

Thore K. Karlsen

Arbeid, helse og læring

En empirisk undersøkelse av Melbu Fiskeindustri AS

Bedriftsstudier – BU 2000



Thore K. Karlsen

Arbeid, helse og læring

En empirisk undersøkelse
av Melbu Fiskeindustri AS

En case-studie i prosjektet Barrierer mot ufaglærtes
deltakelse i bedriftsintern opplæring.

Bedriftsstudier BU 2000

© Forskningsstiftelsen Fafo 1998
ISBN 82-7422-214-8

Omslag: Jon S. Lahlum
Omslagsfoto: Bernt Eide. Samfoto
Trykk: Falch Hurtigtrykk

Innhold

Forord	5
1 Innledning	7
1.1 Prosjektets forankring og formål	7
1.2 Kriterier for utvalg av bedrifter	8
2 Problemstillinger	11
4 Kort beskrivelse av bedriften	15
4.1 Generelt om bedriften	15
4.2 Bedriftens avdelinger	16
5 Kompetansefordeling, rekruttering og strategi for kompetanseutvikling	19
5.1 Kompetansefordelingen blant de ansatte	19
5.2 Rekruttering	19
5.3 Strategier for kompetanseutvikling	21
5.4 Klubbledelsens engasjement i opplæringsspørsmål	23
5.5 Oppsummering	23
6 Holdninger til og barrierer mot opplæring	25
6.1 Innledning	25
6.2 Førstegangsopplæring	26
6.3 Fagopplæring	27
6.4 Etter- og videreutdanning	28
6.5 Ønsker om tilleggsopplæring	29
6.6 Oppsummering	38
7 Arbeidsforhold, helse og læring: Konklusjoner og perspektiver	43
8 Perspektiver og anbefalinger	51
Sluttord fra bedriften	55
Vedlegg 1 Rekruttering, opplæring og kvalitetssikring i Havfisk AS	58
Litteratur	62

Forord

Langs hele kysten sliter fiskeforedlingsindustrien og dens ansatte med å holde det gående. Bedriftene kjemper ofte fra dag til dag med leveranser, sykefravær og rekruttering. De ansatte kjemper en like heroisk kamp for å bevare helsen under tøffe arbeidsforhold. Problemene har vært de samme i mange år og er vel kjente i bransjen, men hittil har dette bare resultert i mer eller mindre kortsiktige og taktiske tilpasninger i den enkelte bedrift. Ettersom kampen om små ungdomskull med høye livsforventninger spisser seg til, blir det klart for mange at det trengs grunnleggende forandringer. Dette medfører en grundig kartlegging av arbeidsorganisasjon, arbeidsforhold og årsaker til sykefravær og en åpen diskusjon av hva som kan gjøres bedre.

Imidlertid synes det som om bedriftene viker tilbake for de nødvendige tiltak. De frykter tydeligvis dårlig reklame. Men uten at de på et eller annet tidspunkt tar et grundig oppgjør med hevdvunnen praksis, vil de aldri kunne utvikle løsninger for en fremtid med sterk konkurranse om arbeidskraften. Da er spørsmålet bare hvor lenge vi vil beholde en nasjonal fiskeforedlingsindustri.

Ett hederlig unntak er Melbu Fiskeindustri AS. Ikke bare tillot den Fafø å foreta grundige undersøkelser av opplæring og arbeidsforhold blant de ansatte, men den tillot oss også å gå ut over det opprinnelig avtalte mandatet. Vi fikk både de intervjuene vi ønsket oss og all den skriftlige dokumentasjonen fra bedriftens arkiver vi ba om. Kontaktene med bedriftens ledelse var hele tiden preget av vilje til å trenge til bunns i problemene og til å bruke forskningen. Og både tillitsvalgte og de ansatte stilte villig opp til intervjuer – noen flere ganger. Selv om resultatet ble kritisk, har bedriften herved skaffet seg et godt grunnlag for å gjennomføre de forandringer som på kort og lang sikt skal til for at bedriften skal kunne tilby de ansatte et godt liv og bli en positiv faktor i lokalmiljøet.

Dessuten har bedriften, ved å tillate at denne rapporten blir offentliggjort, gjort hele bransjen en tjeneste og befestet sitt rykte som foregangsbedrift. For med utgangspunkt i en rapport med denne graden av åpenhet, kan bransjen få i gang en åpen diskusjon av sine problemer og hvilke tiltak som skal til for å løse dem. I denne sammenhengen hører det med at Fafø og AOF ble nektet adgang til to bedrifter før vi ble sluppet inn på Melbu og at en bedrift brøt samarbeidet med oss etter å ha lest vårt første utkast til rapport. Begrunnelsene var i alle tilfellene at man fryktet uro blant de ansatte. Så lavt var det ikke under taket på Melbu. Vi takker derfor for et godt samarbeid og ønsker lykke til med det videre utviklingsarbeidet! En særlig

takk til adm.dir. Pål Krüger som slapp oss inn, til personalansvarlig Endre Kristiansen som skaffet oss det nødvendige skriftlige materialet og foretok en grundig gjennomgang av rapportutkastet og til klubbleder Bjarne Christiansen som var sparring partner ved fortolkningen av funnene.

Prosjektet som førte til rapporten er vevd inn i mange nettverk. På den ene siden er det finansiert av AOF som en del av et Leonardo-prosjekt om barrierer mot ufaglærtes deltakelse i bedriftsintern opplæring. AOFs Tom Runar Hansen deltok både i feltarbeidet og i opprettingen av det første manuskriptet og var til uvurderlig hjelp. Derfor en hjertelig takk til Tom Runar. AOF hadde igjen delfinansiering både fra EU-kommisjonen i Brussel og Kirke-, utdannings- og forskningsdepartementet. På vegne av Fafo og AOF takker jeg herved finansørene for vel anvendte penger.

På den andre siden inngår prosjektet i Fafo/NHH-modulen av prosjektforbundet BU 2000 (Bedriftsutvikling mot år 2000) som er finansiert av Norges forskningsråd.

Formålet med dette prosjektforbundet er å bidra til å bringe norske bedrifter frem i den internasjonale konkurransefronten før år 2000. Jeg takker herved Forskningsrådet for å ha skapt rammebetingelser for spennende forskning.

Til sist en takk til Mona Bråten og Eivind Falkum på Fafo som denne gangen stod for den interne kvalitetssikringen og til Jon S. Lahlum som med sin sedvanlige profesjonalitet har tatt seg av korrektur, layout og trykk.

Oslo, 13. mars 1998

Thore K. Karlsen

1 Innledning

1.1 Prosjektets forankring og formål

I rammen av Norges forskningsråds program BU 2000 gjennomfører Fafo på oppdrag av AOF en undersøkelse av lavt utdannedes deltakelse i bedriftsintern etter- og videreutdanning og årsakene til deres utdanningsadferd. Da mange bedrifter også tilbyr sine ansatte å ta fagbrev etter § 20 under Lov om fagopplæring i arbeidslivet, vil vi også behandle denne formen for opplæring. For målgruppen innebærer fagbrevet en form for videreutdanning.

Uavhengige undersøkelser har vist at personer med lav utdanning deltar langt sjeldnere i utdanningstiltak i jobben enn andre grupper (Pape 1993, MMI 1996). Dette kan bli en kritisk faktor i fremtidens næringsliv hvor kravene til sertifisert kompetanse i høy grad vil bestemme bedrifters adgang til store eksportmarkeder. Økende krav til produktkvalitet og den raske teknologiske utviklingen vil også gjøre en jevnlig oppgradering av de ansattes kunnskaper nødvendig for at de skal kunne utføre jobben sin tilfredsstillende. I tider med relativt små ungdomskull og et stramt arbeidsmarked vil bedriftenes utdanningstilbud også kunne få betydning for deres evne til å rekruttere nye arbeidstakere og holde på dem de allerede har.

Prosjektets formål er i første omgang å kartlegge årsakene til de lavt utdannedes lave deltakelse i bedriftsintern opplæring: Ligger årsaken på tilbudssiden, etterspørselssiden eller begge deler, det vil si får målgruppen færre opplæringstilbud enn andre grupper i bedriften, eller avslår den slike tilbud oftere enn andre? Og hva er i tilfelle årsakene til at tilbudene er få eller at avslagene er mange? De bedriftene som deltar i prosjektet, det vil si tillater at det blir gjennomført forskjellige typer undersøkelser innenfor sine porter, får i rammen av prosjektet BU 2000 tilbud om assistanse fra Fafo og AOF til å gjennomføre ønskede tiltak.¹

¹ Med bedriftsintern opplæring/utdanning forstås her all kunnskapstilførsel som finner sted innenfor et ansettelsesforhold og har som formål å dyktiggjøre deltakerne i oppgaver i det firmaet ansettelsesforholdet gjelder. Selv om selve utdanningen/opplæringen blir gjennomført i offentlige skoler utenom arbeidstiden, vil den i samsvar med disse kriteriene bli betegnet som bedriftsintern.

1.2 Kriterier for utvalg av bedrifter

Det ene kriteriet er allerede fastlagt i prosjektets tittel: Barrierer mot ufaglærtes deltakelse i bedriftsintern opplæring. Da det først og fremst er gruppen med lav formell kompetanse i forhold til de gitte arbeidsoppgavene som skal undersøkes, må bedriftene ha en andel av denne gruppen over gjennomsnittet. Her oppstår imidlertid et definisjonsproblem: Skal lav utdanning defineres i forhold til antall år i skolen, høyeste offentlige sertifikat/vitnemål eller i forhold til den/de oppgaven/e de aktuelle arbeidstakerne utfører til daglig. I de undersøkelsene som er gjennomført til nå, ble det funnet klare sammenhenger mellom høyeste fullførte utdanning i det offentlige utdanningssystemet og deltakelse i bedriftsintern etter- og videreutdanning (Pape 1993, MMI 1996). Jo høyere offentlig utdanning, desto hyppigere var deltakelsen i bedriftsintern utdanning. MMI undersøkelsen viser imidlertid at deltakelsen er langt sterkere relatert til posisjon enn til utdanning (MMI 1996, Larsen m.fl. 1997). Som regel er det imidlertid et relativt høyt samsvar mellom utdanning og posisjon i hierarkiet eller type oppgave. Derfor kan det like gjerne være posisjonen eller type jobb/oppgave som gir høy eller lav deltakelse i bedriftsintern opplæring og ikke den formelle utdannelsen de ansatte har.

På den ene siden finner man i arbeidslivet fremdeles mange eksempler på at ansatte med lave formelle kvalifikasjoner rykker opp i lederposisjoner. På den andre finner man mange eksempler på at høyeste fullførte utdanning er helt irrelevant for de arbeidsoppgavene de ansatte utfører. Man kan ha høy utdanning, men lav kompetanse i forhold til de oppgavene man blir betalt for å utføre: I prinsippet vil personer med fullført videregående skole på allmennfaglig linje og personer med grunnskole trenge den samme opplæringen for eksempel å kunne filetere fisk. Behovet for bedriftsintern opplæring vil derfor være like stort for personer med høy og lav formell utdanning, dersom den høye utdanningen er irrelevant for den jobben vedkommende skal utføre. Vi har derfor valgt å definere også personer med høy formell utdanning, men uten fagopplæring for den jobben de utfører som ufaglærte. Imidlertid vil vi også undersøke hvorvidt denne gruppen ansatte deltar mer i bedriftsintern opplæring enn ufaglærte med lav formell utdanning.

Det er i praksis svært vanskelig for denne typen prosjekter å velge ut bedrifter ut fra de ansattes formelle utdanning i det offentlige utdanningssystemet. Det forutsetter at det allerede eksisterer et samarbeidsforhold mellom forskerne og bedriftene: Mange bedrifter ville måtte utføre et omfattende arbeid for å dokumentere de ansattes utdanning. Men bedriftene kan som regel lett besvare spørsmålet om hvor mange av de ansatte som har offentlig fagbrev i de fag som er relevante for produksjon og drift. Derfor har vi valgt lav andel av de ansatte med offentlig fagbrev som et pragmatisk kriterium for vårt utvalg av bedrifter.

I programmet for BU 2000 ligger det også et implisitt krav om at prosjektene skal ha høy relevans for norsk næringsliv etter år 2000. Dette gjør det nærliggende å velge ut bedrifter i vekstbransjer og/eller i bransjer/sektorer som synes å ha en sikker plass i fremtidens samfunn, som for eksempel varehandelen og fiskeforedlingsindustrien. På denne bakgrunnen ble bedriften Melbu Fiskeindustri AS valgt ut. Den produserer ferske, frosne og konvensjonelle (faguttrykk for saltede) fiskeprodukter. Næringen er av stor betydning for Utkant-Norge, og vekstraten har de senere år vært betydelig. Mange faktorer (beliggenhet, kvinne-dominans, eget fagbrev først i 1989, ofte lav foredlingsgrad) har ført til at den tradisjonelt og fremdeles har en høy andel ufaglærte og personale uten bransjerelevant utdanning fra det offentlige utdanningssystemet.

Fra bedriftens side ble det også ytret ønske om en mindre kartlegging av behovet for kvalitetssikring og kompetansetilførsel i havfiskeflåten. A/S Havfisk er et rederi tilsluttet Melbukonsernet som disponerer over fem konsesjoner for havfiske. Denne undersøkelsen er gjengitt i vedlegg 1.

2 Problemstillinger

Som nevnt er formålet med prosjektet først og fremst å kartlegge årsakene til de ufaglærtes utdanningsadferd med hensyn til yrkesrettede kurs og opplæringstiltak i bedriftenes regi. I prinsippet kan deres lave deltakelse i bedriftsintern utdanning skyldes a) at de ikke får tilbud (tilbudssiden) om dette eller b) at de avslår slike tilbud (etterspørselsiden). Nyere undersøkelser viser dessuten at det i mange tilfeller også kreves en viss egeninnsats for å få tilgang til bedriftsintern opplæring (Karlsen 1995, MMI 1996, Bråten 1997, Larsen m.fl. 1997). Da deltakelsen er lavere enn for grupper med høyere utdanning og grupper med yrkesutdanning (fagutdanning/fagbrev), blir fokus i denne undersøkelsen å kartlegge barrierene for gruppens deltakelse i bedriftsintern opplæring. Det kan her tenkes barrierer av forskjellig karakter.

1. Individuelle barrierer (lav selvtillit, lav utdanningsmotivasjon)
2. Sosiale mekanismer i og utenfor arbeidsmiljøet (som sosiale roller og forventninger)
3. Organiseringen av arbeidet – jobbstruktur, grad av arbeidsdeling, jobbdemarkasjon² og annet og de ansattes fortolkning av hvilke muligheter dette gir for å få brukt tilleggsopplæring og for karriere i bedriften
4. Belastninger, lønnsforhold og sosiale forhold både mellom de ansatte og mellom de ansatte og ledelsen som påvirker ønsket om å satse på bedriften som permanent arbeidsplass
5. Ledelsens og klubbens aktivitet eller passivitet i opplæringsspørsmål
6. Opplæringens tilgjengelighet (økonomi, tidspunkt, geografiske avstander, permisjonsmuligheter og annet)

Disse barrierene er ikke nødvendigvis til stede i alle bedrifter eller hos alle personer i den gruppen som fokuseres her. Sannsynligvis vil man finne en bedriftstypisk blanding av organisatoriske faktorer som virker i samspill med individuelle og sosiale

²Jobbdemarkasjon er arbeidsdeling som er basert på reglement eller interesser, men er funksjonelt unødvendig

faktorer, og som gir forskjellige utslag fra individ til individ. En kartlegging av barrierenes utbredelse og virkninger krever undersøkelser av

1. Arbeidstakernes holdninger til og oppfatning av betydningen av utdanning for dem selv i bedrift, arbeidsliv og samfunn og deres faktiske adferd i forhold til opplæring og utdanning
2. Arbeidstakernes oppfatning av bedriften som arbeidsplass; er det en arbeidsplass der man ønsker å bli og satse?
3. Organisasjons- og jobbstruktur og arbeidsdeling.
4. Bedriftsledelsens strategiske interesse av og holdninger til etter- og videreutdanning og dens forventninger til de ansattes reaksjoner på utdannings tilbud.
5. Bedriftenes praksis ved tildeling av utdanningstilbud og de ansattes oppfatninger av de motiveringsfaktorer bedriftene prøver å legge opp til
6. Klubbens engasjement og praksis i forhold til opplæring og utdanning

Behovet for opplæring og utdanning i en bedrift varierer med hva den produserer, med dens teknologi og organisasjonsform og i forhold til den kompetanse de ansatte allerede har. I rasjonelt ledete bedrifter avleder ledelsen behovet for kompetanseoppbygging blant de ansatte av forholdet mellom disponibel og ønsket/nødvendig kompetanse. Dette forholdet oppleves også av de ansatte i de daglige jobbkrev og vil derfor ha innflytelse på deres opplæringsønsker. Det er på denne bakgrunnen bedriftsledelsens og klubbstyrets tiltak for å tilfredsstille bedriftens og de ansattes kompetansebehov, kan vurderes som tilstrekkelige eller mangelfulle. Hvilke opplæringsønsker har de ansatte og hvorfor? Hvorfor ønsker de eventuelt ikke mer opplæring? Hva gjør de ansvarlige i bedriftsledelsen for å kartlegge og dekke bedriftens kompetansebehov og de ansattes opplæringsønsker? Er det overensstemmelse mellom bedriftens og de ansattes behov?

3 Metode

Data (den informasjonen prosjektet trengte) ble innhentet med forskjellige metoder. For de ansatte ble det brukt et intervju med standardiserte spørsmål, men dels åpne og dels lukkede og standardiserte svarmuligheter. Dette instrumentet tillater sammenligninger mellom bedrifter både innen samme bransje og i forskjellige bransjer. De åpne svarkategoriene gjør det dessuten mulig å hente inn og ta hensyn til svar og informasjon vi på grunn av manglende feltkunnskap ikke hadde forutsett. Det ble i alt gjennomført ti delvis standardiserte intervjuer med ni produksjons-/vedlikeholdsarbeidere og én arbeidsleder. Intervjupartnerne ble så vidt dette var mulig, valgt ut etter avdelingens størrelse, alder, kjønn og ansettelsestid i bedriften.

I tillegg syntes det nødvendig med et visst antall åpne informantintervjuer for å få et overblikk over den historiske utviklingen ved bedriften på den ene siden og over flyt og sammenheng i produksjonsprosessene på den andre. Vi valgte å kombinere behovet for denne typen informasjon med undersøkelsen av ledelsens og klubbens perspektiv på opplæringsbehovet i bedriften og hva man kan gjøre for å tilfredsstille det. Disse intervjuene ble gjennomført som ekspertintervjuer med åpne svarkategorier og omfattet administrerende direktør, produksjonsleder, personalansvarlig, en representant for salgsavdelingen, fagopplæringsansvarlig og hovedtillitsvalgt.

Informasjon om bedriftens lønnsavtaler, arbeidsreglement, produktportefølje, organisasjon, økonomi og antall ansatte ble enten gitt oss i form av kopierte originaldokumenter eller hentet ut fra bedriftens database for oss. Videre fikk vi tilgang til en undersøkelse av sykefraværet ved bedriften og dets årsaker, som var utarbeidet av bedriftshelsetjenesten.

Etter en første analyse av data, vendte vi tilbake til bedriften, dels for å hente inn supplerende informasjon, dels for å teste ut foreløpige funn og konklusjoner på noen utvalgte informanter. I denne sammenhengen ble det gjennomført intervjuer med personalansvarlig, verneombudet i filetavdelingen og en representant for bedriftshelsetjenesten. Denne intervjurunden ble svært verdifull for sikringen av undersøkelsens kvalitet.

Metodebruken ga informasjon som var velegnet til beskrivelser av organisasjon og arbeidsprosesser. Her støttet intervjuene og de skriftlige informasjonskildene godt opp om hverandre. Ekspertintervjuene viste som forventet klare sammenhenger

mellom de intervjuedes posisjon i bedriften og deres perspektiv på nødvendigheten av bedriftsintern opplæring. Når det gjelder de ansattes syn på og opplevelse av arbeidsorganisasjon og arbeidsforhold, kan det innvendes at undersøkelsen ikke er representativ. Imidlertid er det en bemerkelsesverdig likhet mellom mange utsagn på tvers av skillelinjen mellom arbeidere og ledere som sannsynliggjør at intervjuene har fanget opp viktige aspekter ved bedriftens hverdag. Med de tidsmessige ressursene vi har hatt til disposisjon for å gjennomføre undersøkelsen synes metodebruken å ha vært velegnet til å belyse både de utvalgte problemstillingene og de som dukket opp underveis.

Av viktige problemstillinger som dukket opp underveis i undersøkelsen, har vi valgt å behandle førstegangsopplæring av nyansatte og fraværs- og helseproblematikken i denne rapporten. Selv om prosjektet i utgangspunktet skulle ha fokusert på bedriftsintern etter- og videreutdanning og eventuell tilleggsopplæring, ble disse temaene så sterkt artikulert både av produksjonsarbeiderne og flere i ledelsen, at vi besluttet å ta dem med i rapporten. Når skoen trykker så hardt som den tydeligvis gjør i denne bedriften, ville det etter vår mening ha representert en uetisk sløsing med forskningsmidler å neglisjere dem.

Undersøkelsen i havfiskeflåten ble gjennomført ved hjelp av åpne intervjuer med daglig leder, forhyrer, en kaptein, en notbas og en fabrikk sjef. Denne undersøkelsen er gjengitt i vedlegg 1.

4 Kort beskrivelse av bedriften

4.1 Generelt om bedriften

Bedriften Melbu Fiskeindustri er en del av et konsern med samme navn. Konsernet Melbu Fiskeindustri AS er et selskap som eies 70 prosent av Norway Seafood AS og 30 prosent av Melbu Ansatte AS. Til Melbu Fiskeindustri AS hører flere andre bedrifter som er beliggende andre steder i Lofoten og Vesterålen. Relevant for denne undersøkelsen er trållerederiet Havfisk A/S som eies 92 prosent av Melbu Fiskeindustri AS og Sjøstjerna Barnehage AS som eies 100 prosent av Melbu Fiskeindustri. Havfisk har fem trålkonsesjoner og er den viktigste leverandøren av råstoff til foredlingsbedriften i Melbu. Barnehagen er av stor betydning for rekrutteringen av yngre kvinner med barn til bedriften.

I 1996 hadde bedriften en omsetning på 296 millioner kroner og ved årets utgang omkring 200 ansatte. Da undersøkelsen ble gjennomført 3–7. mars 1997 hadde bedriften i tillegg om lag 45 sesongarbeidere og ansatte på prøve. I høyseongen som varer fra begynnelsen av januar og ut i mai har det vært vanlig å ha omkring 30 sesongarbeidere. På grunn av en utvidelse av produksjonen til 2 skift i filetavdelingen, var det i løpet av januar blitt foretatt 40–50 nyansettelser. Rederiet hadde i undersøkelsesperioden omkring 110 ansatte.

Produktporteføljen er inndelt i tre grupper: Ferske produkter, frosne produkter og konvensjonelle produkter. De frosne produktene er renskårne fileter frosset i blokk eller singelfryst. Mesteparten av dette går til eksport, men noe går til andre bedrifter i Norge til videreforedling. Noe av blokkproduksjonen blir også tilrettelagt for videre foredling i bedriften og går i hovedsak til Sverige.

Ferske produkter selges kun som rundfisk. Av de konvensjonelle produktene finnes for tiden bare tre typer: Tørrfisk, salt torsk og salte torskfileter.

Produktene har både felles og særegne markeder.

Bedriften var i undersøkelsesperioden inndelt i følgende avdelinger: kai- og innkjøp, filetavdeling, ferdigvare- og singelfryseavdeling, verkstedsavdeling og administrasjon hvor salgsfunksjonen er en svært viktig underfunksjon.

4.2 Bedriftens avdelinger

Kaiavdelingen

Denne avdelingen har omtrent 35 ansatte hvorav bare 3 er kvinner. Her starter produksjonsprosessen med mottaket fra kystfiskeflåten.³ Fisken blir maskinelt sortert etter størrelse hvor størrelsesgruppene er bestemt av hva fisken skal brukes til. De konvensjonelle produktene som bedriften produserer på stedet, salt torsk og salte torskfileter blir produsert av kaiavdelingen slik at de ikke trenger transport inn i selve fabrikkbygget. Fisk som skal selges fersk, blir pakket for transport og alle solgte produkter blir lastet på bil. Ingen i denne avdelingen har fagbrev og mannsdominansen i avdelingen skyldes til dels at mye av arbeidet er tungt og dels at det innebærer mye truckkjøring som tradisjonelt er en mannsjobb. Ansvaret for innkjøp av råvarer og emballasje tilligger ledelsen av denne avdelingen. Fra denne avdelingen ble to personer intervjuet.

Filetavdelingen

Avdelingen er bedriftens største og har rundt 100 ansatte, hvorav omkring 75 prosent er kvinner. Her blir mange forskjellige filetvarianter og porsjonsstykker produsert. Prosessen starter med benklegging som innebærer sortering av fisk på bånd og fremkjøring til skjæremaskinen. Skjæremaskinen kapper hodet av fisken og gjennomfører grovfileteringen. Herfra går fisken til den arbeidsoperasjonen som sysselsetter de fleste i filetavdelingen, rensing, som innebærer finskjæring av filetene. Eventuelt blir også filetene skåret i mindre deler for porsjonspakker. Deretter blir fisken veiet og pakket, kvalitetskontrollert og frosset. Også etter frysing finner det sted en kvalitetskontroll som omfatter frysetemperaturen. Sliping av kniver er en vedlikeholdsoppgave som også er tillagt denne avdelingen. Her finnes det fire personer med fagbrev i fiskeforedling. Av disse er én arbeidsleder og én kvalitetskontrollør og opplæringsansvarlig for fagopplæring. To lærlinger hadde i januar 1997 gjennomført fagopplæring i bedriften og ventet på å få avlegge fagprøven. Det var fremdeles usikkert hva denne ressursen skulle brukes til. Siden januar 1997 arbeides det i denne avdelingen to skift. Fra denne avdelingen ble fire personer intervjuet.

Ferdigvare- og singelfryseavdeling

Denne avdelingen fungerer bare administrativt som en avdeling, mens selve produksjonen foregår adskilt i to underenheter. Avdelingen har 12 ansatte, hvorav 5 er

³ Lossingen av de havgående trålerne er satt bort til et eget selskap som er utskilt fra Melbu Fiskeindustri AS.

menn. I ferdigvareneheten lages porsjonspakker av frossenfisk for steking og koking. Prosessen starter med utpakking av blokkfrosset fisk. Blokkene blir så sagt opp i porsjonspakker og pakket i forbrukeresker. Både emballeringsmaskin, samleband og fiskens plassering i eskene blir overvåket. Til sist følger vektkontroll, automatisk pakking i kasser med overvåking og pallettering.

I singelfryseavdelingen blir fileter i forskjellig størrelse frosset enkeltvis. Filetene kommer i ufrosset tilstand direkte fra filetavdelingene. De blir plassert enkeltvis på samleband inn til frysemaskin. Det er viktig med en jevn størrelse noe som medfører overvåking og sorteringsarbeid. Eskene de skal pakkes i må brettes manuelt hvoretter pakkingen gjøres maskinelt. Det blir tatt stikkprøver av størrelsen på filetene (kvalitetskontroll). Her er det utelukkende kvinner ansatt og det arbeides i to skift. Arbeidsleder har fagbrev i fiskeforedling, ellers er de ansatte ufaglært.

Fra denne avdelingen ble arbeidsleder, og en produksjonsarbeider fra hver underenhet intervjuet.

Verksted- og vedlikeholdsavdelingen

Avdelingens hovedoppgave er forebyggende vedlikehold av anlegg og produksjonsutstyr. Etter hvert som produksjonsutstyret er blitt mer komplisert, er stadig mer av reparasjoner og tilpasning blitt satt bort til eksterne firmaer. I avdelingen var det i undersøkelsesperioden ansatt 9 personer inkludert arbeidsleder. Av disse hadde to elektrikere og én industrimekaniker fagbrev, én frysemaskinistutdanning fra teknisk fagskole, mens snekker, truckreparatør og rørleggerindustrimekaniker ikke hadde formelle sertifikater. Arbeidsleder hadde fullført Fiskeri- og Havbruksnæringens mellomlederskole som er på samme nivå som teknisk fagskole.

Fra denne avdelingen ble én person intervjuet.

Administrasjonsavdelingen

Avdelingen hadde i alt 14 ansatte inkludert administrerende direktør. Salgsenheten bestod av tre kvinner. Avdelingen var ikke undersøkelsesgjenstand, men én person fra avdelingen ble intervjuet for å belyse aspekter ved organiseringen av produksjonen og bedriftens policy for utdanning og opplæring for å imøtekomme kundenes kvalitetskrav.

5 Kompetansefordeling, rekruttering og strategi for kompetanseutvikling

5.1 Kompetansefordelingen blant de ansatte

Bedriftens tekniske og administrative ledelse samt salgs- og personalansvarlige har høyskole- eller universitetsutdannelse. Andre tekniske og administrative funksjonærer har som regel handelsskole eller tilsvarende utdannelse fra videregående skole. I alt to av bedriftens tre førstelinjeledere i produksjonen har fagbrev i fiskeindustriefaget. Den tredje er ufaglært. Av omkring 200 ansatte i undersøkelsestidsrommet hadde i alt 6 personer fagbrev i fiskeindustriefaget. Foruten å fungere som arbeidsledere fungerer de som kvalitetskontrollører, instruktører og opplæringsledere for lærlinger. Etter eget ønske fungerer de også som produksjonsarbeidere. Verkstedavdelingen har dessuten to elektromontører og en industrimekaniker med fagbrev og en frysemaskinist med høyskoleutdannelse.

De øvrige er alle ufaglærte i forhold til det arbeidet de utfører i bedriften. Dette betyr imidlertid ikke at de utgjør en ensartet gruppe med hensyn til utdanning. Utdanningen spenner fra bare grunnskole, som er det vanlige blant de eldre arbeidstakerne, til fullført videregående skole med studiekompetanse, som man fortrinnsvis finner blant de yngre. Mellom disse ytterpunktene befinner det seg grupper med grunnkurs eller grunnkurs og VK 1 (Videregående kurs 1) fra videregående skole. Også noen fra denne gruppen utfører kvalitetskontroll og instruksjon på deltid. For disse oppgavene har de fått opplæring i bedriften.

5.2 Rekruttering

De intervjuede lederne ved bedriften betrakter tilgangen på arbeidskraft til vanlig produksjonsarbeid som vanskelig. Lettest er det å rekruttere merkantilt og teknisk/administrativt personale. Ledere har man skaffet seg gjennom opprykk, og personale fra høyskoler har det også vært relativt enkelt å rekruttere. Det er tilgangen på produksjonsarbeidere som har vært og fortsatt er vanskelig. Dette gjelder både ufaglærte og faglærte med fagbrev og yrkeserfaring fra andre bedrifter. Det er lettere å

rekruttere lærlinger. Men spørsmålet om bruken av faglærte arbeidere og om opplæringskostnadene gir avkastning, utgjør et usikkerhetsmoment for bedriften: Man er usikker både på hva man skal bruke dem til og om det lønner seg å bruke dem.

Den dårlige tilgangen på arbeidskraft har gjort det nødvendig å rekruttere fra Sverige, men dette er personale som blir en begrenset tid ved bedriften. Dette fører til at statistikken for gjennomstrømning blir noe dårligere enn den ellers ville ha vært. For tiden ligger den rundt 10 prosent.

Selv om arbeidsløsheten i kommunen er betydelig, i slutten av august 1997 216 personer⁴, har det ikke lyktes bedriften å rekruttere mange personer. Ledelsen tror dette til dels kan forklares ved arbeidsbetingelsene som har vært fremherskende lokalt i bedriften og i bransjen for øvrig. Problemene med å skaffe jevn tilgang av råstoff har tidligere ført til mye permitteringer. Bedriften blir derfor ikke oppfattet som seriøs blant ungdom som søker et yrke og en heltidsjobb. En av de ansatte ga uttrykk for dette forholdet på følgende måte: «Det er ingen som ønsker å jobbe på fabrikk, det bare blir sånn fordi det ikke finnes noe annet». Også sporene fra den eldre generasjon skremmer: «Begge foreldrene mine har jobba her, ho mor er uføretrygda og han far jobber fortsatt halvdags». Det er altså ikke bare permitteringen som gir bedriften et dårlig rykte lokalt, men også virkningene av selve arbeidsforholdene ved bedriften.

For å kunne rekruttere bedre blant unge kvinner med barn driver bedriften en egen barnehage. Dette betegnes av ledelsen som et vellykket tiltak, hvilket også blir bekreftet av flere av de kvinnelige produksjonsarbeiderne. I tillegg prøver bedriften å være fleksibel overfor småbarnsforeldre når det gjelder begynnelsen på arbeidsdagen: Normalt begynner den kl. 07.00, men flere småbarnsmødre begynner først kl. 08.00.

For å kunne rekruttere bedre lokalt har bedriften innledet et nærmere samarbeid med arbeidsmarkedsetaten, men uten at dette har gitt de forventede resultater hittil. I følge ledelsen har bedriftens personalpolitikk de senere årene endret seg. For få år siden ansatte man folk «rett fra gata». Man tok hva man fikk uten å sjekke annet enn at de ønsket seg en jobb. I dag sjekkes referanser, tidligere sykefravær og allmennutdanning. De yngre produksjonsarbeiderne vi intervjuet, hadde også en overraskende høy allmennutdanning. Men enkelte i ledelsen mener mange nyansatte er i dårligere fysisk forfatning enn tilfellet var tidligere.

For produksjonsarbeiderne betrakter ledelsen det ikke så viktig med høy faglig kunnskap. Derimot legger den vekt på en høy grad av ferdighet i selve utøvelsen av arbeidet, på nøyaktighet og evnen til å arbeide selvstendig. Prioriteringen av ferdighet er også innebygget i selve lønssystemet, rensing av fisk og en del andre jobber i

⁴ Dette tallet ble innhentet gjennom et telefonintervju med arbeidskontoret i Stokmarknes 26.08.1997

filetavdelingen og i pakkrommet foregår på akkord. For å oppnå maksimal time-lønn i dette systemet må man i følge en av produksjonsarbeiderne «ha en god dag og være fingerferdig, hurtig og nøyaktig». Kravet til nøyaktighet er stadig blitt skjerpet, både for å redusere avskjær og for å høyne produktenes kvalitet.

5.3 Strategier for kompetanseutvikling

Mangelen på konsekvente strategier for kompetanseutvikling var et av de mest slående funnene i denne bedriften. Dette gjelder både mangelen på et konsept for kompetanseutvikling og mangelen på praktisk og målrettet aktivitet for å tilføre de ansatte nødvendig eller ønsket kompetanse.

Som det allerede fremgår av tallene ovenfor, driver bedriften bare i liten grad fagopplæring. I undersøkelsestidsrommet, 3–7. mars 1997, ventet to lærlinger på å avlegge fagprøven, og det fantes ingen planer om å ta inn nye lærlinger. Alle lærlingene bedriften har utdannet, har vært rekruttert internt, og de to siste ble avlønnet etter lærlingtariffen i faget og fikk opplæring i arbeidstiden. Den teoretiske opplæringen fikk de gjennom lærlingskolen på kveldstid. Klubben i bedriften er noe skeptisk til inntak av lærlinger fordi Reform 94 forbyr permittering av lærlinger. Dette kan føre til at fast ansatte blir permittert mens lærlingene blir i bedriften. Men det er andre og viktigere grunner til ledelsens usikkerhet når det gjelder fagopplæring. For det første blir det betraktet som et økonomisk spørsmål: Lønner opplæringen seg for bedriften? I hvilket omfang har man bruk for den kompetansen fagarbeiderne tilegner seg? Dette er ledelsen usikker på.

For det andre finnes det potensielle konflikter og usikkerhet knyttet til selve organiseringen av arbeidet. Hittil har de faglærte fått jobber som arbeidsledere, kvalitetskontrollører og instruktører. Med andre ord har de fått lettere og mer varierte jobber enn selve produksjonsarbeidet. De fleste av disse jobbene er nå besatt. På den andre siden har det ved bedriften i lengre tid vært arbeidet med å få til rotasjonsordninger og mer allsidig arbeid for produksjonsarbeiderne. Men dersom man skal fortsette å skille ut det lette og interessante arbeidet til faglærte arbeidere, vil rotasjonsmulighetene for produksjonsarbeiderne etter hvert bli utålelig innskrenket. Dersom nyutdannede lærlinger ikke får interessante jobber, vil de da bli ved bedriften? Særlig det siste dilemmaet har ført til at ledelsen ikke har fastlagt noen bestemt policy eller strategi for fagopplæring.

Nyansatte produksjonsarbeidere får utelukkende opplæring til de arbeidsoperasjonene de skal utføre. I to av produksjonsavdelingene, filetavdelingen og singel- og ferdigvareavdelingen, er det egne instruktører. Kaiavdelingen mangler egen instruktør. Instruktørene har fagbrev, men mangler instruktør opplæring. I intervjuet

uttrykte den ene instruktøren nettopp behov for et instruktørkurs. Fordi det mangler instruktør i Kaiavdelingen, foregår opplæringen her i følge informantene svært usystematisk. Én av informantene hevder at hun måtte lære seg flere arbeidsoperasjoner ved å «se på» hvordan de andre utførte dem. Når det gjelder opplæringstiden for førstegangsopplæringen i bedriften, hevder informantene at de fikk 1–3 dagers opplæring, mens en representant for ledelsen hevder at grunnopplæringen varer minst én uke. Imidlertid etterlyser både de ansatte og produksjonsleder en bedre oppfølging av de ansatte etter førstegangsopplæringen. Kostnadene for førstegangsopplæringen blir av representanter for ledelsen anslått til mellom 10 000 og 15 000 kroner. Da har man også tatt i betraktning det relative produktivitetstapet ved at en nyansatt opptar en fullverdig arbeidsplass en periode.

I tillegg til førstegangsopplæringen tilbød bedriften tidligere, ofte i permitteringsperioder og i samarbeid med arbeidsmarkedsetaten, kurs i hygiene, kvalitets-sikring og arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Intervjuskjemaet inneholdt et kontrollspørsmål for denne typen tilbud fra bedriften de siste to år. Ingen av informantene hadde fått noe som helst opplæringstilbud fra bedriften i løpet av de siste to årene. Den tidligere aktiviteten blir tilskrevet en ildsjel som har sluttet ved bedriften. Imidlertid etterlyser både ledelsen og de ansatte et fast opplegg med kurs i hygiene og arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Men det blir ikke gjort noe for å organisere dette. Flere i ledelsen etterlyser også et opplegg for fysisk trening – både for å bygge opp de ansatte fysisk og for å forebygge slitasjeskader.

Når det gjelder bedriftens fremtidige kompetansebehov, ser bedriftsledelsen få endringer i kravet til kompetanse blant produksjonsarbeiderne. Men man er av den mening at flere kunder høyst sannsynlig vil stille krav til dokumentasjon av de ansattes opplæring i overensstemmelse med ISO-normene. Hva dette vil innebære av opplæringskrav er man imidlertid usikker på.

Bedriften er i ferd med å innføre , avansert datautstyr både i produksjonen og i administrasjon og salg. Dette vil kreve mer kompetanse i databehandling i årene som kommer. Man forutsetter at også produksjonsutstyret vil bli stadig mer teknisk avansert og skape behov for mer teknisk kompetanse både i form av eksperter og på mellomledernivå. For vedlikehold av det mest avanserte produksjonsutstyret er bedriften i dag avhengig av produsent eller importør. Med en egen stab av teknikere og ingeniører ser man muligheten til å klare mer av vedlikeholdet, men også opplæring av vedlikeholdsarbeidere, selv.

5.4 Klubbledelsens engasjement i opplærings spørsmål

I følge intervjupartnerne i klubbledelsen har opplæringen av de ansatte ikke vært noe satsingsområde for klubben. Til dels har andre spørsmål tatt mye av arbeidskapasiteten slik som forandringer i bedriftens eierforhold og etableringen av et nytt lønssystem. Hovedtillitsvalgt er sterkt engasjert i å få avskaffet bedriftens akkordlønnssystem, men har bare delvis hatt suksess med dette. Ellers har klubbledelsen betraktet opplæring som et ledelsesansvar og bare engasjert seg i enkeltspørsmål som for eksempel en egen instruktør for filetavdelingen og for å få en fast opplæringsplan for lærlinger.

Klubbledelsen er imidlertid klar over manglene i opplæringen, som for eksempel mangelen på oppfølging av førstegangsopplæringen ved produksjonslinjene og den sporadiske opplæringen i arbeidsmiljø, helse og sikkerhet. Den innrømmer imidlertid å ha engasjert seg lite i opplærings spørsmål.

Tillitsmannsopplæringen, som finner sted i regi av Norsk Nærings- og nytelsesmiddelarbeiderforbund (NNN), er imidlertid svært ettertraktet blant de ansatte, og her er det jevnlig flere søkere enn det er plass til på kursene.

I et kontrollspørsmål til de intervjuede produksjonsarbeiderne om årsakene til at de de siste to årene ikke hadde fått noe opplæringstilbud fra bedriften, svarte 4 av 10 at én av årsakene var klubbens passivitet i opplærings spørsmål, mens én mener at klubben ikke har noen innflytelse i slike spørsmål.

Det er ikke uvanlig i Norge at klubber og klubbstyret ikke engasjerer seg i opplærings spørsmål. Tradisjonelt har lønsspørsmål og lønnsforhandlinger vært langt viktigere for lokale tillitsvalgte enn spørsmål om kompetanseutvikling og opplæring. I vårt utvalg var det 4 av 10 som mente at et engasjement fra klubbstyret ville kunne ha ført til et bedre opplæringstilbud.

5.5 Oppsummering

Usikkerhet omkring bruken av faglærte arbeidere, problemer med å rekruttere produksjonsarbeidere, manglende oppfølging av førstegangsopplæringen og mange gode ønsker om tilleggsopplæring og forskjellige kurs, men liten aktivitet for å gjennomføre dem, må bli de viktigste punktene i denne oppsummeringen.

Usikkerheten omkring bruken av faglærte arbeidere bunner i et ekte dilemma. En videre utvidelse av bruken av fagarbeidere på samme måten som hittil vil føre til reduserte rotasjonsmuligheter for produksjonsarbeiderne. På den annen side

er det usikkert om faglærte arbeidere vil bli ved bedriften, dersom de ikke får lettere og mer allsidige jobber. Kan hende ville en konsekvent strategi her måtte bestå i å innstille all fagopplæring inntil videre.

Rekrutteringsproblemene deler fiskeforedlingsindustrien med all industri i tider med et stramt arbeidsmarked. I tillegg har industriarbeidets prestisje hatt en jevnt synkende kurve de siste 20 årene. Ungdommen prøver gjennom sine utdanningsvalg i stadig høyere grad å utdanne seg bort fra industriarbeid (jf. Fosso 1992 og 1997). Dessuten har sannsynligvis fiskeforedlingsindustrien selv i tidligere tider bidratt til å skape et negativt bilde i befolkningen. Dette gjelder også den enkelte bedrift som bedriften ved Melbu. I en liten bygd blir de langsiktige, helsemessige konsekvensene ved å arbeide i denne industrien svært synlige og skremmende. Å snu dette til et positivt bilde av bedriften vil kreve en omfattende og konsekvent innsats over lengre tid.

Manglende oppfølging av førstegangsoplæringen og manglende gjennomføring av ønskede tilleggskurs utgjør velkjente organisasjonsproblemer. På den ene siden har denne typen aktiviteter vanligvis ikke toppledelsens oppmerksomhet (Grudin 1996). De er delegert til mellomledere, til personalfunksjonen, eller andre. På den andre siden føler ofte de ansvarlige at de nettopp trenger støtte fra toppledelsen for å kunne gjennomføre opplæringstiltak på en forsvarlig måte. Opplæring krever ressurser og kan ofte komme i konflikt med kortsiktige produksjonsinteresser. For å løse disse konfliktene uten at opplæringen blir skjøvet til side, trengs det ofte midlertidig enda større ressurser til opplæring. De ansvarlige mellomlederne tror imidlertid ofte at de ikke har myndighet til å disponere over ressurser av et slikt omfang. Uten at toppledelsen tydelig tilkjenner at opplæring skal være prioritert og skal tilføres de nødvendige ressurser, vil de nåværende manglene i bedriftens opplæringsrutiner ikke kunne bli rettet på.

Innenfor rammene av en gitt grunnteknologi og bestemte markedsforhold vil det alltid finnes visse valgmuligheter med hensyn til opplæring og organisering av arbeidet. Det krever imidlertid en bevisst orientering hos ledelsen å utnytte dem. Uten en ledelsesforankret orientering finner ingen valg sted, og hevdvunnen praksis blir bare fremskrevet eller i mindre grad tilpasset (Jf. Gullichsen 1992).

6 Holdninger til og barrierer mot opplæring

6.1 Innledning

Når bedriftsintern opplæring finner sted, kan dette betraktes som et resultat av forholdet mellom de ansattes etterspørsel etter og ledelsens tilbud av opplæring. Utfallsrommet for de grunnleggende forhold mellom tilbud av og etterspørsel etter bedriftsintern opplæring, kan illustreres ved hjelp av en firefeltstabell.

Tabell 1 Forhold mellom tilbud av og etterspørsel av bedriftsintern opplæring

		Tilbud	
		Ja	Nei
Etterspørsel	Ja	Opplæring ønsket av begge parter finner sted	Opplæring ønsket av de ansatte er blokkert
	Nei	Opplæring ønsket av ledelsen finner ingen interesse blant de ansatte	Opplæring ønskes ikke og finner ikke sted

I denne bedriften er forholdet mellom tilbud og etterspørsel preget enten av overensstemmelse eller av blokkering av ansattes opplæringsønsker. Vi fant ingen tilfeller av at tilbud fra ledelsen ble ignorert av de ansatte. Imidlertid var flere av våre informanter usikre på om de virkelig ønsket seg mer opplæring. Hvor et klart tilbud om opplæring mangler, blir denne usikkerheten en tilleggsbarriere: Den som er usikker, maser ikke.

Vi har valgt å dele den opplæringen som finner eller har funnet sted i bedriften i fire typer: Førstegangsopplæring, fagopplæring, etter- og videreutdanning og tilleggsopplæring.

6.2 Førstegangsopplæring

Blant informantene ønsket alle fra filetavdelingen og én fra kaiavdelingen bedre førstegangsopplæring. De fire fra filetavdelingen hadde alle en mistanke om at de hadde lært arbeidsstillinger og arbeidsteknikker som var litt feil. Med den høye takten i arbeidet langs produksjonslinjen mente de at slike små feil over tid kunne gi opphav til eller forsterke noen av de plagene de ofte eller av og til hadde: Smerter i nakke, skuldre, rygg, armer og hode. Alle informantene med denne typen arbeid hadde jevnlig slike smerter og flere av dem hadde flere perioder med fysioterapi bak seg. Det var særlig en oppfølging av opplæringen ved ansettelse de savnet. Alle mente de kunne ha lært en riktigere arbeidsstilling og riktigere arbeidsbevegelser, dersom instruktøren systematisk hadde oppsøkt dem og rettet på dem i løpet av de første 14 dagene etter selve innføringsopplæringen. Dette var det imidlertid ingen rutiner for.

På den annen side var også instruktøren usikker: Hun etterlyste et instruktørkurs, men også anledningen til å følge opp nyansatte over lengre tid enn det hun hittil hadde hatt anledning til.

I kaiavdelingen var manglene i førstegangsopplæringen enda mer graverende. Her manglet både en instruktør og systematiske rutiner for innføringsopplæring. Den ene informanten herfra hadde lært flere typer jobber ved å «se på» kollegaer som utførte dem. Hva produksjonsarbeiderne i filetavdelingen betegnet som oppfølging, var også i denne avdelingen helt fraværende. Riktignok var arbeidet i kaiavdelingen betydelig mer avvekslende enn i filetavdelingen, men også i denne avdelingen kunne man risikere å bli stående å «renske» fileter flere dager i strekk.

Informantene fra singelfrys- og ferdigvareavdelingen var tilfredse med sin førstegangsopplæring. I denne avdelingen var det en egen instruktør og det ble dessuten systematisk og hyppig rotert.

Behovet for å lære seg godt tilpassede arbeidsstillinger og -teknikker var ikke uventet sterkest i avdelingen med det hardeste og mest ensformige arbeidet. I denne typen arbeid kan små feil få store konsekvenser. Dette var de ansatte klar over og ønsket seg framfor alt en systematisk oppfølging av innføringsopplæringen.

Når arbeidet er mer variert, som i de to andre avdelingene, blir konsekvensene av feil arbeidsstillinger og -teknikker mindre alvorlige og ønsket om en bedre førstegangsopplæring svekkes.

Den viktigste barrieren mot en bedre førstegangsopplæring bestod altså ikke i motivasjonssvikt blant de ansatte, men i mangel på rutiner i organisasjonen, noe som er et typisk ledelsesansvar. Til tross for at flere i ledelsen er klar over problemet, er det hittil ingen som har tatt tak i det og fått gjennomslag for noen løsning.

6.3 Fagopplæring

Fagopplæring kan betraktes som en form for videreutdanning av ansatte uten fagbrev. Jeg har her valgt å behandle den for seg, da den også representerer en opplæring som gir et offentlig sertifikat i motsetning til de andre opplæringstypene som ble tilbudt eller var etterspurt i bedriften. For tiden er ledelsen usikker på om den skal gi flere av de ansatte tilbud om fagopplæring. I og med at den ikke tar initiativ til å tilby noen fagbrev, blir det de ansatte selv som må ta initiativet. Ledelsens manglende tilbud om fagopplæring må i seg selv betraktes som en barriere mot at fagopplæring finner sted, men det finnes også barrierer blant de ansatte.

Én barriere mot fagopplæring blant de ansatte er tilfredshet med nåværende jobb. Dette gjaldt én av informantene fra kaiavdelingen som mente han hadde lært nok til å klare seg og få tildelt oppgaver som var allsidige nok til å unngå helseskader. Dessuten gjaldt det begge informantene i singelfrys- og ferdigvareavdelingen. Her ble det hyppig rotert mellom forskjellige jobber som alle mestret, slik at tilfredsheten med arbeidssituasjonen var stor. Hverken jobbkrav eller belastninger i jobben virket derfor som noen tilskyndelse til å ta fagopplæring.

Tre av de syv intervjupersonene uten fagbrev ønsket seg det, men hadde ikke fått noe tilbud fra bedriften. Hovedmotivet for å ønske seg fagbrev var ikke økonomisk. De ønsket seg ikke noen spesiell økonomisk belønning for den økte kompetansen. Derimot forventet de at fagbrevet skulle føre til mer interessante, varierte og lettere oppgaver. Med andre ord ble fagbrevet betraktet som en billett til å komme unna det slitsomme produksjonsarbeidet på den ene siden, altså som en fluktstrategi, og på den andre siden som inngangsbilletten til et mer interessant og motiverende arbeid. Alle 10 informantene mente at fagbrev burde føre til mer interessante oppgaver, mens bare 7 av dem mente det burde belønnes økonomisk. En hadde her tilleggs kommentaren at hvis bedriften finansierte fagbrevet, var det ikke så viktig med den økonomiske belønningen. Det nåværende timetillegget på kr 4,50 for fagarbeidere ble av alle 7 betraktet som en tilstrekkelig økonomisk belønning for fagbrevet.

To av de tre informantene som ønsket fagbrev uttalte at de ikke kunne gå ned i lønn, dvs. ned på lærlingtariff i opplæringsperioden. Dersom dette er en reell situasjon og/eller en utbredt holdning blant de ansatte, kan det innebære at bare personer med fem år eller lengre ansettelsestid (betingelsen fra § 20 i Lov om fagopplæring) i fremtiden vil få anledning til å ta fagbrev. For enten vil bedriften finne det for dyrt å betale de ansatte full lønn i læretiden, eller de ansatte ønsker ikke å gå ned på lærlingtariff fordi de ikke har råd til det.

En annen årsak til at noen av de yngste ikke ønsket å ta fagbrevet var at de ikke ønsket å arbeide lengre enn nødvendig ved bedriften. De ønsket seg primært

en annen jobb og ville benytte det første og beste tilbudet om jobb annensteds for å komme bort fra fabrikken.

Som viktigste barrierer mot ufaglærtes ønsker om fagbrev fremstår i denne sammenhengen ledelsens usikkerhet med hensyn til bruken av faglærte i produksjonen. Dette fører til at tilbudene om fagopplæring holdes på et minimum i bedriften. Imidlertid har ledelsen god grunn til å være usikker. Det finnes ikke tilstrekkelig interessant og variert arbeid i bedriften til å kunne imøtekomme de ansattes forventninger om slikt arbeid som belønning for fagbrev.

En annen barriere er av økonomisk art: De ansatte er etter eget utsagn økonomisk avhengige av full inntekt og kan ikke gå ned på lærlingtariff i en opplæringsperiode. Med full lønn i opplæringsstiden blir fagopplæringen igjen for dyr for bedriften. Yngre arbeidstakers oppfatning av jobbets midlertidighet utgjør den tredje barrieren mot fagopplæring. Dette gjør dem uvillige til å satse på en utdanning som vil binde dem til en fremtid i bedriften og fiskeforedlingsindustrien generelt. Dersom ledelsen hadde satsset på fagopplæring for å sikre bedriften endringskompetanse, ville den ha støtt på en fjerde barriere: Tilfredshet med nåværende jobb. Tilfredshet med tingenes tilstand er en velkjent kilde til motstand mot forandringer.

6.4 Etter- og videreutdanning

Etter- og videreutdanning er først og fremst relevant for dem som har en jobbrelevant utdanning fra før. I hele bedriften var det bare seks med fagbrev i fiskeforedlingsfaget. Av disse ble tre intervjuet. Alle tre var samstemt i at de bare fikk brukt en liten del av hva de hadde lært til fagbrevet i det daglige arbeidet. Spesielt gjaldt dette hygiene- og arbeidsmiljødelene av opplæringen. De var derfor litt forbeholdne når de ble spurt om de ønsket etter- eller videreutdanning. «Bare dersom jeg får bruk for det i jobben». Ingen av de ansatte som allerede hadde fagbrev ønsket noen oppdatering innen fiskeforedlingsfaget. Én av dem hadde også med begrunnelsen at det ikke var nødvendig i jobben, avslått et tilbud om videreutdanning. Jobbkravene blir således brukt som argumenter mot videre faglig opplæring: «Jeg får allerede i dag bare brukt en brøkdelen av det jeg lærte under fagopplæringen i jobben». Her klinger det med en viss frustrasjon fordi fagbrevet ikke har ført til så interessant arbeid som man hadde forestilt seg.

Dette representerer på den ene siden en oppfatning av fagopplæringen som ignorerer dens holdningsdannende karakter. På den andre siden representerer det en dag til dag holdning til jobben som utelukker hensyn til fremtidige omstillingsbehov og utviklingsmuligheter. Kontrasten til dette perspektivet fikk vi i et intervju med den opplæringsansvarlige for bedriftens lærlinger. Hun hadde tatt fagbrev

i 1991 og et instruktørkurs allerede i 1985. Hver gang bedriften hadde tilbudt opplæring, hadde hun benyttet anledningen. I tillegg til å lage opplæringsplaner for lærlinger og overvåke selve opplæringen av dem, bestod jobben hennes i kvalitetskontroll i filetavdelingen. Under intervjuet med henne spurte vi hva slags jobber de to snart ferdige lærlingene ville få. «De blir en viktig ressurs for bedriften selv om de ikke får benyttet kompetansen hele tida. Fagbrev gir en helt annen holdning til det en driver med. Mer kunnskap gjør at en blir mer kritisk til hva som holder mål og hva som ikke holder mål. En får et helt annet forhold til kvalitet, til utførelsen av arbeidet, en økt yrkesstolthet. Faglærte kan brukes mer fleksibelt enn folk med opplæring på bare én arbeidsplass. De har lært de fleste arbeidsoppgavene i bedriften og ser produksjonen mer i helhet, de enkelte ledds betydning for et godt sluttprodukt. Bedriften bør derfor satse mer på fagopplæring». Selv hadde hun vært ansatt ved bedriften i 27 år.

Argumentasjonen er at fagbrev gir yrkesstolthet som igjen fører til økt kvalitetsbevissthet og forståelse for betydningen av det enkelte produksjonsledd for sluttproduktets kvalitet. Dessuten får bedriften arbeidstakere som kan brukes langt mer fleksibelt enn ansatte som bare har fått instruksjon på én arbeidsplass.

Opplæringsansvarlig holdning til fagbrev skyldes trolig faktorer utenfor bedriften. De andre fagarbeidernes holdning til fag og etter- og videreutdanning er eksplisitt begrunnet i misforhold mellom jobbkrav og utdanning. De får bare brukt en brøkdel av hva de har lært. Mange arbeidsgivere prøver bevisst å unngå å ansette overkvalifiserte personer da det er vel kjent at dette ofte øker gjennomstrømmingen. På den andre siden har personene med fagbrev allerede fått sin belønning ved å bli trukket helt eller delvis ut av produksjonsarbeidet.

6.5 Ønsker om tilleggsopplæring

En form for opplæring som diskuteres lite, kanskje fordi den verken kan innordnes under førstegangsoplæring, fagopplæring eller etter- og videreutdanning, er hva vi har valgt å kalle tilleggsopplæring. Den representerer ingen fordypning av førstegangsoplæringen (som videreutdanning) og heller ikke noen ajourføring av kunnskaper og ferdigheter (etterutdanning), men derimot en opplæring for å mestre flere oppgaver på arbeidsplassen. Tilleggsopplæring kan slik føre til en horisontal utvidelse av den enkelte arbeidstakers aktivitetsområde. MMIs undersøkelse av etterutdanning dokumenterte at hva jeg har valgt å betegne som tilleggsopplæring, er relativt lite utbredt i forhold til opplæring for å høyne kvalifikasjonsnivået for den jobben deltakerne allerede har. Mens bare 21 prosent av de spurte hadde deltatt i

bedriftsintern tilleggsopplæring de siste fem år, hadde hele 61 prosent deltatt i kurs for å øke kvalifikasjonene i nåværende jobb (MMI 1996).

Den viktigste grunnen til ønsket om tilleggsopplæring i Melbubedriften skyldtes behovet for å kunne rotere mer til andre jobber for å få mer avveksling i arbeidet. Intervjuene viste også at det var en klar sammenheng mellom tilfredshet med nåværende jobb og ønsket om tilleggsopplæring. De som av forskjellige grunner var utilfredse med jobben, hadde sterke ønske om mer opplæring, mens de som var tilfreds med jobben ikke ønsket mer opplæring. En arbeidstaker, som var i ferd med å utdanne seg videre privat, ønsket overhodet ikke mer opplæring i bedriften.

Noen av dem ønsket også mer opplæring for å kunne utføre jobben bedre. Da disse ønskene er sterkt forbundet med arbeidsforholdene i den enkelte avdeling, vil de bli gjennomgått avdelingsvis.

Verkstedsavdelingen

Verkstedsavdelingen står i en spesiell situasjon. Fra denne avdelingen ble én ansatt intervjuet. Arbeidsoppgavene her blir beskrevet som både avvekslende og interessante. Vedkommende ønsket opplæring både i arbeidsmiljø og hvordan nyere maskiner og et nytt ammoniakkanlegg fungerte. Informanten hevdet også at det var et utbredt ønske i hele avdelingen å få grundig opplæring i vedlikehold av nyinnkjøpt produksjonsteknologi. Uten opplæring kan verkstedsavdelingen heller ikke ivareta denne oppgaven. I denne avdelingen var det også blitt diskutert hva informanten skulle legge vekt på å formidle til Fafo i intervjusituasjonen. Avdelingen er blitt redusert med omkring 20 prosent i løpet av ett år, og stadig flere vedlikeholdsoppgaver er blitt satt bort til eksterne firmaer. Opplæringen av de fast ansatte til å vedlikeholde det nye utstyret er blitt forsømt fra bedriftens side og mange frykter dette er skjedd med hensikt. Fra klubbledelsen og produksjonsledelsen blir dette utsagnet bekreftet. «Innsparingene i verkstedsavdelingen får betydelige konsekvenser for produksjonen. Konkret blir følgene produksjonsstans og innleie av dyre reparatører fra Harstad». Det utbredte og sterke ønsket om opplæring i verkstedsavdelingen kan på denne bakgrunnen fastslås å være begrunnet i behovet for jobbsikkerhet. En lengre periode med nedbygging av avdelingen og kutt i budsjettene har ført til stor usikkerhet blant dem som fremdeles er ansatt der. Opplæring som setter dem i stand til å utføre vedlikeholdet av den nye produksjonsteknologien, blir betraktet som det beste forsvar av de jobbene de har. Fra andre sammenhenger er dette et velkjent svar fra de ansatte på hendelser de tolker som trusler mot jobbsikkerheten.

For de ansatte i verkstedsavdelingen er den viktigste barrieren mot videre opplæring ledelsens praksis for innføring og vedlikehold av ny teknologi. Bortsettning av vedlikehold til eksterne firmaer blir betraktet som en trusel mot verkstedsavdelingens fortsatte eksistens.

Kaiavdelingen

I kaiavdelingen ble én mann og én kvinne intervjuet. Mannen ønsket ikke noen form for opplæring og var tilfreds med jobben som den var. Han hadde også vært ansatt i 6 år og kunne utføre nok arbeidsoppgaver til at jobben ble tilstrekkelig avvekslende for hans behov. Kvinnen hadde bare vært ansatt litt over ett år og ønsket både bedre opplæring i det hun nå utførte og mer opplæring for å kunne utføre flere arbeidsoppgaver. Denne avdelingen mangler egen instruktør, slik at hennes opplæring hadde foregått ved å studere hvordan kollegaene utførte forskjellige oppgaver. I denne avdelingen blir fisk som skal saltet, skåret og rensset på samme måten som i filetavdelingen. Arbeidsforholdene er derfor på mange måter lik forholdene i filetavdelingen. Den kvinnelige produksjonsarbeideren hadde også en svarprofil som var svært lik produksjonsarbeiderne i filetavdelingen. Ønsket om opplæring for mer rotasjon var sterkt. For å kunne utføre flere jobber og arbeidsoperasjoner enn dem hun nå utførte, ønsket hun ingen annen belønning enn mer avveksling i arbeidet for å unngå muskelsmerter og helseskader.

Det er meningen at det skal roteres også i kaiavdelingen, men det er ikke noen plan for rotasjon og det er også visse sperrer mot rotasjon. Opplæringen utgjør en slik sperre. Den kvinnelige informanten pekte ut fire forskjellige jobber hun med relativt kort opplæring ville kunne mestre: kjøre sorteringsanlegg, betjene fileteringsmaskin, sortere saltfileter og kjøre truck.

En annen sperre er lønnsystemet. I 1993/94 begynte forhandlingene om et nytt lønnsystem. Tidligere hadde man i hele bedriften et svært differensiert system med ca. 300 forskjellige akkordavtaler for forskjellige typer oppgaver og råstoff. Både klubbstyret og flere i ledelsen er sterkt interessert i et fastlønnssystem med lik lønn for alle og en felles bonus. Forenklingsarbeidet er ennå ikke fullført, men fikk i kaiavdelingen den konsekvensen at det ble forskjellige timesatser for identiske arbeidsoppgaver for personer ansatt før og etter 1.1.1996. De som er ansatt etter 1.1.1996 kan i kaiavdelingen oppnå maksimalt 97 kroner timen, mens de ansatt før denne dato for noen oppgaver kan oppnå inntil 108 kroner timen. Begge informantene mener arbeidsledelsen i avdelingen sparer penger for bedriften ved å sette nyansatte til å utføre de oppgavene som gir de eldre ansatte den beste avlønningen. Når det i praksis blir rotert i så liten utstrekning som informantene hevder, blir det heller ikke sett som nødvendig å lære opp de ansatte til å mestre så mange arbeidsoperasjoner som mulig.

Leveringssituasjonen utgjør en tredje sperre. Kommer flere båter inn på en gang, kan det bli ganske hektisk i avdelingen. Da må alle stå på og det blir liksom ikke tid til å rotere. Det hender da at man kan bli stående med den samme oppgaven i både tre og fire dager. I forhold til det å mestre mottakssituasjonen blir organiseringen av arbeidet mindre viktig. Fraværet av et systematisk rotasjonskonsept

gjør det lett å ignorere rotasjonsbehovet når det er travelt. Noe som igjen reduserer behovet for opplæring slik arbeidsledelsen ser det.

En fjerde sperre mot opplæring for utvidet rotasjon kan synes å være at bestemte jobber er forbeholdt bestemte personer. Informantene ble bedt om å vurdere mulighetene for å utvide rotasjonsordningen. Her fremkom den følgende oppgavelisten:

1. Betjening av sorteringsanlegg
2. Betjening av fileteringsmaskin
3. Kjøring av truck
4. Sortering av saltfileter
5. Betjening av datasystem

At disse oppgavene blir anført som muligheter for å utvide rotasjonsordningen, betyr at de var helt eller delvis unndratt denne i undersøkelsestidsrommet. På direkte spørsmål svarte også begge informantene at betjeningen av sorteringsanlegget og fileteringsmaskinen og kjøring av truckene er oppgaver som er forbeholdt bestemte arbeidstakere med faste vikarer. Begge informantene understreket også at rotasjonen i denne avdelingen fungerer dårlig. Én av dem ønsker imidlertid ingen videre opplæring, mens den andre ønsker opplæring i truckkjøring, maskinfiletering og sortering av saltfileter for å kunne rotere mer.

På spørsmålet om hvor lang tid de ville trenge for å lære seg de oppgavene de på intervju tidspunktet ikke kunne, ga informantene følgende svar:

1. Sorteringanlegg; en dag og «kan det allerede»
2. Fileteringsmaskin; under en dag og «ønsker det ikke»
3. Truckkjøring; vanlig kurs og «ønsker det ikke»

Anslaget for fileteringsmaskinen stemmer godt overens med det som ble gitt av de ansatte i filetavdelingen som vil bli behandlet i det følgende avsnittet.

En siste barriere mot opplæring og rotasjon som nevnes er kulturelt bestemte oppfatninger av hva som er manns- og kvinnejobber. Truckkjøring blir for eksempel betraktet som en typisk mannsjobb. I følge våre informanter fantes det i undersøkelsestidsrommet ikke en eneste kvinnelig truckkjører i hele bedriften.

Filetavdelingen

I denne avdelingen foregår den viktigste produksjonen i bedriften. Her kommer fisken inn på bånd og blir først «skåret», det vil si grovfiletert. Dette utføres maskinelt og maskinene betjenes av faste personer. Deretter finner «rensingen» sted. Rensing består i fintilskjæring av filetene, fjerning av ben, og lignende. Det er rensingen som sysselsetter de fleste i denne avdelingen. Avdelingen har nå omkring 100 ansatte og det arbeides siden årsskiftet 1996–97 i to skift. De fleste ansatte (omkring 75 prosent) er kvinner, og ved produksjonslinjen er det bare kvinner, noen få utenlandske og enda færre norske menn.

Fra denne avdelingen ble det intervjuet fire kvinnelige produksjonsarbeidere mellom 22 og 40 år. Én av dem hadde fagbrev i fiskeforedlingsfaget og var verneombud og instruktør. De tre andre var produksjonsarbeidere ved filetlinjen. Dette arbeidet foregår ved et samleband, hvor tempoet i stor grad blir styrt maskinelt. I 1996 ble det anskaffet og tilpasset en ny produksjonslinje som tillot å stille inn den enkelte arbeidsplass i høyden etter den enkeltes behov og fysiske mål (høyde, armlengde). Informantene betegner den nye linjen som en betydelig forbedring av arbeidsforholdene.

Dette forhindrer ikke at dette arbeidet fremdeles oppleves som ensformig og hardt. Det forhindrer heller ikke at alle informantene rapporterer om rygg- og muskelsmerter. Én av dem har fire perioder med fysioterapi bak seg.

Ledelsen er klar over problemet og det blir systematisk rotert mellom forskjellige oppgaver. Men for vanlige produksjonsarbeidere omfatter nå rotasjonskonseptet bare skjæring, pakking og veiing av fisken. Disse typene arbeid befinner seg imidlertid på et så forskjellig teknologisk produktivitetsnivå at det alt i alt blir lite rotasjon. Selve rensingen av fisken, eller restfileteringen etter den maskinelle grovfileteringen, må fremdeles utføres manuelt ved samleband og har derfor en langt lavere produktivitet enn veiing og pakking. De sistnevnte operasjonene foregår for det første med større kvanta fisk av gangen og er for det andre sterkere mekanisert. Derfor blir produksjonsarbeiderne størstedelen av uken stående å rense ved samlebandet. Rotasjonen bestod i undersøkelsestidsrommet av en halv dag (én økt) veiing per uke og én økt ved pakkemaskinen hver tredje dag. Til sammen kan denne avvekslingen utgjøre mellom en og halvannen dag per uke. Alle informantene i avdelingen mente dette var altfor lite.

De to informantene som ikke hadde fagbrev eller hadde til hensikt å komme seg bort fra bedriften, ønsket begge opplæring til andre arbeidsoperasjoner for å kunne rotere mer. På spørsmålet om å angi hvilke arbeidsoperasjoner eller typer av

arbeid som burde tas med i en utvidet rotasjonsordning, svarte informantene de følgende:

1. Betjening av filemaskin
2. Kvalitetskontroll
3. Betjene dataanlegget
4. Arbeidsledelse

Betjeningen av filemaskinen er i dag forbeholdt spesielt opplært personale. Maskinen blir kontinuerlig betjent av to personer. Med innføringen av en toskiftsordning blir behovet for maskinbetjening utvidet.

Kvalitetskontroll er forbeholdt personer med fagbrev. Dataanlegget blir betjent av arbeidsledelsen og behovet for arbeidsledelse vil med den nåværende organisasjonsformen bli utvidet av toskiftsordningen.

Informantene ble også bedt om å anslå hvor lang tid de ville trenge for å lære de oppgavene de ikke kunne. Svarene varierte, men de to som ikke kunne betjene fileteringsmaskinen mente det kunne læres i løpet av en og to dager og anledning til å samle erfaring ved maskinen i en uke. For kvalitetskontrollen anslo de henholdsvis en dag og en uke pluss anledning til å samle erfaring. Begge informantene uten fagbrev ønsket opplæring i betjening av fileteringsmaskinen og i kvalitetskontroll og mente at disse oppgavene burde innlemmes i filetavdelingens rotasjonsordning. Dersom dette er flertallets mening, er den i konflikt med de faglærte arbeidernes interesser.

Forslagene omfatter også arbeidsledelse og er derfor svært vidtgående i forhold til dagens praksis. Imidlertid ga også bedriftsledelsen uttrykk for at selvstyrte grupper en gang i fremtiden kunne bli en realitet i bedriften.

Skulle en utvidet rotasjon virkelig virke avlastende i filetavdelingen, ville den også måtte omfatte kaiavdelingen. Ut fra denne antakelsen spurte vi også informantene fra disse avdelingene om hvorvidt de kunne tenke seg å rotere til den andre avdelingen. Bare én ung produksjonsarbeider (i tyveårene) i hver avdeling kunne forestille seg dette. To produksjonsarbeidere med ensidig belastende arbeid i filetavdelingen kunne ikke tenke seg å rotere til kaiavdelingen. Dette uttrykker et klassisk dilemma i rotasjonsproblematikken. På den ene siden ønsker mange arbeidstakere med ensidig belastende arbeid utvidete rotasjonsordninger. Men på den annen side ønsker de ikke å miste den sosiale tilhørigheten i en gruppe, en avdeling eller «eiendomsretten» til en arbeidsplass (Jfr. Bråten 1997). Angsten for å bli en hjemløs nomade uten et eget revir og uten gruppetilhørighet i bedriften fører til at mange heller betaler for disse godene med ensidig belastende arbeid.

De informantene som kunne tenke seg å rotere utenfor egen avdeling, ble bedt om å nevne oppgaver de ennå ikke mestret utenom egen avdeling, men som de kunne tenke seg å utføre:

1. Ferdigvareproduksjon
2. Truckkjøring
3. Pakking og frysing
4. Flekking av fisk
5. Betjening av fileteringsmaskin
6. Vedlikeholdsarbeid

På grunn av manglende kjennskap til arbeidet i de andre avdelingene kunne informantene i denne sammenhengen ikke anslå hvor lang tid de ville trenge for å lære dem. Unntaket var truckkjøring hvor de mente at et vanlig kurs ville være tilstrekkelig.

Tre av de fire informantene i filetavdelingen ønsket opplæring i de arbeidsoppgavene i avdelingen de ikke mestret. Den fjerde hadde allerede fagbrev og mestret alle oppgavene. Informantene fikk anledning til å angi inntil tre årsaker til at de ikke hadde fått denne opplæringen. Alle tre anga at de selv ikke hadde gjort noe for å få den ønskede opplæringen som første årsak. To mente at klubben var for passiv i opplæringsspørsmål og to mente at ledelsen ikke fant det nødvendig. Én mente at hun hadde vært ansatt for kort tid til å kunne be om mer opplæring.

Svaret tyder på at det er en utbredt norm blant de ansatte at man bør/må vise initiativ selv for å få et opplæringstilbud. Men for å ta skylden selv, må man også tro at det hadde nyttet dersom man hadde bedt om opplæring. Denne oppfatningen synes også utbredt i andre bedrifter (jf. Karlsen 1995, Larsen m.fl.1997). Den støttes også av MMIs undersøkelse som viste at flere hadde deltatt i bedriftsinterne kurs etter eget initiativ enn etter ledelsens (MMI 1996). Også i andre bedrifter gjøres denne erfaringen: Den som maser, får (jf. Karlsen 1995, Bråten 1997). Én av informantene presiserer imidlertid at de føler det er knyttet én betingelse til å få når man maser, nemlig ansettelsestid ved bedriften. Hun hadde ikke mast på opplæring fordi hun bare hadde vært ansatt litt over ett år. Inntrykket av ledelsens negative innstilling til opplæring er først og fremst basert på mangel på tilbud fra ledelsen – altså ikke at man har spurt om opplæring og fått avslag.

Mangelen på eget initiativ for å skaffe seg opplæring kan også ha en annen årsak: Hvilket perspektiv man har på ansettelsen i bedriften. Betrakter man denne som midlertidig, har det liten hensikt å mase for å få opplæring. Ja det ville til og med ikke være rettfærdig overfor bedriften. De tre yngste informantene svarte alle

at de betraktet jobben i bedriften som midlertidig og ønsket noe annet. Dette kan på den ene siden forklares ved at de ennå ikke har nedjustert sine forventninger til liv og arbeidsplass til det nivået som er realistisk dersom de ikke ønsker å flytte. På den andre siden har heller ikke opplæring og arbeidsforhold ved bedriften bidratt til at de har oppjustert sin oppfatning av bedriften som arbeidsplass. At dette kan ha betydning for perspektivet på ansettelsen ved bedriften, understrekes av at den fjerde av de unge informantene (25 år og yngre), som deltar i den mest konsekvente rotasjonen ved bedriften, ønsker å stå ved bedriften og trappe ned fra en bestemt alder. Denne informanten hadde oppjustert sin oppfatning av bedriften som arbeidsplass.

Vurderingen av klubbstyrets passive rolle i opplærings spørsmål er av mer generell karakter: Informantene har ikke hørt at klubbstyret har gjort noe for å skaffe de ansatte mer opplæring. Men det har heller ikke vært noe aktivt krav fra de ansatte at klubbstyret skal engasjere seg for å øke opplæringstilbudet. Det midlertidige perspektivet de ansatte har på sin jobb i bedriften kan selvsagt være en sterkt medvirkende årsak til at de ikke bruker klubben mer aktivt for å ta innflytelse på opplæringstilbudet. Bedriften blir i dette perspektivet aldri «deres arbeidsplass». Den er et sted de ønsker å være så kort tid som mulig av sitt liv. Dess bedre lønn, desto kortere tid trenger de å være der for å tjene til sine etableringskostnader. Derfor blir den enkeltes forhold til bedriften preget av individuelle overlevelsesstrategier i stedet for kollektiv handling.

I filetavdelingen er arbeidsoperasjonene rensing, kutting, pakking, ringspyling, innsetting og uttak av frysenskap omfattet av et akkordlønnssystem. Særlig ved rensing av fisk kan det oppstå store variasjoner i timelønnen. I følge informantene er det her enkelte som aldri kommer over minstelønnen som er 75,33 kroner timen etter tre måneders ansettelse. Lønningslistene viste imidlertid at de raskeste renserne oppnådde en timelønn på omkring 110 kroner timen. Dette betyr at de raskeste renserne kan tjene omtrent halvannen gang så mye som de langsomste. Med andre ord er det for de mest produktive produksjonsarbeiderne betydelige økonomiske interesser knyttet til opprettholdelsen av lønnssystemet. Klubbledelsen mener lønnssystemet hindrer rotasjon og kan virke helseskadelig og har flere ganger foreslått overgang til et fastlønnssystem, men det har hittil ikke vært mulig å få med seg de ansatte og ledelsen på dette. I ledelsen er det delte meninger om lønnssystemet. Noen er enige med klubbledelsen, mens andre er mer skeptiske. Årsaken til skepsisen er i følge en informant fra ledelsen at sykefraværet er økt på noen av de arbeidsplassene hvor det er innført fastlønn.

Barrierene mot tilleggsopplæring i filetavdelingen er av sammensatt karakter. På en måte utgjør de en ond sirkel som blir kontinuerlig forsterket av arbeidstakernes preferanser og bedriftens praksis. Mange unge kommer til bedriften med

en negativ innstilling til den som arbeidsplass. Egentlig ønsker de ikke å jobbe der og betrakter ansettelsesforholdet som midlertidig. Dette får dem til å velge individuelle strategier for å tjene så mye penger som mulig på så kort tid som mulig i stedet for å innrette seg på at oppholdet kan bli langvarig. Disse barrierene er på den ene siden av personlig og sosial karakter. På den andre siden er de delvis produsert av samfunn og bedrift. Permitteringer og uførepensjonering er bedriftens bidrag til sitt eget negative rykte. Industrier arbeidets anseelse er imidlertid dårlig i de fleste bransjer, hvilket er forårsaket av velstandsvekst, sosial mobilitet og større individuelle livsforventninger. Industrien har imidlertid gjort lite for å motvirke utviklingen av det negative bildet.

Arbeidsforholdene i filetavdelingen: hardt arbeid, lite rotasjon og manglende oppfølging av førstegangsoplæringen gir muskel- og leddsmerter og lite energi til fritiden. Dette bekrefter den negative oppfatningen de unge hadde av bedriften før de ble ansatt. Spørsmålet blir så hvordan de tilpasser seg forholdene. Her legger imidlertid lønnsystemet opp til en individuell strategi: Å maksimere det økonomiske utbyttet av å være der - for man er der jo bare midlertidig.

Å innrette seg på et mer langvarig ansettelsesforhold ville innebære individuelle og kollektivt formulerte krav om bedre førstegangsoplæring og opplæring for utvidet rotasjon og krav om innføring av et fastlønnssystem. Det ville sikre større variasjon i arbeidet og forhindre at den enkelte fikk anledning til å velge å ødelegge sin egen helse. Som igjen svekker bedriftens anseelse utad.

Bedriftsledelsens passivitet i forhold til utvidet rotasjon og fastlønn utgjør for de ansatte organisatoriske barrierer mot opplæring. Viljen til opplæring for rotasjon er i høy grad til stede, men når rotasjonskonseptet mangler, har det både for ledelsen og de ansatte, liten hensikt å gjennomføre tilleggsopplæring.

Ferdigvare- og singelfrysavdelingen

Ingen av de to produksjonsarbeiderne ønsket mer utdanning. De var tilfredse med jobben som ble funnet å være allsidig og til å holde ut med. Årsaken ble av informantene selv oppgitt å være rotasjonskonseptet i denne avdelingen. Det blir i singelenheten rotert fra dag til dag og pause til pause. Pausene fordeler seg for dagarbeidere og morgenskift på følgende måte:

1. kl. 08.30–08.45
2. kl. 10.30–11.00
3. kl. 12.20–12.30
4. kl. 13.40–13.50

Jobbstart kl. 07.00 og jobbslutt kl. 15.00. I denne enheten utfører de ansatte følgende fem forskjellige aktiviteter per dag. Mulighetene for rotering er blitt maksimalt

utnyttet. Imidlertid er de også til stede i en helt annen utstrekning enn i filetavdelingen. Arbeidet er delt inn i fem operasjoner som er i teknologisk balanse, det vil si som krever omtrent én person på hver operasjon.

I ferdigvareenheten roteres det som regel hver dag etter hovedpausen kl. 11.00.

Informantene i denne avdelingen (hvorav én er 53 år) oppgir også lite av de vanlige plagene i fiskeforedlingsindustrien.

Ingen av informantene fra denne avdelingen ønsket utvidet rotasjon. Den eldste informanten ønsket å bli i bedriften til pensjonsalderen, mens den yngste (25 år) også betraktet bedriften som en permanent arbeidsplass. Hun ønsket å trappe ned arbeidet ved bedriften en gang i fremtiden. I forhold til de unge informantene fra kai- og filetavdelingene som alle ville bort fra bedriften så raskt som mulig, representerer denne informanten et unntak. Forklaringen hun selv ga på dette var rotasjonen som både motvirket fysiske plager og gjorde jobben mer avvekslende og interessant.

Avdelingen har et fastlønnssystem med ansiennitetstillegg og på spørsmålet om informantene hadde forslag til en bedre organisering av arbeidet ble det svart nei. De mente rotasjonsmulighetene i avdelingen ble utnyttet maksimalt. Innenfor denne avdelingen var opplæringsmulighetene på intervjuetidspunktet allerede blitt utnyttet. Hverken fra et produksjonsteknisk eller fra de ansattes synspunkt var det behov for mer opplæring. Ingen av informantene ønsket heller fagbrev. Den høye graden av jobbtilfredshet i denne avdelingen bevirket også at ingen ønsket å rotere til andre avdelinger og det var en viss frykt for å bli trukket inn i avdelingsovergripende rotasjonsordninger.

En etter forholdene høy grad av jobbtilfredshet preget denne avdelingen, hvor rotasjonsmulighetene etter alle informantenes utsagn var maksimalt utnyttet. Dersom man definerer barrierer som hindringer for nødvendige tilpasninger til kompetansekrav i jobben, kan det fastslås at det i denne avdelingen ikke fantes organisatoriske barrierer mot opplæring. Hvorvidt informantene er bærere av individuelle barrierer, vil først vise seg dersom produktspekteret blir endret og det innføres ny produksjonsteknologi.

6.6 Oppsummering

Det store flertallet av bedriftens ansatte har ingen offentlig godkjent utdanning for det arbeidet de utfører i bedriften. Dermed blir de å betegne som ufaglærte i overensstemmelse med vanlige definisjoner. Imidlertid hadde alle informantene blant produksjonsarbeiderne en relativt høy utdanning fra det offentlige utdannings-

systemet. Fire av dem hadde fullført 3-årig videregående skole og to hadde gjennomført 2 år i samme skole. Én hadde realskole og telegrafistskole og to hadde fagbrev i fiskeforedling tatt ved bedriften. Potensialet for læring syntes derfor i høy grad å være til stede blant informantene, men da bedriften ikke kunne produsere lister over de ansattes utdanning, vet vi ikke hvor representative de var.

De intervjuede produksjonsarbeiderne hadde ingen sterke ønsker om fagopplæring, men dersom de skulle ta fagprøven, ønsket de først og fremst å bli belønnet med mer variert, interessant og lettere arbeid. Høyere lønn spilte ingen rolle som motivasjonsfaktor i denne sammenheng. Imidlertid var de klar over at en videre konsentrasjon av det interessante og lettere arbeidet i bedriften, ville føre til innskrenkninger i produksjonsarbeidernes rotasjonsmuligheter. Økonomi spilte imidlertid en rolle som barriere mot fagopplæring fordi informantene ikke hadde råd til å gå på lærlingtariff i opplæringstiden.

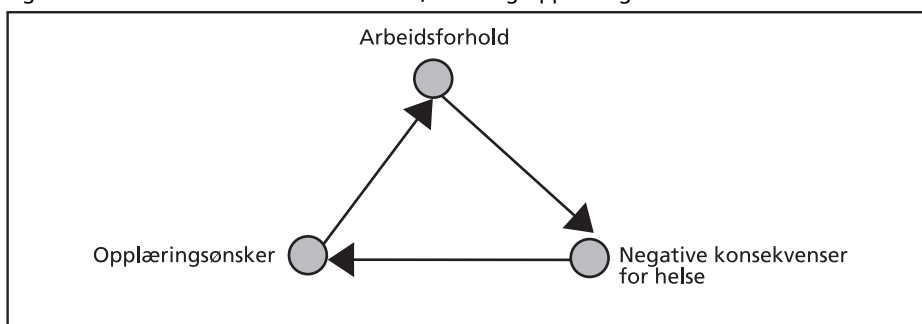
Bedriftsledelsen hadde ingen strategi for fagopplæring, men flere i ledelsen ga uttrykk for at produksjonsarbeidet ikke krevde fagopplæring. Trolig er dette en realistisk oppfatning. Den blir også styrket av at informantene med fagbrev ga uttrykk for at de ikke fikk bruk for mer enn en brøkdel av hva de hadde lært i jobben, selv om de hadde mer allsidige jobber enn produksjonsarbeiderne.

Etter- og videreutdanning har vi definert i forhold til formell førstegangsopplæring. Derfor blir dette bare relevant for personer med fagbrev. Informantene med fagbrev ønsket også forskjellige former for videreutdanning i forhold til den jobben de utøvde (instruktørkurs, datakurs). Her utgjør mangel på tilbud fra ledelsen den viktigste barrieren.

Produksjonsarbeiderne ønsker først og fremst en bedre førstegangsopplæring for å forbedre sin arbeidsteknikk og mer av hva vi har kalt tilleggso opplæring, for å mestre flere jobber og rotere mer. Den felles drivkraften bak disse ønskene er ønsket om å bevare helsen. Vi kan her stille opp en årsaksmodell (Figur 1).

Arbeidsforhold og arbeidsbetingelser fører til negative konsekvenser for helse som igjen fører til ønsker om mer og bedre opplæring. Denne konklusjonen styrkes

Figur 1 Forholdet mellom arbeidsforhold, helse og opplæringsønsker i bedriften



vesentlig av at opplæringsønskene ble sterkest ytret av de informantene som hadde de tøffeste jobbene, mens produksjonsarbeiderne i singelfrys- og ferdigvareavdelingen ikke uttrykte behov for noen form for opplæring i det hele tatt. De hadde allerede fått den opplæringen de trengte for å kunne rotere mellom alle jobbene i avdelingen.

Barrierene mot en bedre førstegangsopplæring i kai- og filetavdelingen er flere. I kaiavdelingen er det ingen egen instruktør og i følge informantene dårlige rutiner for opplæring. Arbeidsledelsen synes å prioritere de varierende kravene fra produksjonen: Ujevn mottakssituasjon og produksjon av forskjellige produkter. I en slik situasjon er det lett å neglisjere opplæring dersom det ikke foreligger et klart opplæringskonsept og det kommer klare signaler fra toppledelsen om at opplæringen skal gjennomføres på en forsvarlig måte.

I filetavdelingen har man egen instruktør som imidlertid er usikker på sin egen kompetanse da vedkommende ikke har fått noe instruktørkurs. Hun vet ikke om hun gir riktig opplæring. Ingen er heller kommet på idéen å bruke fysioterapeutene i bedriftshelsetjenesten til opplæring, selv om denne profesjonen besitter spisskompetanse i ergonomi.

Dessuten synes tidsrammene for førstegangsopplæringen å være for trange, og det er stor uoverensstemmelse mellom ledelsens utsagn, at nyansatte får en ukes opplæring, og informantenes utsagn, at de har fått en til to dagers opplæring. Instruktøren uttrykte også ønske om å kunne følge opp de nyansatte bedre, det vil si kunne gå rundt til dem og korrigere arbeidsstillingen etter at de hadde begynt å jobbe. Dette mente hun imidlertid ikke å ha anledning til.

Også flere representanter for ledelsen nevnte mangel på oppfølging av førstegangsopplæringen som et problem. Da blir det desto mer uforståelig at man ikke har gjort noe for å løse problemet. Forklaringen er trolig mangelen på forankring av opplæringen i bedriftens toppledelse. Opplæring overlates til mellomledelsen som imidlertid ikke våger å sette inn de ressursene en forbedring av førstegangsopplæringen ville kreve på egen hånd. Dette blir til syvende og sist et kommunikasjonsproblem: Mens toppledelsen tror at opplæringen fungerer som den skal, og derfor konsentrerer seg om andre oppgaver, tar mellomledelsen det siste som et signal om at toppledelsen ikke ønsker å bli brydd med opplæringsspørsmål. Derfor prøver mellomledelsen å klare seg med de ressurser den mener å ha til rådighet, hvilket i dette tilfellet er for lite. Å be om flere ressurser til førstegangsopplæringen, for eksempel at instruktøren blir fristilt fra produksjonen 20 timer i uken eller at man kjøper tilleggstimmer fra bedriftshelsetjenesten, vil også innebære en innrømmelse av at førstegangsopplæringen hittil ikke har fungert godt nok.

Ønsket om tilleggsopplæring er først og fremst begrunnet i ønsket om å kunne rotere mer for å bevare helsa. Blant informantene fantes det noen normative barrierer mot å kreve mer og bedre opplæring. Et flertall av de dem ga seg selv skylden for at de ikke hadde fått noe opplæringstilbud. Det synes å være en utbredt

oppfatning blant de ansatte at man må vise initiativ (mase)(j. Karlsen 1995, Bråten 1997) for å få et opplæringstilbud. For å kunne gi seg selv skylden, må man imidlertid også tro at det hadde nyttet dersom man hadde bedt om opplæring. En slik oppfatning synes også utbredt i andre bedrifter (j. Larsen m.fl. 1997, Bråten 1997, Karlsen 1995). Den er som regel basert på erfaring: Den som maser, får. To av informantene presiserte imidlertid at de følte det var en betingelse knyttet til å få når man maser, nemlig lengre ansettelsestid ved bedriften, og da de betraktet jobben som midlertidig, mente de det ikke var riktig overfor bedriften å legge beslag på opplæringsressurser. Her utgjør således rettferdighetsbetraktninger kombinert med bedriftens negative rykte blant ungdommen en barriere mot opplæring.

Imidlertid kan det midlertidige perspektivet bli ganske langvarig: Én av yngste informantene hadde allerede vært ved bedriften i fire år og hadde flere behandlingsperioder hos fysioterapeut bak seg.

Bedriftens negative rykte blant ungdommen på stedet fører til et midlertidig perspektiv på ansettelsen der, hvilket igjen fører til passivitet når det gjelder å be om opplæring.

En annen viktig barriere var interessemotsetninger mellom de ansatte. De som hadde klart å skaffe seg jobber som var mindre anstrengende enn arbeidet ved produksjonslinjene, ønsket i følge informantene ikke å dele dette arbeidet med andre. I kaiavdelingen syntes også oppfatninger av hva som var mannsjobber (for eksempel truckkjøring) og kvinnejobber (renske fileter) å legitimere en arbeidsdeling som reduserte relevansen av tilleggsopplæring.

At hver avdeling administrativt og organisatorisk fungerer som en enhet virker også til å innskrenke mulighetene for tilleggsopplæring. Dette gjelder spesielt i forholdet mellom kai- og filetavdelingen hvor det burde være gode muligheter for en felles rotasjonsordning. Enkelte er imidlertid uvillige til å rotere over avdelingsgrensene. Dette utgjør et klassisk dilemma i rotasjonsproblematikken. På den ene siden ønsker mange arbeidstakere med ensidig belastende arbeid utvidete rotasjonsordninger. På den andre ønsker de ikke å miste tilhørigheten i en gruppe, en avdeling eller «eiendomsretten» til en bestemt arbeidsplass.

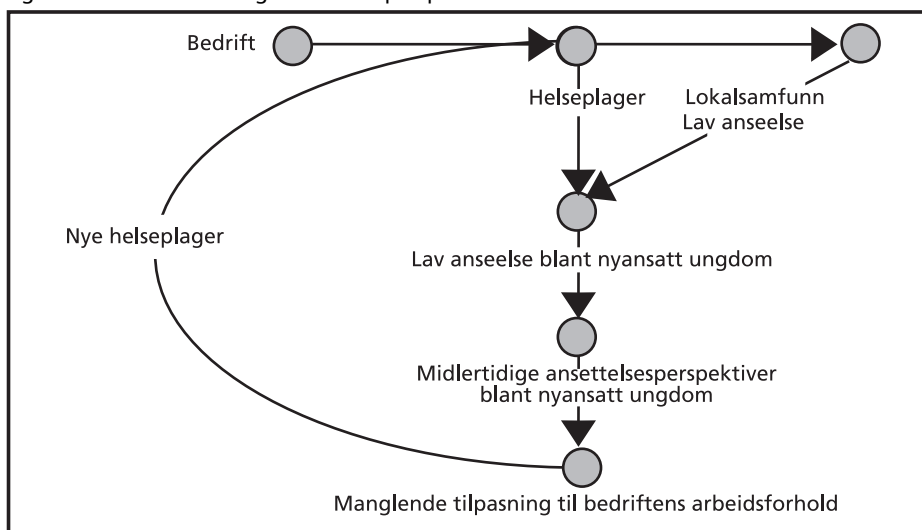
Lønnsystemet virker indirekte som en barriere mot tilleggsopplæring. Da mange ønsker å konsentrere seg om de best betalte jobbene, har de selvsagt liten interesse av å bli opplært til dårligere betalte jobber. Samtidig skjærmer de etter beste evne sine egne jobber mot opplæring av andre.

Som for førstegangsopplæringen i bedriften er den viktigste årsaken til at tilleggsopplæring i så liten grad finner sted opplæringens manglende forankring i toppledelsen. Tilleggsopplæring er bare hensiktsmessig så lenge det finnes en plan for utvidet rotasjon. Denne mangler i bedriften. Både selve tilleggsopplæringen og den utvidete rotasjonen ville i en overgangsperiode kreve betydelige ressurser. Selve tilleggsopplæringen ville kreve flere ressurser enn i dag fordi den ville medføre en

utvidelse av førstegangsopplæringen til flere jobber og aktiviteter. Anledning til å trene forskjellige arbeidsoperasjoner slik at man mestrer dem er imidlertid langt mer ressurskrevende på kort sikt. Dette kom også klart fram i intervjuene, hvor selve opplæringstiden for forskjellige oppgaver ble vurdert til en til to dager, men hvor man mente å trenge opp til fjorten dagers praksis for å mestre oppgavene perfekt. Man kan formulere paradokset at rotasjon krever rotasjon, dvs. bedriften må, for at utvidet rotasjon ikke skal føre til lavere produktivitet på lang sikt, være villig til å akseptere en lavere produktivitet på kort sikt. Den tiden en ansatt utfører arbeidsoperasjoner hun ikke tidligere har fått trening i, vil hun være mindre produktiv enn en spesialist på disse operasjonene. Nettopp denne treningen er imidlertid en forutsetning for at hun skal fungere mer produktivt i en fast rotasjonsordning på lengre sikt.

Bedriftens lave prestisje blant ungdommen på stedet fører til at de får et midlertidig perspektiv på ansettelsen der. Dette blokkerer både for individuelle initiativ for å få mer opplæring og for kollektive krav om utvidelse av rotasjonsordningene. De ansatte tilpasser seg individuelt, og utvikler med økende ansettelsestid individuelle overlevelsesstrategier. (Disse vil bli behandlet i neste kapittel.) Bedriftens mellomledelse får ikke noen tilskyndelse til å ta tak i rotasjons- og opplæringsproblematikken og bringe den opp på topplederplanet. Bedriften fortsetter som vanlig og reproducerer sitt negative rykte i sine nærmeste omgivelser. Forholdet mellom bedriftens arbeidsforhold og de unges ansettelsesperspektiver kan illustreres som i den følgende figuren.

Figur 2 Arbeidsforhold og ansettelsesperspektiver



7 Arbeidsforhold, helse og læring: Konklusjoner og perspektiver

Selv om mye av arbeidet i de forskjellige avdelingene enten var likt (kai- og filetavdelingen) eller var relativt lett å lære (singelfryse- og ferdigvareavdelingen), fungerte hver avdeling som en arbeidsorganisatorisk enhet. Graden av arbeidsdeling i hver avdeling varierte fra høy i kaiavdelingen til lav i singelfryse- og ferdigvareavdelingen. Filetavdelingen utgjorde en mellomting mellom de to andre avdelingene. I filetavdelingen hadde høyt fravær ført til at arbeidsdelingen i noen grad var blitt modifisert gjennom en viss rotasjon og i singelfryse- og ferdigvareavdelingen var rotasjon konsekvent gjennomført. Her kan alle produksjonsarbeiderne utføre alle arbeidsoperasjonene.

I kaiavdelingen fungerte rotasjonen etter informantenes mening dårlig: Årsakene som ble angitt var sterke svingninger i mottaket av fisk, dårlig arbeidsledelse, mange kollegaers ønske om å ha bestemte arbeidsplasser og et lønnsystem som førte til sparestrategier fra arbeidsledelsens side. Ved å holde ansatte med rett til lønn etter det gamle lønnsystemet borte fra bestemte arbeidsoperasjoner, kan bedriften spare utgifter, men følgen blir mer ensformig arbeid for alle i avdelingen.

Rensing eller finskjæring av fileter, som utgjør selve kjerneoperasjonen i bedriftens produksjon, foregår i to avdelinger, kai- og filetavdelingen. Den skjer manuelt og er organisert i produksjonslinjer langs samleband som langt på vei styrer tempoet i produksjonen. I forhold til tidligere, da hele fileteringen foregikk manuelt, representerer innføringen av skjæremaskiner et teknologisk fremskritt. Det manuelle restarbeidet blir lettere, men takten i arbeidet økte, dvs. de bevegelsene som er nødvendige for å renskjære en filet, måtte gjentas med kortere mellomrom enn de bevegelsene som skulle til for å filetere en hel fisk. Samtidig ble antallet forskjellige bevegelser redusert. Arbeidet langs linjen fikk på denne måten både raske rytme og redusert variasjon i bevegelsene. Dette er en klassisk form for rasjonalisering av masseproduksjon: Økning av arbeidsdelingen enten mellom mennesker eller mellom mennesker og maskiner blir brukt som et middel til å øke takten og tempoet i produksjonen. I mange tilfeller ender det med en fullstendig mekanisering eller automatisering.

Det er imidlertid ikke bare den teknologiske utviklingen som fører til forandringer i arbeidet. Krav fra markedet om høyere kvalitet på produktene påvirker

også arbeidsbetingelsene. Kundene har i følge informantene i den senere tid skjerpet sine krav til rene fileter, det vil si til fravær av ben- og skinnrester. Via tilbakemelding fra kunder og den bedriftsinterne kvalitetskontrollen virker dette på avlønningen til den enkelte produksjonsarbeider. Følgelig øker kravene til presisjon og konsentrasjon for alle renserne som ønsker å opprettholde en viss inntekt.

I samme retning trekker økte krav fra bedriften om bedre utnyttelse av ressursene. For å utnytte råstoffene bedre gir bedriften nå bonus for redusert avskjær eller lav kuttprosent. Da filetene utgjør bedriftens mest høyverdige produkt, vil en relativ økning av deres vekt i forhold til vekten av de grovskjærte filetene kunne få betydelige virkninger for bedriftens lønnsomhet. Også dette forholdet slår ut i krav om større presisjon og konsentrasjon for renserne. Kunne man tidligere vinne tid og penger på et rett og raskt snitt, som også førte til at noen gram edel filet gikk til spille, opplever de ansatte nå det nye bonussystemet som et system for lønnstrekk ved for høy kuttprosent.

I tillegg til at arbeidet er hardt og ensformig og har en rask rytme, har krav fra markedet og bedriftens krav om økt ressursutnyttelse ført til at kravet om konsentrasjon har økt betydelig. Den enkelte renser må i en brøkdeler av et sekund velge mellom å skjære av mye for å unngå ben og skinnrester og å skjære av lite for å få en optimal ressursutnyttelse.

Denne typen ensformig arbeid med rask takt og høye krav til konsentrasjon fører i de aller fleste tilfeller til typiske belastningsskader, alt etter hvilke muskler som blir brukt og hvilke arbeidsstillinger det tillater. Sykefravær og gjennomstrømning øker og fører til økte opplæringskostnader og lønnsutgifter. I en undersøkelse i bedriftens filetavdeling i 1996 fant Moe at 7 av 13 produksjonsarbeiderne hadde feil bevegelser i arbeidet (Moe 1997).

Sykefraværet ved bedriften er høyt, også i forhold til egen bransje. For kvinner var sykefraværet i bransjen i 1996 12,3 prosent, mens det for menn var 7,4 prosent (Helse- miljø- og sikkerhetsavdelingen i Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening (FNL) 1997). En stor del av denne forskjellen må tilskrives kjønnsdelte bedriftsinterne arbeidsmarkeder. Mens det nesten utelukkende er kvinner som

Tabell 2 Fraværstatistikk Melbu Fiskeindustri AS 1996 - juni 1997

	1. kvartal 96	2. kvartal 96	3. kvartal 96	4. kvartal 96	Januar 97	Februar 97	Juni 97
Menn totalt	11,12	11,36	14,61	12,18	12,96	17,30	6,99
Menn korttid	1,96	1,94	1,99	1,84	2,02	2,59	1,91
Kvinner totalt	14,29	14,96	14,17	14,28	13,51	17,05	17,13
Kvinner korttid	2,12	1,83	1,63	2,16	2,42	3,66	2,22

Kilde: Bedriftens fraværstatistikk

arbeider ved samlebandene, har menn ofte mindre belastende jobber (transport eller kjøring av maskiner) eller mer allsidige jobber (vedlikehold).

Fraværet ved bedriften i Melbu fra 1. kvartal 1996 til og med juni 1997 fremgår av den tabell 2.

Som tabellen viser, ligger det gjennomsnittlige totale fraværet ved Melbu-bedriften betydelig over gjennomsnittet for bransjen. Avstanden til resten av bransjen er også langt større for menn enn for kvinner. Korttidsfraværet synes å spille en relativt liten rolle, mens langtidsfraværet for bedriften som helhet synes å ligge jevnt over 10 prosent.

I tillegg mener ledelsen at det er en utstrakt bruk av velferdspermisjoner ved bedriften. Velferdspermisjoner gis blant annet for behandling hos lege, fysioterapeut og kiropraktor og for resten av dagen når en arbeidstaker må forlate jobben på grunn av sykdom. De ansatte er, i følge våre informanter, flinke til å få lagt alle typer helsemessig behandling til arbeidstiden. Når legebesøk foregår i arbeidstiden, krever bedriften derfor en skriftlig bekreftelse fra lege på at den ansatte også virkelig har vært der.

Også kursene for tillitsvalgte i NNNs regi er kontinuerlig overfylt uten at dette kan sies å ha fått spesielle konsekvenser for tillitsmannsarbeidet. Dette kan også tolkes som at kursene utgjør kjærkomne anledninger til å være borte fra arbeidet.

Inntrykket summerer seg til at de ansatte er fraværende så mye de kan. Rammene for fraværet synes på den ene siden å være bestemt av det gjeldende lov- og avtaleverk, og på den andre siden av de ansattes inntektsbehov. Inntrykket av at inntekt betyr noe forsterkes også av uttalelsen fra ledelsen om at fraværet har økt svakt der hvor man har innført et fastlønnssystem. Med fastlønn er det ikke så mye å tape på fravær.

Sykefraværet ved hele bedriften økte i 1997, men i følge ledelsen kan det se ut som det økte minst i kaiavdelingen hvor man fra 1.1.1996 innførte et aktivitetsbasert fastlønnssystem (forskjellige timesatser for forskjellige oppgaver, men uten noen premiering av produsert mengde).

Men dersom de ansatte er strategiske med hensyn til fravær, melder spørsmålet seg om hvorfor det er slik. Svaret kan være at de rett og slett synes jobben er grusom og at de prøver å komme seg unna så ofte muligheten byr seg. Et annet svar kan være at de bevisst bruker fravær som middel til å hvile seg ut og å bevare helsen.

Bedriften har i løpet av 1996 og 1997 lykket i å skaffe seg relativt kontinuerlige råstoffleveranser blant annet fra russiske fiskebåter. Antallet permitteringsdager har derfor gått ned. En produksjonsarbeider i filethallen med over seks måneders ansiennitet ved bedriften hadde i 1996 bare tre permitteringsdager mot omkring 15 i 1995. To av informantene uttalte også at permitteringsdagene ikke bare ble betraktet som noe negativt, men også som en anledning til nødvendig hvile. Det negative ved permitteringsdagene var inntektstapet og at man ikke selv kunne

bestemme når de skulle tas ut. Mens Melbu således ligger over gjennomsnittet for bransjen når det gjelder sykefravær, ligger bedriften siden 1996 under gjennomsnittet når det gjelder permitteringer.⁵ På grunnlag av våre undersøkelser, kan vi ikke bevise at sykefraværet øker når antallet permitteringsdager synker. Vi kan derimot påpeke at denne muligheten er til stede.

Dersom de ansatte bruker fravær som en helsebevarende strategi, må dette få konsekvenser for bedriftenes strategi for å senke fraværet. Den strategien som nå praktiseres ved Melbu og som også anbefales av FNL, nemlig å følge opp de fraværende (ta kontakt med dem etter en viss tids fravær og prøve å lage skreddersydde opplegg for å få dem tilbake igjen, bl. a. ved bruk av aktiv sykemelding) kan da lett bli oppfattet som et kontrollforsøk fra bedriftens side. Følgen av dette kan bli nye fraværstrategier, og, i den grad bedriftshelsetjenesten deltar i oppfølgingen, at de ansattes tillit til bedriftshelsetjenesten blir svekket. Ved Melbu fant vi noen indikasjoner på at dette allerede kan være tilfelle. For det første får bedriftshelsetjenesten bare ca. 90 konsultasjoner per år. Med omkring 200 ansatte og et sykefravær over bransjegjennomsnittet synes dette lite. I intervjuet fremkom det at også bedriftshelsetjenesten syntes dette var lite. For det andre har de ansatte mulighet til å oppsøke bedriftshelsetjenesten utenom arbeidstiden. Dette benyttet de seg i svært liten grad av i følge bedriftshelsetjenesten. Å unngå bedriftshelsetjenesten kan være et ledd i en strategi for kontrollunndragelse.

På den ene siden har bedriften i de to største avdelingene et akkordlønnssystem som belønner produsert mengde og kvalitet og frister den enkelte til å utbytte seg selv. For å oppnå topplønn i filetavdelingen må man i følge en informant være «rask, fingerferdig og nøyaktig og være topp motivert hver dag». På den andre siden har bedriften et sykefravær som overstiger gjennomsnittet i bransjen. Ledelsen er engstelig for å avskaffe akkordsystemet fordi den da forventer lavere produktivitet og høyere fravær. Flertallet av de ansatte i filetavdelingen ønsker å beholde akkorden på grunn av de fortjenestemulighetene den gir. Gruppebonus er heller ikke ønsket. Begrunnelsen for dette er at man ønsker å være fri til å ha en dårlig dag av og til uten å måtte bebreide seg selv for å være usolidarisk. Ledelsen har hittil ikke forsøkt å kalkulere størrelsen på innsparingene ved forskjellige reduksjoner i sykefraværet. Heller ikke hvor stor produktivitetsreduksjon bedriften kan tåle ved innføringen av et fastlønnssystem dersom dette fører til forskjellige reduksjoner i sykefraværet. At dette er en aktuell problemstilling fremgår også av bransjens eget tidsskrift: «Sykefravær er et alvorlig tapsområde for bedriftene. En bedrift hadde nylig på 14 dager et direkte tap på en halv million på grunn av sykefravær. Kr. 350 000 i

⁵ En henvendelse til bransjeforbundet brakte på det rene at bransjen ikke fører noen permitteringsstatistikk over sine medlemsbedrifter. Ut fra sitt kjennskap til bransjen bekreftet imidlertid bransjefunksjonærer at permitteringstallet for Melbu i 1996 var svært lavt.

direkte produksjonstap og kr. 159 000 i sykepengeutbetaling. Likevel, med det tap sykefraværet representerer, er det helt nødvendig at denne saken får oppmerksomhet hos topledere og bedriftsstyrer» (Benonisen 1997).

Solidaritet er en holdning som synes fraværende både i kai- og filetavdelingen. Dette reflekteres både i motstanden mot et fastlønssystem, i daglig adferd og i tilfredsheten med å ha privilegerte og mindre stressende jobber som er unndratt rotasjon. Når arbeidstakere i filetavdelingen unngår å ta sin tårn ved de nederste plassene langs produksjonslinjen, er dette et uttrykk for manglende solidaritet. De fratar dermed yngre arbeidstakere muligheten for å øke sin inntekt. Når mangel-full arbeidsledelse i kaiavdelingen fører til at ansatte over flere dager monopoliserer godt betalt eller lite stressende arbeid, er også dette et uttrykk for fravær av solidaritet.

Arbeiderbevissthet og solidaritetens betingelser i arbeidslivet er temaer som har vært gjenstand for mange samfunnsvitenskapelige undersøkelser. I nyere teori har man forlatt forestillingen om en felles arbeiderbevissthet. Nå går man ut fra at det er de subjektivt erfarte arbeidsbetingelser og arbeidsforhold som preger den enkelte arbeidstakers bevissthet (Littek m.fl. 1982). Da arbeidsforholdene varierer både fra bedrift til bedrift og mellom avdelinger i samme bedrift, fører dette til at arbeiderbevisstheten fragmenteres. Det oppstår variasjoner både i arbeidstakernes virkelighetsoppfatninger og i deres interesser. Mens Lysgaard (1985) i sin studie fra femtitallet fant et arbeiderkollektiv som fremdeles virket solidarisk og bremsset de raskeste arbeiderne slik at akkordnormene ble holdt nede, er det ingen spor av dette i Melbubedriften. Her står alle på for å tjene så godt de kan og skaffe seg de fordelene det er mulig å skaffe seg. En hver sliter for seg selv og er ikke så nøye med å ta sin tårn på de dårligst betalte jobbene eller arbeidsplassene. At helsa etter hvert blir ødelagt av dette kjøret var alle informantene klar over, men likevel ønsket de ansatte i filethallen å beholde det nåværende lønssystemet. Hva kan det være som fører til disse individuelle strategiene?

Nærliggende forklaringer er for det første de ansattes oppfatning av jobbens midlertidighet. De yngste ville slutte ved bedriften ved første og beste anledning, mens 30–40-åringene ville trappe ned fra en bestemt alder. Bare de eldste ville stå til pensjonsalderen. På denne bakgrunnen blir det forståelig at mange ønsker å maksimere sitt økonomiske utbytte ved bedriften.

For det andre kan det tenkes at de individuelle strategiene representerer en mer eller mindre spontan reaksjon på arbeidsforhold som oppleves som så tøffe at hovedproblemet blir å redde seg selv. Strategier for å holde på lettere og mer avvekslende jobber så lenge som mulig kan være et uttrykk for en slik innstilling. Kombinerte fraværs- og akkordmaksimeringsstrategier kan også fortolkes som uttrykk for redde deg selv-holdninger

På den annen side ønsket alle informantene fra kai- og filetavdelingen utvidet rotasjon. Dette kan virke selvmotsigende fordi det ville bety rotasjon til timebetalt arbeid eller til arbeid med lavere akkordsatser. Følgelig ville det sannsynligvis føre til reduserte inntekter for mange. Fra en utvidet rotasjonsordning med større andeler av den ukentlige arbeidstiden betalt etter fast timelønn ville spranget til en fastlønsordning for alle ikke være så langt.

Ledelsen og tillitsvalgte betrakter på sin side akkordlønnssystemet som en viktig hindring for å få til en utvidet rotasjonsordning. Det virker som et motivasjonssystem for å hindre rotasjon fordi mange ønsker å jobbe akkord mesteparten av uken. Forskjeller i akkordsatser for forskjellige typer jobber og den forskjellige avlønningen av forskjellige jobber med fast timelønn utgjør også en barriere mot utvidet rotasjon. De med de best betalte jobbene ønsker ikke å dele dem med andre. En enhetlig timelønn for alle bedriftens ansatte synes derfor å være en nødvendig forutsetning for en rotasjonsordning med det nødvendige omfanget.

På den andre siden har akkordlønnssystemet en viktig funksjon for å hindre utbrudd av konflikter blant de ansatte slik arbeidsmiljøet ved Melbubedriften er blitt. Vanligvis utgår solidaritet fra de sterkeste til de svake slik det er dokumentert i Lysgård-studien: Man drar de svakeste med seg. Ved denne bedriften er det imidlertid omvendt. Det synes å være sterke normer for at man ikke skal ligge andre til byrde: Har man en dårlig dag, skal dette ikke gå ut over de andre, det skal ikke hindre de andre i å tjene maksimalt. En årsak kan være at arbeidssituasjonen er så ekstrem. Det koster mye å stå på dag etter dag. Da skal ingen kunne frata en belønningen for dette. Enhver kan velge å ta det med ro en dag, men må da selv betale prisen for dette i form av lavere lønn. Dette går ikke og får heller ikke gå ut over de andre.

Dessuten er noen raskere og mer fingerferdige enn andre. I følge én informant finnes det ansatte ved filetlinjen som aldri kommer over den garanterte minstelønnen, mens de flinkeste kan tjene 50 prosent mer per time (dokumentert i bedriftens lønnsversikt). Akkordlønnssystemet forhindrer slik konflikter mellom raske og langsomme produksjonsarbeidere. Studier av hvordan gruppebonus virker, viser at det ofte er en utbredt irritasjon blant effektive arbeidstakere over å måtte dra på mindre effektive kollegaer. For de langsomme betyr på den andre siden akkordlønnssystemet et stykke frihet: Ingen har rett til å hakke på dem fordi de arbeider langsomt. Straffen for dette tar de selv i form av lavere lønn. De er unndratt den gruppekontrollen man ellers kan finne i fastlønnssystemer hvor det er mer eller mindre uttalte normer for at arbeidsytelsen også skal være så lik som mulig.

I studier av ungdommens yrkesvalg i Årdal finner Fosso (1992 og 1997) hvordan det dårlige ryktet til bedriften her påvirker yrkesvalget til ungdommen i bygda. De som blir igjen i bygda, har ikke særlig annet valg enn å prøve å få jobb ved bedriften. Foreldregenerasjonen er levende eksempler på de helsemessige konsekvenser av å jobbe der og er også aktive med å fraråde ungdommen å søke jobb

der. Intervjuene tyder på at situasjonen kan være lignende i Melbu. Tre av fire informanter i 20-årene vil slutte ved første og beste anledning. Jobben betraktes som midlertidig, også av den informanten som har vært der i fire år. Det fremkom også henvisninger til delvis arbeidsuføre og uføretrygdete foreldre, og uttalelsen «det er egentlig ingen som vil jobbe på fabrikken, det bare blir slik» gir en treffende sammenfatning av bedriftens anseelse. Ved Stokmarknes arbeidskontor var det i slutten av august registrert 216 arbeidsledige⁶, altså flere enn antallet ansatte i hele bedriften, men bedriften fikk ikke rekruttert blant dem. Bedriftsledelsen beklaget også at bedriften hadde så dårlig tilgang til de arbeidsledige. I stedet har man i år rekruttert utlendinger, blant annet svensker, som imidlertid bare blir en kort tid.

Vi anser det som dokumentert at bedriften gjennom permitteringer, uføretrygding og ved å produsere andre helseskader har skaffet seg et dårlig rykte. Når ungdommene starter i jobb, har de derfor som mål å tjene penger og å komme seg bort så fort som mulig. De utelater derfor de tilpasningene til jobben som de ville ha gjennomført dersom de hadde hatt til hensikt å bli der over lengre tid. I stedet for å kreve en ordentlig innføringsopplæring, tar de det ikke så nøye. Og det er ikke riktig overfor bedriften å kreve tilleggsopplæring, da man ikke akter å bli så lenge. Imidlertid blir likevel mange hengende, slik vår ene informant som hadde vært ved bedriften i fire år, men ville ta enhver annen jobb for å komme vekk fra bedriften. De første plagene og helseskadene begynner å melde seg, men da er man ofte i en situasjon hvor man er blitt avhengig av inntekten. Som svar på denne situasjonen utvikler hver enkelt sin egen individuelle overlevelsesstrategi. Den går hovedsakelig ut på å optimere mellom å bevare helse så godt det lar seg gjøre og å skaffe seg den inntekten man trenger. Til slike strategier hører selektivt fravær, maksimal utnyttelse av velferdspermisjoner, full innsats når man er på akkord, klamring til lette aktiviteter og klamring til godt betalte aktiviteter. Da både helse, arbeidsevne og inntektsbehov kan variere individuelt, vil de ansattes blanding av strategier variere tilsvarende. Akkordlønnssystemet støtter nettopp opp om disse individuelle tilpasningene fordi det tillater hver enkelt å ta ut den inntekten vedkommende trenger på så kort tid som mulig, mens man kan legge inn hviledager uten å irritere kollegaene.

Konsekvensene for de ansattes helse blir imidlertid ikke bedre av dette. I den tidligere nevnte undersøkelsen i bedriftens filetavdeling i 1996 fant Moe at 7 av 13 produksjonsarbeidere utførte arbeidet på en måte som over tid ville føre til belastningsskader. I denne undersøkelsen ble det blant annet brukt videokamera for å dokumentere disse feilene, slik at funnene er solid dokumentert (Moe 1997).

Den manglende forankringen av opplæringsfunksjonen i bedriftens toppledelse fører til at mellomledelsen ikke er konsekvent i opplæringsspørsmål og ikke

⁶ Telefonintervju 26.8.97. Det var ikke mulig å få ut arbeidsledigheten i prosent.

setter inn de ressurser en forsvarlig førstegangsopplæring ville kreve. Av samme grunn blir heller ikke den langt større oppgaven med å utvide rotasjonsordningene i kai- og filetavdelingene tatt tak i. En ujevn mottakssituasjon og et høyt sykefravær er faktorer som gjør det lett for mellomledelsen å nøye seg med organisere den daglige driften. Men uten vesentlige forbedringer av arbeidssituasjonen i de to store avdelingene, vil bedriften ikke kunne forvente verken å få redusert sykefraværet eller å forbedre sin anseelse som arbeidsplass blant ungdommen på stedet.

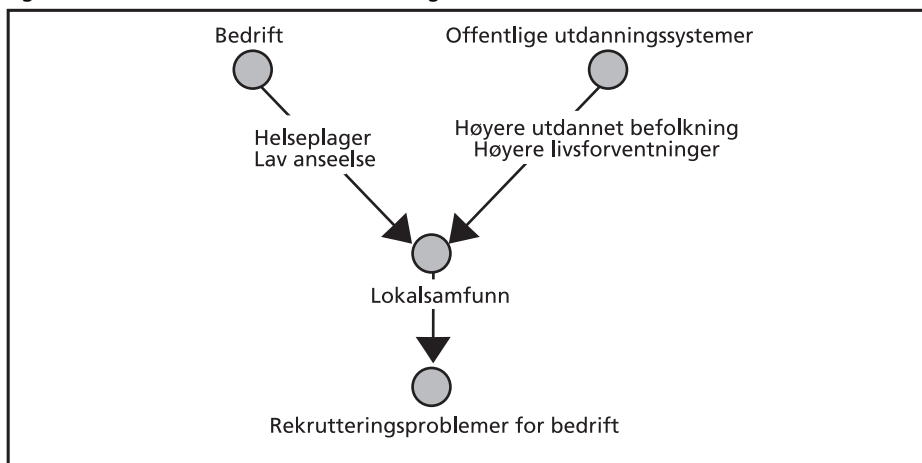
I motsetning til i andre bransjer og bedrifter (Larsen m.fl. 1997) er det i denne bedriften ikke den begrensede forståelsen hos ledelsen og en begrenset motivasjon blant de ansatte som forårsaker at opplæringsbehov forblir udekket. Her utgjør de ansattes utilfredshet med de rådende forhold en sterk kilde til motivasjon for mer opplæring. Årsakene er heller manglende kommunikasjon mellom mellom- og toppledelse om opplærings spørsmål og en manglende forståelse hos ledelsen om opplæringens betydning for de ansattes arbeidsforhold og dermed også for bedriftens anseelse utad. Kanskje rygger ledelsen også tilbake for den kraftanstrengelsen det ville medføre å omorganisere produksjonen. I flere undersøkelser av bedriftsintern opplærings effekter for bedrifters produktivitet dokumenteres det at ledelsens begrensede vilje og evne til å omorganisere produksjonen er et av de viktigste hinderne for at opplæringen kan føre til økt verdiskaping for bedriftene (Skule 1994, Bråten 1997).

MMIs undersøkelse om etterutdanning viste også at opplæring for å øke de ansattes kvalifikasjoner for andre jobber i bedriftene, var relativt lite utbredt sammenlignet med opplæring for å høyne kvalifikasjonene for de jobbene de hadde. Henholdsvis 21 og 61 prosent av de ansatte hadde deltatt i bedriftsinterne kurs med disse formålene de siste fem år (MMI 1996). Årsaken kan være at denne typen opplæring unngås for å unngå de konflikter og den omorganiseringen av produksjonen dette ville trekke med seg. Dersom denne fortolkningen er riktig, betyr det at manglende organisasjonskompetanse i bedriftenes ledelse i dag utgjør en sterk barriere mot bedre opplæring og derav følgende forbedringer av de ansattes arbeidsforhold og produktivitet. I enhver bedrift hvor det ikke foreligger en arbeidsdeling som bygger på lengre yrkesutdanning, står man i prinsippet fritt til å definere og organisere jobbene i produksjonsprosessen. Ved Melbubedriften ønsker mange av de ansatte større avveksling i jobben og mindre ensidige belastninger. Midlene er opplæring, rotasjon og organisasjon.

8 Perspektiver og anbefalinger

Alle organisasjoner bidrar på en eller annen måte til å produsere sine omgivelser og dermed også sine problemer (Morgan 1986). Basert på selvproduserte bilder av omgivelsene (Luhmann 1985) handler organisasjonene i forhold til dem. Disse bildene kan i utgangspunktet være feil, eller omgivelsene kan i tidens løp endre seg uten at organisasjonene endrer sin oppfatning av dem. Når organisasjonenes bilder av omgivelsene er omsatt i rutiner for handling, kan det være en komplisert og tung prosess å endre dem, blant annet fordi tilbakekoblingsmekanismene mangler. Under slike forhold vil organisasjonene produsere problemer i forholdet mellom dem selv og omgivelsene. Dette kan illustreres ved følgende modell.

Figur 3 Forholdet mellom lokalsamfunn og bedrift



Fiskeforedlingsbedriftenes opprinnelige bilde av de lokalsamfunnene de ble etablert i, kan ha vært at de bød på rikelig tilgang på ufaglærte fiskerkoner med behov for ekstrainntekter. Dette bildet kan mange steder ha hatt en rimelig gyldighet til inn i 70-årene. 20–30 års likestillingspolitikk og utbyggingen av det offentlige utdanningssystemet har imidlertid forandret omgivelsene. Kvinnene på småstedene langs kysten har fått en høy allmennutdanning og også langt høyere livsforventninger enn tidligere. Selvsagt ønsker de arbeid tilsvarende sin formelle utdanning. Noen flytter også og skaffer seg høyere utdanning. Som våre unge informanter prøver de å unngå

fiskeindustrien med dens ufaglærte og slitsomme jobber. Mange blir likevel av forskjellige grunner hengende i bygda og må ta seg jobb. For noen er det utrygt å flytte, andre stifter familie på stedet.

Videre har toinntektsfamilien siden 70-tallet gjort sitt inntog i økonomien. Kunne industrien og kvinnene tidligere basere seg på mye sesonghjelp, ekstrahjelp og forskjellige former for løse og midlertidige ansettelser, så er kvinnene i dag avhengig av inntekten fra en heltidsarbeidsplass. Da vi bad dem si om de betraktet sin inntekt som en hoved- eller en biinntekt, svarte samtlige at de betraktet sin inntekt som en hovedinntekt. Heltidsarbeidsplasser gir imidlertid ikke de samme mulighetene for hvile som tidligere tiders løsere ansettelsesforhold eller mer sesongbetont arbeid.

Kvinnenes høye allmennutdannelse, deres høyere livsforventninger og behovet for heltidsarbeidsplasser har ennå ikke trengt inn i bedriftene i fiskeindustriens praksis for organisering av arbeidet. Helårsarbeid er ikke forenlig med sesongarbeidets organisering og avlønningformer i denne industrien.

Derfor er det av største viktighet at industriens bedrifter gjennomfører de nødvendige omstillinger før det er for sent. Med for sent mener vi at det blir umulig for industrien å rekruttere og/eller holde på arbeidere lenger. Fremdeles kan industrien kanskje regne med at en del unge mennesker vil være villige til å skru ned sine forventninger til arbeid og lønn for å slippe å flytte. Men dersom den fortsetter å produsere slike helseproblemer som i dag, vil det siste toget snart være gått. Da er det bare et tidsspørsmål hvor lenge vi vil beholde en norsk fiskeindustri.

I Melbubedriften har man allerede gjort gode erfaringer med de konsekvente rotasjonsordningene i singelfrys- og ferdigvareavdelingen. Her er rotasjonsmulighetene utnyttet maksimalt, og her er selv unge arbeidstakere ganske tilfreds. Det gjenstår å gjennomføre like konsekvente og utvidete ordninger i filet- og kaiavdelingene. I denne rapporten har vi påvist noen av mulighetene til å utvide rotasjonen i disse avdelingene. De som kjenner bedriften bedre enn vi, vil sikkert kunne finne flere. En utvidet rotasjon i de nevnte avdelingene vil med sikkerhet støte på motstand både fra de raskeste akkordarbeiderne og fra arbeidere som per i dag innehar mindre anstrengende og mer allsidige jobber. Men skal rotasjonen utvides i et omfang som monner, må denne motstanden brytes ned. Flertallets helse står her mot et fåtalls privilegier.

For å fjerne motivasjonen for at noen av de ansatte skal klamre seg til bestemte jobber og utbytte seg selv, vil overgangen til et fastlønnssystem bli helt nødvendig. Dette vil med sikkerhet føre til lavere produktivitet en tid, men dette vil man sannsynligvis kunne regne av mot et lavere fravær.

En omstilling som vi har skissert her, vil også innebære økte opplæringskostnader både til en grundigere innføringsopplæring med bedre oppfølging og opplæring av den enkelte arbeider til langt flere oppgaver. På den annen side er det

på høy tid at en eller annen bedrift i fiskeindustrien går foran med et eksempel som viser resten av bransjen hvordan opplæring og arbeid kan organiseres på en måte som gjør arbeidsplassene mer attraktive. På grunn av de erfaringene Melbubedriften allerede har gjort med konsekvent rotasjon og de holdningene vi fant blant bedriftens ledere, skulle denne bedriften egne seg godt til å statuere et eksempel for bransjen. For et slikt prosjekt burde bedriften kunne søke om forsknings- og utviklingsmidler.

Den mangelen på kommunikasjon mellom arbeidere og mellomledere om de førstnevntes behov, og den mangelen på kommunikasjon vi fant mellom mellomledere og toppledelse i spørsmål om arbeidsorganisering og opplæring, burde kunne avhjelpes gjennom denne rapporten. Dersom rapporten får konsekvenser, vil BU 2000 prosjektets rolle først og fremst ha vært å skape forutsetningene for en åpen bottom-up kommunikasjon om det som i dag utgjør bedriftens (og bransjens) største problemer. På sikt vil et positivt eksempel fra Melbu kunne bidra til mer attraktive arbeidsplasser i Utkant-Norge.

Sluttord fra bedriften

Vinteren 97 fikk vi en forespørsel fra Fafo om de kunne få gjennomføre en undersøkelse, som skulle forsøke å finne årsaken til de lavutdannedes lave deltakelse i bedriftsintern opplæring. Vi er en bedrift som prinsipielt er åpen for å bruke slik forskning, og hadde ingen problemer med å være åpen for et slik tilbud. Vi var av den oppfatning at dette kunne være nyttig for oss. I ettertid har dette resultert i at vi har fått en rapport som går mye lengre enn det som var utgangspunktet, og som avdekker problemstillinger knyttet til arbeidsmiljø, sykefravær, i det hele, bedriftens indre puls.

Med den utviklingen vi ser for oss på arbeidsmarkedet, kommer det til å bli særdeles viktig å legge forholdene for den enkelt godt til rette. Vi er klar over at fiskeindustrien absolutt ikke er noe førstevalg hos ungdommen, både når det gjelder arbeid og utdanning. Det er heller ikke tvil om at det vil være en lang prosess å endre denne oppfatningen hos unge i dag, om det i det hele tatt er mulig.

Mye av omtalen om arbeidsforhold og arbeidsmiljø, kommer ofte fra de ansatte selv. Det er derfor viktig at nye unge arbeidstakere møter en bedrift, som arbeider systematisk med å legge forholdene til rette for at arbeidsplassen blir mest mulig trivelig, og at arbeidsoppgavene blir utfordrende og interessante.

Vårt mål har vært å etablere trygge arbeidsplasser som skal være tilpasset både unge og nyetablert arbeidstakere. Legger man ikke forholdene for ungdommen på stedet til rette, reiser de selvfølgelig bort, noe som gjør rekrutteringssituasjonen enda vanskeligere. Det man også kan risikere er at størstedelen av de nyrekrutterte tar arbeid i fiskeindustrien som et siste alternativ, og egentlig ikke er motivert for slik arbeid, men ønsker seg vekk allerede før de har startet. Derfor har bedriften etablert rimelige utleieboliger, og egen barnehage med åpningstider som er tilpasset arbeidstiden i bedriften. Vår strategi har også vært å arbeide for å sikre råstoff slik at man har klart å tilby en hel årlig og trygg arbeidsplass. I tillegg til dette er man også i stand til å tilby en konkurransedyktig lønn. Man står i denne sammenheng ikke særlig tilbake i forhold til annen industri, snarere tvert i mot.

Bedriften har forsøkt flere tiltak som kan være med på å bedre vilkårene til de ansatte. Noe av dette har kommet som et resultat av rapporten, mens andre ting var på planleggingsstadiet mens undersøkelsen ble foretatt.

Et grunnprinsipp i vår strategi framover blir å etablere ordninger som om at ansatte ønsker å etablere et langsiktig arbeidsforhold.

Høsten 1997 igangsatte bedriften, etter en lengre planleggingsperiode, trening for nytilsatte - såkalt rekruttskole. Dette ble gjort med bakgrunn i at mange av dagens unge som kommer ut i arbeid, etter manges mening ikke har de fysiske forutsetninger for å kunne utføre industriarbeid. Denne utviklingen ser ut til å fortsette, der unge har en stadig mindre fysisk aktivitet på fritiden, og har erstattet dette med andre aktiviteter som dataspill etc. Denne treningen går ut på at ansatte følger et treningsprogram som er tilrettelagt av fysioterapeut med utgangspunkt i de arbeidsoppgavene den enkelte skal utføre. Det inngår også en teoretisk del i dette, som tar for seg arbeidsmiljø, den ansattes rettigheter/plikter etc. Den ansatte har full lønn under kurset.

I tillegg til dette har det blitt arrangert et ergonomikurs for instruktørene i bedriften. Formålet med dette kurset er at man skal sikre at nybegynnere lærer seg arbeidsstillinger som gir minst mulig belastning.

Bedriften er også deltaker i et landsomfattende prosjekt som har som mål å redusere det ensidig gjentakende arbeid. Dette er et felles prosjekt finansiert av LO og NHO i samarbeid med den enkelte bedrift. Vi er filetindustriens representant i dette pilotprosjektet.

I vårt lønssystem er lønnsforskjellene store, og partene er enige om å foreta en gjennomgang av systemet for å se på om det er mulighet for at man kan redusere forskjellene. Tillitsmannsapparatet har her et stort ansvar med å reelt praktisere «solidaritet», og ikke ha som hovedmål å beskytte interne privilegier som har etablert seg.

En overgang til et fastlønssystem vil ikke nødvendigvis føre til en utvidet rotasjon i bedriften. Det vil for noen heller ikke være ønskelig da det vil bety en kortsiktig lønnsnedgang. I tillegg er det mange som ønsker å jobbe med den oppgaven de føler seg tryggt på, og ønsker også å arbeide sammen med sine fast kollegaer.

Vi har ved noen avdelinger fjernet akkordarbeidet, og erstattet dette med fast timelønn. Med dette imøtekom vi de ansattes ønske om redusert stress, og dermed redusert sykefravær. Resultatet viser at det ikke er noen markert nedgang i sykefraværet på disse avdelingene.

Dette viser bare hvor vanskelig arbeidet med det psykososiale i arbeidsmiljøet er. Tiltak som noen anser som positive, vil andre rett og slett ta avstand fra. Ofte benyttes frasen om at det er like mange årsaker til sykefravær som det er ansatte, men det er ikke å komme bort fra at det er mye riktig i dette. Derfor vil nok generelle tiltak i større grad bli avløst av spesielle tiltak for den enkelte.

I lys av denne rapporten har også temaet opplæring blitt tatt opp til diskusjon, og man vil gjennomføre tiltak for å forbedre opplæringen. Dette gjelder både førstegangsopplæringen og fagopplæring.

Det vil bli etablert en mer konkret opplæringsplan tatt utgangspunkt i den enkeltes behov og ønsker. I tillegg til dette er bedriften inne i en positiv dialog med

opplæringskontoret om videreføring av kurs som kan føre til fagbrev. Dette har p.g.a reform 94 tatt lengre tid en forutsatt. Vi har i dag 9 ansatte med fagbrev, og 6 instruktører.

En gjennomføring av ovennevnte tiltak vil utvilsomt være med på å bedre miljøet for den enkelte, og vil forhåpentligvis også være med på å redusere sykefraværet i bedriften. Videre vil nok en bedret førstegangsopplæring være medvirkende til at gjennomtrekket blir lavere, og vi ser nå positive tendenser, der arbeidstakere som har vært her i kortere perioder tidligere, ønsker å komme tilbake til bedriften.

Melbu 12. mars 1998
Melbu Fiskeindustri AS

Endre Kristiansen

Vedlegg 1 Rekruttering, opplæring og kvalitetssikring i Havfisk AS

Innledning

Havfisk AS er et trålerrederi og eget selskap eid av Melbu Fiskeindustri AS. Rederiet har i alt fem trålere hvorav tre er havgående med frysekapasitet og to er kyst- eller ferskfisktrålere. Temaene for vår undersøkelse i rederiet var kvalitetssikring og opplæringsbehov. Da våre intervjuer ble gjennomført i begynnelsen av mars 1997, befant trålerflåten seg fremdeles i en omstillingsprosess hvis formål var å øke kvaliteten av ilandført fisk. Dette er en prosess som etter hvert vil føre til betydelig forandring av praksis ombord i trålerne. Hittil har lønnsystemet basert på lott ført til prioritering av mengde. Med innføring av kvalitetskrav ønsker rederiet å øke kvaliteten av den ilandførte fisken. Behandlingen av fisken like etter oppfisking har i følge våre informanter langt større betydning for kvaliteten av sluttproduktet enn alt som kan gjøres i fabrikk. Så lenge fiskeindustrien ikke benytter fabrikkskip, blir derfor kvalitetssikringen ombord av største betydning for kvaliteten av fiskefabrikkenes produkter.

På den annen side skal også mengden stemme, og det kan derfor komme til vanskelige prioriteringer mellom mengde og kvalitet ombord. Har for eksempel tråleren vært ute en stund uten å få noen fangst av betydning og så kommer inn i en større stim, kan det bli fristende å gjøre store hal, som det tar altfor lang tid å få frosset. Dessuten kan mye fisk både bli knust og klemt av for store hal. Rederiet har etter hvert økt fratrukket for dårlig kvalitet i lotten til 20 prosent. Slik har kvalitet etter hvert også blitt en viktig faktor for mannskapet. I undersøkelsestidsrommet (uke 10) ble det arbeidet med å lage klarere regler for fabrikksejers arbeid og myndighet. Fabrikksejeren er også kvalitetskontrollør ombord.

Vi ble også bedt om å undersøke rekruttering og opplæring. Tradisjonelt har det ikke vært noe problem å rekruttere ungdom til fiskebåtene. Men med trenden til forlenget skole og ungdommens valg av høyere utdanning kan det på sikt kanskje likevel bli et problem å rekruttere.

Fagbrev i fiske og fangst er en mulighet for å rekruttere unge, men opplæringstiden ombord er normert til to år med 50 prosent av tiden til opplæring. Dette bryter med den tidligere mer gradvise opplæringen og forutsetter en bruk av opplæringsressurser det hittil ikke har vært tradisjon for. Selvsagt griper det også inn i lønnsforholdene når det gjelder deling av lott og betaling til opplæringsansvarlig som må trekkes ut av produktivt arbeid i opplæringstiden.

For å belyse den skisserte problematikken fikk vi intervjuer forhyreren (personalsjefen) i rederiet og skipper, fabrikkseier og trålbas på en havgående tråler. De betraktningene vi kan gjøre på dette grunnlaget har derfor ingen gyldighet for ferskfiskflåten.

Vi valgte å bruke intervjupartnerne som informanter, det vil si at vi brukte åpne informantintervjuer. Med så få intervjupartnerne var dette den eneste muligheten vi hadde til å få tilgang til den informasjonen som var nødvendig for å belyse de aktuelle problemområdene.

Organisasjon og kvalitetssikring

Hver havtråler har omkring 15 manns besetning. Denne er sammensatt på følgende måte:

- 1 Skipper
- 1 Styrmann
- 1 Maskinsjef
- 1 Maskinist
- 1 Stuert/kokk
- 1 Trålbass
- 1 Lettmann
- 1 Fabrikksjef
- 1 Formann
- 6 fiskere

I tillegg er det for hver båt et avløsermannskap på 5 personer.

Organiseringen legger opp til et tovaktsystem. Skipper og styrmann avløser hverandre i likhet med maskinsjef og maskinist. Trålbass og lettmann er ansvarlige for at garnbruket er i orden og avløser hverandre. Fabrikksjef og formann er ansvarlige for kvalitetssikring og drift av fryseanlegg og avløser hverandre. For trålbass, lettmann, fabrikksjef, formann og fiskere er det ingen formelle krav til utdanning.

Skipperen har totalansvaret for alt ombord og treffer avgjørelsene om når det skal fiskes og når fisken skal produseres (fryses). Når båten har gjort et stort hal, må den ligge i ro for å produsere for å unngå at fisken skal bli ødelagt. Fisken blir først sløyet og deretter lagt i tanker med sirkulerende vann for bløgging/utblødning. Deretter blir den sortert (etter størrelse) og frosset og eventuelt emballert. På hver vakt tas det prøver av fisken for å teste kvaliteten og disse blir også loggført. Fisk av dårligere kvalitet skal i egne kasser som skal merkes. Fisk av høy kvalitet skal være ren og blodfri og fersk frosset.

Det er litt ulike meninger blant informantene om hvordan kvalitetssikringen fungerer. Alle er enige om at fokuseringen på kvalitet det siste året har ført til forbedringer. Fortsatt er imidlertid kvantitet det viktigste i forhold til lotten eller lønnen og lav kvalitet kan kompenseres med mengde. Én mener det ikke er mulig å få topp kvalitet på all fisken fra en tråler. En annen mener at kvalitetskravene bare har kommet i tillegg til kravene om kvantitet slik at arbeidet er blitt langt mer stressende. Økt ansvar på kvalitetssikreren fører etter vedkommendes mening også

til en viss grad av ansvarsfraskrivelse fra fiskerne. Selve kulturen blant fiskerne har fremdeles en sterk orientering mot mengde. Den tredje informanten mener det fortsatt er for dårlige belønning for å levere fisk av topp kvalitet. «Vi får som oftest minstepris uansett hvordan fisken er: 20 prosent trekk for kvalitet». Da er det fristende å ta med dette i kalkylene og kompensere trekket med større mengde. Vedkommende mener at auksjon på fisken er et virkemiddel som kan føre til riktig belønning av kvalitet.

Arbeidet med å høyne kvaliteten på fisken ombord i denne havtråleren har i følge informantene hittil hatt positive virkninger, men det kan ennå gjøres mye. Å utvikle et prissystem som gir mannskapet motivasjon til å sikre fiskens kvalitet, blir en viktig utfordring for rederiet i fremtiden.

Rekruttering og opplæring

Rederiet har god tilgang på stabil arbeidskraft. Det rekrutterer på basis av erfaring, sjekker referanser, og annet. Konjunktorene bestemmer ifølge informantene på flere måter yrkets status. Gode konjunkturer gir gode fortjenestemuligheter og godt arbeidsmiljø. En god årslønn for en vanlig fisker ligger for tiden rundt 300 000 kroner.

Imidlertid er informantene fra tråleren enige om at det begynner å bli vanskelig å rekruttere unge fiskere. Mange unge er i dag med en tur eller to og forsvinner så til annet arbeid eller skolegang. Tre uerfarne fiskere til opplæring blir av en av informantene satt som det maksimale av hva man i dag kan ta med på én havtråler. Det er et problem at disse har krav på den samme andelen av lotten som de erfarne fiskerne, samtidig som de er mindre effektive. Dette fører ofte til motivasjonsproblemer blant de erfarne som mener de på denne måten enten må jobbe for de andre eller får redusert sin lønn på grunn av dem. Også den tiden fiskerne bruker på å lære opp de uerfarne, blir de på en måte nødt til å arbeide inn for å sikre seg en brukbar årslønn. Kravet til produktivitet og tempo, som er blitt skjerpet i forbindelse med økt kvalitetssikring fører til at det blir mindre tid til opplæring. Samtidig er opplæring i tekniske og sikkerhetsmessige spørsmål svært viktig. Det blir understreket at en havtråler er en svært farlig arbeidsplass.

Den dårlige rekrutteringen til yrket de senere år har ført til at opplæringen av fiskere fra 15–16-års alderen nesten ikke finner sted lenger. Både skipper og fabrikkjef startet sin karriere som fiskere i 15-års alderen og har gått alle gradene ombord. Begge mener det er svært viktig at lederne ombord har erfaring både fra dekk og produksjon.

Når nå den tradisjonelle fiskerkarrieren synes å være på vei ut, melder spørsmålet om alternative former for rekruttering og opplæring seg. Våre informanter er litt uenige om hvordan dette skal organiseres.

Én mener at fiske må læres praktisk. Da er fagbrev bare tull, også fordi kravet til mengde effektivt stenger for nye arbeidsrutiner på båtene. Rekrutteringen må etter vedkommendes oppfatning løses ved at båtene tar med seg flere unge på opplæring. For at det skal være mulig uten å demotivere de erfarne fiskerne, bør de unge bare få halvlotter. Ved å ta med flere får man også flere å velge mellom for senere turer. Dette er viktig fordi informanten mener at bare 20–30 prosent av dem som prøver seg, kan bli gode fiskere. Om en halvlott er nok til å motivere ungdommen til å bli med, er imidlertid et åpent spørsmål.

De to andre informantene mener opplæring til fagbrev i fiske og fangst er dent beste muligheten for rekruttering. For det første gjør lønnstilskuddet for lærlinger og de lave lærlinglønnene det mulig å ha med flere på en gang. De lave kostnadene for lærlinger kan også gjøre de andre fiskerne mer motivert til å lære dem opp. Dessuten spør de seg hvilke alternativer som finnes når ungdommen uansett blir gående lengre i skole. Mer teoretisk kunnskap, særlig om forutsetningene for høy kvalitet på fisken, betrakter de også som en fordel ved fagbrevet. Ellers er meningene litt delte hvorvidt de bør betales med halv lott eller med lønn etter lærlingtariff.

Noen perspektiver

I Vesterålen synes den tradisjonelle opplæringen og sosialiseringen av fiskere for trålerflåten å være i forandring. Hovedårsaken synes på den ene siden å være utviklingen av utdanningssystemet med reform 94. Tilbudet om lengre skoletid aksepteres av det store flertallet av ungdommen. 15 og 16-åringene forsvinner fra rekrutteringsarenaen. At ungdommen velger å gå lengre på skole når den får tilbud om det, utgjør en langtidstrend som kan ha mange forklaringer. Uansett så er det slik, og arbeidskjøperne må tilpasse seg situasjonen. De bransjene som har et fagbrev, har muligheten til å benytte dette som en rekrutteringskanal.

Omvendt vil en strategi som går ut på å rekruttere voksne fiskere over tid høyst sannsynlig føre til at det blir rekruttert for få til yrket som helhet, slik at det totalt vil bli færre å rekruttere blant. Derfor synes det av største viktighet at bedriftene i bransjen alle tar sin andel av opplæringen.

En bedre utdanning vil også kunne bidra til bedre kvalitetssikring ombord i havtrålerne fordi lærlingene vil bringe med seg både relevant kunnskap og relevante holdninger fra skolen. Hvilke konsekvenser bruk av fagarbeidere med tiden vil få for organisering av arbeidet på trålerne, prioritering av mengde eller produktkvalitet, lønnsystemer, karrieremønstre, og annet, er det vanskelig å si noe bestemt om. Sikkert synes imidlertid at det vil kunne bidra betydelig til den kvalitetssikringen av råvaren ombord på trålerne som i dag er en prosess som bare så vidt har begynt.

Litteratur

- Benonisen, A.T. (1997): «Sykefraværet – FNL-bedriftene har ledertrøya nasjonalt» i *Fisk – industri og marked nr. 3/97*. Fiskeri- og Havbruksnæringens Landsforening. Oslo
- Bråten, M. (1997): *Når kompetanse skal belønnes*. Fafo-rapport 235. Oslo
- Fosso, E. J. (1992): «Ny ungdom - en utfordring for industrikommunene.» i *Geografi i Bergen nr. 161*. NHH og UiB
- Fosso E. J. (1997): *Vil ungdom bli boende på industristeder under omstilling?* Arbeidsnotat nr. 7 /1997 Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Bergen
- Grudin, J. (1994): «Groupware and Social Dynamics.» i *Communications of the ACM. Vol. 37, No. 1*.
- Gullichsen, A. H. (1992): *Strategisk kompetanseutvikling eller profesjonsstyrt etterutdanning*. Norsk voksenpedagogisk forskningsinstitutt. Trondheim
- Karlsen, T.K. (1995): *Bedriften i havgapet*. Upublisert arbeidsnotat
- Larsen, K. A., F. Longva, A. Pape og A. N. Reichborn (1997): *Bedriften som lærested*. Fafo-rapport 212. Oslo
- Littek, W., W. Rammert, G. Wachtler (1982): *Einführung in die Arbeits- und Industriesoziologie*. Campus. Frankfurt am Main
- Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp. Frankfurt am Main
- Lysgård, S. (1985): *Arbeiderkollektivet*. Universitetsforlaget. Oslo
- Markeds- og Mediainstituttet a.s. (1996): *Undersøkelse om etterutdanning*. MMI. Oslo
- Moe, S. (1997): «Rytme som analytisk redskap i bevegelsesanalyse.» i *Fysioterapeuten nr. 7*. Oslo
- Moen, E. og Chr. Riis (1997): *Etterutdanning: Markeder, insentiver og politiske virkemidler*. Stiftelsen for samfunns- og næringslivsforskning. Oslo
- Morgan, G. (1986): *Images of Organization*. Sage Publications. Thousand Oaks, Calif.
- Pape, A. (1993): *Kampen om kompetansen. Hva brukte vi utdanningseksplisjonen til?* Fafo-rapport 148. Oslo
- Skule, S. (1994): *From skills to organizational practice*. Institutt for organisasjons- og arbeidslivsfag. Trondheim

Arbeid, helse og læring

Ennå finnes det i Norge betydelige industriområder hvor monotont og slitsomt arbeid ikke har fått noen god teknologisk løsning. Dette gjelder blant annet store deler av metallindustrien, elektroteknisk industri, trevareindustri, fiskeforedling og annen næringsmiddelindustri. Følgene er en høyere grad av yrkessykdommer, uførepensjonering og førtidspensjonering enn på andre områder og i andre bransjer. For bedriftene er det høye sykefraværet for lengst blitt en negativ konkurransefaktor samtidig som de blir tapere i kampen om små ungdomskull.

Inntil problemet har fått en teknologisk løsning, vil bedriftene ikke ha noe annet valg enn å forsøke å løse det gjennom forandringer i arbeidsorganisasjonen. Stikkordet er jobbrotasjon. Men jobbrotasjon krever oppgradering av de ansattes kompetanse: Flere må kunne mer.

Denne rapporten dokumenterer sammenhengen mellom læring, arbeid og helse i en fiskeforedlingsbedrift: Uten læring, liten variasjon i arbeidet og dårlig helse. Dessuten kartlegges barrierene mot opplæring og rotasjon blant de ansatte, i ledelsen og i selve arbeidsorganisasjonen. Rapporten viser også til de mulighetene som finnes for en utvidet rotasjon i fiskeindustrien.

