter. Bedriften bør ta stilling til om den også vil tilby kurs i lese- og skriveferdigheter til etnisk norske medarbeidere.

Skal det lages ulike kurs for ulike grupper med ulike behov?

Her finnes ingen fasitsvar. Bedriften bør diskutere fremgangsmåte med kurstilbyderen og eventuelt også konsultere Vox.

Avtale

Bedriften bør lage en skriftlig avtale med kurstilbyder. Avtalen bør som et minimum spesifisere hvor mange timer undervisning kurset består i, hva det skal inneholde, pris og samarbeidsmøter mellom kurstilbyder og bedrift. Den bør også si noe om hvordan kurset skal evalueres.

TIPS Tilpass opplæringen til bedriftens behov og situasjon gjennom klare avtaler og avklaring med kurstilbyder.

Finansiering av opplæringen

Mange bedrifter har valgt å finansiere opplæringen som et «spleiselag» mellom bedriften og kursdeltakerne. En vanlig modell er at bedriften gir en time fri fra morgenskiftet, mens de ansatte gir en time av sin fritid.

Det finnes mange varianter av denne modellen. Hvilke behov som skal dekkes og hvordan, er et viktig tema å avklare i den partssammensatte arbeidsgruppen. Hvordan opplæringen organiseres og finansieres, har betydning både for deltakernes motivasjon og utbytte av kurset. Det har også betydning for hva slags nytte bedriften får av opplæringen på sikt.

Mange bedrifter får tilskudd til opplæring gjennom ordningen med BKA-midler (Program for basiskompetanse i arbeidslivet), som Vox disponerer. Det er vanlig at BKA-midlene dekker lønn til lærer og læremidler, mens bedriften stiller med lokaler. Mange bedrifter har fått BKA-midler i flere år til kurs i grunnleggende ferdigheter i norsk og opplæring i data og hverdagsmatematikk.

Enkelte bedrifter som har undertegnet IA-avtale, har fått tilretteleggings-tilskudd fra NAV til språkopplæring.

Medlemmer av LO kan på individuell basis søke om støtte til opplæring via LOs Utdanningsfond (se bakerst for lenke til nettsted).

Bedriften må ofte regne med å bidra med egne ressurser i form av tid til møter, "frigitt" arbeidstid til å gå på kurs, etc. selv om den får støtte til språkopplæring.

Norskopplæring for voksne innvandrere – Introduksjonsordningen

Per 2011 har en rekke innvandrere bosatt i Norge en rett og/eller plikt til opplæring i norsk og samfunnskunnskap, i regi av kommunen. For flere av de aktuelle gruppene innvandrere er denne opplæringen også gratis. Hvem som har en slik rett og eller plikt får man informasjon om på blant annet på hjemmesidene til Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet og Barne- likestilling og inkluderingsdepartementet nettsider.

TIPS Før bedriften setter i gang med språkopplæring, bør den undersøke hva de aktuelle ansatte har gjennomgått av tidligere norskopplæring. Den enkelte ansatte eller den kommunale voksenopplæringen skal ha oversikt over dette.

Mål for opplæringen

Dersom bedriftens opplæring finansieres av BKA-midler, skal opplæringen knyttes til kompetansemålene for grunnleggende ferdigheter. Vox har utarbeidet retningslinjer og læringsmål som bedriften kan bruke som rettesnor.

Klare og realistiske mål for hva opplæringen skal resultere i, gjør det lettere å evaluere resultater og måle fremgang i opplæringen.

Det bør lages individuelle mål for hver av kursdeltakerne tidlig, slik at fremgang kan måles. Eksempler på individuelle mål kan for eksempel være at deltaker A skal kunne så godt norsk at hun er i stand til å operere flere typer maskiner enn tidligere før, at hun kan delta på intern fagopplæring eller være i stand til å begynne på en fagarbeiderutdanning eller lignende.

Kurstilbyderne tilbyr som oftest en før- og ettertest på deltakernes faglige fremgang.

TIPS Lag klare mål for opplæringen!

Knytt kursinnhold til arbeidshverdagen. Bidrag fra bedriften kan gjøre innholdet i kurset mer relevant!

Rekruttering av deltakere kan noen ganger være vanskelig. Kurstilbyder kan i samarbeid med bedriftens arbeidsgruppe og mellomledere gjøre mye for å hjelpe til. Bruk dem.

Mulige snubletråder i trinn 2

- Mellomledere som ikke er blitt involvert i arbeidet med språkkursene kan skape problemer. De må klare seg med mindre arbeidskraft når medarbeiderne er på kurs. Det er ofte de som skal følge kursdeltakerne opp i etterkant. Motstand fra mellomlederne kan gjøre det vanskelig for de ansatte å delta på alle kurssamlinger.
- Søknader om ekstern finansiering kan få avslag. Bedrifter som ikke har satt av egne midler til å gjennomføre kurset risikerer at prosessen stopper opp og at motivasjonen svekkes.

Trinn 3. Gjennomføring og oppfølging

Opplæringen bør legges til arbeidsplassen og kursinnholdet bør knyttes opp til arbeidshverdagen til deltakerne. Mellomledere, tillitsvalgte, verneombud, medarbeidere fra personalavdeling og kollegaer kan med fordel involveres i opplæringen. De kan for eksempel bidra med korte innledninger om jobbrelevante emner, som siden kan drøftes mer inngående i kurset.

Det er hensiktsmessig å lage en semesteroversikt – det vil si en oversikt over hva som skal tas opp på kurset i det følgende semesteret. Det er spesielt viktig når flere ulike aktører skal involveres i kurset.

Alle bedrifter har en rekke skriftlige rutiner og dokumenter (arbeidsreglement, HMS-forskrifter, informasjonstavler, intranett, m.m.). Språkkurs kan være en anledning til å forbedre disse dokumentenes lesbarhet. Erfaringer viser at mange bedrifter kan bli betydelig flinkere på dette området.

Noen bedrifter har gode erfaringer med å bruke faddere, som kan følge opp de ansatte i arbeidssituasjonen. Fadderne kan være spesielt oppnevnte kollegaer som kan følge opp kursdeltakere ved å være tilgjengelig for spørsmål og hjelpe dem til å praktisere norsk i hverdagen. Fadderne bør ikke være fra samme land som deltakerne.

TIPS *Drøft med kurstilbyder hvordan gruppene på kursene skal settes sammen, slik at deltakerne får et best mulig utbytte. Er det for store forskjeller på deltakernes kunnskapsnivå, svekkes læringsmulighetene. Man bør også drøfte om deltakere skal komme fra samme skift eller avdeling, slik at de kan ha nytte av hverandre også utenom kursene.*

Ikke sett sammen for store grupper. Gruppene bør normalt ikke ha flere enn åtte deltakere.

Erfaring tyder på at det ikke er lurt å bruke lærere som snakker norsk med aksent eller har en helt annen dialekt enn den som snakkes der bedriften ligger.

Mellomlederne bør involveres

Mellomlederne er viktige i gjennomføringen av kurset. Det er de som skal sørge for at produksjonen går sin gang mens arbeidstakerne deltar på kurset. Ofte er de også viktige når det gjelder å motivere arbeidstakerne til å delta på opplæring og følge dem opp i etterkant.

Flere bedrifter har erfart at mellomledere kan bli en «propp i systemet» fordi de ikke ble tatt med på råd under planleggingen av opplæringen. Da får mellomlederne ikke det eierskapet de bør ha til læringsprosessen. Dermed kan det bli vanskeligere for dem å se nytten av å sende ansatte på kurs.

TIPS *Husk å involvere mellomledere/arbeidsledere gjennom hele prosessen! De spiller ofte en nøkkelrolle når det gjelder å motivere og følge opp kursdeltakerne.*

Arbeidsgruppen

Det er ofte nødvendig å foreta justeringer av opplæringen underveis. Avhold minst ett møte i løpet av kursperioden. Her bør arbeidsgruppen diskutere fremgang og eventuelle problemer med mellomledere og kurs-tilbyderen.

Her er noen spørsmål som bør diskuteres:

- Treffer språkopplæringen godt nok i forhold til de som deltar på kurset?
- Hvilke muligheter har deltakerne for å praktisere norskkunnskapene i arbeidshverdagen?
- Hva kan ledelse og kollegaer bidra med i forhold til kursinnhold og oppfølging av deltakerne?
- Hva bør eventuelt justeres før kurset fortsetter?

Mulige snubletråder i trinn 3

- **Noen bedrifter glemmer å evaluere underveis. Hvordan går det med opplæringen? Treffer den? Er deltakerne og bedriften fornøyd med fremdriften så langt? Hva kan forbedres? Evaluerer man ikke underveis, risikerer bedriften å gjennomføre kursopplegg som ikke fungerer slik man hadde håpet.**

Trinn 4. Evaluere, lære og forbedre

Dersom bedriftene skal få utbytte av å sende ansatte på språkkurs, så er det viktig å evaluere innsatsen og virkningene. Kurstilbyder og lærer vil som oftest måle fremgangen i deltakernes individuelle norskkunnskaper ved kursets slutt. Bedriften bør i tillegg vurdere hvordan den kan nyttiggjøre seg kursdeltakernes styrkede kompetanse i organisasjonen.

Når man først tar seg tid til å evaluere, kan det være nyttig å kartlegge erfaringene til alle grupper som berøres av tiltaket. Eksempler kan være: ledelsen, deltakerne og deres nærmeste ledere, lærerne og medlemmene av arbeidsgruppen.

Evalueringen bør sees i sammenheng med bedriftens forbedringsarbeid. Den bør derfor være fremtidsrettet. Spørsmål som hører hjemme i denne fasen er:

- Hvordan kan opplæringen knyttes til bedriftens øvrige arbeid med kompetanseheving av de ansatte?
- Hva er suksesskriteriene for neste kurs?
- Hvordan kan det neste kurset bli bedre?
- Hvordan og når skal det evalueres?

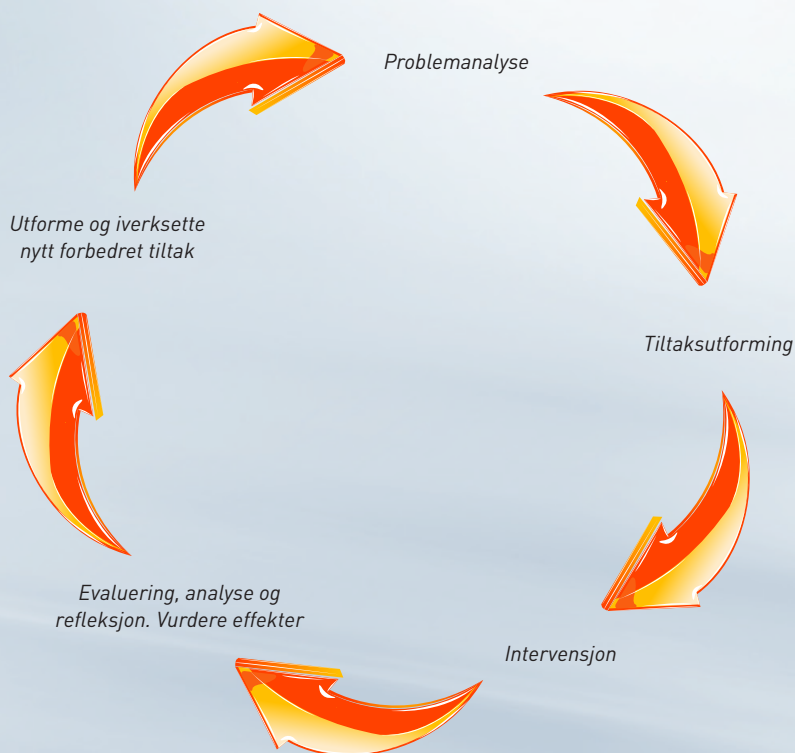
TIPS *Involver berørte parter i evalueringen! Bruk møteplasser som allerede eksisterer på bedriften til å diskutere og få fram erfaringer og forslag til forbedringer.*

Mulige snubletråder i trinn 4

- Noen «hopper over» evalueringen fordi man antar at den er mer tidkrevende og komplisert enn den trenger å være. Andre glemmer å involvere berørte parter i evalueringen og evalueringen fanger dermed ikke opp viktige erfaringer som bedriften kan lære av.

Trinn 5. Organisere nytt, forbedret tiltak

Evaluering bør gjøres til en fast rutine både underveis og etter hvert kurs. Da vil arbeidet inngå i bedriftens løpende forbedringsarbeid. Hvert nytt kurs bygges på erfaringene fra de forrige. Man skaper en såkalt "læringsspiral":



Tidligere i denne veiviseren skrev vi at språkopplæring kan berøre mange forskjellige områder. Ikke minst er det en allmenn erfaring at språkopplæring er nært knyttet til arbeidsmiljøforhold. Det betyr at dette er et ledelsesansvar som skal forankres i linjen. Erfaringene fra andre bedrifter som har drevet med språkopplæring er her ganske klare: Opplæringen må være forankret hos topp og mellomledelse for å lykkes. I tillegg bør tillitsvalgte og andre aktører som berøres av opplæringen involveres. Sørger man for å legge arbeidet til en partssammensatt arbeidsgruppe og samtidig knytter det til bedriftens løpende forbedringsarbeid på for eksempel HMS-området, så har man gode sjanser for å lykkes med innsatsen.

Lykke til!



NHO Mat og Drikkes tips til arbeidsgiver

Anne Brit Slettebø

Intern språkopplæring av ansatte gir både den enkelte og bedriften utviklingsmuligheter og økt kompetanse.. Det gir bedriften mulighet til å gi flere ansatte større ansvar, mer fleksibilitet og andre stillingsnivåer. Samtidig vil bedriften kunne få flere fagarbeidere på sikt. Det vil igjen gi resultater for bedriften med mer stabile arbeidstakere, som kan utvikle seg i tråd med blant annet bedriftens teknologiske utvikling.

Selve opplæringen bør være relatert til bedriftens interne forhold, som HMS-instrukser og rutiner og arbeidstakerrollen, fordi det gir den enkelte økt kunnskap om bedriften og om norsk arbeidsliv.

Intern språkopplæring har stor betydning for bedriftens arbeidsmiljø og for integreringen av fremmedspråklige, fordi alle får en felles plattform og et felles språk. Dermed kan flere snakke sammen på tvers av land og kulturer.

Språkopplæringen synliggjør bedriftens plikt og ansvar etter arbeidsmiljøloven og tariffavtaler, i forhold til den enkeltes rett til kompetanseutvikling.

NNNs tips til den tillitsvalgte

Anne Berit Aker Hansen

- Som tillitsvalgt bør du delta aktivt i bedriftens arbeid med kompetanseutvikling. Det er viktig at tillitsvalgte engasjerer seg og tar initiativ til at det blir satt i gang språkopplæring der hvor det er behov for det. Språkopplæring er et viktig tiltak for å heve kompetansen i bedriften, og vil bidra til et bedre arbeidsmiljø med mindre konflikter og bedre samarbeid kollegaer imellom. I tillegg bidrar bedre språkkunnskaper til at flere kan være med på annen kompetanseheving.
- Når det etableres interne arbeidsgrupper eller prosjektgrupper i bedriften, skal en tillitsvalgt være med.
- I større bedrifter kan det være fornuftig at en av de tillitsvalgte har kompetanseutvikling som eget arbeidsområde.
- Som tillitsvalgt representerer du interessene til de som skal delta i språkopplæringen. Du må bidra til at kartlegging og rekruttering av deltakere og utformingen av språkkursene gjøres på en god måte.
- Et nyttig tema underveis i språkkurset er de tillitsvalgtes rolle og partssamarbeidet i bedriften.
- Lytt til kursdeltakernes innspill og synspunkter og ta dem med i evalueringen av kurstilbudet.

Råd og tips fra kurstilbyder

Tips i forbindelse med rekruttering

- Direkte kontakt mellom tilbyder og deltaker. Det gir muligheter til å forklare kursinnhold og tilrettelegging av opplæring på en god måte.
- Bruk nøkkelpersoner. Dette er potensielle deltakere eller personer med stor integritet i arbeidsmiljøet, tillitsvalgte, verneombud, linjeledere og lignende.
- Muntlig og direkte kontakt fungerer bedre enn skriftlig informasjon alene.

Sjekkspørsmål til informasjon og rekrutteringsarbeidet kan være

- Er det arenaer som egner seg godt til informasjons- og rekrutterings tiltak?
- Er det roller og oppgaver i bedriften som deltakerne opplever som relevant å knytte opplæringen til?
- Hvordan spiller allerede etablerte relasjoner og samarbeid inn i rekrutteringsarbeidet?
- Hvilke rammer har deltakerne til å delta i opplæringen?

Innholdet i kursene må være nyttig og relevant for deltakerne. Det er avgjørende for læringsutbyttet at opplæringen er praksisnær. Kurstilbyder kan hjelpe til med å knytte opplæringens innhold og mål til deltakernes behov i hverdagen.

Når opplæringen har startet, er neste utfordring å holde fokus på tiltaket

En ansvarlig i organisasjonen må engasjere seg i å følge opp og holde fokus på gjennomføringen av tiltaket. Det øker motivasjonen hos de som er involvert i kurset. God oppfølging fra linjeledelsen skaper større motivasjon hos deltakerne og dermed bedre resultater av opplæringen.



Nyttige nettsteder

Finansieringskilder

Adresser

Tilretteleggingstilskudd fra NAV

Når nødvendig tilrettelegging for en arbeidstaker fører til merutgifter, kan IA-virksomheter søke om tilretteleggingstilskudd.

Det er en ytelse som skal stimulere arbeidsgiver til å tilrettelegge arbeidet, slik at den ansatte kan være i arbeid på tross av helseproblemer. Det er mulig å søke om tilretteleggingstilskudd for grupper av arbeidstakere. Ordningen gjelder bare for ansatte i IA-virksomheter. Tilskuddet kan bl.a. ytes til utprøving, tilrettelegging, opplæring og arbeidstrening.

Flere av bedriftene i KOM-prosjektet fikk tilretteleggingstilskudd som et ledd i inkluderings- og opplæringsarbeidet.

<http://www.nav.no/813.cms>

VOX

Vox er et nasjonalt fagorgan for kompetansepolitikk, med særlig vekt på voksnes læring. Det hører inn under Kunnskapsdepartementet. Vox forvalter blant annet midlene til programmet «Basiskompetanse i arbeidslivet» (BKA-midler). Vox gir også tips og råd om «Norsk for innvandrere».

Det kan være nyttig å kontakte Vox for å få tips om hvordan man kan søke om BKA-midler, finne kurstilbydere og få hjelp videre i systemet.

www.vox.no

Basiskompetanse i arbeidslivet (BKA-programmet)

BKA gir tilskudd til opplæring i lesing, skriving, regning og data for ansatte i private og offentlige virksomheter. Kurstilbydere, næringsforeninger og organisasjonene i arbeidslivet kan også få BKA-midler i samarbeid med en eller flere virksomheter.

Det er utarbeidet kompetansemål for voksnes grunnleggende ferdigheter. Kompetansemålene har nivåbeskrivelser for de enkelte ferdighetene. Opplæringen i BKA-programmet skal være tilpasset de ulike trinnene i kompetansemålene.

<http://www.vox.no/no/Tilskudd/Program-for-basiskompetanse-i-arbeidslivet--BKA/>

LOs utdanningsfond

LOs utdanningsfond har som formål å gjennomføre eller støtte opplæringstiltak og kompetanseutvikling for medlemmer og til-litsvalgte som har rettigheter i fondet.

<http://www.lo.no/s/medlemskap/utdanningsfond/LOs-utdanningsfond---reviderte-retningslinjer/>

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDi) er et kompetanse-senter og en pådriver for integrering og mangfold.

IMDi iverksetter integrerings- og mangfoldspolitikken på Barne-, likestillings- og inkluderingsdepartementet (BLD) sitt ansvarsområde. IMDi følger blant annet opp introduksjonsloven og forvalter viktige økonomiske virkemidler innenfor integrerings- og mangfoldsarbeidet.

På IMDis hjemmeside kan man finne mye nyttig informasjon, blant annet om Norskopplæring for voksne innvandrere

<http://www.imdi.no/no/Tilskudd/Tilskudd-2011/Tilskudd-til-norsk-og-samfunnskunnskap-2011-/>

Noen kurstilbydere

AOF

AOF har språkundervisning tilpasset en rekke forskjellige behov, også for de som sliter med lesing og skriving. Fagorganiserte har muligheter til å gjennomføre kurs med støtte fra LO.

AOF leverer skreddersydde språkkurs for bedrifter.

<http://www.aof.no/aofweb/cmsaof.nsf/pages/KursFylke.html?Open&omrade=100>

Folkeuniversitetet

Folkeuniversitetet er Norges største studieforbund, med 118 lokalavdelinger, 12 områdekontor på fylkesnivå og 21 medlemsorganisasjoner. De leverer mange typer kurs og opplæring som er relevante for bedrifter. Tilpassede språkkurs inngår i dette.

<http://www.fu.no/default.asp?avd=231>

Berlitz

Berlitz er en stor internasjonal kurstilbyder, som opererer i mer enn 60 land. De leverer blant annet bedriftstilpassede språkkurs på ulike nivåer.

<http://www.berlitz.no/>

MiA - Mangfold i arbeidslivet

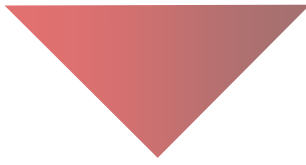
Mangfold i Arbeidslivet (MiA) er en privat ideell stiftelse og har over 10 års erfaring med endringstiltak ved multi-etniske arbeidsplasser i Norge. MiA jobber med virksomheter både i offentlig og privat sektor. MiA tilbyr blant annet bedriftstilpasset språk- og fagopplæring.

<http://www.mangfold.no/>

Ribert Kultur og kommunikasjon

Ribert Kultur og kommunikasjon er et privat konsulentfirma som driver med mentorbasert språkopplæring på arbeidsplassene.

www.ribert.no



Arbeidsforskningsinstituttet

AFI er et tverrfaglig arbeidslivsforskningsinstitutt. Sentrale forskningstema er:

- Inkluderende arbeidsliv
- Utsatte grupper i arbeidslivet
- Konflikthåndtering og medvirkning
- Sykefravær og helse
- Innovasjon
- Organisasjonsutvikling
- Velferdsforskning
- Bedriftsutvikling
- Arbeidsmiljø

Publikasjoner kan lastes ned fra AFIs hjemmeside eller bestilles direkte fra instituttet.

Abonnement på nyheter kan bestilles via hjemmesiden:

www.afi.no

Pt 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO
Besøksadresse:
Stensberggt. 25

Telefon: 23 36 92 00
Fax: 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
www.afi.no

