

Ungdom, motivasjon og muligheter i industribedrifter (UMMI)

Av
Anne Inga Hilsen og Helle Suseg

Desember 2004

Innhold

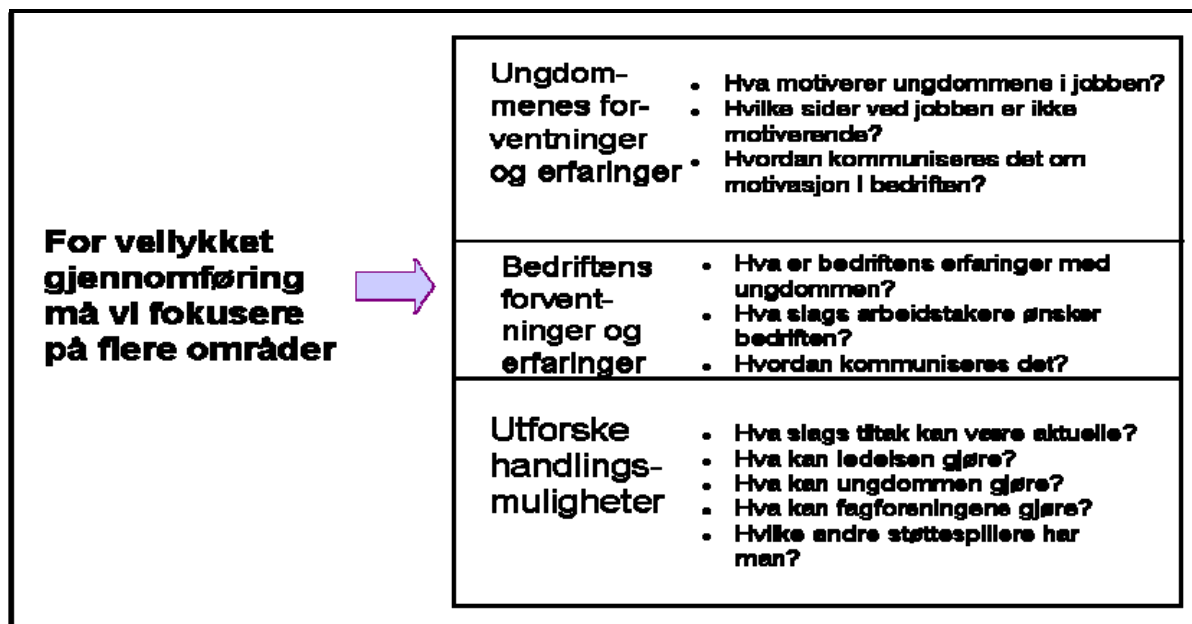
1. Bakgrunn	3
2. Metode.....	3
3. Hva er forventningene og ønskene til ungdommene?	4
3.1 Rekruttering.....	4
3.2 Holdninger til jobb er endret og ungdom er mer rastløs	5
3.3 Man ønsker overførbare attester på det man har lært.....	5
3.4 Opplevelsen av at jobben er meningsfull knytter seg til følgende forhold:	6
4. Hva er utfordringene for bedriftene?.....	6
4.1 Bedriftene ønsker gode arbeidere, ikke i seg selv ungdommer.....	6
4.2 Bør ungdomsrekruttering hovedsakelig skje gjennom lærlingeplasser?.....	7
4.3 Er det ønskelig med mer systematisk oppfølgingsprogram for nytilsatte?	8
5. Hvordan er bedriftenes handlingsrom?	9
5.1 Bruk læring som motivasjonsfaktor	9
5.2 Hvordan er utviklingsmulighetene i bedriften?.....	9
5.3 Hvordan er tilpasningsmulighetene i bedriften med hensyn til arbeidstidsordning?	10
6. Hvorfor stopper det / Hva er hindringene?.....	11
6.1 Skiftordninger.....	11
6.2 Ledelse	11
6.3 Samarbeid med skoleetaten	12
7. Hva ønsker bedriftene hjelp til / Innsatsområder for TBL?	12
7.1 Oppfølgingsprogram på bedriftsnivå	12
7.2 Attest	13
7.3 Jobb mot skoleverket.....	13
Vedlegg 1	14
Intervjuguide til yngre arbeidstakere:	14
Vedlegg 2	17
Intervjuguide til leder:	17

1. Bakgrunn

Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gjennomført en intervjuundersøkelse om ungdom, motivasjon og muligheter i industribedrifter på oppdrag fra Teknologibedriftenes landsforening (TBL).

AFIs intervju-undersøkelse inngår i prosjektet: Ungdom, motivasjon og muligheter i industribedrifter (UMMI). UMMI har som sitt hovedmål å bidra til forebygging og redusert fravær hos unge arbeidstakere og forebygge utstøting. Som grunnlag for utvikle verktøy som kan understøtte bedriftenes arbeid med problemstillingen er det nødvendig å undersøke situasjonen som yngre arbeidstakere tilbys i industrien. Vi har derfor kartlagt arbeidssituasjon, forventninger og ønsker hos de yngste arbeidstakerne ved hjelp av individuelle intervjuer, fokusgruppeintervjuer med yngre arbeidstakere som er ansatt i case-bedriftene, samt ledere og personalansvarlige i de aktuelle bedriftene og en workshop med fokus på tiltak. Kartleggingen er strukturert etter malen fremstilt i fig.1.

(Figur 1.)



2. Metode

Det ble gjennomført totalt 14 kvalitative intervjuer: 5 individuelle intervjuer med medlinjeledere og 9 med ungdommer på tre bedrifter. Ungdommene var i alderen 17 til ca. 30 år. 2 av ungdommene var lærlinger, 4 var i ordinær jobb og 3 hadde arbeidet i bedriften før de nå tok fagbrev eller arbeidet fast etter å ha fullført lærlingperioden. Av ungdommene var én kvinner og resten menn. Av lederne var alle menn. Lederintervjuene var primært med linjeledere i produksjonen, og informantene hadde dermed oppfølgingsansvar overfor operatører og lærlinger.

I tillegg er det gjennomført to fokusgruppeintervjuer på én av bedriftene, ett med 4 ungdommer og ett med 5 ledere.

Det er også gjennomført en workshop på én av de andre bedriftene med 8 deltagere; 4 linjeledere, 3 ungdommer og 1 tillitsvalgt.

Det ble brukt en semistrukturert intervjuguide (se vedlegg), løpende notater og intervjuene ble tatt opp på bånd.

Bedriftene var mellomstore til store (100 – 500 ansatte). Alle tre bedriftene lå på sentralt Østlandsområde, én i Holmestrand, én i Fredrikstad og én på Kongsberg. Alle tre stedene er mellomstore byer med blandet næringsgrunnlag og et middels stort, lokalt arbeidsmarked. Inngen av bedriftene var dominerende i arbeidsmarkedet på stedet.

Bedriftene ble valgt ut fordi de var TBL-bedrifter som hadde inngått IA-avtale og var engasjert i problemstillingen. Det ble gjennomført 6 intervjuer hver på to av bedriftene, og 2 intervjuer på den tredje.

3. Hva er forventningene og ønskene til ungdommene?

3.1 Rekruttering

Forskning på området slår fast at seleksjon til yrkesfaglig utdanning skjer tidlig og yrkesvalg påvirkes av familie og venner mer enn av yrkesveiledning på skolen.

Fremtidige valgmuligheter er viktig og tradisjonelle verdier som å være til nytte og jobbtrykighet ser fortsatt ut til å være viktig for valg av utdanning og jobb (Opinion 1999).

Vår erfaring fra kontakt med industribedrifter tilsier at ungdom har annet fraværsmønster enn sine eldre kolleger. De yngre arbeidstakerne har et fraværsmønster med hyppig fravær, ikke langvarig, og det åpner for fortolkning av fraværet som mer avhengig av motivasjon enn av helse og slitasjelidelser.

Gjennom vår datainnsamling fikk vi bekreftet at familiebakgrunn fortsatt er viktig rekrutteringsvei. De fleste ungdommene vi snakket med hadde foreldre som arbeidet i bransjen, og det var ikke uvanlig at de også arbeidet i bedriften. Dette kan delvis forklares med at for mange var veien inn til jobb i en industribedrift gjennom sommerjobb og vikariater, og da var det en fordel å kjenne noen som hadde kjennskap til at det var mulig å få jobb der og som kunne anbefale en. Hvordan disse eldre og erfarne arbeiderne opplevde jobben kan derfor få stor betydning for hva slags bilde av bedriften de formidler og dermed være med å forme ungdommenes forventninger til jobben. Det holder ikke å rette holdnings- og motivasjonsarbeid mot ungdommene alene, hvis eldre kollegaer har dobbel påvirkning både som familie-medlem (far, onkel el.l) og som erfaren arbeidskollega.

Det er et paradoks knyttet til denne rekrutteringsveien gjennom sommerjobb og vikariater. Flere snakket om at de var glade for at de hadde fått jobb i bedriften selv uten utdanning eller bred/lang arbeidserfaring, samtidig som de ønsket at det ikke hadde vært så lett å få jobb i bedriften. Status til jobben så ut til å henge sammen med hvor vanskelig det var å få jobb der, og jo ”trangere nåløyet”, jo høyere status. Dette kan bety at bedrifter som har mange søkere til stillinger burde formidle det til de ansatte i produksjonen, siden det ser ut til å bety en del for selvbildet og opplevd status.

3.2 Holdninger til jobb er endret og ungdom er mer rastløs

Ungdommene i vårt materiale ga ikke uttrykk for at deres arbeidsmotivasjon var merkbart annerledes enn tidligere generasjoner. Fortsatt betydde det å gjøre en god jobb og mulighet for fast ansettelse mest. Det kom ikke frem fortellinger om helt andre slags behov og drømmer enn eldre kolleger. Historiene om en ”generasjon X” av spenningsøkende kunnskapsnomader på sulten jakt etter nye utfordringer i et vekslende arbeidsliv, ser ut som bare er en historie når det gjelder ungdom som jobber i industribedrifter. De som har valgt eller havnet i industrijobber ser ut til å ha den jobbsituasjonen de er i, som viktigste referanse. Man ”hever ikke blikket” så langt ovenfor den hverdagen man opplever, og det ligger sannsynligvis allerede en seleksjon i forkant av å havne i denne typen jobber. Som påpekt, viser forskning på området at seleksjon til yrkesfaglig utdanning skjer tidlig og yrkesvalg påvirkes av familie og venner. Det betyr at ungdom i industribedrifter ikke utgjør et tverrsnitt av befolkningen, og at tiltak for å gjøre industrijobbene mer attraktive for ungdom enten må forsterke motivasjonen for de som allerede kunne tenke seg slike jobber, eller må begynne vesentlig tidligere enn ungdomsskolen for å påvirke ungdom på tvers av de valgene de allerede kjenner til gjennom familie og omgangskrets.

Samtidig snakket ungdommene om forskjeller mellom dem og deres eldre kolleger. Det ble sagt at mens forrige generasjons industriarbeidere var fornøyd med å ”stå på samme sted i 40 år”, var dette ikke nok for ungdommen. De forventet utvikling og læring i jobben. Utfordringer som de eldre kunne oppleve som sperrer, som ny teknologi – ikke minst data-teknologi –, nye arbeidsoppgaver, nye arbeidsformer etc. ble snarere sett som positive utfordringer for de unge, mens de fortalte om eldre kolleger som vegret seg mot det meste som var nytt. Denne rastløsheten ser ut til å kjennetegne ungdom i dagens arbeidsmarked, ikke bare i industri sektoren, og kan sies å være et nytt trekk ved de unge arbeidstakerne. Om dette er noe annet enn ungdommens utålmodighet, og går over med familieetablering, barn og boliglån, er vanskelig å si, men at det er mer utbredt enn tidligere ser ut til å være bred enighet om. Utfordringen for bedrifter som ønsker stabil arbeidskraft er enten å gi utviklingsrom nok i jobben til å holde på de unge eller å rekruttere eldre nyansatte.

Ungdommene vi snakket med opplevde dessuten ikke at de hadde noen sikkerhet for å bedriftene kom til å være der i fremtiden. Vi stilte spørsmål om man kunne tenke seg å fortsatt jobbe i bedriften om 5 år, om 10 år, og mange sa at de ønsket seg å bli i bedriften, men ikke var sikre på om bedriften kom til å være der om 10 år. Med usikkerhet, nedbemanning og strukturendringer i bransjen skal man kanskje være glad til at dagens yngre arbeidstakere ikke har livsløpsperspektiv på jobben sin.

3.3 Man ønsker overførbare attester på det man har lært

Et behov som kom tydelig opp i samtalen med yngre arbeidstakere er behovet for dokumentasjon på læring man erverver seg gjennom jobben. Siden ungdom ikke ser for seg å bli i samme jobb gjennom hele yrkeskarrieren, blir ”overførbar kompetanse” desto mer viktig. Dette gjelder både ved søknad på annen stilling i samme bedrift og ved søknad på stillinger i andre bedrifter. Attester og sertifikat (interne og generelle) er verdifulle for å dokumentere hva man har lært i jobben, samtidig som de også virker motiverende i seg selv.

Vi fikk inntrykk av at intern mobilitet er viktigere enn ekstern. Vi snakket ikke med noen som ønsket å skifte jobb til en annen bedrift hvis det ikke også var til en annen slags jobb. Som en av ungdommene sa det: ”Jeg ville jo ikke slutte her for å fortsette og gjøre det samme et annet sted.” Det interne arbeidsmarkedet i bedriften virket både mer interessant og relevant som en måte å gjøre karriere på. Dette hang også sammen med at de vi snakket med hovedsakelig

rapporterte om godt arbeidsmiljø og trivsel, så det å slutte i bedriften var ikke et mål i seg selv. Dermed blir attester mer et papir på at man er klar for ny oppgaver internt i bedriften.

Dette henger også sammen med at denne typen bedrifter fortsatt har hovedsakelig intern rekruttering til lederstillinger. Det betyr at gjør du en god jobb, tar ansvar og har en tilfredsstillende faglig utvikling, kan du rykke opp internt og gjøre en karriere i bedriften. Dette ble trukket frem som en positiv motivasjonsfaktor av både ledere og ungdommene, og er nok med på å gjøre det interne arbeidsmarkedet i industribedriftene attraktivt.

3.4 Opplevelsen av at jobben er meningsfull knytter seg til følgende forhold:

- Variasjon i arbeidet
- Utfordrende oppgaver
- Bli sett og få tilbakemelding på jobben man gjør
- Godt sosialt miljø
- Få brukt kunnskap og kompetanse (fra skole og annen erfaring)
- Får bruke hodet/lære noe nytt
- Mulighet til å prege jobben selv ("finne på ting sjøl")
- Mulighetene for å delta på kurs/tiltak

Dette er jo ikke akkurat ny kunnskap, men det er fortsatt utfordrende nok å få til på bedriftsnivå. Allerede på 1970-tallet formulerte forskerne Fred Emery og Einar Thorsrud de psykologiske jobbkravene for å beskrive behov som bør tilfredsstilles i jobben både av hensyn til produktivitet og trivsel. De psykologiske jobbkravene er: Behovet for at arbeidet har et innhold i form av krav til ulike aktiviteter; Behovet for å kunne lære i arbeidet; Behovet for å kunne fatte beslutninger; Behovet for anseelse; Behovet for å kunne se det man selv gjør i et bredere samfunnsmessig perspektiv; og Behovet for at jobben er forenelig med en ønskelig fremtid (Emery & Thorsrud 1979).

De psykologiske jobbkravene er til en viss grad innarbeidet i Arbeidsmiljøloven av 1977, særlig §12 som stiller krav til "faglig og personlig utvikling" så vel som til påvirkning på egen arbeidssituasjon.

Utfordringene for bedriftene er hvordan de kan legge til rette for å oppfylle disse behovene best mulig.

4. Hva er utfordringene for bedriftene?

4.1 Bedriftene ønsker gode arbeidere, ikke i seg selv ungdommer

I undersøkelsen vår stilte vi spørsmål om hva slags arbeidstakere som er "ønske-søkeren" ved rekruttering av nye til produksjonen. Vi ønsket å vite hvor viktig det var for bedriftene å tiltrekke seg ungdom til industrijobbene.

Selv om bedriftene så ut til å oppleve ungdomsrekruttering som viktig, så var deres hovedhensyn å trekke til seg gode arbeidstakere uansett alder. Det var ingen av bedriftene som

hadde spesielle satsninger for å trekke til seg unge søkere, selv om de var opptatt av profilering av bedriften overfor lokalsamfunnet og skoleverket. Det var tydelig at ungdom var ønskelige så lenge de gjorde en god jobb, og at dette la rammer for hvor langt bedriftene var villig til å strekke seg i en satsning på ungdomsrekruttering. Det ble også sagt at man nok foretrekker noe voksne søkere som allerede har jobberfaring og fagbakgrunn.

Flere understreket at voksne arbeidstakere med erfaring er bedre bl.a. fordi de er mer stabile, har mindre småfravær, mens ungdommen har mer forsentkomming enn de eldre. Eksempelvis ble det sagt at ungdommen kommer tre minutter på skiftet sitt eller for sent, mens "de eldre ofte er på jobb en halvtime før skiftet begynner for å ta en kaffe før de starter og sånt". Det virket som opplevelsen av voksne arbeidstakere som mer pålitelige og pliktoppfyllende var generell, og flere trakk frem ungdommens fraværsmønster som et irritasjonspunkt. Det ble sagt at de ikke hadde med seg de riktige holdningene til det å gå på jobb fra skoleverket, og at bedriftene måtte overta en del av oppdragerjobben med å gjøre de unge i stand til å møte voksensamfunnets krav.

Dette bildet kan selvsagt se ganske annerledes ut fra ungdommenes side. Som det ble sagt av en av ungdommene på spørsmål om ungdom og arbeidsmoral: "Det er feil å sammenligne før og nå, du kan ikke sammenligne sånn det var før og nå. Før fikk man kone og barn og så flytta man sammen og så ble kona hjemme. Det var helt annerledes. Man fikk fast jobb og så var man der. Måtte være der. Nå tjener vi mer og har mer valg. Kan gjøre mer." Denne mindre avhengigheten av jobben betyr nok også mye for opplevelsen av jobben, og gir seg kanskje utslag i adferd som lett kan tolkes som manglende arbeidsmoral av eldre ledere og kolleger. Det blir dermed viktig å se hvordan bedriften tar i mot nye og hvordan de gjør klart hva som er gjeldende normer for akseptert og ønskelig adferd på bedriften. Dette skal vi utdype mer under diskusjonen av oppfølgingssystemer for nytilsatte.

Samtidig ble bildet av ungdom og arbeidsmoral nyansert på et viktig punkt: "Men det er jo lærlinger som ikke har fravær. De vet hva de går til og har en annen motivasjon til å gå på jobb."

4.2 Bør ungdomsrekruttering hovedsakelig skje gjennom lærlingeplasser?

Vi spurte unge arbeidstakere om hvordan de hadde opplevd å bli tatt i mot i jobben, hvordan de opplevde faglig og personlig oppfølging og utvikling og hvordan de så for seg sin yrkesfremtid. Svarene varierte hovedsakelig med om man var kommet inn som lærling eller ikke. Lærlingene fortalte om bedre faglig oppfølging, mer utviklende jobber og dermed høyere arbeidsmotivasjon enn de som ikke var fagutdannet. Det kan se ut som lærlinger har tatt et valg og vet mer hvorfor de jobber i industrien, og dette betyr mye for både jobbtilfredshet og motivasjon.

Lærlingene er inne i et velfungerende oppfølgingssystem, og dette bidrar også til jobbmotivasjon. Om dette oppfølgingssystemet ville vært like tilfredsstillende for nyansatte som ikke tok fagutdanning, er vanskelig å si utfra intervjuene. Det ble stilt spørsmål om hvorfor bedriftene skulle satse så mye ressurser på ungdom som ikke ønsker fagutdanning. Det ser ut til å være enighet om at fremtidens jobber krever mer utdanning, og at fagutdanning både er konkurransefortrinn for bedriftene og øker jobbsikkerheten for den enkelte. Ufaglærte jobber kan lettere automatiseres eller konkurranseutsettes, og fremtiden for norsk industri (og norske industriarbeidere) ser ut til å avhenge av kompetanse, ikke av ren arbeidskraft.

4.3 Er det ønskelig med mer systematisk oppfølgingsprogram for nytilsatte?

Det ble stilt spørsmål både om hva som bør inngå i et slikt program, hva man allerede har i dag og hva man eventuelt ønsker assistanse til (f.eks. fra TBL).

Hovedinntrykket er at bedriftene har oppfølgingsprogram for nyansatte, og eventuelle problem henger heller sammen med bruken av programmene. Siden ungdommen ønsker læring og utfordringer i jobben, er opplæringsprogram viktig. Når program finnes, blir utfordringen dels om å ta i bruk de eksisterende programmene på en god måte, og dels å se om programmene inneholder de riktige elementene.

Når det gjaldt lærlinger, var det bred enighet om at opplegget fantes og ble brukt tilfredsstillende. For andre nyansatte var det mer delte meninger om hva som fantes og hvordan det ble brukt. Generelt så lederne ut til å mene at opplegget fantes og var tilfredsstillende, mens ungdommene kjente lite til det og var mindre tilfredse med oppfølgingen de hadde fått. Det ble sagt at systemet kunne se pent ut på papiret, mens i praksis hadde man lite tid til å følge det opp. Dette gjaldt også fadderordning som del av opplæringsprogrammet for nyansatte. Som en av ungdommene beskrev det: ”Men produksjonen krever sitt, alle må gjøre sitt og de (fadderne) har ikke mye tid til å følge opp andre. De har maskiner selv, så når skal de ha tid til å følge opp?” Vi fikk inntrykk av at dette varierte med avdeling også. I noen avdelinger var oppfølgingen bra, mens andre var mindre tilfredsstillende. Det er vanskelig å generalisere her, men en tendens kan være at ensidige produksjonsavdelinger hadde større problemer med tilfredsstillende oppfølging enn mer varierte avdelinger som vedlikehold.

Vi har fått inntrykk av at introduksjonsrunden for nytilsatte langt på vei er en sosialt nødvendig øvelse, men at man ikke sitter igjen med mye fra den faglig. Siden den gjennomføres innledningsvis, har de unge få referanser til å forstå sammenhenger og stille informerte spørsmål. Innen de er kjent nok med egen jobb til å vite hva de kunne spørre om, har de vært på bedriften så lenge at de ikke lenger omfattes av slike ordninger. Dermed blir det opp til den enkeltes initiativ å gå innom andre avdelinger og gjøre seg mer kjent. Flere har sagt at det sikkert ville vært greit, men at ”de nok ville lure på hva jeg gjorde der”. Hvis bedriften ønsker å oppmuntre alle nytilsatte til å gjøre dette, kunne det kanskje vært en idé å gjennomføre en repetisjon av omvisningen med tid til å stille flere spørsmål etter noen måneder, når de nye har rukket å bli kjent på egen avdeling og i egen jobb.

Én av avdelingslederne vi snakket med fortalte om en systematikk i oppfølging av nytilsatte som kan være et godt eksempel på håndtering av bedriftens utfordringer. Fordi ungdom kommer inn uten jobberfaring og ikke kjenner til normene i arbeidslivet, krever de ekstra oppfølging i starten for å etablere normene. Som lederen sa: ”Det kan være en bra gutt eller jente, men de er ikke vant til arbeidslivet.” Derfor følges de ekstra grundig opp de første ukene, og alle avvik slås ned på for å etablere grensene. Denne oppfølgingen er på både godt og vondt. Det handler om å vise at hvis den enkelte utvikler et ”ryddig forhold til jobben, kan jobben være fleksibel mot deg og et godt sted å være”. Ved å gjennomføre denne tette oppfølgingen i starten etableres normer og det blir dermed mye enklere å følge det opp senere. Ta inn ungdom og håpe at de skal ”vokse av seg” unoter etter hvert, er både en langsommere og mer usikker metode.

Som en leder sa: ”ungdom er uslepte diamanter”, og det er bedriften som får jobben med å slipe dem. Hvordan bedriften ønsker støttes i dette arbeidet, skal vi utdype i punkt 7.3 om arbeid mot skoleverket.

5. Hvordan er bedriftenes handlingsrom?

Både variasjon, tilpasning til individuelle behov og utviklingsmuligheter er viktig for ungdom som jobber i industribedrifter. Hvor stort handlingsrom har bedriftene? I dette kapittelet skal vi gå inn på tre kritiske områder.

5.1 Bruk læring som motivasjonsfaktor

Som påpekt tidligere (kap 3.3), øker attester, sertifikater o.l. motivasjon og ”oversettelsesverdien” ved jobben. I den grad det er nødvendig for jobben, ser det ut til at ungdommen og bedriften er enige om betydningen. Forskjellene mellom bedriftens behov og ungdommenes ønsker og behov blir tydelige hvis man ser denne typen kompetanseutvikling som *motivasjonstiltak*, ikke bare som nødvendig opplæring.

Flere av ungdommene, som ikke gikk på lærlingkontrakt, snakket om at det ville gjøre jobben mer attraktiv hvis man kunne tilbys kurs og sertifikater utover det absolutt nødvendige for jobbutførelsen. Som én sa: ”Kranførersertifikat er det ingen av oss som har og vi har jo mange slags kraner. Du blir jo mer glad inni hjertet hvis du får sånne ting. Det er jo en gulrot, det viser at bedriften satser på oss.” Truckførersertifikat ble trukket frem av flere, og det samme ble andre slike sertifikater og bevis på ervervet kompetanse. Noen trakk frem muligheten for å for eksempel kunne sendes på kurs/opplæring hos leverandørene av maskinene bedriften har. Det vil både gi mer kunnskap om maskinene, noe som kan være nyttig i det daglige, samtidig som det ville være en svært attraktiv belønning for innsats. Som noen sa: ”Det hadde jo vært gull, det!”

Det ser ut som effekten av å satse på, bli tilbudt utviklingsmuligheter, var viktigst for ungdommene, og de opplevde slike tilbud som sterkt motiverende. Samtidig opplevde de at bedriftene ikke var interessert i å satse utover øyeblikkets behov. ”Vi får opplæring i det dem trenger, ingenting utover det.”

At dette bildet nok stemte, ble tydelig når vi snakket med lederne. Behov for opplæring virket enerådende som kriterium, og man så ikke opplæring som motivasjonstiltak. Det ble argumentert for dette utfra økonomien. Det koster å gi folk opplæring, og bedriften skal kunne begrunne kostnadene med behov. ”De skal trenge det. Vi gjør jo ikke det hvis det ikke trengs.” At læring som motivasjonstiltak i seg selv kunne forsvares, virket som en fremmed tanke.

Et annet argument som ble trukket frem fra ledere, var at økt kompetanse gir høyere lønn, og at bedriften ikke ønsket å heve lønningene for arbeidstakere hvis bedriften ikke trengte denne kompetansen. Dette argumentet henger sammen med avtaleverket og lokale lønssystemer, og kan være vanskelig å endre på. Samtidig forsto vi det slik at ingen av bedriftene hadde tatt opp saken med fagforeningen for å diskutere mulighetene for løsninger som både tilfredstilte ungdommenes ønske om mer læring og samtidig ikke truet bedriftens lønnsnivå. Dette kan være en diskusjon som er verdt å føre hvis man ønsker å gjøre industriarbeidsplasser attraktive for ungdom.

5.2 Hvordan er utviklingsmulighetene i bedriften?

Læring og utvikling i jobben er viktig for ungdommene. Hvilke utviklingsmuligheter kan bedriftene tilby? Som en leder uttrykte det: ”Hvis vi skal snu tendensen fra mindre til mer motiverte arbeidstakere, må vi ta fatt i dette. Vi må ha noe å tilby dem. Vi lærer dem opp til et visst nivå, men så har vi kanskje ikke så mye mer å tilby. Det er vår utfordring.”

Har industriarbeidsplassene de nødvendige utviklingsmulighetene å tilby til ungdom med motivasjon og ambisjoner? Svaret på dette ser ut til å avhenge av typen arbeid. Maskinstyrt arbeid ser ut til å være det arbeidet med færrest utviklingsmuligheter, og mulighetene for alternative oppgaver begrenses av maskinene. Maskinene skal betjenes, og utover det er alternative arbeidsoppgaver begrenset. I andre avdelinger med mer varierte oppgaver, virker utviklingsmulighetene til å være betydelig større. Vedlikeholdsavdelingen trekkes ofte frem som mest variert, men også andre typer avdelinger kan by på variasjon.

Det er kanskje begrenset hva bedriftene kan gjøre med maskinstyrt arbeid for å gjøre det mer utviklende, men det er også et spørsmål om hvilket handlingsrom bedriften har med hensyn til jobbtrotasjon, flerfaglighet og lignende. Flere av de ungdommene vi snakket med hadde arbeidet i flere avdelinger i bedriften, og opplevde det i seg selv som motiverende. Ved å bevege seg rundt får man både variasjon, mer læring og en bredere forståelse av bedriften. Det var dessuten en gjennomgående forståelse av at ungdom gjerne vil ha slike utfordringer, mens de eldre arbeidstakerne i større grad vegret seg for endringer. Ved å utnytte ungdommenes ønske om variasjon og utvikling, kan bedriften både lage bedre arbeidsplasser for ungdom og løse sitt eget behov for fleksible arbeidstakere som kan ”steppe inn der det trengs”.

Fra vårt utviklingsarbeid i industrien kjenner vi til at andre bedrifter har ordninger som opplæring/sertifisering på én til to maskiner/arbeidsoppgaver utover den man ellers har. Ved å investere i denne typen flerfaglighet oppnår arbeidstakeren lønnskompensasjon mot at man forplikter seg til å jobbe en definert periode i året på disse andre områdene. Kunnskapene holdes vedlike på denne måten, og bedriften har alltid kompetente avløsere ved sykefravær eller annet. Arbeidstakeren får faglig utvikling, variasjon i arbeidet og lønnskompensasjon. Hvorvidt dette er ordninger som bør prøves ut flere steder, er opp til den enkelte bedrift, men det peker i alle fall på at utviklingsmulighetene kan være større enn man umiddelbart ser.

5.3 Hvordan er tilpasningsmulighetene i bedriften med hensyn til arbeidstidsordning?

Alle vi snakket med, trakk frem skiftordning og arbeidstidsordning som en viktig side ved arbeidet. De som jobbet i gode turnuser trakk frem det som en av de gode sidene ved jobben sin, mens de som jobbet i skiftordninger de ikke trivdes med, hevdet at dette var viktigste grunn til mistriivsel og ønske om på sikt å finne seg annen jobb. Stort sett fikk vi inntrykk av at tre-skiftsordninger var de minst populære, mens dagtidsordninger ble foretrukket.

Vi prøvde å finne ut hva med tre-skiftsordningene som ble opplevd som mest belastende, og vårt hovedinntrykk er at det de sosiale kostnadene ved å jobbe kvelden som trakk mest ned for ungdommen. Det var ingen som nevnte søvnproblemer, men det å miste kveldene sammen med venner ble nevnt av flere. Fra forskningen rundt skiftordninger og helse kjenner vi til at helseproblemene med å jobb natten gjerne øker med alderen, og at moturturnuser¹ (natt-kveld-morgen-fri) er mer belastende for helsen enn medurturnuser² (dag-kveld-natt-fri). Allikevel fant vi at mot-urs-turnuser florerte, og det ble forsvart med at de ga de lengste fri-periodene. Siden de vi snakket med var ungdommer, hadde nok ikke helsebelastningene begynt å gjøre seg gjeldende ennå, men i et langsiktig perspektiv er det dårlig personalpolitikk å holde folk i helseskadelige arbeidstidsordninger enten de ønsker det selv eller ikke.

Hvis natten er mest belastende for eldre arbeidstakere, mens kveldene oppleves som mest belastende for ungdommene, kan man spørre om det er nødvendig at alle skal gå samme skiftordningen. Kanskje man kunne ha aldersdelte skift som tok hensyn til individuelle ønsker

¹ Mot klokka turnuser

² Med klokka turnuser

og behov? ”Ønsketurnus” er innført med gode resultater i andre deler av arbeidslivet, og det kan være verdt å se nærmere på mulighetene dette åpner også for industriarbeidsplassene. Bedriftenes behov er jo å holde produksjonen i gang. Eksisterende skiftordning er bare én av flere måter å gjøre det på.

Samtidig kom det frem et interessant argument i intervjuene med ledere. Det ble sagt at ungdommens motvilje mot å ofre kveldene sine var merkelig sett i sammenheng med at samfunnet ellers beveger seg mot *mer* arbeid på ubekvemme tidspunkt. Utvidete åpningstider og døgnåpen handel skulle jo heller gjøre problemet mindre ved at flere i ungdommenes omgangskrets også jobbet kvelden: ”Men er det ikke sånn i samfunnet? At flere jobber på ubekvemme tidspunkt i butikker, bensinstasjoner og sånt, og det skulle jo ikke bli noe større problem for gutta hos oss.”

6. Hvorfor stopper det / Hva er hindringene?

6.1 Skiftordninger

Som diskutert i forrige punkt (5.3 Hvordan er tilpasningsmulighetene i bedriften med hensyn til arbeidstidsordning?), er skiftordninger et hinder for å gjøre industriarbeidsplasser attraktive for ungdom. Samtidig har vi prøvd å vise at det kan finnes andre løsninger enn de man har i dag, men utvikling av andre løsninger krever bredt samarbeid mellom ledelsen, fagforeningene og den enkelte arbeidstaker.

6.2 Ledelse

I en workshop på én av bedriftene ble ledere og ungdom bedt om å prioritere de viktigste innsatsområdene fremover. De to høyest prioriterte områdene var *produktkunnskap/ produktopplæring* og *tilbakemelding fra leder*. Ledelse er et tema som stadig kom opp i intervjuene. Det å bli sett av leder og få tilbakemeldinger på arbeidet man gjør er viktig. Det ser ut som industribedrifter har en omgangstone der man ikke er vant til å gi hverandre positive tilbakemeldinger. ”Hvis du gjør noe galt får du kjeft, gjør du noe bra skjer det ikke en dritt.”

Som en av ungdommene sa det: ”Alle liker jo å bli verdsatt, og det er hyggelig å få ros.” Gode ledere ble fremhevet, og flere fortalte om hvor viktig tilbakemelding fra leder var for deres opplevelse av jobben.

Manglende tilbakemelding fra leder er et problemområde som ofte går igjen i generelle arbeidsmiljøkartlegginger og miljøundersøkelser, så det er ikke overraskende at vi også fant det igjen i denne undersøkelsen. Det overraskende er at et tilsynelatende enkelt område som dette skal by på så store utfordringer for bedriftene. Hvis man forstår hvor undervurdert dette området er, burde det være det entydig viktigste innsatsområdet for bedriftene. Det koster ikke noe, det krever ikke spesielle ressurser, det krever bare at lederne tar seg tid til å snakke med den enkelte og gi tilbakemelding.

God ledelse legges merke til, og historiene om ledere som tar seg tid til å snakke med folk sine holdes frem i flere av intervjuene.

”Vi hadde en ... (leder) her før, og han var vanvittig god til å si fra hvis noe var bra. Han var med ut og så folk. Han var utrolig god til å kunne behandle folk. Du visste alltid at hadde du

gjort en god jobb, så kom han bort og sa fra. Men du fikk kjeft hvis du gjorde noe galt, så han var ikke dumsnill heller.”

Både utvikling/læring i jobben og god oppfølging av nytilsatte forutsetter god ledelse, og dette er dermed et område bedriftene trenger å sette inn innsats.

6.3 Samarbeid med skoleetaten

Bedriftene trakk frem skoleverket som en utfordring. De får ungdommer fra skolen som verken er forberedt eller motivert for jobb i industrien. Både holdninger og forventninger stemmer dårlig med det arbeidslivet har å tilby, og dette gjelder kanskje særlig for arbeid i industrien.

Det ble sagt at yrkesfaglige linjer ”er jo ikke vanskeligst å komme inn på, så vi får jo de som har minst valg.” Det betyr kanskje noe for motivasjon og hvilke holdninger ungdommene tar med inn i jobb. Hvordan de er forberedt fra skolens side ble trukket frem i mange av intervjuene, både med ledere og med ungdommene selv. Der de var godt forberedt på hva de gikk til, sa ungdommene at det var grunnen til at de hadde opplevd det som både lett og positivt å begynne i jobben. Der de var dårlig forberedt fra skolens side, havnet hele ansvaret for innføringen i arbeidslivets krav og forventninger på bedriftene.

I ett av fylkene vi intervjuet i, fantes det et opplæringskontor for industrien, eid av industrien selv, og her var opplevelsene tydelig mest positive. Lærlingene fremhevet at de var godt forberedt på jobben de gikk til, og de var fornøyd med at opplæringskontoret hadde hjulpet dem å finne jobben. Fordi de var forberedt, opplevde de også mindre problemer med å tilpasse seg bedriftens krav og forventninger, enn ungdommene som var dårligere forberedt på hva de gikk til. Samarbeid med skoleverket ser dermed ut til å være en viktig suksessfaktor for å gjøre industriarbeidsplassene attraktive for ungdom.

7. Hva ønsker bedriftene hjelp til / Innsatsområder for TBL?

7.1 Oppfølgingsprogram på bedriftsnivå

Oppfølging og utvikling i jobben er et sentralt område, men vårt hovedinntrykk er at lederne ikke ser dette som et problem de ønsker hjelp til: *”Den andre tingene ungdommene ønsker (utviklingsmuligheter) er sånt vi må ta tak i sjøl. Det er ikke noe andre kan gjøre for oss, vi må gjøre det selv. Det er ikke noen utenfra som kan gjøre det for oss. Det er våre oppgave å motivere og finne utviklingene i jobben for ungdommene som begynner her.”*

Det virker som utfordringen her primært ligger på bedriftsnivå, på å få ordningene til å brukes, og at det dermed er praksis som trengs forbedret.

Det kan være et problem med dette spørsmålet, for gjennom intervjuer, workshop eller fokusgruppeintervjuer er sannsynligvis bevisstheten om hvor skoen trykker klarere i de bedriftene vi har snakket med, enn den kan være i bransjen for øvrig. Om norske industribedrifter generelt har oppfølgingsprogram eller en annen type tiltak for å øke bevisstheten om slike spørsmål, er et ubesvart spørsmål.

Det vi kan konkludere, er at bedriftene vi har vært i kontakt med, ikke etterlyste bistand til å utvikle *innholdet* i oppfølgingsprogram for nytilsatte, men heller kunne trenge støtte for å

bedre kunne *ta i bruk* eksisterende ordninger. Bedriftene fremholdt at de allerede hadde opplæringsprogram lokalt, og at problemet var å gjennomføre dem på en god og systematisk måte. Hvis vi skal stole på disse argumentene, kan det se ut som et bedre egnet innsatsområde for bransjeorganisasjonen kan være å satse på ledelse og ledelseutvikling. Hvis det er lokal praksis som er vanskelig, er det nærliggende å konkludere med at bedriftene trenger bistand til å utvikle sine ledere, og her kan ekstern støtte antagelig være til hjelp.

Ut fra denne undersøkelsen kan vi ikke si noe om kvaliteten på foreliggende opplæringsprogram, bare at bruken av dem er svært vekslende. Det kan dermed være interessant å se på innholdet også med tanke på videreutvikling.

7.2 Attest

En type standardisert attest som beskriver ervervet kompetanse mer detaljert, er et utviklingsområde bedriftene kan trenge hjelp til.

Hvis bedriftene kunne få støtte til å utvikle en form for dokumentasjon/skjemaer med evaluering/attester som viser hvilken kompetanse den ansatte har og som kan være opparbeidet i løpet av perioden i bedriften, ville dette vært nyttig. TBL slår fast i sin prosjektbeskrivelse: "Muligheten for å oppnå attester med saklige vurderinger og beskrivelse av flere typer kompetanse antas å være nyttig og motiverende for den unge." Vi finner dette inntrykket bekreftet gjennom undersøkelsen vår.

Hvis en slik attest ble innført mer generelt i bransjen vil det også styrke verdien av attesten, siden den da vil ha gjenkjennelsesverdi i andre industribedrifter.

7.3 Jobb mot skoleverket

Fra flere ble det pekt på at bedriftene trenger assistanse for å jobbe mot skoleverket. Her kan bransjeorganisasjonen og fagforeningen være viktige samarbeidspartnere i slikt påvirkningsarbeid.

Det ble sagt at "Vi vil ha større knytning fra arbeidslivet til skoleverket. (...) TBL kan styrke samarbeidet med skolevesen gjennom å arbeide politisk og knytte seg mer opp mot skoleverket." Arbeidslivets organisasjoner er samfunnsaktører med politisk innflytelse og slagkraft, og de har mulighet for å arbeide på et nivå den enkelte bedriften ikke har. Derfor blir det viktig at de setter inn innsatsen for å påvirke skoleverket til å forberede ungdommene på arbeidslivets krav og muligheter.

Når bedriftene opplever at de må overta et oppdragelsesansvar for å gjøre ungdommene i stand til å fungere i arbeidslivet, er det klart at påvirkningsarbeid overfor skoleverket blir et sentralt satsningsområde.

I tillegg til arbeid mot skoleverket, etterlyses holdningsarbeid, holdningskampanjer, rettet mot ungdom for å både påvirke holdningene deres til arbeid generelt og arbeid i industrien generelt. Hvis en slik holdningskampanje skal ha mulighet for gjennomslag, er det viktig at arbeidslivets parter står bak den og legger sin tyngde inn i innsatsen.

Vedlegg 1

Intervjuguide til yngre arbeidstakere:

1. Hvordan var veien inn til å få denne jobben?

- 1.1 Hvordan fikk du vite om jobben (annonse/Aetat/kjente etc)?
- 1.2 Hvordan gikk du frem for å få jobben? (Ringte, sendte søknad, snakket med noen, fikk noen til å ta kontakt for deg?)
- 1.3 Hadde du hørt om industrijobber fra lærer og/eller rådgiveren på skolen? Betydde det noe for valget ditt om å søke jobb her? (Hvordan?)
- 1.4 Er det noen i familien din som har lignende jobber? (Hvem? Betydde det noe?)
- 1.5 Har du venner/bekjente som jobber i industrijobber? Snakker dere om jobb?

2. Hvordan ble du mottatt i bedriften og introduser til jobben?

- 2.1 Hvordan ble du tatt i mot? Introduksjonsrunde? Fadderordning?
- 2.2 Hvordan ble du satt inn i jobben? Kjenner du til hvordan din jobb inngår i produksjonskjeden i bedriften? Fikk du vite noe om bedriften og produktene utover egen jobb? Ble du presentert for administrasjon/markedsavdeling etc?
- 2.3 Ble du presentert for ”spillereglene i arbeidslivet”, forventninger til fremmøte, innsats etc.? Hvordan? Av hvem? Er dette noe du snakker med arbeidskolleger om? I hvilke situasjoner?
- 2.4 Har du opplevd reaksjoner/sanksjoner på noe (som du har forstått som brudd på spilleregler, uttalte eller uuttalte) du har gjort fra ledere eller kolleger? Gi eksempler? Hva skjedde?

3. Hvordan er din arbeidssituasjon?

- 3.1 Opplever du jobben som meningsfull? Viktig? Hvilke verdier mener du jobben din har? Hva bidrar jobben din til i fht verdiskaping el.l.?
- 3.2 Hva liker du best ved jobben din?
- 3.3 Hva liker du minst ved jobben din?
- 3.4 Hva skulle du gjerne gjøre mer/mindre av?

3.5 Kan du påvirke skiftordningen din (hvilke tider på døgnet du arbeider)? Er det muligheter for å tilpasse arbeidstiden til privatlivet ditt (for eksempel med småbarn el.l.)? Hvordan?

3.6 Hvordan er mulighetene i jobben din til å utnytte de ferdigheter og kunnskaper og den erfaring du har fått gjennom utdanning og arbeid?

3.7 Hvordan er mulighetene i jobben din til å videreutvikle deg faglig på de områder du ønsker? Kjenner du til om det er muligheter for å delta på kompetansetiltak gjennom jobben? Hvordan har det blitt gjort kjent? Deltar du? Ville du være interessert i å delta i kompetansetiltak hvis du ble spurt?

3.8 Hvordan er mulighetene i jobben din til å videreutvikle deg personlig på de områder du ønsker? Deltar du i noen kompetansetiltak utenom jobben? Hva? Oppfordrer bedriften deg til å delta i slike aktiviteter? Hvordan? Hva hvis det kolliderer med jobben (for eksempel fotballtrening og kveldsskift)?

3.9 Mange går av og til på jobb selv om de føler seg dårlige eller syke. Har noen av disse forholdene betydning for om du går på jobb selv om du ikke føler deg helt frisk?

- Jeg liker jobben min og går nødvendig glipp av en arbeidsdag?
- Jeg vet at mine kollegaer får jobben min på toppen av sin egen?
- Jeg må «ta igjen det tapte» og får merarbeid når jeg kommer tilbake?
- Jeg vil savne samværet med kolleger om jeg var borte fra jobben?
- Jeg er redd for å miste jobben min på grunn av fravær?
- Jeg får dårlig samvittighet hvis jeg er borte fra jobben?
- Jeg synes det blir så mange spørsmål når jeg er borte?
- Jeg er redd for å ikke få fast ansettelse/ opprykk på grunn av fravær?

3.10 Føler du tilhørighet til arbeidsplassen (bedriften du jobber for)? Kunne bedriften gjort noe for å forsterke følelsen av tilhørighet?

3.11 Opplever du å ha et tillitsforhold til dine arbeidskolleger / nærmeste leder? Bidrar dette til at du føler deg trygg (alternativt: usikker) i din jobbsituasjon?

4. Hvordan er oppfølgingen i jobben?

4.1 Kjenner du din nærmeste leder? I hvilke situasjoner har du kontakt med din nærmeste leder?

4.2 Om du trenger det, opplever du at du kan få støtte og hjelp i ditt arbeid fra din nærmeste sjef? Er din nærmeste sjef villig til å lytte til deg når du har problemer i arbeidet?

4.3 Opplever du at din nærmeste sjef oppmuntrer deg til å utvikle dine ferdigheter? Hvordan?

4.4 Har du hatt samtale med leder (medarbeidersamtale el.l.)? Hvilke temaer ble tatt opp? Hva kom ut av samtalen?

4.5 Hvordan har du opplevd uformell oppfølging fra kolleger/tillitsvalgte etc.? Fra hvem? Hvordan? Hva handlet det om? Førte det til at du (eller noen andre) endret deg (seg) på noen måter? Hvordan?

4.6 Hvem snakker med deg om jobben og hvordan du gjør den/om hvordan du trives? Hvem? I hvilke situasjoner? Kom det noe ut av det? Hva? Snakker du med tillitsvalgte om jobben?

4.7 Kjenner du til hva slags belønningssystemer det er i bedriften? Hvordan belønnes innsats? Får alle lik belønning (kollektiv eller individuell belønning)? Gis den av leder i samhandling med den enkelte, eller er det kollektive belønningssystemer? Hva er mest belønnende for deg? (Lønn, goder, annet?). Har du innflytelse på hva slags belønninger du får i jobben? Er det noen som ordner opp i sånt for deg? Leder? Tillitsvalgte?

5. Hvordan ser du for deg fremtiden?

5.1 Hva drømmer du om?

5.2 Hvor ser du deg selv om 5 (10) år? Kjenner du til samfunnsdebatten om industriens fremtid i Norge? Påvirker dette deg på noen måte?

5.3 Hva er det gode liv for deg?

5.4 Hva kan denne bedriften tilby deg som understøtter det du ønsker deg? Hva skal til for at du skal kunne tenke deg å bli i denne bedriften/i industrien også i fremtiden?

Vedlegg 2

Intervjuguide til leder:

1. Hvordan var veien til ansettelsen?

1.1 Hvordan går dere frem når dere trenger flere folk? (Annonse/Aetat/kjente etc)?

1.2 Har dere noen spesielle tiltak som skal rekruttere ungdom til bedriften? (Kontakt med grunnskole? Åpen dag? Samarbeid med videregående skole? Etc.?)

1.3 Hva slags arbeidstaker er ”ønske-søkeren” når dere skal rekruttere nye til produksjonen? Får dere slike søkere? Hva gjør dere for å tiltrekke dere slike søkere?

2. Hvordan tar dere i mot nye i bedriften og introduser dem til jobben?

2.1 Har dere noen spesielle tiltak som skal hjelpe ny ansatte inn i jobben? Introduksjonsrunde? Fadderordning?

2.2 Forteller dere nyansatte noe om hvordan den enkelte jobben inngår i produksjonskjeden i bedriften? Noe om bedriften og produktene utover den enkeltes jobb? Presenteres nye for administrasjon/markedsavdeling etc?

2.3 presenterer dere nyansatte for ”spillereglene i arbeidslivet”, forventninger til fremmøte, innsats etc.? Hvordan? Hvem gjør det? I hvilke situasjoner?

3. Hvordan er mulighetene i arbeidssituasjonen?

3.1 Snakker dere med nyansatte om hvordan de opplever jobben? I hvilke situasjoner? I forhold til hva da?

3.2 Har dere mulighet til å tilrettelegge arbeidstiden med hensyn til den enkelte ansattes livssituasjon (for eksempel med småbarn e.l.l.)? Hvordan?

3.3 Hvordan ser du på mulighetene for å tilby kompetansetiltak også til andre enn de som er på lærlingkontrakt? Hva med mulighet for hospitering i andre avdelinger/arbeidsfelt?

3.4 Er det mulig å få noe fri for opplæring/kompetansetiltak?

3.5 Har ungdom et annet fraværsmonster enn andre ansatte? Hvordan? Hva gjør dere evt. med det? Hva med punktlighet? Forpliktelse over for jobben og/eller kollegene? Lojalitet til bedriften?

4. Hvordan er oppfølgingen i jobben?

4.1 Har dere systematiske oppfølgingssamtaler (medarbeidersamtale e.l.)? Hvilke temaer ble tatt opp? Følger du opp yngre medarbeidere/nyansatte på noen annen måte enn andre ansatte? Hvordan/Hvorfor?

4.2 Snakker leder med de nyansatte om jobben og hvordan de gjør den/om hvordan de trives? I hvilke situasjoner? Kom det noe ut av det? Hva?

4.3 Leder-medarbeider-dialogen er sentral i IA-arbeidet. Har dette forandret seg for deg etter at dere ble IA-bedrift? Hvordan?

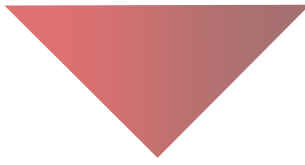
4.3 Hva er viktigst for deg i jobben som leder?

5. Hvordan tror du yngre arbeidstakere ser for seg fremtiden?

5.1 Snakker dere noensinne om hva de drømmer om? Hvilke forventninger de har til jobben også fremover?

5.2 Har du inntrykk av at samfunnsdebatten om industriens fremtid i Norge påvirker forventningene til fremtiden i industrijobber? Gjør dere noe for å ta opp slike temaer og påvirke bildet som gis i media? Hvordan?

5.3 Snakker dere om hva denne bedriften kan tilby ungdommen som kan understøtte at de skal kunne tenke seg å bli i denne bedriften/i industrien også i fremtiden?



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

