



Masteroppgåve i Samfunnsplanlegging og leiing

Multikulturelle arbeidsplasser i Møre og Romsdal

– klima for etnisk mangfold

Studiepoeng (45)

Liv Signy Gjeitnes Hellen
05/2015

Multikulturelle arbeidsplasser i Møre og Romsdal



Klima for etnisk mangfold

Forord

Dette er min avsluttende oppgave i studiet Samfunnsplanlegging og leining ved Høgskulen i Volda. På deltid har studiet tatt noen år, men har gitt meg mye; gode forelesere og kompetente medstudenter har gitt solid faglig påfyll på både det teoretiske og det mer jobbbrettede området. Fordi studiet er samlingsbasert får studenter med variert yrkesbakgrunn og livserfaring intensive uker sammen. Den erfaringsutveksling som skjer i klasserom, kantine og seinere på hybelhusene på kveldene, knytter sammen teori og praktisk virkelighet på en ypperlig måte.

I løpet av første semester på faget Forskningsmetode og vitenskapsteori skulle vi peile oss inn mot et tema vi kunne skrive masteroppgave om. Dette var for meg og mange medstudenter en ganske lang prosess der det ene temaet etter det andre ble luftet og deretter forkastet. Til slutt endte jeg opp på temaet Møre og Romsdal og arbeidsinnvandring og jobbet videre derifra.

I etterpåklokskapens lys ser jeg at jeg burde gjort denne masteroppgava mindre omfattende, jeg laget meg selv mye ekstra arbeid ved å skulle framskaffe og behandle empiri fra to ulike organisasjoner. Samtidig ville jeg ikke unnvært ett eneste av de møter jeg har hatt ute på de to arbeidsplassene. Å skrive denne masteroppgava har vært en spennende om enn noe slitsom reise. Så spennende har jeg opplevd denne reisen at jeg i løpet av skrivingen har skiftet jobb og nå jobber tett på både arbeidsinnvandrere og flyktninger. Dette har dermed blitt en masteroppgave med personlige konsekvenser og oppgava har gitt meg mye lærdom jeg nå kan bruke i min nye jobb.

Jeg vil nytte anledningen å takke så mye de som viste meg tillit og slapp meg til med alle mine spørsmål. Dette gjelder selvsagt mine informanter, men også de i de to organisasjonene som formidlet kontakt og la til rette. Stor takk også til min veileder, professor Finn Ove Båtevik, for kloke og konstruktive råd og tilbakemeldinger. De feil og mangler som likevel måtte være i oppgava, er mitt ansvar alene. Til slutt vil jeg selvfølgelig takke mann og barn, familie og venner for stor tålmodighet med mitt mentale fravær, nå kommer jeg sterkere tilbake!

Liv Signy Gjeitnes Hellen

Mai 2015

Sammendrag

Økt globalisering tilsier mer etnisk mangfoldige arbeidsplasser. Møre og Romsdal har stor og arbeids- og familieinnvandring og flertallet av innvandrerne til fylket kommer fra EØS. Mangfold er en offisiell norsk politisk målsetting, men norskopplæring er verken en rettighet eller en plikt for EØS-borgere. Det rapporteres om varierte erfaringer med etnisk mangfold i forhold til produktivitet og lønnsomhet.

Tema for mitt masterprosjekt er multikulturelle arbeidsplasser i hjemfylket Møre og Romsdal. Jeg ønsker å se nærmere på hva som skjer ute på arbeidsplassene når en stor prosentdel av arbeidstokken er innvandrere. Som eksempel på multikulturelle arbeidsplasser i Møre og Romsdal, velger jeg skipsbyggingsindustri og omsorgssektor. Hvor langt har organisasjoner innen skipsbygging og omsorg kommet i arbeidet med å utvikle klima for mangfold, hva opplever de ansatte og hva har ledelsen gjort?

For å hente inn det datamaterialet jeg trenger, intervjuer jeg både øverste leder og en mellomleder på ett verft og én sjukeheim, begge i samme kommune. Kommunen anslås å være relativt representativ for middels store kommuner på Nord-Vestlandet. De «norske» ansatte i disse to organisasjonene når jeg gjennom en enkel survey. Det lykkes meg også å få samlet noen utenlandske ansatte fra hver arbeidsplass til gruppeintervjuer.

Konkrete spørsmål til informantene utformes med basis i teoretisk tilfang, datamaterialet jeg samler inn sees i lys av det samme tilfanget: teorier om endringsledelse, innovasjon og inkludering, studier av kulturforskjeller av betydning for arbeidslivet, indikatorer på klima for mangfold.

Sjukeheimen har foreløpig ikke svært mange utenlandske ansatte, på verftet er majoriteten ikke-norsk. Verftet er del av et internasjonalt konsern og har skrevne retningslinjer for hvordan best fungere som en etnisk mangfoldig arbeidsplass, det har ikke kommunen.

Norsk språk er nøkkelen til det norske samfunnet, alle informanter kommer tilbake til språkets betydning. Språkproblemer går utover arbeidsmiljøet, gjør at det skapes farlige situasjoner og skaper problemer for det praktiske arbeidet. Også kulturforskjellers betydning, spesielt når det gjelder autoritetsangst og maktdistanse, bør vies mer oppmerksomhet.

Det er en tydelig tendens at de norske er mye mindre fornøyde med ledelsens arbeid for å utvikle klima for mangfold enn de utenlandske. De utenlandske arbeidstakerne liker det som det er og synes ledelsen har gjort en god jobb. «For oss er ganske bra.»

Abstract

Increased globalization implies more ethnically diverse workplaces. The county of Møre og Romsdal has a large amount of labour- and family immigrants, and the majority of immigrants to the county comes from the EEA. Diversity is an official Norwegian political objective, but attending Norwegian language courses is neither a right nor a duty for nationals of the EEA. Reports tell about varied experiences with ethnic diversity to productivity and profitability.

The theme of my master project is multicultural workplaces in my home county Møre og Romsdal. I wanted to take a closer look at what is happening at the workplaces when a large percentage of the workforce is immigrants. As examples of such multicultural workplaces I chose the shipbuilding industry and the care sector. How far have organizations in shipbuilding and caring come in their efforts to develop climate for diversity, what does the staff experience and what have the managers done?

In order to retrieve the data I needed, I interviewed both the managing chief and a department manager at one shipyard and one nursing home, both in the same municipality. The municipality is relatively representative for the medium-sized municipalities in the region Nord-Vestlandet. Information from the "Norwegian" workers of these two organizations is received through a small survey. I also succeeded in gathering some of the foreign workers for group interviews.

The specific questions to the informants are formulated on the basis of theories; the data I collected are seen in the light of the same theories: theories of change management, innovation and inclusion, studies of cultural differences of significance for workplaces, indicators of climate for diversity.

So far there is not a large amount of foreign employees at the nursing home, but at the shipyard the majority are non-Norwegian. The yard is part of an international group and has guidelines on how to best function as an ethnically diverse workplace, which is not the case with the nursing home.

Norwegian language is the key to the Norwegian society and all the informants kept coming back to the importance of learning Norwegian. Language problems have negative influences on the working environment, creates dangerous situations and problems for the production. The importance of cultural differences, especially in terms of authority anxiety and power distance, should also be given attention.

There is a clear tendency that the Norwegian workers are much less satisfied with the management's efforts to develop climate for diversity than the foreign employees. Many foreign workers like it as it is and says management has done a good job. "For us is pretty good."

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innhold	4
1. Innledning.....	7
2. Kontekst.....	8
2.1. Internasjonal utvikling i retning mer mangfoldige arbeidsplasser	8
2.1.1. Innvandring til Møre og Romsdal	9
2.2. Norsk arbeidsliv og etnisk mangfold	16
2.2.1. Et etnisk segregert norsk arbeidsmarked?	17
2.2.2. Etnisk mangfold på norske arbeidsplasser – varierte erfaringer	18
2.2.3. Offentlige tiltak for integrering og økt etnisk mangfold	19
2.3. Omsorgssektor og skipsbygging som studieobjekter	20
2.4. Oppsummering kontekst.....	22
3. Kunnskapsstatus på området – aktuell forskning	22
3.1. Ulike nasjoner – ulike kulturelle kjennetegn.....	23
3.2. Mangfold og produktivitet	26
3.3. Aktuell norsk forskning.....	27
4. Teoretisk tilnærming	29
4.1. Interaktiv innovasjon.....	29
4.2. Endringsledelse.....	30
4.3. Modell for organisatorisk endring ved stor grad av etnisk mangfold	32
5. Problemstilling og forskningsspørsmål.....	36
5.1. Hvordan belyser det teoretisk tilfanget min problemstilling?	37
6. Forskningsdesign og metode – fra spørsmål til svar	37
6.1. Tolv faser i et forskningsopplegg – gode råd på veien - Denscombe.....	39
6.2. Før jeg går ut i felten 1: Forforståelse, samfunnssyn og kunnskapssyn.....	40
6.3. Før jeg går ut i felten 2: Forskningsetikk	42
6.4. Valg av metode for å samle inn data.....	43
6.4.1. Populasjon – utvalg	44
6.5. Praktisk gjennomføring av datainnsamling.....	45
6.5.1. Søknad NSD	45

6.5.2.	Informasjonsskriv til informantene	46
6.5.3.	Utarbeidelse av spørreskjema	46
6.5.4.	Spørreskjema – respondenter, distribusjon og svarprosent	47
6.5.5.	Intervjuguider	47
6.5.6.	Pilotintervju	49
6.5.7.	Intervju – hvem er informantene?	49
6.5.8.	Selve gjennomføringen av intervjuene	51
6.5.9.	Teknisk bearbeiding av datagrunnlaget	52
6.6.	Refleksjon rundt den brukte forskningsmetodikken.....	53
6.6.1.	Nøyaktighet og etterrettelighet	54
6.6.2.	Krav til overførbarhet og relevans.....	57
7.	Empiri	58
7.1.	Intervjuer med ledelse og utenlandske ansatte Fjordnes sjukeheim	58
7.2.	Intervjuer med ledelse og utenlandske ansatte på Thruster	69
7.3.	Survey - hva mener de norske ansatte på sjukeheimen og verftet?.....	79
7.4.	Empiri - oppsummering og refleksjon	90
7.4.1.	Omsorg og sveising – to ulike verdener	90
7.4.2.	Dear Madam – kulturforskjeller	91
7.4.3.	Fordommer og åpenhet	93
7.4.4.	Hvordan opplever ledelsen mangfoldet?	95
7.4.5.	Multikulturelle arbeidsplasser – ikke bare ledelsens ansvar	96
7.4.6.	Hva har ledelsen gjort?.....	97
7.4.7.	Å ha kolleger fra mange ulike land – hva opplever de ansatte?	101
8.	Drøfting.....	103
8.1.	Hvor langt har organisasjonene kommet i arbeidet med å utvikle klima for mangfold? ...	103
8.2.	Etnisk mangfold og produktivitet	106
9.	Avsluttende kommentarer og refleksjoner	108
	VEDLEGG.....	110
	Vedlegg 1: Informasjonsskriv	110
	Vedlegg 2: Skjematisk oversikt – forskningsspørsmål, teori, metode.....	111
	Vedlegg 3: Systematisk litteratursøk.....	112
	Vedlegg 4: Intervjuguide ledere og mellomledere.....	113
	Vedlegg 5: Temaer til gruppeintervju utenlandske ansatte.....	120
	Vedlegg 6: Spørreskjema norske ansatte.....	125

Vedlegg 7: Prosjektvurdering NSD	129
Vedlegg 8: Kommuner i Møre og Romsdal, innvandrerandel - kjønn.....	130
FIGURER OG TABELLER.....	132
LITTERATURLISTE.....	133

1. Innledning

Søskenparet Deeyah og Adil Khan opplever stor suksess på hver sine felt, hun som filmskaper og musikkprodusent, han som skuespiller og danser, (Aftenposten.no, 2013). Det finnes utallige eksempler på suksessrike innvandrere¹ innen kulturfeltet. Men hvordan står det til med mangfoldet i det øvrige norske arbeidsliv?

NHO har et talentprogram - Global Future - for å mobilisere flerkulturelle personer med høy utdanning til ledende posisjoner i norsk næringsliv. (NHO, 2013, 4.september). Direktør Berit Svendsen i Telenor mener kulturelle forskjeller gjør spesialprogram for innvandrere nødvendig, (Budstikka.no, 2012). Programmet Telenor Open Mind Integration «gir høyt utdannede, første generasjonsinnvandrere fra utenfor Europa veiledning, motivasjon og tilpasset egenutvikling av egne ferdigheter forut for reell arbeidspraksis.»

Hva med Møre og Romsdal og hva med utenlandsk arbeidskraft uten høyere utdanning? Pr 1/1 -2014 utgjorde innvandrerbefolkningen 10,5 % av folketallet i Møre og Romsdal (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 10), i 1980 var prosentandelen på bare 0,9. (Figur 3) «Møre og Romsdal er fylket med klart sterkest økning i andelen av befolkningen med innvandrerbakgrunn.», (Stambøl, 2013, 17.oktober). Utviklingen er dramatisk, men har fått relativt lite fokus i samfunnsdebatten. En trenger ikke være særlig observant for å se innvandrerbarn med perfekt lokal dialekt hjelpe sine foreldre med svært svake norskkunnskaper. Mor, som har vært i Norge i 6 år, skjønner ikke forskjell på tubeost og kaviar, datteren ordner med største selvfølgelighet opp. En far forteller meg at hans barn alltid snakker norsk hjemme, han og kona skjønner ikke hva egne barn sier rundt middagsbordet.

Møre og Romsdal trenger arbeidskraft og mye av denne arbeidskraften kommer fra utlandet. Vestlandsindeks publiserte i september 2013 at 3 av 10 bedrifter på Vestlandet hadde planer om å benytte utenlandsk arbeidskraft og at de vil øke antall ansatte de neste 6 månedene, (Sparebanken Vest - Vestlandsindeks, 2013, 18.september). I tillegg vet vi at en eldrebølge er på vei og at behovet for pleie- og omsorgstjenester vil øke sterkt etter 2020. Men tenker vi på arbeidsinnvandrerne bare som ekstra-arbeidskraft som skal være her når vi trenger dem og dra når vi ikke har bruk for dem lenger? Tar vi inn over oss den innovasjonskraft som er å hente blant folk fra andre kulturer?

Siden 2006 har opphold på grunnlag av Arbeid vært den største innvandringsgrunnen i Norge, og norsk medlemskap i EØS er et viktig bidrag til stor arbeidsinnvandring. Møre og

¹ «Innvandrere er personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre. Innvandrere har på et tidspunkt innvandret til Norge. Norskfødte med innvandrerforeldre er personer som er født i Norge av to foreldre som er født i utlandet, og som i tillegg har fire besteforeldre som er født i utlandet.», (Statistisk sentralbyrå, 2013, 25.april).

Romsdal importerer menn fra Øst-Europa og eksporterer fylkets egne unge kvinner, (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2013).

En del utenlandsk arbeidskraft i Norge befinner seg i arbeidslivets randsoner med både usikre og dårlige arbeidsvilkår. Dessverre faller noen av dem som kommer hit som arbeidsinnvandrere etterhvert helt utenfor arbeidsmarkedet. Etter å ha jobbet en tid i Norge, opparbeider EØS-borgere seg rettigheter i forhold til norske velferdsordninger. På sikt kan dette påføre den norske velferdsstaten enorme utgifter. Dette har store implikasjoner både for dem selv og for samfunnet.

En etnisk mangfoldig arbeidsstokk med kultur og normer fra mange ulike land, setter også nye krav til lederrollen. Både for landet og for næringslivet er en vellykket sosialisering² av utenlandsk arbeidskraft av avgjørende betydning. Ikke minst er det av avgjørende betydning for dem selv og deres familier.

Jeg ønsker å se nærmere på hvordan vi på en best mulig måte kan sosialisere utenlandske arbeidstakere til arbeidslivet i Møre og Romsdal. Hvordan drive opplæring, både bedriftsintern og i språk og samfunnsforhold, hvordan vie oppmerksomhet til kulturelle forskjeller, hvordan lære av hverandre? Bør arbeidsinnvandrere internaliserer det meste av regionens normer og adferdsmønstre eller trenger vi mange sider av mangfoldet? Hvordan starte en endringsprosess for å gjøre etnisk mangfold produktivitetsfremmende for en organisasjon?

Mitt forskningstema blir derfor: *Våre nye multikulturelle arbeidsplasser – etnisk mangfold og produktivitet*

2. Kontekst

2.1. Internasjonal utvikling i retning mer mangfoldige arbeidsplasser

Prognoser fra FN tilsier at Europas befolkning vil bestå av 10 % færre under 15 år i 2050 enn i 2000, mens andelen over 60 år vil øke med 60 %, (Mor-Barak, 2014, s. 82). Utviklede lands andel av verdens totale arbeidsstyrke (15-64 år) vil synke fra 21 % i år 2000 til vel 15 % i 2025. Afrikas andel vil øke tilsvarende, (Mor-Barak, 2014, s. 83). Med forbehold om usikkerhet m.h.t. HIV/aids vil Afrika dermed kunne ha det overskuddet av arbeidskraft som vestlige land vil mangle. Lave fødselstall i Europa gjør at Europa, ifølge FN, trenger 3,2 millioner migranter pr år for å hindre at arbeidsstyrken synker fram mot 2050, (Mor-Barak, 2014, s. 84).

² «Betegnelse for de sosiale prosesser som fører til at individer tar opp i seg (internaliserer) samfunnets normer og atferdsmønstre.» (Skirbekk, 2013)

Mor Barak konkluderer med at både push og pull krefter virker i samme retning: «a more diverse global workforce», (Mor-Barak, 2014, s. 86).

Globalisering og endring av internasjonal arbeidsdeling vil imidlertid kunne virke litt dempende: mye arbeidsintensiv virksomhet (industri/programmering etc.) vil flytte fra I-land til U-land og dermed gjøre en del migrasjon overflødig.

Dempende vil det også virke at utviklede land tar «hele folket i arbeid»: altså sysselsetter en større andel av egen befolkning, også de som tradisjonelt har vært i ytterkanten av arbeidslivet: kvinner, eldre, folkeslag som tradisjonelt har vært lite knyttet til arbeidslivet, funksjonshemma, folk med mindretalls-seksuallegning, (Mor-Barak, 2014, s. 89-97).

Men selv med høyere pensjonsalder og mer integrering av marginale grupper i arbeidslivet, vil Norge ha et behov for å få tilført arbeidskraft fra andre land. Prosentandelen utenlandskfødte i arbeidsstyrken økte i Norge fra 2,8 i 1997 til 7,4 i 2006. Til sammenligning sank den fra 5,2 til 4,3 i Sverige i samme periode, (Mor-Barak, 2014, s. 85).

Norske pull-krefter kombinert med de push-krefter som eksisterer i mange land: høge fødselstall, redusert dødelighet, arbeidsløshet, tilsier altså at norske arbeidsplasser vil bli preget av stor grad av etnisk mangfold i tiårene som kommer. Den økende globaliseringen medfører at ledelsen må håndtere at organisasjonen har ansatte som er kulturelt³ forskjellige, (Northouse, 2010, s. 335). Hvorvidt disse arbeidsplassene blir reelt mangfoldige eller om det vil etablere seg et bunnsjikt i norsk arbeidsmarked der det norske samfunnet aksepterer dårligere arbeidsvilkår for utenlandsk arbeidskraft, er et politisk spørsmål. Foreløpig er det langt fra Dubai til Norge.

2.1.1. Innvandring til Møre og Romsdal

14,9 % av folketallet i Norge pr. 1/1-2014 var innvandrere⁴, i Møre og Romsdal 10,5 %. Fra 1/1 -2012 til 1/1 -2014 økte innvandrerbefolkningen i Møre og Romsdal fra 22.143 til 27.339, fra 8,6 % til 10,5 %. Her i fylket er den typiske innvandrer i alderen 20-44 år, mobile og i arbeidsfør alder, (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 10). Til sammenligning var antall innvandrere og norskfødte barn av innvandrere tilbake i 1980 bare 2.027 personer.

³ «...culture is defined as the learned beliefs, values, rules, norms, symbols, and traditions that are common to a group of people.” (Northouse, 2010, s. 336)

⁴ Se note 1



Figur 1 Butikk i Fjordnes kommune - God påske! (Eget foto)

Innvandring berger folketallet i Møre og Romsdal. I 2012 steg folketallet i fylket fordi vi hadde et fødselsoverskudd på 562 personer, en nettoinnvandring på 3.096 og en netto innenlandsk flytting på minus 886, (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2013, 7.mars). En nettoinnvandring på 3.096 til Møre og Romsdal er ganske mye på ett år, enda mer når det bak dette tallet skjuler seg at det er 3.921 som kommer og 825 som drar fra fylket til utlandet.

Opprinnelsesland og innvandringsgrunn

I 2012 innvandret 56.592 personer til Norge. Av disse oppgav 25.528 arbeid som innvandringsgrunn⁵. 22.697 av disse 25.528 kom fra Europa unntatt Tyrkia. Siden 1990 har det totalt innvandret 559.405 personer til Norge, av disse har 181.385 personer oppgitt arbeid som grunn for innvandring, (Statistisk sentralbyrå, 2013b). For Møre og Romsdal sin del ser vi av figur 2 at arbeid som innvandringsgrunn begynner å ta av i 2007/2008.

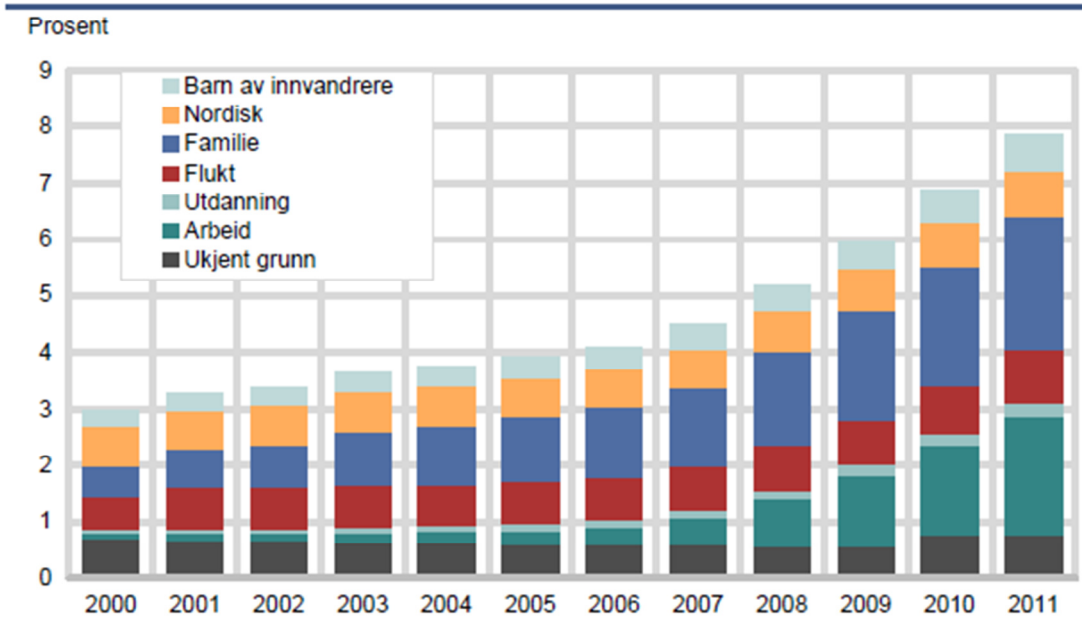
⁵ SSB skiller mellom fem grunner til innvandring: flukt, familie, arbeid, utdanning og annet. (Statistisk sentralbyrå, 2013b) Alle førstegangsinnevandrere med ikke-nordisk statsborgerskap som kom 1990-2006 har blitt tildelt en av hovedverdiene Flukt, Familie, Arbeid, Utdanning og Annet.» (Statistisk sentralbyrå, 2013a). Nordiske borgere trenger verken å søke eller registrere seg for å kunne oppholde seg i Norge. De er derfor ikke med i statistikken. (Statistisk sentralbyrå, 2013b)

«Arbeidstakere på korttidsopphold (under 6 måneder) registreres ikke som bosatte i Norge, og er her ikke medregnet i begrepet arbeidsinnvandring. Utenlandsadopterte er ikke med fordi de ikke regnes som innvandrere.» (Østby, Høydahl, & Rustad, 2013, s. 66)

Den som har tenkt å bo i Norge mer enn 6 måneder må melde flytting til Norge senest 8 dager etter ankomst. ID-kontroll og kontroll av bolig- og arbeidskontrakter vil foregå på utvalgte skattekontorer. (Skatteetaten.no, 2015)

Med EU-utvidelsene østover i 2004 og 2007 fikk Vest-Europa mange arbeidssøkere fra den tidligere sovjetiske interessesfære. Norsk medlemskap i EØS er et viktig bidrag til arbeidsinnvandring til Norge. Migrasjonsstrømmene etter 2004 var mye dominert av menn med midlertidig jobb i Norge og familie hjemme i Øst-Europa. Etterhvert kommer også arbeidsinnvandrernes familier. De siste årene har det vært en klar trend i retning av bosetting og familiegjenforening/etablering, (Friberg, Elvin, & Djuve, 2013, s. 12). Mange innvandrere kommer også som flyktninger eller som familiegjenforente med flyktninger/nordmenn. For Møre og Romsdal sin del er det to innvandringsgrunner som skiller seg klart ut: arbeid og familie.

Figur 4.4n. Registrert bosatte innvandrere etter innvandringsgrunn og deres barn født i Norge. Prosent av total befolkning 2000-2011. Møre og Romsdal



Figur 2 Innvandringsgrunn M&R. Kopiert fra (Stambøl, 2013, s. 31)

Østby m.fl. (Østby et al., 2013, s. 4) påpeker at de store endringene i innvandringens omfang etter EØS-utvidelsen i 2004 har fått stor oppmerksomhet, men det faktum at det har skjedd betydelige endringer i innvandrernes regionale fordeling, har ikke fått like mye omtale; innvandrere fra EØS er jevnere fordelt utover landet enn andre innvandrere. I de fleste fylkene er det færre fra EØS enn fra resten av verden, men i Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal er flertallet av innvandrerne fra EØS. Av de totalt 22.070 innvandrere i Møre og Romsdal i 2012 var 13.088 «vestlige» innvandrere fra EU/EØS, USA, Canada, Australia og New Zealand, (Østby et al., 2013, s. 68). Nesten samtlige av disse 13.088 kommer fra EU/EØS. Utvider vi, som i Figur 3, begrepet vestlig til også å omfatte Europa utenom EU/EØS (men fortsatt unntatt Tyrkia), hadde i 2012 14.910 «vestlig kulturbakgrunn», mens antallet vokste til 17.000 i 2013.⁶

⁶ Østby et al sier at i 2012 var 13.088 «vestlige» innvandrere fra EU/EØS, USA, Canada, Australia og New Zealand. Trekker en fra de 323 som kom fra Nord-Amerika og Oceania, kom 12.765 fra EU/EØS. Når en samtidig

Møre og Romsdal, innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1980 og 2013, etter landbakgrunn, kjønn og alder

	1980	1. jan. 2013				
innbyggere totalt i M & R	236 062	259 404				
Europa unntatt Tyrkia		16 658				
Afrika		2 140				
Asia med Tyrkia		5 270				
Nord-Amerika		268				
Sør- og Mellom-Amerika		637				
Oseania		74				
"vestlig kulturbakgrunn"		17 000				
"ikke-vestlig kulturbakgrunn"		8 047				
norskfødte med innv.foreldre		2 195				
innvandrere		22 851				
menn	941	13 524				
kvinner	1 086	11 522				
0-19 år		5 533				
20-44 år		13 923				
45-66 år		4 981				
67-år og eldre		610				
Innvandrerbefolkningen i alt	2 027	25 047	25 047	25 046	25 046	25 047
% av folketallet	0,9	9,7				

Figur 3 M&R, innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1980 og 2013, etter landbakgrunn, kjønn og alder.^{7 8}

Ser en på enkeltland med størst antall innvandrere, er det – ikke overraskende – Polen som er det landet de fleste bosatte innvandrerne i Møre og Romsdal kommer fra. 4.189 polakker bodde i vårt fylke pr 1/1-2012, 2 år etter hadde tallet økt til 5.210 (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 12). I noen kommuner er det derimot tyskere som er den dominerende innvandringsgruppen – dette dreier seg om Volda, Skodje, Rauma, Nesset, Midsund, Averøy, Gjemnes, Tingvoll og Aure.

I tillegg til de bosatte hadde fylket ved utgangen av 2013 4.715 sysselsatte på korttidsopphold⁹, (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 38). 88 % av disse lønnsinntakere på korttidsopphold var menn, 76 % kom fra EU-land i Øst-Europa.

får oppgitt at 14.587 kom fra Europa unntatt Tyrkia slutter jeg at 1.822 kom fra Sveits, Russland, samt en del land i tidligere Jugoslavia og Sovjetunionen.

⁷ Innbyggere i M&R totalt fra «1980» er fra 1981

⁸ Kilder: SSB-tabell 05182, fylkesstatistikk.mrfylke.no/fs2014/demografi14/innvandring

Kjønnsfordelingen blant innvandrerne er interessant. I Sande og Ulstein er nesten hver femte mann en innvandrer, mens generelt i Møre og Romsdal er 10,3 % av alle menn en innvandrer, (Vedlegg 8). Når Ulstein har 757 menn som enten er innvandrere eller er norskfødte med innvandrerforeldre, må en anta at dette i stor grad vil prege lokalsamfunnet.

Fylkesplansjef i Møre og Romsdal, Ole Helge Haugen, advarer om at fylkets lave andel kvinner i fruktbar alder kan gjøre at befolkningsveksten i Møre og Romsdal stopper opp, (Sunnmørsposten, 2013). Fokuset i artikkelen går på at Øst-Europa berger folketallet i fylket, men at denne veksten er sårbar. «Det fylkesplansjefen mener vi må frykte er oppgang i landene innvandrerne kommer fra og eller en oppbremsing for bedriftene i fylket.» «Da vil arbeidsinnvandringen gå ned ganske kraftig, og vi kan ende med befolkningsnedgang, sier Haugen.»

Møre og Romsdal er av de fylker med lavest utdanningsnivå i befolkninga, (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 58). Undersøkelser tyder på at blant innvandrere fra EU-land i Øst-Europa er andelen med utdanningsnivå på høyskole-/universitetsnivå relativt lav, (Statistisk sentralbyrå, 2011). Hvis folketallet i fylket øker pga. arbeidsinnvandring til industrien og ufaglærte arbeidsplasser innen helse-og omsorg, kan dette senke utdanningsnivå ytterligere. Når vi samtidig vet at mange av «våre egne» unge kvinner tar høyere utdanning, kan dermed regionen bli enda mindre attraktiv å komme tilbake til.

Hvor i Møre og Romsdal bosetter innvandrerne seg?

Andelen innvandrere er størst i industrikommunene Stordal, Hareid, Sande og Ulstein med over 14,8 % i 2013. På den andre enden av skalaen befinner jordbrukskommune Surnadal, Halså og Rindal på Nordmøre seg med en innvandrerandel på under 4 %, (Figur 4).

Skiller vi mellom «vestlige» og «ikke-vestlige», har Sande, Ulstein, Stranda, Stordal og Sandøy i forhold til sitt folketall en antatt stor andel av arbeidsstokken fra «vestlige land». Da disse kommunene også har en stor andel sysselsatte innen industri og bygg-og-anlegg, kan en anta at mange arbeidsinnvandrere fra EØS jobber nettopp i disse næringene. I absolutt antall bor de fleste innvandrerne i de tre byene våre: Ålesund, Molde og Kristiansund, det store antall «vestlige» innvandrere er også i byene. Ålesund har vel 2.500 «vestlige» innvandrere, (Østby et al., 2013). Når det gjelder andel «ikke-vestlige» innvandrere er den derimot relativt stor i kommunene Ulstein, Hareid, Haram og Sunndal.

Mange av innvandrerne til Møre og Romsdal er i alderen 20-44 år (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 10), 20-44 år er også en alder for flytting og mobilitet. Innvandrere

⁹ «Sysselsette på korttidsopphald omfattar personar som ein forventar skal opphalde seg under 6 månader i Noreg. Det gjeld mellom anna personar som pendlar til arbeid i Noreg for lengre eller kortare periodar. Sjølv om ein person berre er i Noreg på korttidsopphald, kan han eller ho arbeide i Noreg i fleire år.» (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2012, s. 30)

er mindre bundet til fylket enn lokale folk og det er «mange innvandrere blant dei som flyttar frå fylket.» (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 9). Av det innenlandske flyttetapet på -901 i 2013 utgjorde innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre nesten 58 %, dette er en økning fra året før (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 9), om det er en trend får tiden vise. Hvorvidt innvandrerne flytter videre fra kommuner i Møre og Romsdal til andre kommuner, kan ha mange årsaker. En av årsakene kan være trivsel og inkludering på arbeidsplass og i lokalsamfunn. Hvor langt organisasjonene har kommet i å utvikle klima for mangfold kan her være sentralt.

Sysselsettingsgrad og arbeidsplasstilknytning

I 2002 utgjorde innvandrerne rundt 6 % av de sysselsatte i Norge, ti år senere var andelen 14 %, (Bore, Djuve, & Tronstad, 2013, s. 18). Etter å ha jobbet en tid i Norge, opparbeider EØS-borgere seg rettigheter i forhold til norske velferdsordninger. På sikt kan dette påføre den norske velferdsstaten enorme utgifter. At dette er et svært aktuelt tema i samfunnet, viser medieomtalen en FAFO-rapport (Friberg et al., 2013) lagt fram i september 2013 fikk. Rapportens tittel er betegnende nok: *Innvandrerne som skulle klare seg selv. Når EØS-avtalens frie flyt av arbeidskraft møter velferdsstatens bakkebyråkrati*. Rapporten framhever, ifølge media, at øst-europeiske arbeidsinnvandrere rekruttert gjennom bemanningsbyråer er de som har størst risiko for framtidig ledighet, (Dagbladet, 2013; Klassekampen, 2013).

Kommuner i Møre og Romsdal, innvanderandel 1.1. 2013			
	Folkemengde totalt	innvandrere og norskfødte med innvanderer-foreldre	% innvandrere og norskfødte med innvanderforeldre
1526 Stordal	1 052	171	16,3
1517 Hareid	5 057	779	15,4
1514 Sande (M. og R.	2 628	396	15,1
1516 Ulstein	7 927	1 175	14,8
1534 Haram	9 020	1 250	13,9
1525 Stranda	4 610	632	13,7
1523 Ørskog	2 267	304	13,4
1546 Sandøy	1 291	172	13,3
1545 Midsund	2 010	234	11,6
1528 Sykkylven	7 673	842	11,0
1504 Ålesund	45 033	4 889	10,9
1505 Kristiansund	24 131	2 509	10,4
1547 Aukra	3 339	340	10,2
1515 Herøy (M. og R.	8 847	874	9,9
1535 Vestnes	6 626	650	9,8
1524 Norddal	1 739	170	9,8
1502 Molde	25 936	2 503	9,7
1532 Giske	7 541	672	8,9
1531 Sula	8 397	737	8,8
1560 Tingvoll	3 116	268	8,6
1576 Aure	3 570	307	8,6
1519 Volda	8 827	732	8,3
1563 Sunndal	7 205	567	7,9
1573 Smøla	2 180	170	7,8
1554 Averøy	5 651	438	7,8
1529 Skodje	4 282	331	7,7
1548 Fræna	9 614	743	7,7
1539 Rauma	7 421	489	6,6
1520 Ørsta	10 456	687	6,6
1551 Eide	3 476	224	6,4
1557 Gjemnes	2 557	164	6,4
1511 Vanylven	3 336	171	5,1
1543 Nesset	2 995	147	4,9
1566 Surnadal	5 927	230	3,9
1571 Halså	1 606	55	3,4
1567 Rindal	2 061	31	1,5
Møre og Romsdal	259 404	25 053	9,7 %
<i>kilde ssb.no tabell 06913 og 07108</i>			

Figur 4 Kommuner i M&R – innvanderandel 1.1.2013. Kilde: ssb.no, tabell 06913 og 07108

FAFO-rapporten framhever også en interessant forskjell på arbeidsinnvandrere fra Øst-Europa og Euro-krise innvandrerne fra det sørlige Europa. Arbeidsinnvandringen fra øst etter 2004 var etterspørselsdrevet, arbeidsgivere i Norge etterspurte dem, spesielt til jobber som ikke krevde særlige språkferdigheter. De aller, aller fleste polakker som kommer til Norge har et nettverk før de kommer hit, eller hekter seg raskt på et nettverk her i Norge. De står altså ikke på bar bakke. Den arbeidsmigrasjonen vi nå ser fra Sør-Europa er derimot tilbudsdrevet. De kommer til Norge for å tilby sin arbeidskraft uten å ha noe å gå til, mange har derfor også et stort behov for hjelp og veiledning fra bl.a. NAV, (Friberg et al., 2013, s. 8-12, 42-44) Den registrerte arbeidsledigheten blant bosatte innvandrere i Norge gikk opp fra 6 % i mai 2012 til 7,6 % i februar 2015. I den øvrige befolkningen var det en økning fra 1,8 til 2,2 % i den samme perioden, (Statistisk sentralbyrå, 2014, 2015). På knappe tre år gikk altså arbeidsledigheten blant innvandrere opp fra 6 % til 7,6 %. Det er store forskjeller på opprinnelsesland og arbeidsledighet. Arbeidsledigheten blant innvandrere fra EU-land i Øst-Europa øker, arbeidsledigheten blant de fra Asia og Afrika synker, (Statistisk sentralbyrå, 2015).

Norden	3,2 %	Nord-Amerika, Oceania	3,4 %
Vest-Europa ellers	4,0 %	Asia	7,8 %
EU-land i Øst-Europa	9,5 %	Afrika	12,6 %
Øst-Europa ellers	7,5 %	Sør- og Mellom-Europa	7,8 %

Figur 5 Arbeidsledighet etter verdensregion Kilde: (Statistisk sentralbyrå, 2015)

Møre og Romsdal hadde 1.kvartal 2015 2,4 % arbeidsledighet, 1,8 % blant «norske», 6,8 % blant innvandrere, (Statistisk sentralbyrå, 2015). Ledigheten øker altså litt. Men ellers er det gjerne slik at ved permisjoner og nedgangstider går utenlandsk arbeidskraft som ikke er bosatt i Norge og som er på korttidskontrakter ut døra først, dette vil ikke synes på statistikken over arbeidsledige bosatte.

At arbeidsinnvandrere fra EØS-området har blitt mer bofaste, medfører ikke alltid integrasjon i den ordinære kjernen av norsk arbeidsliv. Mange av dem «*befinner seg i arbeidslivets randsoner med usikre og dårlige arbeidsvilkår.*» Og manglende språkkompetanse - mange kan ikke norsk - er en helt vesentlig grunn til at de faller ut av arbeidslivet, (Friberg et al., 2013, s. 7)

2.2.Norsk arbeidsliv og etnisk mangfold

Begrepet mangfold kan ha ulike betydninger. Bore, Djuve og Trondstad (Bore et al., 2013, s. 8) omtaler overflatemangfold (alder, hudfarge, kjønn, nasjonalitet), dybdemangfold (mangfold i holdninger, verdier, kunnskaper, personlighet) samt at det ikke nødvendigvis er samsvar mellom faktisk overflate- og dybdemangfold og opplevd mangfold.

Begrepet «etnisk» operasjonaliseres gjerne enten som fødeland eller statsborgerskap, (Bore et al., 2013, s. 9). Heller ikke her er det subjektive og det objektive alltid på linje, selv lar jeg meg overraske over at en norsk statsborger med brei lokal dialekt omtaler seg som thai og sitt hjemland som Thailand. Dette stemmer overens med Dagsrevy-innslag som viser andre- og tredjegerasjons pakistanere som omtaler seg som pakistanere, ikke nordmenn. Andre igjen med utenlandsk bakgrunn vil være nordmenn og opplever det som sårende å bli plassert i en bås som innvandrer. I tillegg til det subjektive versus det objektive kommer problematikken med statsborgerskap versus nasjonalitet, ref. kurdere fra Tyrkia/Iran/Irak/Syria.

Jeg må av praktiske og kapasitetsmessige grunner i denne oppgava holde meg til overflatemangfoldet og jeg operasjonaliserer etnisk til å være statsborgerskap som 15-åring.

2.2.1. Et etnisk segregert norsk arbeidsmarked?

På tross av utallige handlingsplaner og tiltak de siste 20 år for bedre integrering og inkludering, er den høye arbeidsledigheten og lave yrkesaktiviteten blant innvandrere bekymringsfull, (Bore et al., 2013, s. 7).

Det er stor forskjell i yrkesdeltakelse mellom ulike innvandrergrupper, (Bore et al., 2013, s. 17-18). Flyktninger trenger ofte noen år i Norge før de har skaffet seg en kompetanse som gjør dem attraktive på arbeidsmarkedet, botid i Norge er derfor en viktig faktor for å forklare forskjell på sysselsettingsgrad avhengig av etnisitet. Men korrigert for botid, er likevel ikke yrkesdeltakelsen like stor blant flyktninger og familiegjenforente som for befolkningen for øvrig, (Bore et al., 2013, s. 19).

Innvandrere jobber stort sett i privat sektor. Dette kan skyldes at utdanningskravene er større i offentlig sektor enn i privat, nesten 70 % av yrkene i statlig sektor klassifiseres som akademiske yrker eller høgskoleyrker, tilsvarende tall i privat sektor er 25 %, (Bore et al., 2013, s. 20). Arbeidsinnvandringa fra nye EU-land forsterker ytterligere denne skeivheten, andelen innvandrere blir større og større i privat sektor. Innvandrere er overrepresenterte «innen rengjøring, som utleid arbeidskraft, og innen hotell og servering og transport.» De er også overrepresenterte innen bygg-og-anlegg og industri, men er generelt underrepresenterte i yrker med høge kompetansekrav. «.. innvandrere med bakgrunn fra Afrika, Asia, Øst-Europa og Latin-Amerika i større grad er overkvalifisert enn arbeidstakere for øvrig.», (Bore et al., 2013, s. 20). Min egenobservasjon er også at renhold – spesielt for kvinner - er inngangsporten til det norske arbeidsmarkedet for de med dårlig norskkunnskaper. Skipsverftene har outsourca renhold, catering samt drift av brakkebyer. I disse renholds- og forpleiningsfirmaene jobber et stort antall utenlandske kvinner med til dels dårlige norskkunnskaper.

Bore, Djuve og Tronstad konkluderer med at «det norske arbeidsmarkedet er etnisk segregert både horisontalt og vertikalt. Innvandrere arbeider i større grad enn befolkningen i

utvalgte næringer og i manuelle yrker med lave lønninger og mer prekære arbeidsforhold.» (Bore et al., 2013, s. 21).

Midtbøen og Rogstad dokumenterer i en studie at pakistanere diskrimineres i tilsettingsprosesser, (Bore et al., 2013, s. 35). For potensielle arbeidsgivere hefter det også usikkerhet ved en innvandrersom jobbsøker – hvilken kvalitet og relevans har deres utenlandske utdanning og erfaring, hvordan vil de fungere på arbeidsplassen, de presenterer seg og sin kompetanse på en kanskje fremmed måte, deres nettverk og referanser er fremmede. Det norske arbeidsmarkedet med sine reguleringer og rettigheter, gjør risikoen ved feilansettelser relativt høy. Dermed er det tryggest å velge det kjente ved ansettelser, (Bore et al., 2013, s. 35-36).

2.2.2. Etnisk mangfold på norske arbeidsplasser – varierte erfaringer

Enkelte sier på fleip at en nordmann på et skipsverft jobber som to polakker. Forskning viser at flat struktur forvirrer utenlandske arbeidere og at effektiviteten i norske bedrifter rammes og lønnsomheten synker, (Gemini.no, 2013). Øst-europeisk arbeidskraft er mer vant med direkte ledelse og et strengere hierarki enn det norske fagarbeidere er. Dette skaper utfordringer for styring og effektiv drift. «Flere norske bedrifter faller sammen som om de er kvikkleire», sier Hanne Finnestrand i SINTEF. Hun sier videre at mange norske bedrifter opplever å måtte rygge tilbake til organisasjonsmodeller vanlige for 30 år siden. Dessuten fører en større grad av detaljstyring til økte styrings- og kontrollkostnader. Opplæring gjennom e-læring og elektroniske informasjonsskjermer kan hjelpe litt på kort sikt, men et organisasjonskonsept med «slik gjør vi det her hos oss» må utvikles for en mer langsiktig løsning.

Aase (Aase & Fossåskaret, 2007, s. 61-77) skildrer et feltarbeid han utførte i Pakistan der han som deltakende observatør gikk gjennom flere statuskifter: fra *Hvit europeer som ga kolonitidsassosiasjoner, via allvitende og fjern forsker og senere velkommen gjest som bare fikk se glansbilder til deres egen søte, tapre utlending som prøver så godt han kan å bli som dem*. Hva med innvandrerne til Møre og Romsdal? Har de tilsvarende statuser hos oss? Farlig muslim, polakkarbeider, en gjest eller *vår egen søte, tapre utlending som prøver så godt han kan å bli som oss*. Hvilke rolleforventninger eksisterer? Vil «utlendingen» speile de rollene han får tildelt? Infantiliserer vi utlendinger som «snakker feil» og «gjør rare ting»? Hva skjer med renholdsarbeideren med mastergrad når vedkommendes egne forventninger krasjer med de rolleforventninger han blir møtt med?

Vellykket integrering krever mer enn språk. Hvor mye taus kunnskap om både arbeidsplass og lokalsamfunn kan overføres til innvandrere når vi ikke har stuekontakt eller møter dem i fritidsammenheng? Og hvor mye vil vi egentlig forstå dem og de oss?

2.2.3. Offentlige tiltak for integrering og økt etnisk mangfold

Mangfold framstår som en politisk målsetting i Norge: «..... økt integrering i arbeidslivet er en sentral politisk målsetting.» Tiltak for mangfold er et ledd i arbeidet for å fremme likestilling og hindre etnisk diskriminering, (Bore et al., 2013, s. 7). Mangfold fastslås i offentlige dokumenter som noe positivt, men begrepet blir sjelden definert eller debattert, (Bore et al., 2013, s. 9).

Språk er sentralt for integrering. «Det framstår som avgjørende å tilføre bosatte arbeidsinnvandrere en nødvendig språkkompetanse dersom man ønsker å motvirke marginalisering og velferdsavhengighet blant mobile EØS-borgere i Norge.», (Friberg et al., 2013, s. 9).

Men selv om språk er svært viktig for vellykket integrering, er det bare flyktninger og deres familier som har rett og plikt til opplæring i norsk språk og samfunnsforhold. Språkopplæring er en rettighet og en plikt som arbeidsinnvandrere eller familieinnvandrere fra EØS ikke har, (*Introduksjonsloven, 2003, §17*). Imidlertid kan arbeidsinnvandrere og familieinnvandrere relativt billig kjøpe seg denne undervisningen, en del arbeidsgivere betaler også på vegne av sine ansatte. Fra næringslivet ytrer røster seg om at myndighetene må gjøre mer på for å lære fremmedspråklige arbeidstakere norsk, (Alvik, 2014). Dessverre kan jeg observere at det kan det være fristende å droppe undervisningstimer når overtidspenger lokker. Jeg har selv opplevd arbeidsinnvandrere som har vært opp til 10 år i Norge uten å kunne noe mer enn enkle fraser på norsk. De som ikke omfattes av introduksjonsloven, kan altså leve og bo i Norge- med barn i skolen og eget hus - uten å kunne norsk eller ha nødvendige kunnskaper om det norske samfunnet.

Arbeidsgivere (med mer enn 50 ansatte) har en lovpålagt aktivitets- og rapporteringsplikt (Lovdata, 2014) vedrørende likestilling og arbeid mot diskriminering. De skal aktivt og målrettet fremme likestilling og hindre diskriminering – både når det gjelder kjønn, nedsatt funksjonsevne, etnisitet og seksuell orientering. I årsrapporter skal de rapportere om arbeidet som er gjort på dette området. Bore, Djuve og Tronstad har spurt arbeidsgivere om aktivitets- og rapporteringsplikten har bidratt til å øke innsatsen for å fremme likestilling for innvandrere i deres virksomhet. 17 % svarte i *liten grad*, 48 % svarte *ikke i det hele tatt* og 10% kjente ikke til denne plikten. (Bore et al., 2013, s. 49-50).

«Innvanderne utgjør en stadig større del av NAVs brukere. Tiltakene i NAV er foreløpig ikke godt tilpasset behovene til brukere med svake norskferdigheter.», (Bore et al., 2013, s. 60). Konkret hvilke offentlige tiltak for integrering og økt etnisk mangfold som NAV er satt til å gjennomføre, blir for omfattende å gå inn på i denne oppgaven.

I 2011 la Brochmannutvalget fram NOU 2011:7 Velferd og migrasjon, den norske modellens framtid. Daværende arbeidsminister Hanne Bjurstrøm sa følgende ved framlegging av rapporten: «Norge trenger arbeidsinnvandrere. Hvis vi skal klare å opprettholde vår høye

sysselsetting må vi være gode til å integrere nye grupper i arbeidsmarkedet. Utvalgets rapport bekrefter at de viktige kravene vi stiller om deltakelse og aktivitet er riktige. Den peker også på områder vi må se nærmere på.»,(Regjeringen.no, 2011). Med andre ord – skal en lykkes med integrering og mangfold i norsk arbeidsliv, må nye offentlige tiltak settes i verk.

2.3.Omsorgssektor og skipsbygging som studieobjekter

Jeg ønsker å se nærmere på produktivitet og etnisk mangfold på multikulturelle arbeidsplasser, og jeg kommer fra en region med stor andel utenlandsk arbeidskraft.

Både skipsbyggingsindustrien i fylket og omsorgssektoren har en mange utenlandske ansatte, og ser også ut til i overskuelig framtid å ville ha et stort behov for arbeidskraft. «For å holde 2003-nivå på kommunale pleie- og omsorgstjenester vil arbeidskraftbehovet kunne øke med om lag 130 000 årsverk.», (Statistisk sentralbyrå, 2006, 14.september).

Familieinnvandrere og medflytterne til arbeidsinnvanderne kan etter hvert her utgjøre en viktig arbeidskretsressurs for mange kommuner, (Hanche-Olsen & Båtevik, 2011, s. 59).

Skipsbyggingsindustrien er selvsagt mer konjunkturfølsom.

Begge sektorer er relativt krevende språklig. Omsorgssektoren har mye pasientkontakt og mye nødvendig kommunikasjon med kolleger. Skipsbygging krever også mye kommunikasjon – båtene er skreddersøm og tilpasset reders bestilling og konkrete behov. Tegninger skal leses og forstås, løsninger på mange praktiske spørsmål skal finnes. Skipsbygging er derfor kommunikasjonsmessig mye mer krevende enn det vi ser på som samlebåndsproduksjon. Utenlandske ansatte i begge sektorer må – uten å lage farlige misforståelser- kunne kommunisere med sine kolleger.

Dette er bakgrunnen for at skipsbygging og omsorgssektor er valgt som objekter for min studie. For å gjøre studien overkommelig er ett skipsverft og en sjukeheim valgt ut. Begge ligger i Fjordnes kommune. Kommunen selv sier i sin kommuneplan at kommunen har et sterkt næringsliv, med tyngda i skipsrelatert industri og offentlig omsorg. I samfunnsdelen av kommunens planer for 2015-2025 er «den internasjonale kommunen» et av 10 fokusområder. Det sies også i kommuneplanen at uten innvandring stopper kommunen og at det etniske mangfoldet vurderes som en ressurs i stedet for et problem.

Omsorgssektoren – gamle og nye utfordringer

Samhandlingsreformen (Helse-og omsorgsdepartementet, 2012) gir kommunene større ansvar og nye oppgaver. Kombinert bl.a. med mangel på fagfolk og stigende antall personer som trenger pleie- og omsorg, skaper dette nye utfordringer for pleie- og omsorgssektoren ute i kommunene. Norsk sykepleierforbund har utarbeidet en politisk plattform for ledelse i helse- og omsorgssektoren i Norge der de identifiserer en del kjennetegn på god ledelse

innen sektoren, (Norsk sykepleierforbund, 2013, s. 5). Etter deres mening omfatter god ledelse innen helse- og omsorgstjenesten:

- Verdibasert, etisk bevissthet
- Tydelige mål og strategier
- Involvering av pasienter, pårørende, brukere og medarbeidere
- Åpenhet, ærlighet og transparens
- Tilstedeværelse og tilgjengelighet
- Motivering og veiledning av medarbeidere
- Faglig forsvarlighet
- Utnyttelse av de økonomiske og strukturelle rammene for å skape best mulig pasientomsorg
- Samhandling mellom profesjoner, enheter og etater
- Følge relevant lovverk
- Fokus på muligheter, innovasjon og framtid
- Aktiv deltakelse der beslutninger tas

Dette er omfattende mål som både setter store krav til kommunikasjon, kulturell kompetanse og inngående kunnskap om det norske samfunnet. Krevende for en nordmann, vesentlig mer krevende for en sjukepleier fra et annet land. For en ansatt «på golvet» er dette også krevende; verdier, etikk og mål skal forstås på en så djup måte at det sitter i ryggmargen, pasienter og pårørende skal involveres, en skal være åpen, ærlig og transparent.

Skipsbygging – ikke alle «polakker» er polakker

Skiftet er ferdig for kvelden. De står utenfor porten og venter på transport til en eller annen brakkeby. De er menn, de er mange, de er kledd i svarte joggebukser, de snakker sammen på et språk vi ikke forstår. De kommer fra Polen, Litauen, Estland, Latvia, Romania. Kanskje heter de Piotr, Vitautas eller Viktor. I brakkebyen vasker kvinner rommene deres og lager mat til dem. Disse kvinnene er like usynlige og kommer fra de samme landene. Kanskje heter de Janina, Krystyna eller Valentina.

Vi kaller dem bare «polakker».

De er arbeidskraft, de sveiser, de maler, de legger rør, de jobber og jobber. I Norge vil de bruke minst mulig penger, pengene skal hjem for å skape et bedre liv for seg og sine. De kan ikke norsk, de vet ikke hvem kong Harald er, de lever sitt brakkeliv helt på utsida av våre lokalsamfunn. Om kvelden skyper de med familien, når de drar hjem fyller de opp bilene, sover og kjører på skift, rekker ferga fra Nynäshamn til Ventspils og er snart hjemme.

De fleste av disse mennene er leiearbeidere som jobber for bemanningsselskaper, de er ikke en del av selve arbeidsstokken ved verftet. Noen er faste innleidde, men de fleste kommer og går med verftets arbeidskraftbehov. De er våre nye arbeidende hender.

2.4. Oppsummering kontekst

Dette kontekstkapitlet har vist at økt globalisering tilsier mer etnisk mangfoldige arbeidsplasser, at innvandrere er overrepresentert i privat sektor, at arbeidsledigheten blant innvandrere øker, at det rapporteres om varierte erfaringer med etnisk mangfold i forhold til produktivitet og lønnsomhet, at mangfold er en politisk målsetting, men at norskopplæring verken er en rettighet eller en plikt for EØS-borgere. Kapitlet har også vist at Møre og Romsdal har stor og økende arbeids- og familieinnvandring og at flertallet av innvandrerne til fylket kommer fra EØS.

Som eksempel på multikulturelle arbeidsplasser i Møre og Romsdal, velger jeg å se nærmere på skipsbyggingsindustri og omsorgssektor. Hva skjer med organisasjonene når en stor prosentdel av arbeidsstokken er innvandrere? Men før jeg foretar datainnhenting ute i organisasjonene, må jeg skaffe meg et forskningsmessig og teoretisk rammeverk.

3. Kunnskapsstatus på området – aktuell forskning

Det er ingen grunn til å finne opp kruttet på nytt, forskning må bygge på eksisterende kunnskap. «Good research depends on good preparations and a cornerstone of this is familiarity with existing ideas and findings that have been published on the area of the proposed investigation.» (Denscombe, 2010, s. 33). Jeg må gjennomføre et systematisk litteratursøk for å finne faglitteratur som kan belyse mitt forskningstema.

I min bokhylle står allerede Michalle E. Mor Baraks *Managing Diversity – Towards a Globally Inclusive Workplace* (Mor-Barak, 2014) samt Den store Globe-studien av 62 land: *Culture, Leadership, and Organizations* (House, 2004). Begge bøkene er utgitt av SAGE Publications og begge er på engelsk. Mor-Barak er professor ved University of Southern California og må dermed antas å stille med amerikansk forforståelse i ryggsekken. Bak Globe-studien står fem redaktører fra fem ulike universiteter i USA og Canada. De knyttet til seg et rådgivingsteam med folk fra Sverige, Tyskland, India, USA, Canada, Costa Rica, Danmark og Sør Afrika, og har i tillegg med seg forskere fra alle de 62 studerte landene. Forforståelsen vil trolig likevel også her være mye vestlig og anglo-amerikansk.

I mange av verdens land jobber mennesker med ulik kulturbakgrunn sammen og mye kan læres og mye kan læres bort. Sverige og Tyskland er kulturelt nært oss, har stor innvandring og har, i alle fall i enkelte regioner, et etnisk mangfoldig arbeidsliv. Her har vi kanskje mer å hente enn i USA som er grunnlagt av innvandrere fra mange ulike land. Innenfor rammene av en masteroppgave velger jeg likevel ikke å søke i databasene etter svensk og tysk faglitteratur, men holder meg til de to ovenfor nevnte bøkene for å få det generelle internasjonale perspektivet.

Mitt forskningstema er norske multikulturelle arbeidsplasser. Jeg må derfor ha søkekriterier som gjør at jeg kan finne nyere norsk forskning som kan belyse hvordan norske

organisasjoner kan ta vare på det potensiale som ligger i en etnisk mangfoldig arbeidsstokk og gjøre dette mangfoldet produktivitetsfremmende. Selv om norsk forskning i databasene også er registrert med engelske søkeord, velger jeg norske søkeord. Databasen jeg bruker er BibSys – ORIA.NO , denne er arvtaker etter BibSys ASK og skal også plukke opp det som en før måtte bruke baser som Google Scholar til.

Da den store veksten i innvandring er relativt ny og forskning dessuten tar tid, velger jeg å søke bare blant bøker/doktoravhandlinger/artikler og masteroppgaver utgitt de siste 5 årene. Søkekriteriene og antall treff er vedlagt, (Vedlegg 3). Antall treff på artikler ble relativt stort, jeg skummer her bare delvis igjennom treffene. Valg av søkeord - og bortvalg av andre søkeord - påvirker selvsagt hvilke søketreff jeg får. Sammen med en kanskje for lite systematisk gjennomgang av artikler, kan dette medføre at jeg ikke har fått med meg all sentral ny forskning. Men tiden er knapp og noen valg må man ta.

3.1.Ulike nasjoner – ulike kulturelle kjennetegn

Hvordan organisasjoner og ledelse fungerer, varierer fra kultur til kultur. Fra midt på 90-tallet og utover samlet et stort multinasjonalt team via Globe-studien inn data fra 17.000 mellomledere i 951 organisasjoner i 62 land, (House, 2004, s. 29). Deres utgangspunkt var at «the attributes and entities that differentiate a specific culture are predictive of organizational practices and leader attributes and behaviors that are most frequently enacted and most effective in that culture.» (House, 2004, s. 17).

De 62 landene ble delt inn i 10 forskjellige klynger: der Nordic Europe består av Danmark, Finland og Sverige, Eastern Europe består av bl.a. Hellas, Polen, Russland, og Southern Asia av bl.a. India, Indonesia, Iran, Filippinene og Thailand, (House, 2004, s. 191). Jeg forutsetter her at Norge ikke er vesensforskjellig fra nordiske naboer og derfor også tilhører Nordic Europe. Tyskland tilhører, ikke overraskende, Germanic Europe og Polen tilhører Eastern Europe. I hvilken grad de baltiske land (Latvia, Estland og Litauen) nå i 2015 tilhører Norden eller Øst-Europa er vanskelig å si. Men empirien ble innsamlet fra siste halvdel av 90-tallet, på det tidspunkt forutsetter jeg at Baltikum tilhørte den øst-europeiske kulturklynge. Tidlig 90-tall medførte ellers store endringer i Øst-Europa etter kommunismens fall. Det kan hende at noen av funnene fra Øst-Europa ville vært annerledes nå med mer stabile forhold. Det får bli spekulasjoner, jeg må forholde meg til Globe-tallene slik de foreligger.

Globe-studien er en meget omfattende studie. Jeg vil konsentrere meg om de kulturforskjellene som kan være mest aktuelle relatert til arbeidsplasser innen skipsbygging og omsorgssektor. Vi i Norge tilhører Norden, i skipsbyggingsindustrien er det mange fra Øst-Europa og i omsorgssektoren er det mange fra både Øst-Europa og Sørlege Asia. Kulturforskjeller «internt» mellom Øst-Europa og Sørlege Asia blir det for omfattende å gå inn på selv om det ganske sikkert er relevant innen omsorgssektoren.

Hofstede identifiserte fem hovedområder der en ser klare kulturforskjeller: «power distance, uncertainty avoidance, individualism- collectivism, masculinity-femininity and long-term – short-term orientation», (Northouse, 2010, s. 339). De nyere GLOBE-studiene identifiserer ni forskjellige dimensjoner der de ulike kulturklyngene scorer ulikt, (House, 2004, s. 30).

1. Assertiveness - selvhevdelsesorientering.

Her scorer Øst-Europa en del høyere enn både Norden og Sørlege Asia. Men mens både Norden og Øst-Europa ønsker å bli mindre selvhevdende, ønsker Sørlege Asia å bli vesentlig mer, (House, 2004, s. 423).

2. Collectivism I - Institutional Collectivism – Kollektivism i samfunnet.

Kollektivism i samfunnet går på hvorvidt organisasjoner og samfunn vektlegger mer det kollektive enn de individuelle mål og resultater. Hvorvidt et samfunn er preget av kollektivism eller individualisme påvirker bl. a. personalpolitikk og hva som motiverer ansatte. Mye av motivasjonsteoriene er amerikanske, USA er en individualistisk kultur. Dermed får vi overfokus på individuelle behov og nytteorientert målrettet adferd. «By contrast, in collectivist cultures the need to fulfill duties and obligations and to contribute to the group are central components of motivation.» (House, 2004, s. 455). Sørlege Asia scorer svært høyt på kollektivistiske verdier, Norden scorer aller lavest, altså enda lavere enn den anglo-amerikanske klynga. Øst-Europa scorer også lavt.

3. Collectivism II - In-Group Collectivism – Gruppetilhørighet/ lojalitet/samhørighet/ dedikasjon til egen organisasjon og familie/skille mellom inngruppe og utgruppe.

Våre tre aktuelle klynger scorer nesten likt på verdier, hvordan de ønsker at det skal være. Men det er grunn til å legge merke til at for oss, for Norden, er det stor forskjell på hvordan det er og hvordan vi ønsker at det skal være, altså stor forskjell på praksis og på verdier. Dette skyldes iflg House m.fl. at vi historisk har hatt lav gruppetilhørighet,. (House, 2004, s. 481). Sørlege Asiatiske og øst-europeiske kultur har mye mer fokus på lojalitet til egen gruppe enn vi nordiske har.

4. Future-orientation – Framtidsorientering.

I hvilken grad oppmuntrer og belønner samfunnet framtidorientert oppførsel som f.eks. planlegging, investering og behovsutsettelse? I kulturer med lav framtidorientering kan folk ofte vise stor spontanitet og evne til å nyte nuet. Skal en planlegge for framtida og utsette behovstilfredstillelse, må en selvsagt stole på at det blir en framtid verdt å vente på. Soldater som skulle på slagmarka hadde ingen grunn til behovsutsettelse. Jeg antar at bla. finanskriser, politisk uro og religion kan påvirke et samfunns framtidorientering. Ikke overraskende var framtidorienteringa sterkere i Norden enn i Øst-Europa på tidspunktet for Globe-studien, (House, 2004, s. 322).

5. Gender-egalitarianism – Samfunnets nivå på likestilling mellom kjønn.
Det som måles her er kvinners deltakelse i økonomi, ledelse og politikk. Her scorer Øst-Europa høyest, tett fulgt av Norden, Sørlige-Asia er mer gjennomsnittlig i verdenssammenheng.
6. Humane orientation – Menneskeorientering.
«..defined as the degree to which an organization or society encourages and rewards individuals for being fair, altruistic, friendly, generous, caring, and kind to others.», (House, 2004, s. 569). Slikt det er (praksis) har Sørlige Asia vesentlig mer menneskeorientering enn Øst-Europa, Norden er midt i mellom, (House, 2004, s. 573-574). Men det som er meget interessant er at det er små forskjeller når det kommer til verdier, hvordan de ønsker at det skal være. Både vi i Norden og de i Øst-Europa, spesielt Polen, ønsker en vesentlig snillere kultur, for å si det litt enkelt. Kulturforskjeller kan ha klart vesentlige implikasjoner for utførelse av ledelse. Globe-studien viser at «Humane-Oriented leader behaviors are perceived to be most significantly effective in the Southern Asia cluster,..» «The region with significantly lower scores (for menneskeorientert ledelse) are Nordic Europe...», (House, 2004, s. 591-592).
7. Performance orientation – Resultatorientering/ hvorvidt en kultur belønner resultater/ excellence/ måloppnåing.
Her scorer de tre aktuelle klyngene nokså likt og nokså høyt på hvordan de ønsker at det skal være, alle kulturer ønsker å belønne forbedringer og gode resultater. På hvordan det er, på praksis, scorer Øst-Europa lavest i verden, mens Sørlige Asia er blant de som scorer høyest, (House, 2004, s. 262-263).
8. Power distance – Maktdistanse.
«.. this dimension reflects the extent to which a community accepts and endorses authority, power differences, and status privileges.»,(House, 2004, s. 513). Samfunn med lav maktdistanse kjennetegnes bl.a. av stor middelklasse, stor sosial mobilitet, deling av informasjon, et demokrati med deltakelse av alle grupper og der alle kan oppnå innflytelse hvis dyktige nok, makt betraktes negativt som en mulig kilde til korrupsjon og tvang. Maktdistanse er det minst ønska, men mest fremherskende kjennetegnet for samfunnene verden rundt. Verdiene, hvordan de ønsker det skal være i sitt samfunn, er nokså like for de tre klyngene av land. Derimot får vi klare forskjeller mellom Norden og Sørlige Asia på praksis, på hvordan samfunnene vurderes å være. Det er størst maktdistanse i Sørlige Asia, (House, 2004, s. 539-540). For Norden sitt vedkommende er det stort standardavvik, Danmark har vesentlig mindre maktdistanse enn Sverige og Finland. Å anta noe om hvordan Norge ville ha kommet ut i en tilsvarende undersøkelse, vil bare være syensing.
9. Uncertainty avoidance – Unnvikelse av usikkerhet.
Folk ønsker regler og systemer for å redusere risiko og skape forutsigbarhet. Norden

er den regionen som unnviker usikkerhet aller mest. Land med høg score for unnvikelse av usikkerhet (altså Norden) tenderer til å være rike, ha gode borgerrettigheter, ha stor konkurransekraft og mye forskning, stor trygghet og gode levekår. Dette er til å kjenne seg igjen i, og i Norge har vi ordning og reda på det aller meste. Men våre verdier, slik vi ønsker det skal være, stemmer ikke med slik vi har det. Norden scorer svært lavt på ønske om å unnvike usikkerhet, (House, 2004, s. 635-638). I Øst-Europa derimot ønsker de seg mer forutsigbarhet og rutiner enn de mente de hadde. Men her må vi altså ha i bakhodet at empirien ble samlet inn på det for dem meget urolige 90-tallet. Sørlege Asia ønsker også mer unnvikelse av usikkerhet enn de mente de hadde.

Alle bærer vi våre kulturelle ryggsekker, og kanskje er det lettere å glemme ulik kulturbakgrunn når hudfargen er lik. House m.fl. dokumenterer imidlertid at det er store forskjeller mellom klyngene. Følgende lille samtale mellom Patrick – amerikansk industrileder og Francisco – hans mexicanske formann viser at kommunikasjon er mer enn bare språk og ord (Mor-Barak, 2014, s. 207):

- Patrick: It looks like we're going to have to keep the production line running on Saturday.
- Francisco: I see.
- Patrick: Can you make it on Saturday?
- Francisco: Oh, yes.... Patrick, did I tell you that my son's birthday is this Saturday. My family is going to have a big party for him.
- Patrick: Oh, how nice. I hope that everyone has a wonderful time.
- Francisco: Thank you, I knew that you would understand.
- Patrick: OK, so see you on Saturday.

3.2.Mangfold og produktivitet

Mor Barak sier at alt for lenge har organisasjonsledere spurt: «*Is diversity good for business?*» Hun vil heller endre spørsmålet til: «*How can diversity work for organizations and for their employees and their communities?*» «Successful and seamless inclusion is the desired outcome of good diversity management.» Men, sier hun, dette er ikke en jobb for bedrifter og ansatte alene, også samfunnet må legge til rette gjennom nasjonalt og internasjonalt lovverk og politisk arbeid for å øke toleranse og kulturell forståelse. Hun er dypt overbevist om at inkludering er nøkkelen for å forstå mangfold i organisasjoner, (Mor-Barak, 2014, s. xiii), og har utviklet «the inclusive workplace model». Denne modellen har fire nivå, fra mikro til makro. På organisasjonsnivå er en inkluderende arbeidsplass definert som en som verdsetter og gjør seg nytte av både de individuelle forskjellene og intergruppeforskjellene som eksisterer i arbeidsstokken, (Mor-Barak, 2014, s. 238).

Hun siterer den kjente svenske lederen Percy Barnevik : «Global managers have exceptionally open minds. They respect how different countries do things, and they have the imagination to appreciate why they do them that way..... Global managers are made, not born.», (Mor-Barak, 2014, s. 237).

Mor Barak skiller mellom inkluderende og ekskluderende arbeidsplasser. De ekskluderende baserer seg på konformitet, at alle arbeidstakere må tilpasse seg flertallets allerede eksisterende verdier og normer. Typisk for en ekskluderende arbeidsplass er å holde en en-dags orientering for nyansatte, der alle nyansatte blir presentert for normer og regler og «sånn gjør vi det her hos oss.» En inkluderende arbeidsplass derimot baserer seg på pluralisme og forskjellige kulturelle perspektiv og avhengighet av gjensidig respekt og likeverdige bidrag, (Mor-Barak, 2014, s. 241). Ansatte som blir inkluderte i beslutningsprosesser og informasjonsnettverk føler seg mer tilfredse, mer dedikerte til arbeidsplassen sin og mer produktive enn de som ikke i samme grad blir inkluderte, (Mor-Barak, 2014, s. xiv).

En inkluderende arbeidsplass er ikke bare ledelsens ansvar, hun refererer til R.R. Thomas som sier at ansatte på alle nivåer må utvikle åpenhet og evner for å være effektive mangfoldsrespondenter som kloke og trygge effektivt kan samhandle med kolleger som kanskje er svært forskjellige fra dem selv. De ansatte må utvikle «diversity maturity» – «a combination of knowledge about diversity and a comfort with the dynamics of diversity relationships.», (Mor-Barak, 2014, s. 243).

Det finnes selvsagt hindre for å implementere en inkluderende arbeidsplass: ledelsens og de ansattes fordommer og eventuelt diskriminerende handlinger. Flertallets frykt for egne arbeidsplasser eller jobbsikkerhet er også effektive barrierer, (Mor-Barak, 2014, s. 245-248).

Nytten av en inkluderende arbeidsplass er på både individuelt og organisatorisk nivå. Bedriften vil iflg. Mor Barak få økt vekst og produktivitet, kostnadene vil bli mindre – bl.a. på grunn av mindre turnover og mindre sykefravær. Bedriften vil også tjene på et positivt image både blant ansatte, kunder og finansinstitusjoner, (Mor-Barak, 2014, s. 245-248). Det er det samme vi kan se i bedrifters årsmeldinger: de fokuserer på sine samfunnsbidrag og sin miljøvennlighet, et inkluderende og ikke-diskriminerende arbeidsmiljø vil bygge goodwill på samme måte. Her er det nok å nevne Stormberg.

3.3.Aktuell norsk forskning

I en forskningsartikkel fra 2004 sies det at annenhver nordmann frykter etniske konflikter som følge av økt arbeidsmigrasjon, men at integrasjonen går bra i bedrifter som tar forskjelligheten som en selvfølge. «Det betyr ikke at det som skiller, skal ignoreres. Tvert imot: - Bedriften bør bevisst åpne for at kulturvariasjoner kan tjene som ressurs, og jobbe med holdninger og toleranse.» De «bedrifter som ser ut til å lykkes med integrasjonen, utmerker seg ved at de også stiller noen grunnleggende krav til alle ansatte. To ting er

gjennomgående: Det skal snakkes norsk i jobbsammenheng. Og mannlige ansatte må akseptere kvinnelige overordnede.» Videre framkommer det i artikkelen at den største hindringen for jobbintegrasjon av utlendinger er språket, altså det å beherske norsk språk. (Gemini.no, 2004).

I masteroppgava *På Nebo Bjerg* (Solheim, 2011, s. 107-113) skriver Marte C.W. Solheim om høgkompetente utenlandske arbeidstakere i den maritime næringa på Sunnmøre. Hennes respondenter forteller om manglende prosedyrer og struktur som gjorde oppstarten på en ny arbeidsplass vanskeligere enn nødvendig. En informant synes nordmenn arbeider nesten litt «på slump». Organisasjonskart og organisasjonsstruktur var vanskelig å oppdrive, det var lite nedskrevne prosedyrer, men mye taus kunnskap. Noen mente at bedrifter i den maritime klynga hadde vokst så fort at administrasjonen ikke henger helt med. Nordmenns litt avslappa stil på jobb er også noe som blir lagt merke til, likeledes den tillitten som ligger i fleksitid. Bortimot alle av hanens informanter peker på at de har mye kompetanse som ikke blir benyttet i den organisasjonen de er en del av.

Solheim (Solheim, 2011, s. 129-130) forteller også om utenlandske ansatte som ønsker å bidra i innovative prosesser, men at mye innovasjon stopper fordi «dei som har vore lenge i ei verksemd seier: «Slik gjer vi det her hos oss.»» Hun viser også til at bedrifter i den maritime klynga på Møre framstår som arrogante i samhandling med utenlandske kunder, og spør om ikke klynga burde spilt mer på lag med den internasjonale kompetansen som er i bedriftene.

Jeg fokuserer på de ansatte i produksjonen, disse kan selvsagt også ha høg utdanning, men faller trolig utenfor den høgkompetente arbeidskrafta som Solheim forsket på. I produksjonen har de gjerne en arbeidsleder/formann som formidler forventinger og krav tydeligere enn det en nyansatt på kontor vil oppleve. Savnet av struktur og prosedyrer vil jeg dermed anta er større for den høgkompetente arbeidskrafta enn for de produksjonsansatte. I forhold til min problemstilling, tolker jeg Solheim slik at mer struktur og prosedyrer og mindre avhengighet av taus kunnskap vil bedre klima for mangfold i en organisasjon. Samtidig kan mer struktur og prosedyrer gjøre organisasjoner mer formelle/hierarkiske og mindre flate. Dette er et ledelsesansvar - og et ledelsesdilemma.

Tidligere nevnte Gemini omtaler et pågående forskningsprosjekt,(Gemini.no, 2013). Artikkelen tittel er talende: «Kulturkrasj påvirker bunnlinja. Flat struktur forvirrer utenlandske arbeidere. Det rammer effektiviteten i norske bedrifter.» I samarbeid med to bedrifter i Verdal skal SINTEF søke etter «en måte å organisere arbeidet på som kan videreføre den norske samarbeidsmodellen, samtidig som man kan produsere effektivt med høy andel av innleide arbeidere.» Solheim (Solheim, 2011) forteller om utenlandsk arbeidskraft som savner prosedyrer og struktur, Gemini forteller om industrier som opplever at det oppstår kulturkrasj når øst-europeisk arbeidskraft kommer til Norge. Skal øst-europeisk arbeidskraft fungere godt i norske bedrifter, må det jobbes med

kompetanseutvikling, ledelse og kommunikasjon. SINTEF-prosjektet skal gå over fire år, sluttrapportene blir spennende lesning.

Forskningen gir sprikende svar på om mangfold lønner seg. «Det er sannsynlig at dette henger sammen med at mangfoldets konsekvenser for produktivitet avhenger både av hvilken form for mangfold vi snakker om, og av hva slags arbeidsoppgaver som skal utføres. For eksempel er det grunn til å tro at noen former for dybdemangfold kan øke kreativiteten i en arbeidsgruppe. Dersom det ikke er kreativt arbeid som skal utføres, er verdien av mangfold antakelig mindre.» (Bore et al., 2013, s. 8). Bore, Djuve, Tronstad viser videre til undersøkelser som tyder på at virksomheter med god representasjon av etniske minoritetsgrupper har bedre lønnsomhet enn majoritetsdominerte virksomheter, men her er det vanskelig å vite om det er mangfoldet i seg selv som er produktivitetsfremmende eller om lønnsomheten har økt fordi virksomheten faktisk har rekruttert de beste folkene som fins å få tak i - uavhengig av etnisitet.

4. Teoretisk tilnærming

Som jeg senere kommer tilbake til¹⁰, er mitt ontologiske standpunkt det kritisk realistiske. Jeg tror ikke positivistiske allmenngyldige lover fungerer når det er samfunn og organisasjoner som ligger under lupen. Men forskning kan avdekke visse mønstre og sammenhenger som er gyldige i alle fall i en viss tidsperiode og i en viss kontekst. Jeg er derfor på jakt etter forskningsbasert teori som kan være redskaper for å belyse mitt forskningstema.

4.1. Interaktiv innovasjon

Mitt forskningstema er de multikulturelle arbeidsplassene, etnisk mangfold og produktivitet. Produktivitet og innovasjon er nært sammenknyttet. Verdier skapes når organisasjoner på en smartere måte kan produsere etterspurte varer eller tjenester.

Det blir ofte skilt mellom to modeller for innovasjon: den lineære og den interaktive. «Medan den lineære innovasjonsmodellen føreset spesialisering og arbeidsdeling, framstiller den interaktive modellen innovasjon som ein læringsprosess mellom produsentar, kundar, offentlege styresmakter m.m. der design og prøveproduksjon inngår som ein integrert del av produksjonen. I denne modellen inngår også lokalisert uformell og såkalla taus kunnskap som ein vesentleg del av innovasjonsprosessen.» (Amdam, 2005, s. 35-36).

Innovasjonsforskning peker på en positiv sammenheng mellom en regions innovasjonstakt og arbeidsstyrkens utdanningsnivå. (Båtevik et al., 2013, s. 10-11). Møre og Romsdal har et relativt lavt utdanningsnivå (Møre og Romsdal fylkeskommune, 2014, s. 58). Likevel er FOU-aktivitetene i bedriftene over landsgjennomsnittet. Båtevik m.fl. sier dette om Møre og

¹⁰ Kap.6

Romsdal og erfaringsbasert innovasjon: «...mykje av nyskapinga i fylket er prega av inkrementell innovasjon; der utviklingsprosessane er integrerte i produksjonen og evna til å ta i bruk ny kunnskap og teknologi er høg, samstundes som dei tilsette har høg erfaringsbasert kompetanse (Isaksen & Asheim, 2008).» (Båtevik et al., 2013, s. 11). Det er altså ikke bare utdanningsnivået som teller for innovasjon, men også den erfaringsbaserte kompetansen og organisasjoners lærevilje og evne til å ta i bruk kompetanse.

Mange mener at innovasjoner i skipsbyggingsindustrien i Møre og Romsdal nettopp skjer gjennom å skape en kunnskapsbasert praksis i kommunikasjonen mellom kravsspesifiserende redere (kunder), næringslivsbetalt forskning (FoU), praktiske og problemløsende ansatte.

4.2. Endringsledelse

Jeg forutsetter at en organisasjon defineres som et åpent system, sterkt påvirket av sine omgivelser, (Scott, 1998, s. 117). Med omgivelser menes både de teknisk/rasjonelle og de institusjonelle. De tekniske faktorer er mye direkte knyttet til produksjon og systemer for effektivt å transformere input til output: råvarer, ressurser, effektiv produksjon, salg og marked. Altså de klassiske variable fra bedriftsøkonomien. De institusjonelle omgivelsene overlapper delvis de tekniske, men «er i stor grad formet av fundamentale verdier og langsiktige trender i den samfunnsmessige utviklingen», (Busch, Johnsen, Vanebo, & Valstad, 2007, s. 82). «Institutions consist of cognitive, normative, and regulative structures and activities that provide stability and meaning to social behavior.» (Scott, 1998, s. 133).

Mangel på arbeidskraft med medfølgende stor innvandring er et eksempel på tekniske endringskrefter som kan påvirke interne prosesser. Den arbeidskraften – de «human resources» - som brukes i produksjonen er annerledes enn før, input er altså endret, påvirkning på output kan påregnes.

Den institusjonelle regulerende pilaren består av lover og reguleringer som organisasjonene bare må ta hensyn til: arbeidsmiljølov, introduksjonslov og hvem som får kommunalt betalt norskopplæring, EØS-regler, NAV-regelverk, samhandlingsreform, utlendingslov osv påvirker klart bedriftens handlingsrom.

Mindre åpenbart er det å ta inn over seg og se klart den kulturelt/kognitive og den normative pilaren og se hvordan disse kreftene i de institusjonelle omgivelsene kan prege interne prosesser i en organisasjon. De institusjonelle kreftene kan ha en tendens til å virke konserverende. Vane, felles forståelse og «tatt for gitt» -kunnskap der folk kopierer hverandre preger den kulturelle-kognitive pilaren. Når en ny tanke dukker opp møter den motstand fordi den krasjer med det behagelig kjente. Mye blir gjort av gammel vane, «slik gjør vi det her hos oss» og kanskje ser en ikke skogen for bare trær. Stor grad av arbeidstakere fra andre land som bringer inn annen kultur/andre normer kan utfordre denne «sånn har vi alltid gjort det»-tankegangen.

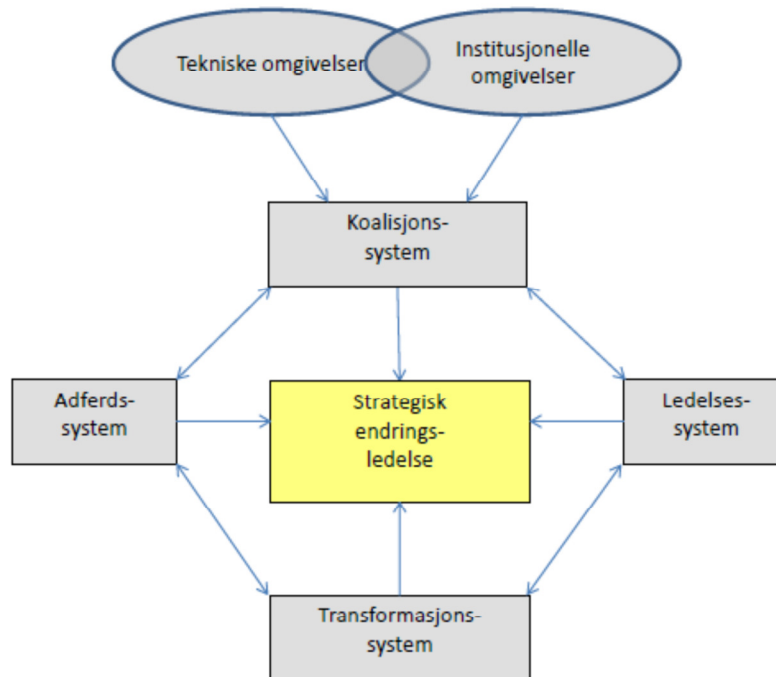
Å innse at en organisasjon er en sosial organisme som også formes av institusjonelle omgivelser er en viktig side ved lederrollen. Det sentrale ved endringsledelse er å forstå bedriftens kontekst og å tilpasse kartet til endret terreng. «Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig tilpasning og ønsket utvikling.» (Busch et al., 2007, s. 11)

Busch m.fl. har utviklet en modell for endringsledelse¹¹; *Den konseptuelle modell for endringsledelse* (Busch et al., 2007, s. 34) som betrakter en organisasjon som bestående av fire delsystemer og der organisasjonens tekniske og institusjonelle omgivelser utgjør koalisasjonssystemet. En organisasjon består av mennesker; mennesker med kunnskap, motivasjon, normer, verdier og følelser. Fordi mennesker aldri kan bli helt rasjonelle, kan heller ikke organisasjon framstå som helt rasjonelt system. Adferdssystemet brukes av Busch m.fl. som benevnelse på summen av den individuelle adferden til menneskene som er involvert i organisasjonen. Transformasjonssystemet tilsvarer på mange måter den gamle oppfatningen av en bedrift og dreier seg om selve produksjonen av varer og tjenester samt nødvendige støttefunksjoner i økonomiavdeling, salgsavdeling osv. Ledelsessystemet setter mål for og finner løsninger for eget system og de tre andre delsystemene. (Busch et al., 2007, s. 35-36)

Busch m.fl. har på basis av den konseptuelle foretaksmodellen og empiriske studier utviklet en normativ modell for ledelse av radikale endringsprosesser, (Busch et al., 2007, s. 260-262). Første punkt går på å erkjenne det ytre endringspresset og identifisere problemstillinger og utfordringer. Denne modellen er ikke helt ulik Taylor Cox sin endringsmodell¹² for arbeid med mangfold i organisasjoner.

¹¹ Figur 7

¹² Figur 9



Figur 6 Konseptuell modell for endringsledelse.(Busch et al., 2007, s. 34)

4.3.Modell for organisatorisk endring ved stor grad av etnisk mangfold

Den amerikanske forskeren Taylor Cox jr. (Cox, 2001, s. 19) har utviklet en endringsmodell for arbeid med mangfold i organisasjoner. Diversity climate – klima for mangfold - påvirker både organisasjonens produktivitet og individenes individuelle utbytte.

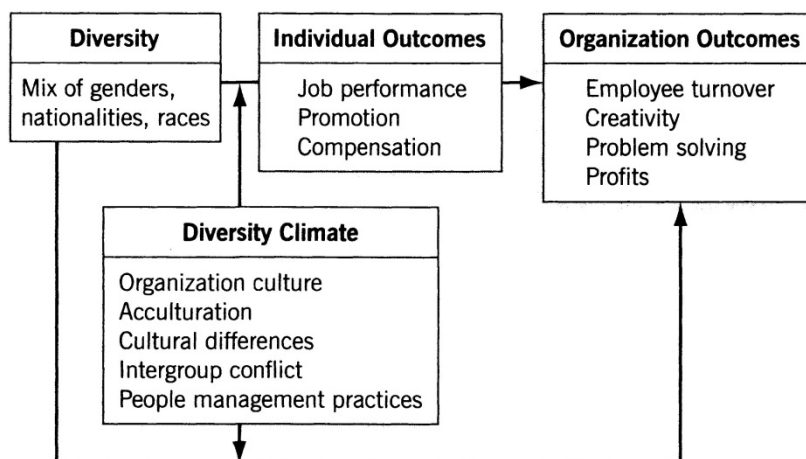


Figure 5.1. Theory of Diversity Effects

Source: Adapted from Figure 1.1 of *Cultural Diversity in Organizations Theory, Research & Practice* by Taylor Cox Jr., 1993. Berrett Koehler Publishing. Items listed in each box are exemplary, not exhaustive.

Figur 7 Theory of Diversity Effects. Kopiert fra (Cox, 2001, s. 79)

Med diversity mener Taylor Cox “.. the variation of social and cultural identities among people existing together in a defined employment or market setting.” (Cox, 2001, s. 3). Menneskers sosiale og kulturelle identitet kan knyttes til rase, kjønn, nasjonalitet, religion, aldersgruppe, profesjon osv. Jeg vil denne i oppgaven fokusere på sosial og kulturell identitet knyttet til nasjonalitet, og settingen er arbeidsplassen.

Å lede en organisasjon med stor grad av mangfold blant de ansatte er utfordrende, (Cox, 2001, s. 4-11). De negative effektene kan bestå av mindre effektiv kommunikasjon, konflikter, mindre tilhørighetsfølelse, mobbing og diskriminering. Disse negative effektene må ledelsen søke å minimere. På den annen side kan mangfold gi nye muligheter, disse effektene må søkes maksimert. I tillegg til å oppfylle mange bedrifters kjerneverdi som går på respekt og rettferdighet for alle ansatte, vil mangfold også kunne gi forbedret problemløsning, økt kreativitet og innovasjon, økt fleksibilitet, økt human kapital samt forbedret markedsstrategi i et globalt marked.

Cox mener mange tidligere forsøk på «managing diversity» har feilet fordi utfordringen var feildiagnostisert, løsningen en kom opp med var feil samt at en har tatt feil av organisasjonens lærekurve. Når f.eks. reelle kulturforskjeller basert på nasjonalitet ikke erkjennes og nyansatte med en annen kultur utsettes for et konformitetspress slik at de enten forlater organisasjonen eller tilpasser seg, får ikke organisasjonen nytte av potensialet som mangfoldet gir. Å etablere tverrkulturelle team eller plassere utlendinger i styret er ikke nok, systemteori tilsier at når ett element i organisasjonen endres, må øvrige elementer også endres for å oppnå vellykket effekt. Det å ansette folk fra minoritetsgrupper, har liten organisatorisk effekt dersom organisasjon i neste øyeblikk forfremmer folk med lavtoleranse for de samme minoritetene. Videre har det, iflg Cox, vært en tendens til å tro at organisasjoners lærekurve i retning av å ønske mangfold velkommen og se mangfold som en ressurs, er mye brattere enn den viser seg å være. Ting tar tid. Når ledelsen ikke innser at lærekurven i realiteten er ganske flat, kan de bli utålmodige, skifte fokus og avslutte gode prosesser for tidlig. (Cox, 2001, s. 11-15).

På denne bakgrunn og med solid erfaring fra store internasjonale firma, har Cox utviklet sin Change Model for Work on Diversity, (Figur 8). Modellen er en helhetlig modell for organisasjonsendring. En effektiv organisasjonsendring går i en kontinuerlig loop, inkluderer alle elementene i modellen og har lederskap som en helt essensiell forutsetning.

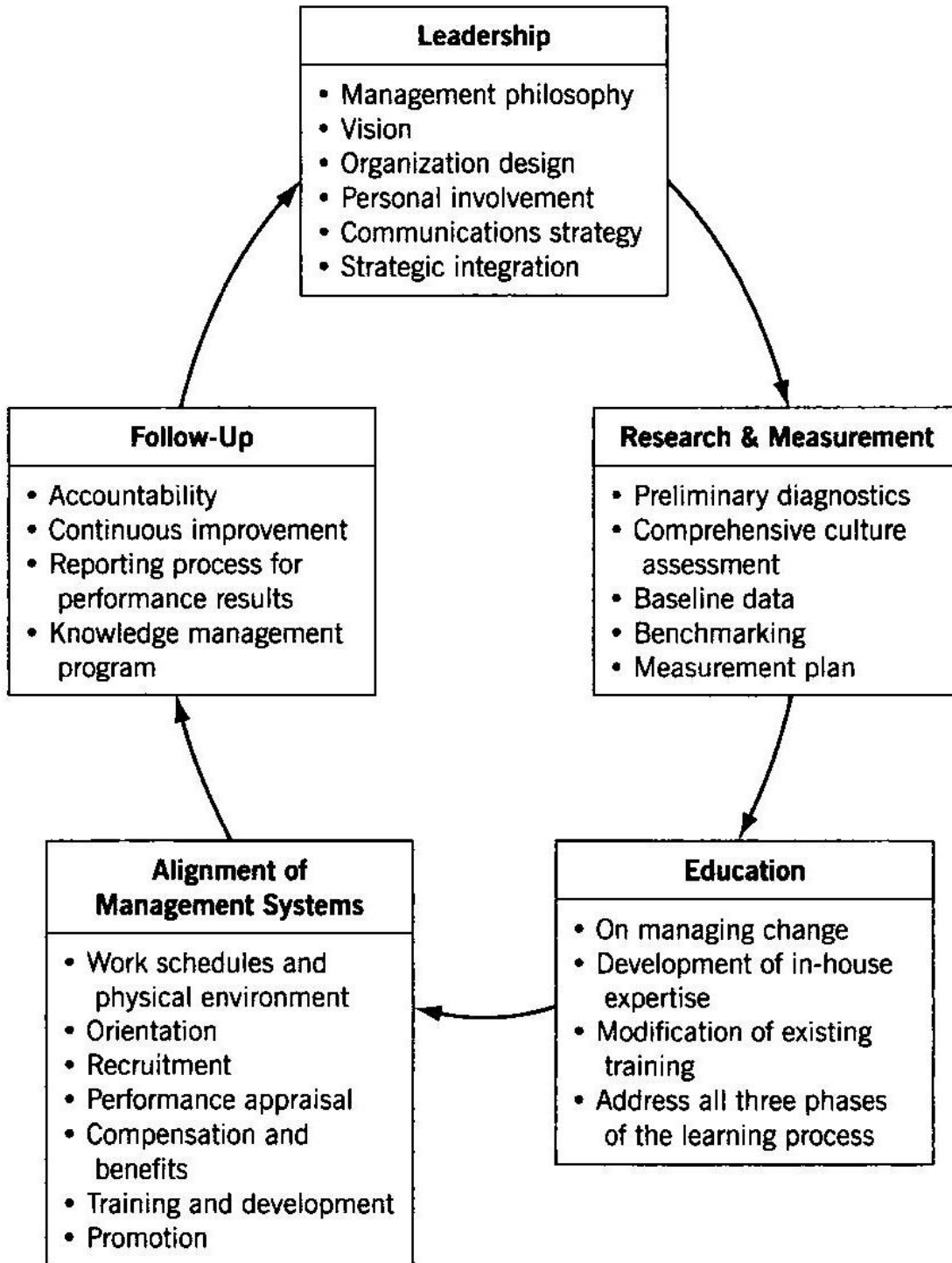


Figure 2.1. Change Model for Work on Diversity

Figur 8 Change Model for Work on Diversity. Kopiirt fra (Cox, 2001, s. 19)

Systematisk kunnskapsinnhenting er viktig, både for å avklare hvor landet ligger som grunnlag for selve endringsprosessen (Research) og deretter for å måle progresjonen i endringsprosessene (Measurement). Min masteroppgave kommer inn i startfasen av endringstiltak (Research): systematisk å avdekke fenomen, se årsakssammenhenger og hvordan fenomen forholder seg til hverandre. Et slikt datagrunnlag kan danne basis for videre analyse og definisjon av endringstiltak.

«...change must be *data driven*.»(Cox, 2001, s. 59). I sin modell fokuserer Cox på bruk av data for å bygge opp en forpliktelse for endring, for forbedring av utdanning/opplæring i mangfold, for å diagnostisere klimaet for mangfold og for å måle progresjon. Endring skaper gjerne motstand, og når målet er å skape et inkluderende miljø for mangfold kan gjerne medlemmer av majoritetskulturen reagere med frykt for at hele endringsprosessen er et null-sum spill der de er den tapende part. Her er god kommunikasjon internt i organisasjonen samt samarbeid med fagforeningene viktig.(Cox, 2001, s. 60, 62) Videre er det mange som ikke ser at mangfold på arbeidsplassen er noe å styre med, de ser verken problemene eller mulighetene. Også av slike grunner er det viktig å samle inn et godt datagrunnlag.

For meg i oppgavesammenheng er diagnostisering av klima for mangfold (diversity climate) det jeg vil se mer på. Cox har satt opp 14 komponenter som måler organisasjonens kapasitet for å ønske velkommen og bruke mangfold i arbeidsstokken som en produktivetsfremmende faktor, (Cox, 2001, s. 65-68). Han påpeker at det ikke er nødvendig å nytte alle 14 indikatorene for å danne en nyttig diagnose. (Cox, 2001, s. 67).

Cox sine 14 indikatorer på klima for mangfold er:

PÅ INDIVIDNIVÅ:

Amount of identity-group prejudice –
Så store fordommer mot noen at en blir negativ i utgangspunktet bare fordi de er medlemmer i en gruppe.

Amount of stereotyping –
Stereotypier/båsetting. Antar at noen har mindre evner/negative karaktertrekk fordi de er medlemmer i en gruppe.

Amount of ethnocentrism –
Foretrekker sine egne. Ser medlemmer av andre grupper gjennom egne, etnosentriske briller.

PÅ ORGANISASJONSNIVÅ:

Identity profile of workforce –
kvantitative nøkkelopplysninger om arbeidsstokken: alder, inntekt, etnisk gruppe, ansettelsesforhold,....

Mode of acculturation –
Må mindretallet tilpasse seg flertallet eller er pluralisme mulig?

Content of organization culture –
Hvordan er organisasjonskulturen? Viktige normer og verdier.

Diversity-relevant personality traits –
Åpenhet og toleranse for andre måter å
være på (som et karaktertrekk)

Level of intergroup conflict –
Konflikter pga. sosiokulturelle forskjeller
mellom grupper

Group identity strength –
i hvilken grad en person føler seg knyttet
med sterke bånd til sin egen gruppe

Quality of intergroup communication –
kvaliteten på kommunikasjon mellom
gruppene? Hvor ofte og hvor effektiv?

Cultural differences and similarities –
kulturforskjeller og kulturlikheter mellom
gruppene

Power distribution among groups –
maktfordeling mellom grupper: i hvilken
grad har personer fra ulike grupper autoritet
og makt i organisasjonen?

People management practices and policies –
HR – policy og virkelighet: rekruttering,
forfremmelse, turnus,.....

Openness of informal networks –
I hvilken grad har medlemmer av alle
grupper adgang til ikke-formelle sosiale
nettverk?

5. Problemstilling og forskningsspørsmål

Tema for min masteroppgave er: Våre nye multikulturelle arbeidsplasser – etnisk mangfold og produktivitet. Etter å ha sett på kontekst og bakgrunnsinformasjon hadde jeg ønske om å finne ut: *Hvordan kan organisasjoner innen skipsbygging og omsorgssektor ta vare på det potensialet som ligger i en etnisk mangfoldig arbeidsstokk og gjøre mangfoldet produktivt fremmende?* Dette var en så omfattende problemstilling at den må justeres for å bli overkommelig. Med bakgrunn i kunnskapsstatus på området, teoretisk tilfang og hensyntagen til praktisk gjennomførbarhet, blir dermed min endelige problemstilling:

Både skipsbygging og omsorgssektor er arbeidsplasser der mange nasjonaliteter jobber sammen. Hvor langt har organisasjoner her kommet i arbeidet med å utvikle klima for mangfold?

For å gjøre problemstillingen forskbar, operasjonaliseres den i to forskningsspørsmål:

- I. Hvordan har ledelsen jobbet for å utvikle klimaet for mangfold? Hvilke forskjeller finnes mellom skipsbygging og omsorgssektor?

- II. Hva opplever de ansatte i produksjonen¹³ at fungerer godt og hva opplever de som utfordringer når folk fra mange ulike nasjonaliteter skal arbeide sammen? Hvilke forskjeller finnes mellom skipsbygging og omsorgssektor?

5.1.Hvordan belyser det teoretisk tilfanget min problemstilling?

Det teoretiske tilfanget er ledesnoren for de spørsmålene jeg skal stille mine informanter:

- Globe-studien (House, 2004) omtaler kulturelle forskjeller av betydning for arbeidslivet. De to organisasjonene jeg skal studere har mange ansatte fra Sørøst-Asia og fra Øst-Europa, hvordan fungerer dette i møte med nordisk kultur?
- Hvor inkluderende er egentlig arbeidsplassene? Her vil jeg operasjonalisere med bakgrunn i tanker hentet fra Mor-Barak (Mor-Barak, 2014).
- Mange utlendinger på jobber og konsekvenser for innovasjon, (Amdam, 2005), (Båtevik et al., 2013). Teorien her danner bakgrunn for spørsmål om taus kunnskap, læring, angst for autoriteter.
- Endringsledelse og i hvilken grad ledelsen har tatt inn over seg at omgivelsene rundt organisasjonen har blitt endret? (Busch et al., 2007)
- Hvordan er klima for etnisk mangfold? Her vil jeg nytte Cox' indikatorer på klima for mangfold som hjelp ved utforming av konkrete spørsmål.

Jeg har med dette et kunnskapsmessig grunnlag for å stille mine spørsmål, det neste blir å finne veien fra spørsmål til svar.

6. Forskningsdesign og metode – fra spørsmål til svar

Kalleberg (Holter & Kalleberg, 1996, s. 36-39) foretrekker bruk av begrepet spørsmål framfor problemstilling, da han mener ordet problem er negativt ladet. Han skiller mellom tre typer spørsmål som igjen leder til tre ulike typer forskingsopplegg: konstaterende, vurderende og konstruktive. Innenfor positivistisk tradisjon begrenser en seg, iflg Kalleberg, til konstaterende spørsmål. I et konstaterende forskingsopplegg (Holter & Kalleberg, 1996, s. 50-51) er en opptatt av hvordan og hvorfor – beskrive og forklare. Som forsker skal en her søke en å være mest mulig nøytral og kartleggende. Kalleberg påpeker vanskene med å ha distanse og fantasi nok til å se det selvsagte og åpenbare i det dagligdagse. For meg som forsker i eget lokalsamfunn, er dette noe jeg må være oppmerksom på.

¹³ Med ansatte i produksjonen tenker jeg her alle som direkte deltar i skipsbygging og omsorgsarbeid; sveisere, pleiere, ... Deres avdelingsledere/formenn defineres som tilhørende ledelsen og intervjues som ledere. Administrasjon og støttefunksjoner ellers holdes utenfor denne oppgava.

Min problemstilling inneholder et hvordan – et ønske om å beskrive hvor langt organisasjonene har kommet. Jeg sammenligner organisasjoner i to ulike sektorer og bringer dermed inn et element av hvorfor – en mulig forklaringsfaktor. I selve problemstillingen ligger implisitt et lite element av både vurdering og konstruktivisme: *klima for mangfold er bra, hvor langt har de kommet på veien dit?*

Kalleberg (Holter & Kalleberg, 1996, s. 33) stiller opp fire elementer i et forskningsopplegg /en forskningsdesign.

- Spørsmål/problemstilling/forskningsspørsmål: konsterende - vurderende - konstruktive
- Data/empiri/erfaringsmateriale/metodikk
- Begreper/teori/analytiske kategorier
- Svar: redegjørelse – vurdering - anbefaling

Jeg har satt elementene opp som kulepunkt, de er ikke i noen strømlinjet rekkefølge fra 1 til 4. Kalleberg siterer Piet Hein (Holter & Kalleberg, 1996, s. 34): «.. *det er først når vi har svaret, at vi riktig forstår spørsmålet.*» Men det som er helt sentralt er at det er samsvar mellom disse fire elementene. Et konsterende forskningsdesign impliserer konsterende spørsmål og en redegjørelse som svar, et vurderende forskningsdesign impliserer vurderende normativt problemstilling og en vurdering som svar, et konstruktiv forskningsdesign impliserer konstruktivt spørsmål med en anbefaling som svar.

Min problemstilling er konsterende – jeg ønsker å kartlegge hvor langt organisasjonene har kommet i å utvikle klima for mangfold; hva ledelsen har gjort og hva de ansatte opplever. Et slikt konsterende forskningsopplegg må iflg Kalleberg ha en redegjørelse som svar. I min forforståelse, i mitt bakhode ligger derimot et ønske om samfunnsforbedring og utviklingsarbeid – altså konstruktivisme. Dette konstruktivistiske ønsket må jeg holde i sjakk, min problemstilling er konsterende og jeg må dermed i min drøfting holde meg til det redegjørende.

6.1.Tolv faser i et forskningsopplegg – gode råd på veien - Denscombe

Ground Rules for Social Research: guidelines for good practice

<i>The research topic needs to:</i>	THEME	<i>Related topics</i>
▶ have clearly stated aims and questions	PURPOSE	Aims, research questions, hypotheses, descriptive research, exploratory research, explanatory research
▶ relate to existing knowledge and needs	RELEVANCE	Literature review, practical problems, development of theory, timeliness, personal agenda
▶ fit the resources available	FEASIBILITY	Costs, access to data, time-planning, self as resource, cooperation by participants, trust and good will
<i>The research approach needs to:</i>		
▶ protect the interests of participants	ETHICS	Morality, researcher integrity, avoidance of harm to participants, informed consent, ethics approval, data security
▶ be open-minded and self-reflective	OBJECTIVITY	Bias, social values, impartiality, self-identity, reflexivity, relativism
<i>The research design needs to:</i>		
▶ be coherent and fit for purpose	DESIGN	Blueprints and plans, fit for purpose, pilot studies, consistency, limitations
▶ be aware of its underlying assumptions	PHILOSOPHY	Ontology, epistemology, positivism, interpretivism, critical realism, pragmatism, research paradigms
<i>The research methods need to:</i>		
▶ produce precise and valid data	ACCURACY	Validity, reliability, precision, truth and reality, normality of settings
▶ be collected and used in a justifiable way	ACCOUNTABILITY	Writing about research, record keeping, audit trail, replication, verification, evaluation, web-sites
<i>The research findings need to:</i>		
▶ apply to other situations	GENERALIZATIONS	Sampling, representativeness, generalizability, transferability, theory relevance
▶ contribute something new to knowledge	ORIGINALITY	Difference, new topics, alternative methods, unique information, new analysis, plagiarism
▶ be cautious about their claims	PROOF	Verification, falsification, theory testing, causation, uncertainty

© M. Denscombe, *Ground Rules for Social Research*. Open University Press.

Figur 9 Ground Rules for Social Research. Kopiert fra (Denscombe, 2010, s. 3)

Denscombes tolv grunnregler for samfunnsfaglig forskning (Denscombe, 2010, s. 3) skal ligge i bunn for det arbeidet jeg gjør med min masteroppgave.

Krav til tema: formål, relevans og oppnåelighet

Tema for min oppgave – multikulturelle arbeidsplasser, etnisk mangfold og produktivitet - er helt klart i tiden, jeg er personlig interessert i temaet, og forhåpentligvis kan noen praktiske konklusjoner også trekkes som i alle fall informant-organisasjonene kan ha nytte av.

Tema er snevret så kraftig inn at det er forskbart innenfor rammen av en masteroppgave. Min problemstilling og mine to forskningsspørsmål har som intensjon å vise tydelig hva jeg vil oppnå med oppgava. Av økonomiske og praktiske hensyn holder meg til få informanter innenfor et geografisk lite område. Av tidsmessige grunner faller longitudinelle studier utenfor rammen. Dette må jeg ta hensyn til når generalisering og overføringsverdi drøftes. Jeg er avhengig av portvakter for å komme i kontakt med informantene, når jeg har kommet i kontakt med dem, har jeg ikke økonomi til å tilby penger eller andre gaver som incentiv for å delta.

Jeg har foretatt et systematisk litteratursøk og har som målsetting å bygge min oppgave på det som finnes fra før innen fagfeltet. Forskning skal iflg Denscombe bygges stein på stein og tilføre merverdi: «Each investigation, (..), should use the existing knowledge as its starting point and then build upon it.» (Denscombe, s. 25)

Krav til tilnærming: etikk og objektivitet

Etikk og objektivitet drøftes i underkapitlene om forskningsetikk og forforståelse.

Krav til forskningsdesign og vitenskapsteoretisk ståsted

En rød tråd må knytte sammen forskningsformål med forskningsdesign og resultat. Mitt beskrivende/konstaterende forskningsdesign må dermed lede til en redegjørelse.

Forskningsdesign og vitenskapsteoretisk ståsted blir drøftet i underkapitlene som omhandler samfunnssyn/kunnskapssyn samt valg av metode.

Krav til metode: nøyaktighet og etterrettelighet

Nøyaktighet og etterrettelighet drøftes i kapitlet der jeg reflekterer rundt den brukte forskningsmetodikken samt i kapitlet om praktisk gjennomføring av datainnsamling og bearbeiding av datagrunnlaget.

Krav til empiri/funn: overførbarhet, originalitet og sikre funn

Hvorvidt jeg anser å ha oppfylt kravene til overførbarhet, originalitet og sikre funn kommer jeg tilbake til i kapitlet med refleksjon over brukt forskningsmetodikk.

6.2.Før jeg går ut i felten 1: Forforståelse, samfunnssyn og kunnskapssyn

«Researchers need to be open-minded and self-reflective», (Denscombe, 2010, s. 81).

“Good research should continue to strive towards objectivity *as far as is possible under the circumstances*”, (Denscombe, 2010, s. 94).

Da forskeren selv er en del av samfunnet, kan samfunnsfaglig forskning aldri bli helt objektiv. Og det er logisk feil å tenke at forskeren er et subjekt som objektivt vurderer andre mennesker som objekter, de andre er like mye subjekter med like mye rasjonalitet og fri vilje som forskeren, (Kalleberg referer til Skjervheim, Holter & Kalleberg, 1996, s. 29).

«Forskeren som studerer sine egne samfunn, inviterer til ei vandring mellom lokale og faglege statusar», (Aase & Fossåskaret, 2007, s. 92). Fangen (Fangen, 2004, s. 25, Gullestad 1991) refererer Gullestads begrep «risikoen for hjemmeblindhet» om feltarbeid i egen kultur. Jeg har av ulike grunner god kjennskap til både skipsverftet Thruster og til Fjordnes sjukeheim. Min bakgrunnskunnskap gjør at jeg får mer utav den informasjonen jeg samler inn, jeg skjønner hva folk sier og setter det inn i en sammenheng. Samtidig er jeg i utgangspunktet – før jeg har stilt ett eneste spørsmål - ganske positivt innstilt. Dette må jeg bære med meg i bakhodet når jeg tolker mitt innsamlede materiale. Kommer det fram noe negativt, så må jeg faktisk se det. Jeg må ikke bli hjemmeblind.

I løpet av skriveprosessen skiftet jeg jobb og jobber nå tett på både arbeidsinnvandrere og flyktninger. Jeg har vært meget påpasselig med mine hatter og har ingen jobbmessig eller annen relasjon til mine intervjupersoner. Dessuten var både intervjuer og survey for lengst gjennomført innen jobbskiftet.

«Our values are our skin, not our clothes. They cannot be changed at our convenience», (Denscombe, 2010, s. 89). Til min forforståelse ligger en tro på mennesket som en aktør i sitt liv innenfor gitte strukturelle rammer, jeg tenker at samfunnet – i stor grad - former individet og individet – i varierende grad – kan forme samfunnet. Jeg er også på jakt etter innvandrernes positive bidrag heller enn å se problemer. Videre ønsker jeg at arbeidslivets svar på ledelse under mangfold ikke blir å rygge tilbake til gamle autoritære styringsformer, men at en gjennom kunnskap og klokskap sammen kan klare å utvikle arbeidsplasser og lokalsamfunn der vi tar vare på den medbestemmelse og de korte avstander mellom høy og lav vi er vant med i Norge. Samtidig ser jeg klart at vinklingen /brillene jeg ser virkeligheten gjennom er våre, hva som er best for oss, for vår region og vårt næringsliv. Altså det nærsynte og egoistiske. What's in it for us.

Multikulturell, etnisk mangfold, produktivitet: ladede begreper. Hvilke hegemoniske diskurser gjelder? Etnisk mangfold og multikulturalitet som kjerneverdier leder til annen praksis enn etnisk mangfold og multikulturalitet som bannord og skremselsbegrep. Og hva med ordene *produktivitet, lønnsomhet, effektivitet*? Negativt ladet eller positivt? Min forforståelse går på at jeg tenker kaken må bakes før den kan deles, og helst bakes best mulig med minst ressursbruk. For meg er altså ordene produktivitet, lønnsomhet og effektivitet - innenfor klare grenser- positivt ladet. Andre har andre tanker rundt disse begrepene.

I min datasamling og senere analyse må jeg etterstrebe også å se forklaringsmodeller som faktisk ikke passer meg og som er i strid med mine verdier. Valg av teori som redskap for å forstå problemstilling blir selvsagt også preget av både egne verdier og forforståelse samt hva som er moderne tankegang i samfunn og fagmiljø. Da kan en faktisk risikere å ikke se skogen for bare trær.

Å velge kvalitative metoder der jeg tolker meningsinnholdet i det informantene sier, gjør at jeg i større grad enn ved kvantitative metoder, må se min egen rolle i samhandlingen med informantene. «Refleksivitet er en kompetanse og en forskerposisjon som innebærer at forskeren evner å se betydningen av sin egen rolle i samhandling med deltakerne, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene, og den forforståelsen som forskeren bringer med seg inn i prosjektet», (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2010).

Kvale og Brinkmann skiller mellom å hente og å skape kunnskap – gruvearbeider versus reisende - (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 67). Min problemstilling er konstaterende/kartleggende, men å tro at jeg kan gå ut i organisasjoner og objektivt måle hva ledelsen har gjort og hva de ansatte opplever, vil være naivt. Ved intervjuer kommer

subjektiv tolkning inn, informanten tolker «virkeligheten», jeg tolker informanten, av og til reflekterer jeg også over min egen tolkning av informantens informasjon. Jeg er ingen objektiv tilskuer til noe entydig observerbart. Altså er mitt kunnskapssyn ikke positivistisk. På den annen side, selv om jeg med min forforståelse er med å skape «virkeligheten» er – etter mitt syn - ikke virkeligheten bare en konstruksjon i menneskers hoder, alt er ikke relativt. Noe er entydig, en del sannsynlige sammenhenger finnes. Dermed, med et slikt kunnskapssyn, passer jeg nok best i båsen «post-positivist».

Den ontologiske motsatsen til epistemologisk post-positivist er den kritiske realismen: Det fins ikke objektive lover for hvordan samfunnsforhold henger sammen og slett ikke alt i samfunnet er observerbart. Men som forsker kan en jobbe for å avdekke sammenhenger, se sannsynligheter, gjøre sammenligninger. Implisitt ligger hos meg et samfunnssyn der ikke alt er forutbestemt av lovmessigheter og strukturer, innenfor visse rammer kan mennesket som aktør påvirke eget liv og samfunnsforhold.

6.3.Før jeg går ut i felten 2: Forskningsetikk

«...forskningsetikk omfatter et sett av normer som skal sikre at vitenskaplig virksomhet er moralsk forsvarlig,.. « (Grønmo, 2004, s. 27). Forskningsetiske retningslinjer er gitt av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, (De nasjonale forskningsetiske komiteene). En del av disse er høgst relevante for mitt masterprosjekt.

Informert samtykke og konfidensialitet er to viktige etiske temaer i samfunnsforskning, (Fangen, 2004, s. 158). Den som er gjenstand for forskning har et krav på å få all informasjon som er nødvendig før vedkommende tar stilling til om han vil delta i forskningen. Denne informasjonen skal gis på et språk som blir forstått, (De nasjonale forskningsetiske komiteene, s. 12-13). For arbeidstakere fra andre land, må jeg derfor informere på et så enkelt norsk at det blir forstått. Jeg må videre passe på at de skjønner at deltakelse er frivillig, samtidig som jeg ikke skremmer bort potensielle informanter.

Jeg må skrive slik at jeg ikke avslører personlig identitet til de jeg skriver om, (De nasjonale forskningsetiske komiteene, s. 18). I et lite lokalsamfunn vil , selv om jeg anonymiserer sted, organisasjon og personnavn, det at informantene som leser rapporten kan kjenne hverandre igjen, gjøre den interne konfidensialiteten vanskelig å ivareta. (Fangen, 2004, s. 160). I balansen mellom krav om konfidensialitet og krav om etterprøvnbarhet, mener Fangen at «kravet om konfidensiell behandling av opplysninger må være sterkere enn kravet om å legge til rette for etterprøvnbarhet.», (Fangen, 2004, s. 161). Dette er også mitt valg.

«Forskeren må vise respekt for verdier og holdninger hos dem som utforskes, ikke minst når disse avviker fra det som er mest vanlig i storsamfunnet. Forskeren bør ikke tillegge aktører irrasjonelle eller lite aktverdige motiver uten at det kan gis overbevisende argumenter for det.», (De nasjonale forskningsetiske komiteene, s. 20). Å feilaktig beskyldte noen for rasisme

eller diskriminering, å feilaktig tillegge ledere lite aktverdige motiver eller ikke å respektere etniske minoriteter er alvorlig og må unngås.

Mine innvandrerinformeranter kan tenkes å være redde for å si ting som de er, dette av frykt for å miste jobben eller andre represalier. Selv om vi i norsk kultur er vant til et sterkt vern i arbeidslivet, er de kanskje vant til tøffere forhold. De kan dermed være sårbare informanter. (De nasjonale forskningsetiske komiteene, s. 12).

Også grupper og organisasjoner kan være sårbare og en må være forsiktig med hva en publiserer, men det anbefales at offentlige virksomheter stiller seg disponible for forskning om sin virksomhet, (De nasjonale forskningsetiske komiteene, s. 21). «Forskere som samler informasjon om personers og gruppers egenskaper og atferd, bør være forsiktige med å operere med inndelinger eller betegnelser som gir grunnlag for urimelig generalisering og i praksis medfører stigmatisering av bestemte samfunnsgrupper.», (De nasjonale forskningsetiske komiteene, s. 22). Jeg må altså være forsiktig med båssetting av ulike grupper og forsiktig med påstander om deres holdninger og adferd.

Grad av sensitivitet kan utgjøres både av forskningstema, kontekst og selve intervjusituasjonen. I mine intervjuer vil jeg komme inn på sensitive temaer som, i tillegg til organisasjonsomdømme - gjør at jeg må trå med varsomhet. Mitt forskningstema er rimelig aktuelt og politisert, selv en masteroppgave kan derfor risikere å skape medieoppslag. Fangen påpeker også at innvandringsforskning er et felt «der mange av forskningstemaene vekker sterke og ulike reaksjoner.», (Fangen, 2004, s. 220).

6.4.Valg av metode for å samle inn data

Jeg må velge et forskningsopplegg som gjennom relevante data gir gyldige svar på min problemstilling, og min konstaterende problemstilling må følges opp av et konstaterende forskningsopplegg: hvordan og hvorfor, beskrive og forklare.

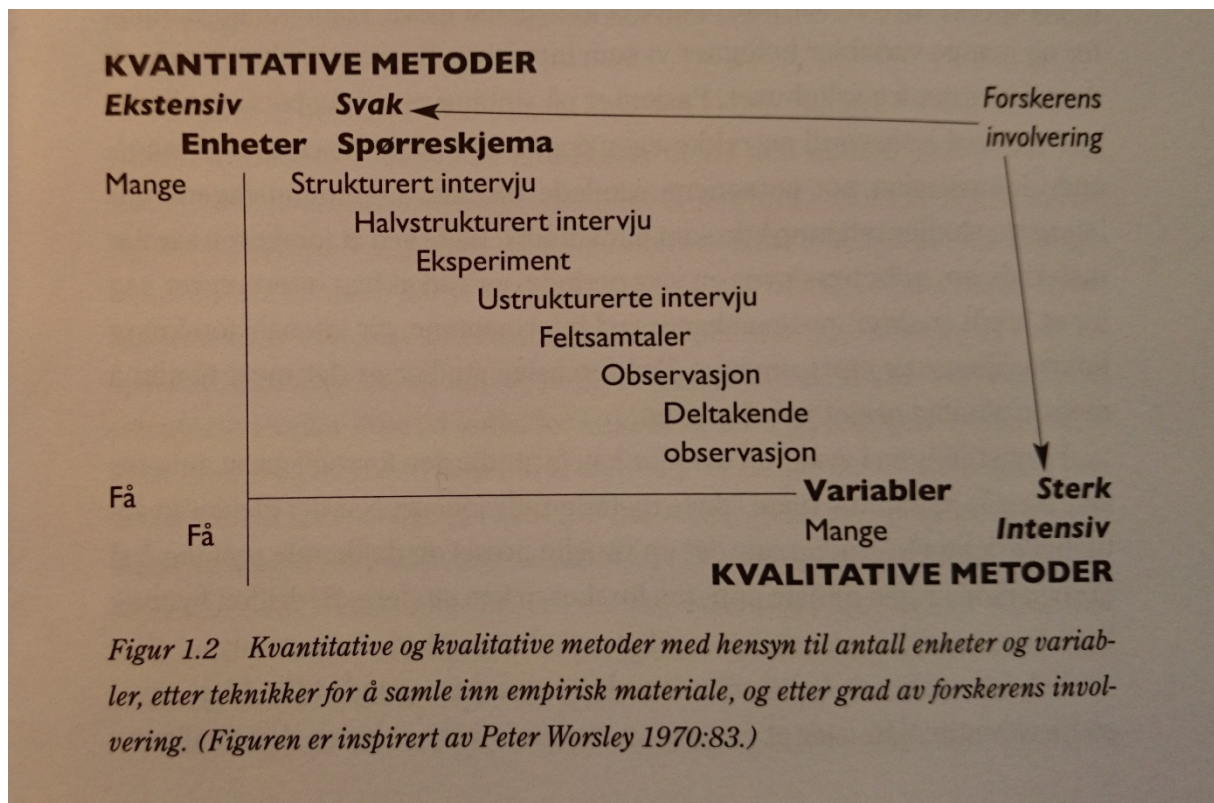
Kalleberg (Holter & Kalleberg, 1996, s. 43) skiller mellom fem metoder for datainnsamling innen samfunnsfagene: feltstudier, eksperiment, intervju ved hjelp av spørreskjema (survey), intervju gjennom samtale samt kildestudier. Jeg benytter meg av begge formene for intervju og må utforme målgruppe-tilpassa spørsmål til både spørreskjema og samtale for å få svar på forskningsspørsmålene. Informasjonen fra informantene kommer både som tall og ord, som kvantitative og som kvalitative data.

Det er godt mulig at jeg kunne fått mer informasjon ved deltakende observasjonsstudier enn ved intervju, men denne metoden passer dårlig for en masterstudie – både av tidsmessige årsaker og av respekt for de som utsettes for observasjonen. Hadde jeg i utgangpunktet allerede jobbet innen skipsbygging eller omsorg, kunne jeg ha brukt varianten med skjult observasjon der en skriver i ettertid etter selv å ha vært deltager. Men ikke har jeg jobbet i disse bransjene, ikke ville det vært etisk riktig overfor tidligere kolleger og ikke ville jeg stolt på min egen selektive hukommelse.

Jeg velger altså følgende metoder for datainnsamling:

- Enkelt spørreskjema som «norske» ansatte i produksjonen skal svare på
- Intervju med ledelse, både personen på topp og mellomleder.
- Gruppeintervju med utenlandske ansatte.

Aase og Fossåskaret (Aase & Fossåskaret, 2007, s. 21) har laget en oversikt over ulike metoder etter grad av forskerinvolvering, antall respondenter og antall variable.



Figur 10 Kvantitative og kvalitative metoder. Kopiert fra (Aase & Fossåskaret, 2007, s. 21)

Spørreskjemaet er ment å ha relativt mange respondenter, få variable (jeg vil i all hovedsak bare vite hvordan de opplever en etnisk mangfoldig arbeidsplass) og svak forskerinvolvering (jeg er en ikke-person for dem og de svarer anonymt). Intervjuene blir på randen til ustrukturerte, selv med intervjuguide. Ganske få intervjupersoner, men flere temaer en kommer innom og en intervjuer som ikke er anonym, men derimot ganske aktiv i samtalen.

6.4.1. Populasjon – utvalg

«Universet i en bestemt studie består av alle de enhetene som studiens problemstilling dreier seg om», (Grønmo, 2004, s. 84). Arbeidsplasser i Møre og Romsdal er mitt univers – det min problemstilling dreier seg om. Mitt innsamlede datamateriale er den kilden som skal kunne gi svar på min problemstilling og dermed mulighet til å si noe om populasjonen.

Datamaterialet må samles inn hos noen – noen er mitt utvalg. Skal utvalget gi svar på min problemstilling, må det være representativt. Jeg kan ikke rekke over alle arbeidsplasser i hele fylket - i alle fall ikke innen rammen av en masteroppgave - jeg velger derfor to store sektorer i en og samme kommune. Kommunen er en middels stor landkommune rimelig representativ for fylket. De to sektorene er skipsbyggingsindustri og omsorgssektor – begge med stor andel utenlandsk arbeidskraft og begge med stor produksjon. Sektorene er svært ulike med hensyn til hva som produseres og kjønns sammensetning. Mitt forskningstema blir derfor belyst fra to ulike vinkler og jeg kan derfor gjøre en del sammenligninger.

Innenfor utvalget, innenfor disse organisasjonene, skal jeg igjen velge et nytt utvalg; informanter blant ledelse og ansatte. Toppleder er gitt, valg av avdelingsleder for intervju er nokså praktisk-pragmatisk bestemt. Antall intervjuer bør bli bestemt utfra om et nytt intervju vil tilføre datamaterialet ny kunnskap (Malterud, 2003, s. 66), men i praksis vil metningspunktet bli mindre ideelt bestemt og mer utfra hva jeg rett og slett har kapasitet til og får tilgang til. Målsettingen for intervju med utenlandske ansatte er derfor redusert ned til ett intervju i hver organisasjon, forhåpentligvis stiller 4-6 personer.

6.5. Praktisk gjennomføring av datainnsamling

6.5.1. Søknad NSD

Prosjektet er innsøkt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, og tilfredsstiller kravene til behandling av personopplysninger.

Søknaden til NSD avstedkom hos meg noen refleksjoner rundt det rent vitenskapsteoretiske: NSD sitt meldeskjema ber om at intervjuguide og spørreskjema vedlegges søknaden. Mitt ønske var å gå fram og tilbake mellom teori, metode og empiri, det Wadel kaller en «runddans», (Fangen, 2004, s. 39). Jeg tenkte å nærme meg feltet gjennom først å intervjuere ledere (krever ikke NSD-søknad) for så å bruke kunnskap innhentet gjennom disse intervjuene til å lage intervjuguide for de meldepliktige intervjuer og spørreskjema. Søkeprosessen til NSD gir meg tre valg: A1: Jeg må sette av svært god tid mellom lederintervjuene og resten av datainnsamlingen, bearbeide intervjuene og relatere til mer teori før jeg kan lagre meldepliktig spørreskjema og intervjuguide, deretter må jeg vente på NSDs søknadsbehandling. A2: jeg kan gjøre hele meldeskjemaet ferdig før intervju med lederne og ta det litt pianissimo med om intervjuguide og spørreskjema jeg faktisk nytter er noe avvikende fra det jeg søkte om. A3: jeg må tilpasse meg: intervjuguide og spørreskjema blir laget utfra den kunnskap jeg har på det tidspunkt jeg søker NSD, intervjuer og survey gjennomføres akkurat som omsøkt. Jeg velger A2, «pianissimo-modellen» og justerer opplegget etterhvert som jeg får mer oversikt over teori, annen relevant litteratur og praktisk gjennomførbarhet.

6.5.2. Informasjonsskriv til informantene

Aktuelle informanter mottar et informasjonsskriv godkjent av NSD. Informasjonsskrivet er formet som en høflig forespørsel om de vil være så vennlige å delta i prosjektet. Skrivet informerer om bakgrunn for prosjektet, formål, hva det innebærer å delta som informant, hvordan informasjonsinnhenting foregår, konfidensiell behandling av opplysninger, frivillighet og anledning til å trekke seg samt kontaktinformasjon veileder.

6.5.3. Utarbeidelse av spørreskjema

Min problemstilling deles inn i to forskningsspørsmål som må operasjonaliseres i et spørreskjema. Gjennom spørreskjemaet ønsker jeg å få svar fra «de norske» på hva de opplever at ledelsen har gjort for å utvikle klima for mangfold samt å få tilbakemeldinger på hva de opplever som pluss og minus når mange fra ulike nasjonaliteter skal jobbe sammen.

Spørreskjemaet har altså «de norske» som utvalg – her definert som at de bodde i Norge som 15-åringer. Av praktiske årsaker må jeg dele ut arkene mer bredt og heller forkaste de svarene jeg får inn som er fra utenlandske arbeidstakere kommet hit til landet som voksne. Det er lettere og mer respektfullt å legge til side noen skjemaer hjemme for meg selv enn å si at dette skjemaet trenger ikke du å få fordi du er «utenlandsk».

Spørreskjemaet må inneholde enkel bakgrunnsinformasjon om respondenten, jeg må få avklart om de faktisk utfører arbeidsoppgaver sammen med kolleger fra andre land, jeg vil også vite om de har fritidskontakt med utenlandske kolleger. Videre vil jeg spørre dem om deres arbeidsplass, deres holdninger og deres opplevelser av et flerkulturelt arbeidsmiljø. Jeg håper å avdekke både deres holdninger (hva de selv svarer) og deres handlinger (hva de konkret gjør). For å kontrollere holdninger opp mot virkeligheten kunne jeg lagt inn noen spørsmål om konkret kunnskap; vet de når Id feires, hvordan står det til med geografikunnskapen om Polen og Baltikum, hva vet de om religion på Filippinene. Slike spørsmål ville kanskje ha gjort surveyen bedre som måleinstrument, men jeg velger å ikke bruke kunnskapsspørsmål. Dette både fordi jeg ikke får plass til teste-spørsmål innenfor rammen av to A4-sider og fordi det føles respektløst å teste folk sine kunnskaper på denne måten.

Spørreskjemaet går til ansatte på to helt ulike arbeidsplasser, og jeg får inn data som gir grunnlag for å kunne sammenligne disse organisasjonene.

«I say this only once, so listen carefully» : Ved spørreskjema har en ikke som ved intervju, mulighet til å korrigere eller gi ekstraopplysninger, spørsmålene er like for alle mulige respondenter og må være konstruert slik at de forstås korrekt av de som skal svare. Haraldsen (Haraldsen, 2010, s. 91) sier at mye tyder på åpne spørsmål skaper større problemer for svarpersoner med lav utdanning enn spørsmål med faste svaralternativ. Dette har med presis begrepsforståelse og abstraksjon å gjøre. For min del har en del av respondentene lav utdanning, noen har også fremmedspråklig bakgrunn – spørsmålene bør

derfor utfra dette være med svaralternativer, ikke åpne. Dermed er også en del av kategoriseringen med tanke på innlegging i SPSS allerede gjort.

Som man roper i skogen, får man svar: dårlige spørsmål gir lite opplysende svar. For det første må jeg bruke et språk som er slik folk faktisk snakker, ikke et akademisk språk. Og jeg bør utfra ovenstående ha klare og entydige svaralternativer som gjør at respondenten slipper å formulere ord selv. Haraldsen (Haraldsen, 2010, s. 96) anbefaler at en først tenker gjennom hvilke type svar en venter seg på de spørsmålene en har planlagt, og at en bruker disse forventningene til å formulere spørsmålene.

6.5.4. Spørreskjema – respondenter, distribusjon og svarprosent

I fokus for mitt masterprosjekt er de «norske» ansatte i organisasjonens kjerneproduksjon, de som selv utfører pleie-og omsorgsarbeid eller som selv, med egne hender, bygger båter. Alle disse har uniform eller kjeldress på jobb. Et av spørsmålene på spørreskjemaet er om informanten bruker egne jobbkjør. Er svaret *Nei* her, legges skjemaet bort. Spørsmålet om *Nasjonalitet som 15-åring* brukes for å kunne skille ut respondenter som ikke er «norske».

På en og samme uke ble 34 spørreskjemaer utdelt på skipsverftet og 34 på sjukeheimen. Alle spørreskjemaene på verftet ble besvart, 27 ble besvart på sjukeheimen. Alle svarte ja på bruk av spesielle jobbkjør, de var altså i målgruppen ansatte i produksjonen. 5 av respondentene på verftet var som 15-åringer ikke-norske statsborgere. Da målgruppen for surveyen var «norske» ansatte, legges derfor disse 5 skjemaene vekk. N blir derfor $(34+34)-7-5 = 56$.

På sjukeheimen var alle respondentene kvinner, på verftet alle menn. Aldersfordelingen var nokså lik med nærmere $2/3$ av respondentene over 40 år, på verftet var hele 35 % over 55 år. Når det kommer til utdanningsnivå er det store skiller på bransjene – på sjukeheimen hadde 30 % høgskole-/universitetsutdanning, mens ingen av respondentene på verftet hadde høgere utdanning. 14 % hadde bare grunnskole på verftet, sjukeheimen ingen.

På skipsverftet ble spørreskjemaer delt ut via fagforeningen, på sjukeheimen via avdelingslederne. Dette gjorde at svarprosenten ble svært god.

Respondentenes svar er lagt inn i programmet SPSS, fra dette programmet tar jeg ut analyser som kan gi svar på mine to forskningsspørsmål.

6.5.5. Intervjuguiden

For å få svar på mine forskningsspørsmål, utformer jeg en relativt omfattende intervjuguide for intervju med ledelsen samt en litt enklere guide for gruppeintervjuet.

Jeg bruker samme intervjuguide for både toppledelse og avdelingsledere. Begrunnelsen for å bruke samme intervjuguide er at jeg kan se om det er samsvar mellom hva den på toppen svarer og hva de som er nærmest det etniske mangfoldet svarer. Avdelingsleder kan

identifisere seg «oppover» mot toppledelsen eller se på seg selv som den fremste blant likemenn.

Hensikten med lederintervjuene er å avdekke både handling og holdning, hva de sier de konkret har gjort som aktører (rekruttering, språkkurs, forfremmelse, opplæring,..) og hva de selv svarer om sine holdninger, men også holdninger som kommer fram mer indirekte. Holdninger er viktige fordi de kan være en delforklaring på deres handlinger.

Intervjuguiden ble litt justert etter det første intervjuet med lederen på sjukeheimen. Spesielt ble det vektlagt å etterspørre eksempler, dette for å gjøre tilbakemeldingene fylldigere og få fram mer refleksjon hos informanten. Fangen anbefaler å stille spørsmål som får fram konkrete beskrivelse av erfaringer (hva/hvem/når) mer enn meninger (hvorfor). Hvorfor-spørsmål vil kunne gi intellektualiserende svar der informanten legitimerer og grunngir, (Fangen, 2004, s. 147).

Ellers kommenterer en av informantene at «Det blir litt sånn når en får direkte spørsmål – ikke alt en har tenkt igjennom på forhånd». Informantene har i forkant fått tilsendt et informasjonsskriv, men selve spørsmålene må tas på direkten – ellers mister intervjuet sin dynamikk og preg av naturlig samtale. Dessuten kan det være verdifull informasjon i seg selv at enkelte temaer nettopp ikke er tenkt på fra før.

Flere har skrevet om hvordan gruppeintervjuer ideelt bør foregå og at forskerens rolle er å være en moderator som leder en samtale der flere mennesker sammen diskuterer et tema. Fokusgrupper består vanligvis av 5-8 informanter som snakker sammen 1-2 timer under ledelse av en moderator og er «spesielt godt egnet hvis vi vil lære om erfaringer, holdninger eller synspunkter i et miljø der mange mennesker samhandler.», (Malterud, 2003, s. 134). Malterud anbefaler samtalen tatt opp på lydbånd, men sier det også kan være nyttig å ha med en sekretær som kan notere forhold som ikke kommer med på lydopptaket. Videre anbefaler hun at gruppa sammensettes så homogent som mulig. Kvale og Brinkmann (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 161-162) sier at en fokusgruppe «kjennetegnes av en ikke-styrende intervjustil».

Sekretær, som Malterud omtaler, kan jeg som student ikke stille med. Homogen gruppe tenker jeg uansett å danne, i alle fall på den måten at de alle er arbeidstakere vokst opp i et ikke-vest-europeisk land, de har samme kjønn og de har felles erfaringsgrunnlag fra samme organisasjon. 5-8 informanter kan bli for mange å samle, jeg vil være fornøyd om jeg får samlet 3-5 informanter. Videre har ikke mine utenlandske informanter norsk som morsmål, samtalen antas ikke å løpe uanstrengt avgårde. Jeg velger derfor å lage en intervjuguide også til intervjuet med de to utenlandske gruppene, det blir ikke som Kvale og Brinkmann anbefaler en ikke-styrende intervjustil. Til det antas norskkunnskapene å være for svake. I den grad samtalen går løst og ledig av seg selv, får jeg ta det som en bonus.

6.5.6. Pilotintervju

Før selve de intervjuene som skal brukes i oppgava utføres, gjennomførte jeg et pilotintervju med en venninne av meg som innehar en ytterst relevant stilling i en annen kommune.

Formålet med pilotintervjuet er dels å få tilbakemelding på spørsmålene og teste lengde på intervjuet, dels å gjøre meg selv tryggere i selve intervjusituasjonen, både mentalt og teknisk. Det er ikke til å stikke under en stol at mange ledere har blitt lei av studenter og forskere som skal spørre og intervju om både vist og gale. Lederne har det travelt og har opplevelser av at dette er bortkastet tid for dem. I tillegg er de opptatt av konfidensialitet og trygghet for at det de sier ikke skal skade dem selv eller organisasjonen. Når temaet i tillegg er litt touchy, er det lett for intervjueren å føle seg som en plageånd. Et pilotintervju vil kunne tjene til å øke intervjuers trygghet i intervjusituasjonen.

6.5.7. Intervju – hvem er informantene?

Informantene på Fjordnes sjukeheim

Fjordnes sjukeheim har mellom 40 og 50 årsverk. Innvandrerandelen er foreløpig ikke på mer enn rundt 10 %, ved ferieavvikling vesentlig mer. Andel utenlandske på sjukeheimen er størst innen renhold fordi dette er mindre krevende språkmessig.

På Fjordnes sjukeheim intervjuet jeg driftsleder Lise Olafsen og avdelingsleder Marta Opset. Begge er godt voksne kvinner, født før 1960, og har jobbet på samme sjukeheim i bortimot en mannsalder. Begge er etnisk norske og fra fylket, den ene er bosatt i kommunen, den andre pendler inn. I bunn – før tilleggsutdanning - har de begge en sjukepleierutdanning. Intervjuene ble holdt på deres respektive kontorer, full konsentrasjon og ingen forstyrrelser.

Olafsen er leder for godt over 100 ansatte – de fleste på selve sjukeheimen, noen på sentralkjøkkenet, noen på en trygdeheim lokalisert ei mil unna. Opset er avdelingsleder på sjukeheimen.

Jeg intervjuet også tre utenlandske ansatte – fra Polen, Thailand og Filippinene. Alle kvinner og i alderen fra 20 til 40 år. Ingen av dem er sjef for noen av de andre. Intervjuet foregikk på en skole, altså utenfor arbeidsplassen, i rolige og trygge omgivelser. Avdelingslederne valgte ut de som kunne være aktuelle å spørre. Atmosfæren var svært positiv, de kom på sin fritid, og de virket glade for å bli spurt. Blanka har bodd i Norge i 6 år, Jasmine i 3 år og Sukhon kom til Norge som 10-åring. Sukhon snakker perfekt lokal dialekt. De to eldste var sjukepleiere i sine hjemland, i Norge er de helsefagarbeidere inntil de får sin sjukepleierutdanning godkjent av SAK (Statens Autorisasjonskontor for helsepersonell). Den yngste er vikar og skal begynne på helsefaglig utdanning.

Informantene på skipsverftet Thruster

Verftet jeg vil hente min empiri fra har jeg kalt Thruster. For å bruke meg selv som kilde; inntrykket av utenlandsk tilstedeværelse på verftet er massivt, av de som er på verftet en vanlig dag antas 70 % å være utenlandske. Thruster har rundt 230 egne ansatte - fra mange ulike land. I tillegg har verftet rundt 600 innleide arbeidere, minimum antall innleide er 200. Mange leiearbeidere når det trengs, færre når behovene er mindre. Jeg vil i dette masterprosjektet konsentrere meg om verftets egne ansatte.

Thruster var et lite, lokalt eid båtbyggeri, men er nå en del av et multinasjonalt konsern. Konsernet har tre velformulerte og slående stikkord for sine verdier, verdiene skal vise at «we care deeply about our employees, our customers and the communities in which we operate.» I konsernets årsmelding sier de at det er en vei å gå før disse verdiene blir integrert i alle ansattes daglige rutiner. Fagforeningen står sterkt på verftet og klubbleder opplyser at rundt 90 % av verftets ansatte er medlemmer, dette gjelder også de utenlandske.

På Thruster intervjuet jeg direktør Lars Soltun og avdelingsleder Martin Svendsen. Begge er godt voksne menn rundt 50 år. Avdelingsleder har jobbet ved det samme verftet i 30-40 år, direktøren begynte her for noen år tilbake. Begge er etnisk norske, den ene er bosatt i kommunen, den andre pendler inn. Avdelingsleder er sjef for over 80 egne ansatte, deriblant 11 formenn. I tillegg har han ansvaret for tre ganger så mange leiearbeidere. Han har ingen utdannelse utover folkeskolen, kom til bygda fra en annen landsdel og har klatra internt i bedrifta. Direktøren er ingeniør, men har også fagbrev og erfaring fra arbeid i produksjonen. Han har trådt sine barnesko på verft og liker å kalle seg praktiker. Hans jobberfaring er variert og fra ulike steder, både innenlands og utenlands. Intervjuene ble holdt på deres respektive kontorer, full konsentrasjon og ingen forstyrrelser.

Jeg intervjuet også fire utenlandske ansatte fra Polen og Litauen. Alle menn og i alderen 38 til 50 år. Ingen av dem er sjef for noen av de andre, men den ene er formann på et annet team. Intervjuet foregikk på et møterom på verftet, fredelig og uforstyrret. Avdelingsleder Svendsen i samarbeid med klubbleder valgte ut de som kunne være aktuelle å spørre. De møtte meg i arbeidstida, kom i kjeledress og hadde altså betalt for å snakke med meg. De hadde ikke forberedt seg på intervjuet, ble bare tatt ut av produksjonen og bedt om å møte på et møterom. Det kom fram at de trodde jeg kom til å spørre mer om hvorfor de hadde kommet til Norge. Botid i Norge var fra 7 til 10 år. Norsk kunnskapene deres var OK, men de temaer jeg tar opp er ganske abstrakte og spørsmålene måtte derfor gjentas og omformuleres for å være sikker på at de forsto. Av utdanning hadde 3 fagbrev i mekanikk/elektronikk fra hjemmefra, fjerdemann var maskiningeniør fra hjemlandet, her på Thruster er han platearbeider.

Anonymisering

Lars Soltun er Leder Skipsbygging, Martin Svendsen er Mellomleder Skipsbygging, Lise Olafsen er Leder Omsorg og Marta Opset er Mellomleder Omsorg. I tillegg intervjuet jeg Pawel, Szymon, Krystian og Dovidas på verftet samt Blanka, Sukhon og Jasmine på sjukeheimen. Disse navnene er selvsagt ikke deres egne navn, men jeg tenker lesbarheten øker når personer har navn og ikke heter A, B, C.

Thruster er også et oppdiktet navn på verftet, likeledes Fjordnes kommune.

6.5.8. Selve gjennomføringen av intervjuene

Hovedproblemet med intervjuer som kilde var faktisk å få tilgang til informantene. Jeg har som målsetting å intervjuer travelt opptatte ledere om et litt følsomt tema, i tillegg ønsker jeg å gjennomføre både survey og intervjuer med deres ansatte. Jeg tar altså deres tid, i industrien vet vi at tid er penger, i omsorgssektoren tenker de ikke så konkret på kroner og ører, men der vil jeg stjele tid fra omsorg. Jeg må være ydmyk overfor de avveininger informantene her gjør.

Informantene er selvsagt også redde for å havne på utstilling, at jeg vil publisere noe offentlig som de helst vil holde for seg selv. Konfidensialitet og anonymisering må jeg ta på det største alvor.

Når jeg likevel har sluppet til, ser jeg det som en tillitserklæring. Jeg får informantene i tale fordi de kjenner meg og fordi de tenker de kan ha nytte av den informasjonen som kommer fram. De ser at det etnisk mangfoldige arbeidslivet har utfordringer. Jeg tilbød også ledelsen at spørsmål de ønsker tatt opp, eventuelt kunne bli tatt med på intervjuguide/spørreskjema. Ingen slik påvirkning skjedde, alle mine spørsmål er upåvirket av ledelsen. Jeg må vise meg tilliten verdig, men uten å gå på akkord med det forskningsetiske. Det kan være lett for at jeg faller i den fella at jeg blir mindre kritisk fordi jeg ønsker å se på informantene både som hyggelige og reflekterte.

Dersom jeg ikke har snakket mye med informanten tidligere, er en oppvarmings samtale før jeg begynner med selve spørsmålene viktig – også for å vekke interesse for hele prosjektet. Denne samtalen tas ikke opp på lydfil.

Selve det tekniske ved et intervju er faktisk en ikke ubetydelig stressfaktor, å komme hjem uten opptak vil være en pinlig og stygg tabbe, et halvt opptak er ikke mye bedre, det er også fullt mulig å gå tom for strøm, tom for lagringsplass eller trykke feil knapp. Jeg dobbelsikrer og tar opp på både mobil og nettbrett. Lydopptakene på enkeltintervjuer ble helt greie, selv når opptakerne bare lå midt på bordet. På gruppeintervjuer er kvaliteten på lydopptaket helt kritisk. Her må stemmer tydelig kunne skilles fra hverandre. Før et slikt gruppeintervju, må jeg vurdere og teste ut om tyngre utstyr må tas i bruk: ekstern mikrofon, diktafon,.. I tillegg må jeg passe på at filtypen kan overføres til PC på en grei måte.

Det «å bli tatt opp på lydbånd» er ellers noe mange informanter føler ubehagelig. Og det skjønner jeg og har respekt for. Tillit er igjen viktig her, de må stole på at jeg ikke misbruker opptakene på noe vis. Et godt informasjonsskriv med opplysninger om NSD og ansvarlig veileder inngir trygghet.

Å få til intervjuavtaler tok tid. Intervjuene ble gjennomført i perioden august til november 2014 og informasjonsskriv ble utdelt på forhånd. Jeg ga ikke noe tilbud om gjennomlesning av transkripsjonen, og det ble heller ikke etterspurt. Intervjuene ble gjennomført på kontorene til lederne og tok mellom 50 og 70 minutt. Gruppeintervjuene ble gjennomført på nøytrale møterom. De fire utenlandske ansatte på verftet ble tatt ut av produksjonen for å snakke med meg, de tre som møtte fra sjukeheimen kom i sin fritid. Å samle aktuelle utenlandske ansatte fra sjukeheimen viste seg å være litt vanskelig – de utgjorde en mye mindre prosentandel av arbeidsstokken enn på verftet, det var derfor ikke så mange å velge mellom, de jobber skift, de har små barn, de fikk ekstravakter – kort sagt, mye skjedde på veien fram til avholdt intervju.

Jeg presiserte svært tydelig ved oppstarten av gruppeintervjuene at jeg fullt ut ivaretok deres anonymitet, og ikke minst – ingenting av det de sa, ville bli rapportert videre til deres sjefer. Stemningen på intervjuene virket på meg som god og trygg, og jeg oppfatter intervjuobjektene som opptatt av å formidle sine *opplevelser*. På verftet startet intervjuet klokka 10, både romlende mager og matpause skapte en naturlig slutt litt før 11.30. For damene på sjukeheimen sin del, ble vi sittende å småprate lenge etter at opptaket ble slått av. Også relevant informasjon kom i løpet av denne småpraten, men ble verken tatt opp eller notert og er dermed borte.

Som tidligere nevnt har jeg laget en intervjuguide til bruk for ledere og en annen intervjuguide for gruppeintervju med utenlandske arbeidstakere. Intervjuguiden dannet en ytre ramme for intervjuene, men det var ikke naturlig i intervjusituasjonen å følge den slavisk. Intervjupersonens fikk til dels snakke ganske fritt, dermed nærmer jeg meg nok et ustrukturert intervju.

6.5.9. Teknisk bearbeiding av datagrunnlaget

Programvaren SPSS

Spørsmålene fra spørreskjemaet legges inn i SPSS som variabler, svaralternativene som verdier. Fordi dette er en enkel survey besvart med penn og papir, må jeg selv punche alle dataene fra N respondenter inn i SPSS. Etter at puncharbeidet er gjort, kan forskjellige analyser – både i tallform og i grafisk form - tas ut. Mine variable er alle på nominal-/ordinalnivå. Dermed er frekvenstabeller og krystabeller de mest aktuelle tekniske analyseverktøy. Krystabeller brukes til å sammenligne de to ulike organisasjonene. Men da dette er en spørreundersøkelse med relativt få respondenter, drøvtygger jeg ikke et såpass lite tallmateriale noe ytterligere.

Transkribering av intervju

Intervjuene er tatt opp og lagret som digitale lydfiler. Disse lydfilene blir slettet når oppgava er levert og sensurert. Jeg overfører intervjuene fra opptaksenhet til PC, deretter bruker jeg programmet oTranscribe for å lette selve transkriberingsarbeidet.

I etterkant av intervjuene hørte jeg igjennom dem før selve transkriberingsarbeidet begynte. Meningsinnholdet står i fokus for min analyse, ikke det mer språklige. Jeg transkriberer derfor ikke ord for ord, men utelater både «eh..» og andre fyllord. Når intervjupersonene snakker dialekt eller dårlig norsk, transkriberer jeg til normalt bokmål.

Selv med opptaksutstyr på bordet ble alle intervjuene nokså uformelle og preget av naturlig samtale. Noen av intervjupersonene var mer snakkesalig enn andre og snakket om et emne lenge før jeg har kommet dit i intervjuguiden. Transkripsjonen ble derfor ikke gjort kronologisk. For å lette senere analyse, har jeg flyttet svarene deres slik at de passer inn i rekkefølgen til intervjuguiden.

Etter å ha kommet hjem etter gjennomført intervju, noterte jeg meg litt kort egne inntrykk fra intervjuet: tidsbruk, stemning, ikke-verbalt språk, setting (avbrytelser eller fred og ro),... . For å hjelpe på egen hukommelse her, bruker jeg et eget skjema for feltnotat.

6.6. Refleksjon rundt den brukte forskningsmetodikken

Hva gikk bra og hva gikk mindre bra og hvilke implikasjoner har det for den vitenskapelige rekkevidde? Denscombe har som, tidligere omtalt, tolv grunnregler for samfunnsfaglig forskning (Denscombe, 2010, s. 3). Jeg kommer her tilbake til kravene til metode og til funn.

Ideelt sett skulle jeg ha hatt gått fram og tilbake mellom teori, metode og empiri, i praksis tok det så langt tid å få alle avtalene om intervjuer og distribusjon av spørreskjemaer i boks at all datainnsamling måtte skje parallelt. Dataene supplerer hverandre, det kvalitative er ikke en oppfølger til det kvantitative eller omvendt. Jeg ser at mine data og min analyse trolig kunne blitt bedre hvis spørreundersøkelsen utdypet intervjuene med lederne eller lederne kunnet blitt spurt om funn fra de ansattes svar.

Ulike metoder – ulike svar?

Jeg har intervjuet ledelse og utenlandske ansatte, de norske ansatte har svart på spørreskjema. Et spørreskjema kan ofte bli fylt ut i hui og hast uten at respondentene har reflektert særlig over spørsmålene. De får heller ikke anledning til å spørre hva som menes med spørsmålene. Et intervju tar mer tid og åpner opp for mer refleksjon. Og hadde intervjupersonene hatt spørsmålene på forhånd kunne de kanskje reflektert enda mer, alternativt blitt mer tilbakeholdne og forsiktige.

I en survey er det forsker som lager spørsmålene og lager svarkategorier. Er respondenten usikker, kan han la være å sette kryss, men like ofte bare tar han et valg og setter et kryss

selv om han er i sterk tvil. Nye tanker kommer ikke til. Det forsker ikke har kommet på å spørre om, får forsker heller ikke svar på. I min survey gir jeg ikke de norske ansatte anledning til å tilføye noe, de har ingen åpen rubrikk for å skrive hva de vil, de har ingen regi. Et intervju, selv om strukturert med spørsmål, bærer derimot preg av naturlig samtale. Plutselig sa informantene noe jeg ikke selv hadde tenkt på eller vridde samtalen i en for seg ønsket retning. De «svarte» heller ikke i den rekkefølgen jeg på forhånd hadde tenkt ut.

Ledelsen og de utenlandske har p.ga. mitt metodevalg mer anledning til å få fram egne tanker enn de norske ansatte, de har mer regi selv. Dette gjør selvsagt kategoriseringen av deres svar mer krevende, og den avkryssingsusikkerhet som respondenten hadde i en survey er flyttet over på forsker. «The mode effect» (Denscombe, 2010, s. 15) gjør at jeg derfor må vise forsiktighet når jeg sammenligner svarene fra de norske ansatte med svarene fra ledelsen og de utenlandske. Det er ikke usannsynlig at mitt metodevalg for de ulike gruppene har påvirket de svarene jeg har fått.

6.6.1. Nøyaktighet og etterrettelighet

«I praksis er det ikke mulig å oppnå perfekt validitet i samfunnsvitenskapelige studier, og det finnes ingen enkle kriterier for hva som kan betraktes som tilfredsstillende validitet.» (Grønmo, 2004, s. 237). En får bare gjøre så godt en kan innenfor de rammer en har, være nøyaktig og reliabel i datainnsamlingen og være tydelig på hva som ikke gikk så bra. Hvordan innsamlingen av data har foregått har jeg redegjort for tidligere, jeg vil her komme inn på hva som kan ha påvirket hvor valid datamaterialet er i forhold til den problemstillingen jeg vil ha belyst.

Survey – dekkende svar på problemstilling?

Det finnes en del fallgruver å ramle i ved spørreundersøkelser, (Haraldsen, 2010, s. 21-23).

Hvis de respondenter som velges ut ikke er representative blir svarene en får inn heller ikke representative. Gjennom å spørre noen som ikke bør spørres og dropper andre som burde blitt spurt, kan jeg få feil informanter som svarer. For å sikre meg at de som svarer virkelig jobber i organisasjonens kjerneproduksjon, spurte jeg om de brukte egne jobbkår. En sjukepleier i hvite klær vil tilhøre mitt utvalg, en ingeniør med hjelm, men uten kjeldress vil falle utenfor.

Svarprosenten bør være minst på 70-75 %, men spørreskjemaresultatet kan bli godt selv om ikke alle svarer så lenge det ikke er bias i hvem som svarer og hvem som ikke svarer. Det er derfor viktig at bruttoutvalget ikke er sammensatt på en annen måte enn det nettoutvalget som faktisk svarer, (Haraldsen s. 33/314). Jeg valgte å lage et så enkelt skjema at alle skulle orke å krysse av. Og når skjemaene blir delt ut og samlet inn igjen av interne folk i organisasjonene blir de tatt på alvor og faktisk svart på.

I forbindelse med holdningsspørsmål eller når det dreier seg om kompliserte eller sensitivere forhold er det en viss fare for at respondenten misforstår spørsmålene, tipper på svaret eller farer med bevisst eller ubevisst løgn. Av egen erfaring merker jeg at svarene mine blir mer slurvete og upresise desto lenger uti et spørreskjema jeg kommer og desto mer lei jeg blir. Jeg forsøkte derfor å bruke enkelt språk og tydelige svaralternativer samt ikke trøtte ut respondentene med for mange spørsmål.

Fordi jeg selv punchet alle svar inn i SPSS, tar jeg bort faren for at respondenten taster feil. Faren for at jeg taster feil reduseres ved at jeg nummererte alle spørreskjemaene og kunne jeg gå tilbake og sjekke opp hva respondenten faktisk har svart dersom «rare» svar og resultater skulle dukke opp. Nummerering av skjemaer øker derfor påliteligheten. Med unntak av 2 skjemaer kom ellers alle skjemaer tilbake til meg, 5 var ubesvarte fordi det ikke var nok mulige respondenter.

Reliabilitet og validitet intervju

«*Påliteligheten* (reliabiliteten) blir også sett som en forutsetning for *gyldigheten* (validiteten) i en kvalitativ intervjustudie.» «En undersøkelse av pålitelighet gjelder særlig det som *skjer mellom en intervjuer og intervjuperson i intervjusituasjonen*, med særlig henblikk på hvordan intervjueren fungerer som «instrument» i egen studie (Fog 1994).» (Fosslund & Thorsen, 2010, s. 200)

Dårlig kjemi mellom intervjuer og informant kan påvirke datakvaliteten. Likeledes kan kjennskap, sjarm etc. også lage vridninger. Så langt jeg kunne oppfatte var det ikke noen tilfeller av dårlig kjemi mellom meg som intervjuer og intervjupersonene. Jeg lyttet også gjennom lydopptakene flere ganger for å sjekke for misforståelser eller utelatelse av viktige poenger.

Alle intervjuer foregikk uforstyrret og konsentrerte. Som tidligere nevnt er det språklige selvsagt et problem ved intervju med personer som kan dårlig norsk, både fordi lydopptakene kunne bli dårlige når de en gang i blant snakket i munnen på hverandre og fordi de kan misforstå mine spørsmål, de kan misforstå hverandre og jeg kan misforstå deres svar.

Påliteligheten av informasjon ved gruppeintervju kan også påvirkes av at informantene er opptatt av hverandre. De er kolleger og har ulike roller med dertil hørende rolleforventninger. Jeg passet derfor på at ingen hadde noen overordna rolle i forhold til noen av de andre.

Ingen av informantene har bedt om å få lese intervjuene. Det er derfor min transkripsjon og min tolkning som finnes i oppgava, ingen har redigert i etterkant.

«*Gyldigheten* (validiteten) gjelder hvor dekkende de tolkninger og konklusjoner en trekker, er for materialet og problemstillingene.» «I en kvalitativ og biografisk studie ser en ikke på

intervjumaterialet som sosiale «fakta», slik en ville gjort med utgangspunkt i et empirisk perspektiv, men som fortolkede livserfaringer.» (Fossland & Thorsen, 2010, s. 202). Det trenger ikke være samsvar mellom det intervjupersonene *sier* og det de *gjør*. Fossland henviser til Bourdieu og det han betegner som «dobbeltheten som preger sosialt liv», (Fossland & Thorsen, 2010, s. 195). Fangen sier at intervjudata ikke bør «behandles som om det var handlingsdata, men mer ses som folks selvrepresentasjon», (Fangen, 2004, s. 141). Ved intervju er det en fare for at folk presenterer et fordreid, og gjerne positivt bilde av seg selv. Dette ikke nødvendigvis fordi de bevisst ønsker å fordreie virkeligheten, men fordi de faktisk tror på det selv. Dessuten er det en fare for at de forteller det de tror jeg vil at de skal fortelle (Fangen, 2004, s. 142-143). Det kan derfor være en fare for at jeg «registrerer og fortolker allerede foreliggende fortolkninger i den sosiale virkelighet.» (Samfunnsforskningens «dobbeltermeneutikk», (Holter & Kalleberg, 1996, s. 45ref. Giddens 1987)).

Politiet er i en maktposisjon og kan bruke stillhet og langsomhet som en avhørsmetode, det er ofte slik at mange mennesker føler stillheten som ubehagelig og derfor prater i vei og gir mye informasjon. I mine intervjuer manglet denne stillheten og denne langsomheten, de svarer enten på det jeg spør om eller som ligger dem så mye på hjertet at det kommer likevel. Spesielt de øverste lederne kan lett bli ganske politisk korrekte, men normal høflighet vil tilsa at jeg ikke kan la travle mennesker bli utsatt for et langsomt intervju med innslag av total stillhet.

Ved intervju bedriver altså forskeren fortolkning av det som intervjuobjektet sier, leserne må derfor få så mye informasjon om hele studiens forløp at de kan ta del i de overveielser og vurderinger som forskeren har gjort. Forskeren må overbevise leserne om at forskingsarbeidet er utført på en tillitsvekkende og grundig måte, (Fossland s. 202). Dette har jeg forsøkt å gjøre gjennom å vise hvordan jeg i praksis har foretatt datainnsamlingen.

Ellers er forskeren som person spesielt viktig ved intervjuundersøkelser. En erfaren forsker vil normalt lettere kunne snu på hælen og tilpasse opplegget enn er masterstudent. Den erfarne vil også kunne tolke materialet og bedre sette det inn i en teoretisk sammenheng enn en mindre erfaren. Dessuten vil forsker i et forskningsmiljø ha mulighet til å være i dialog med andre om hvor gyldig datamaterialet er i forhold til problemstillingen. For mitt vedkommende, som leverer oppgava ett år etter at forelesningene er over, er bare faglig veileder diskusjonspartner.

Mine intervjupersoner er ment å få oppgava når den er ferdig. Mitt materiale viser f.eks. at utenlandske ansatte på sjukeheimen trekker seg tilbake med mobil eller bok i pausene, ikke fordi de ikke vil ha kontakt med de norske, men fordi de er dønn slitne. Denne og lignende funn vil, når formidlet over, kunne tas hensyn til av ledelsen og dermed bidra til forbedret arbeidsmiljø.

Informanter og portvakter

I begge organisasjonene var det ledelsen/personalavdelinga som bestemte hvilken avdelingsleder og hvilke utenlandske ansatte jeg fikk snakke med, dermed er de en slags portvakter. Likevel tror jeg informantene ble valgt utfra praktiske grunner, mer enn at de ble ansett å være mest lojale og lydige. Spørreskjemaene ble samlet inn av avdelingsledere på sjukeheimen og av klubbleder på verftet, her burde jeg nok ha vurdert å ha skjemaene i lukka konvolutt.

6.6.2. Krav til overførbarhet og relevans

«Research should produce findings from which generalizations can be made.» (Denscombe, 2010, s. 181).

Jeg har intervjuet to fra ledelsen og to grupper utenlandske ansatte i to ulike organisasjoner begge lokalisert til en liten kommune på Nord-Vestlandet. Dette er ikke mange mennesker. Men jeg har ingen spesiell grunn til å tro at de ikke er representative. På sjukeheimen svarte nesten alle de norske ansatte på surveyen, på verftet et tilsvarende antall. Heller ikke her er det noen spesiell grunn til å tro at de som har svart er annerledes enn de som ikke har svart. Fjordnes kommune er utfra min personlige vurdering også relativt representativ for flere andre små kommuner på Nord-Vestlandet. Innvandrerandelen i Fjordnes kommune er på snittnivå for fylket.

I en artikkel om regionale forskjeller i forretningskultur i Norge hevder Warner-Søderholm at det, på basis av datamateriale samlet inn blant 710 norske ledere, er betydelige forskjeller landsdeler mellom i forhold til bl.a. direkte kommunikasjon og kollektive verdier, (Warner-Søderholm, 2010). Dermed bør jeg ta visse forbehold med tanke på overføringsverdier til hele landet. Men fordi de utenlandske neppe har regionale norske forskjeller i sin kulturell bagasje og fordi begge lederne på verftet har bakgrunn også fra andre norske regioner, anser jeg overføringsverdien til nasjonalt nivå som ikke ubetydelig.

Uten representativitet kan en ikke generalisere fra utvalg til univers. Men, sier Malterud: «Informasjonsrikdom er et mer adekvat kriterium for et godt utvalg enn representativitet.», (Malterud, 2003, s. 58). Hun mener representativitet i klassisk forstand er lite relevant ved innsamling av kvalitative data, utvalget må sammensettes slik at det inneholder materiale om det en ønsker å si noe om når studien er gjennomført. Målsettingen var et gruppeintervju med 4-6 utenlandske arbeidstakere¹⁴. I praksis endte jeg opp med 3 på sjukeheimen og 4 på verftet. Utvalgskriteriene her var at de skulle jobbe i «produksjonen» og kunne snakke godt nok norsk til å snakke også om mer abstrakte temaer. Bare det faktum at de måtte kunne OK norsk, gjør i seg selv utvalget litt skeivt. Å ha lært seg norsk forteller

¹⁴ Med utenlandsk arbeidstaker menes jeg en som etter Utlendingsloven § 23 har oppholdstillatelse for å utføre arbeid for en arbeidsgiver i Norge samt arbeidstakere oppvokst i et annet land, men som nå har blitt norske statsborgere.

om vilje og mulighet til integrasjon. Litt utvalgsbias kan også oppstå gjennom at noen har valgt de ut for meg.

Spørreskjemaet hadde de «norske» ansatte som informanter og jeg kunne ideelt sett delt dem ut til alle på begge arbeidsplassene. Dette var umulig av flere årsaker, bl.a. det å skulle skille ut underleverandører og utenlandsk arbeidskraft som ikke skal svare. I praksis ble mitt bruttoutvalg 34 personer på skipsverftet og 34 på sjukeheimen. På verftet sto klubbleder for utdeling og innsamling, på sjukeheimen var det avdelingslederne. Dette er det som var praktisk mulig, jeg vet ikke hvordan de valgte ut hvem som skulle svare, men jeg vet at på sjukeheimen tilsvarer 34 skjemaer bortimot alle tilgjengelige. At personer med autoritet deler ut og samler inn gjør at svarprosenten blir stor, bruttoutvalg og nettoutvalg blir ganske sammenfallende. Det lille «fracfallet» som var skyldes at noen ikke-norske på verftet svarte på skjemaet samt at antall skjemaer distribuert til sjukeheimen var urealistisk høgt. Jeg mener derfor det er liten grunn til å tro at nettoutvalget er skeivt og at jeg ville fått inn vesensforskjellige svar dersom jeg hadde fått inn 34 og ikke 27 besvarte skjemaer fra sjukeheimen.

7. Empiri

Dette kapitlet er et empirikapittel der jeg presenterer det datamaterialet jeg selv har samlet inn gjennom intervjuer og spørreskjemaer. Jeg har systematisert det transkriberte materialet slik at jeg går gjennom tema for tema, ikke intervju for intervju. Intervjumaterialet fra sjukeheimen presenteres først, deretter skipsverftet. Fordi jeg har koblet sammen materiale fra tre ulike intervjuer, står intervjupresentasjonene språklig sett noe tilbake fra det ønskelige, men jeg velger å la etterretteligheten komme foran den språklige flyten. I tredje bolk, der jeg gjennomgår datamaterialet fra surveyen, vil jeg presentere svarene i de to organisasjonene samtidig. Empirikapitlet avsluttes med en oppsummering.

7.1. Intervjuer med ledelse og utenlandske ansatte Fjordnes sjukeheim

Fjordnes sjukeheim

Andelen utenlandske anslår driftsleder Olafsen til å være rundt 10 %. I tillegg er det en del utenlandske innom på kortere kontrakter: språkpraksis, arbeidspraksis, vikarbyrå. Vikarbyrå brukes hovedsakelig om sommeren ved ferieavviklinga. Avdelingsleder Opset sier det kan bli nok forskjellige grupper som skal innom sjukeheimen for ett eller annet: studenter, elever, arbeidspraksis, språkpraksis, etc. «Alt skal vi ta oss av.» Ikke bare enkelt, men de er vant med det. Og har en plikt til å lære opp nye. Mange blir rekruttert som fast ansatte gjennom at de opprinnelig kom inn på ulike praksisordninger.

Størst prosentandel utenlandske er det på renhold, minst på sentralkjøkkenet. Renhold er ganske konkret og likt fra dag til dag, her er en ikke så avhengig av gode norskkunnskaper.

Men, selvsagt, de må kunne gi beskjed til rette vedkommende hvis en pasient har falt på gulvet.

De utenlandske er fra Polen, Tyskland, Thailand og Filippinene samt bosatte flyktninger. Om sommeren er det mange svensker, også mange som ikke er etnisk svenske.

De som kommer via vikarbyrå har god utdanningsbakgrunn. De polske, tyske og filippinske er fagutdannede. Selv om disse har fagutdanning på høgskolenivå fra hjemlandet, må de ta en del kurs for å få godkjenning her. I mellomtiden jobber de som helsefagarbeidere. Mange thailandske har ingen relevant utdanning, men de fleste har etter hvert blitt helsefagarbeidere. De som mangler utdanning får bare vakter, midlertidig ansettelse. På sjukeheimen må naturligvis alle jobbe sammen med alle, nasjonalitetene har ingen anledning til å jobbe klumpvis.

Hva sier informantene om kulturforskjeller

Driftsleder Olafsen tenker mer på hvordan det står til med norskkunnskapene enn på kulturforskjeller. Den første tida de er ansatt, sier hun, kan det være et problem med folk fra Thailand, Filippinene og Korea at «de smilte og gjorde det stikk motsatte av det vi trodde». De ville ikke vedgå at de ikke forsto. Det er lettere med de polske/tyske, de har en annen kultur og spør mer. Språk og kultur er avgjørende for hvor godt de fungerer på arbeidsplassen. Men selvsagt – også personavhengig. Olafsen mener at de asiatiske skaper en viss utrygghet blant de øvrige ansatte fordi en ikke kan vite om de virkelig har forstått. «Men når en først blir kjent, er de kjempfolk!» Også Opset er svært positiv til ansatte fra Filippinene og Thailand: flinke, arbeidsomme, behagelige, hyggelige og positive, godt likt av pasientene. Hun opplever øst-europeerne som mer krasse. De er flinke og effektive, men de bruker ikke mye tid på å forberede pasienten på det de har tenkt å gjøre. De går litt mye rett på sak. Det samme gjør tyskere. Dette synes ikke Opset er positivt, ikke noe vi trenger å lære, det sosiale og trivselsmessige er svært viktig i pasientbehandlingen. Hun reflekterer videre på om det i deres hjemland ikke har vært muligheter for annet enn «rått arbeid», om de har vært drilla til å gjøre mye på kort tid.

Opset synes det er svært interessant å være sammen med folk fra ulike kulturer, hun tar i intervjuet opp temaet kulturforskjeller helt av seg selv, og forteller at de snakker en del om slikt på avdelingen, de funderer også på hva som er kulturforskjeller og hva som er bare personavhengig. Hun er helt klar på at det ikke er noe negativt om det blir mange utenlandske, men manglende beherskelse av norsk språk er et problem. Og det er en ting at ansatte har problemer med den språklige kommunikasjonen, men hva med pasientene med brei lokal dialekt og som er delvis demente? Det er et problem! De utenlandske må innse at de må kunne mer norsk før de kommer hit på jobb. Øst-europeere er ganske flinke til å spørre om igjen hvis det er noe de ikke forstår, det er verre med en del asiater som smiler og nikker og går hen og gjør det stikk motsatte av hva de skulle. Viktig at de tør å være ærlige på at de ikke forstår.

Opset mener at en faktisk kan se en viss forskjell på nasjonene, «stygt å si, men sant». F.eks. observerer hun at sjukepleiestudenter fra Somalia er kjempeflinke på data, men ikke så interessert i pleie og stell. Hun tror de har en holdning som går på at sjukepleiere har litt mer ledende posisjon og skal gjøre sårskift, ta sting, ordne medisin og intravenøst, mens andre skal ta seg av pleie og stell. Opset har inntrykk av at de somaliske har mer rangordning og synes sjukepleiere i Norge gjør for mye «skitarbeid». Det samme observerer hun med sjukepleiestudenter fra Bulgaria/Romania, og sier: «Vi er her for pasientene, til felles beste, vi må hjelpe hverandre. Hvem har rett til å heve seg over?»

Blanka fra Polen forteller at på polske sjukehus gjorde sjukepleiere sprøyter/prosedyrer, de laget ikke mat eller ordnet med bekken, det var det andre damer som gjorde. De utenlandske informantene bekrefter at de er vant med større skille mellom de som har utdanning og de som ikke har, men den norske ordningen med at alle gjør alt synes de faktisk er ganske bra.

De tre utenlandske informantene mener at det ikke er noen nasjonaliteter som fungerer bedre/dårligere enn andre, alt er bare personavhengig. Samtidig har de reflektert mye over temaet kulturforskjeller og blir svært ivrige i svarene her. Den asiatiske informanten fikk «kultursjokk», i hennes hjemland er det familien som pleier de gamle. I Polen har de derimot institusjoner for gamle, men de fleste gamle bor sammen med familien, selv har hun svigermor boende hos seg. En norsk kollega spurte om svigermora betalte for seg, «nei, hun er mora til mannen min».

På Filippinene er alder svært viktig, i Norge sier vi fornavn til eldre kolleger, hjemme ville hun sagt Maam eller Sir. Det er vanskelig for henne å vite hvordan hun skal behandle eldre kolleger, hun er vant til at når en person er eldre enn henne må denne behandles med mer respekt enn en yngre. En skal ikke snakke tilbake/svare en eldre kollega. På dette temaet blir de virkelig ivrige, dette er tydelig et tema de har tenkt mye på. En av dem forteller om da hun første gang hilste på Olafsen og Olafsen, som øverste leder, enkelt og greit sa: Hei, jeg heter Lise. Norske hilserutiner stusses det også på: «Da jeg kom på jobb, sa jeg hei, god morgen eller god kveld. Men vi sitter og det kom dame, ingenting sagt.» Normalt å hilse i deres hjemland, og den yngste skal hilse først på de eldre.

Når jeg oppsummerer med at de er vant med mer respekt for eldre enn det som er vanlig i Norge, forteller Jasmine at hun ikke klarer å prate komfortabelt med kolleger fordi de fleste kolleger er eldre enn henne. Dette temaet skaper også stort engasjement; på sjukeheimen jobber damer på samme alder som deres mødre, det faller vanskelig for dem å si «Hei Torill» og ikke «Hei dame Torill» til en eldre kollega. Respekt for eldre gjør også at det faller vanskelig å si fra til en eldre kollega hvis de ser at vedkommende gjør feil.

Jasmine mener at i norsk arbeidsliv gir utdanning mer respekt enn alder, men sjukepleieren på 25 år har mest teori, hjelpepleieren på 60 år har mest praktisk erfaring, bedre med

praktisk erfaring enn teori. Sukhon, som er den mest «norske», sier at alle er mye på lik linje og gir råd til hverandre uansett alder.

I Polen er rekkefølgen skole – jobb – mann – barn. Sjøkk for Blanka å oppleve at i Norge tar godt voksne damer utdanning. Hun syntes også det var rart med norske sommervikarer på sjukeheimen; norske jenter på 18-19 pleier gamle mennesker! I Polen har 18-19 åringer lange negler, pynter seg og går på disco. Polske jenter vil ikke bli sjukepleiere, kombinert med arbeidsutvandring har dette skapt mangel på sjukepleiere.

De utenlandske informantene mener det er større status å være sjukepleier i Norge enn i Polen/Filippinene. Mange ferdigutdannede sjukepleiere på Filippinene, men få jobber. Noen jobber gratis bare for å få praksis. Når Jasmine nå har jobb i Norge blir hun sett opp til hjemme.

På Filippinene er de redd sjefen sin, i Thailand har de også mer respekt for sjefen, de kan ikke som her i Norge si hei! og klemme på sjefen. Polen er mer likt Norge. Når jeg spør om de tør si fra til lederne hvis de er uenig med dem, sier de «her, ja». Men første året turte ikke Jasmine det, hun var rett og slett redd for å komme inn på kontoret til sin daværende sjef, ikke pga. språkproblemer eller fordi temaet var problematisk, men rett og slett fordi sjefen var sjef. Den polske informanten kvitte seg også i begynnelsen for å snakke med lederne, men da pga. språkproblemer.

De utenlandske informantene forteller om pasienter som vil klemme dem. De er ikke vant med den type kontakt mellom pasient og pleier. «Sjøkk til meg, først vaske dame, etterpå klem. Det var pasient, ja. Jeg kan klemme bestemora mi, men ikke gammel mann eller dame!» Det oppleves også som rart at norske kolleger gir klemmer. I Norge har vi en annenledes måte å omgås pasienter på enn de er vant til, de er opplært i å ha større avstand pleier-pasient.

«Når foreldrene våre blir gamle (i Thailand) så passer vi på dem selv, steller, gir dem omsorg. Men store familier, mange å passe på i lag med.» Fordi det er familien som skal ta vare på pasienten, konsentrerer pleierne seg om det medisinske, og får et profesjonelt forhold. I Norge skal pleierne gjøre alt – både det medisinske og det omsorgsmessige, familien kommer bare på besøk når de har fri. Også de tre utenlandske får et nærmere forhold til pasienten her, de jobber med de samme pasientene nesten hver dag.

Etnisk mangfold på sjukeheimen – hva fungerer godt/mindre godt

Både Olafsen og Opset opplever at det er en styrke for organisasjonen med flere synsvinkler. Det er også positivt at en gjennom samtaler med utenlandske kolleger får reflektert litt over hvor godt vi har det i Norge. Men den første tida er det ikke alle som tør å være så kreative, de har nok med det språklige. Ellers mener Olafsen at de utenlandskes ydmyket og respekt er et pluss og noe å lære av. Men om de er mer effektive? Opset sier: «farlige greier; effektivisering». De utenlandske er ofte vant til å jobbe på en annen måte og til å utnytte

ressursene bedre. Olafsen mener vi har mer å lære når det gjelder ydmykhet, respekt og ressursutnytting/effektivitet enn kompetanse. Hun mener at de norske også tenker at akkurat dette er noe de kan lære av.

Opset ser at en del norske har en vei å gå med tanke på å lære av de utenlandske. Ofte er det slik at ledelsen får høre mest negative erfaringer med utenlandske kolleger, stort sett koker dette ned til språkproblemer. Språk er viktig! Eller er det mange som liker det sånn som det alltid har vært, de sier de har så mye å gjøre at de ikke orker denne ekstrabelastinga. «Men det er å dra ned rullgardina», vi vet at det etter hvert kommer mange fra ulike land og vi må være glade for å få hjelp. Og etter hvert kommer også pasienter fra mange forskjellige land. «Da må vi virkelig skjerpe oss og finne ut litt mer!» Men er en innstilt på å gjøre det beste, er det utrolig hva en kan finne ut. Ledelsen snakker med og er skikkelig obs på de norske som viser litt negative holdninger, negativitet er farlig, en trives når en har det bra sammen.

Når jeg spør de utenlandske hva norsk arbeidsliv kan lære av de som kommer fra andre land, kommer det tydelig fram at de synes det jobbes rolig i Norge. «Dame sa at det var travelt, men faktisk – det var ikke travelt!» På et filippinsk sjukehus har kanskje en sjukepleier 100 pasienter. En norsk ansatt kan glemme å vaske håret på en pasient, vedkommende sender denne jobben over til seinvakta. De utenlandske informantene mener at har du hårvask på programmet ditt, ja, så må du gjøre denne jobben og heller gå hjem litt seinere. Det er snillere, langsommere, mer rettigheter for arbeidstakere her i Norge, men de liker det.

Jasmine syns norske er altfor snille. Hvis hun, på Filippinene, gjorde en feil, fikk hun kjeft av kolleger. Feil skulle ikke forekomme. Hvis hun gjør en feil her i Norge sier kollegene: «Det går bra, det går bra, ikkje stresse, vi skal hjelpe deg, du kan lære meir.»

Det er iflg Olafsen en utvikling i retning av at de norske blir mer åpne for å lære av andre kulturer. Men foreløpig er det vel mye at de som kommer hit, skal tilpasse seg oss. Her har vi det sånn som vi har det, da må du lære deg sånn som dette. Åpenhet er viktig, mener Olafsen, men noen kan trekke slutninger utfra uheldige episoder/forhold de har opplevd. «Ja, vi husker henne!» Viktig å snakke om det slik at ikke holdninger blir farget av enkeltepisoder. «Nordmann mer åpne til utlandet når utlandet begynner å snakke norsk.» Da Blanka begynte på sjukeheimen snakket hun svært dårlig norsk, men alle damer var veldig hyggelig og positive.

Mine tre utenlandske informanter mener at de selv – og også de andre utenlandske - kan godt nok norsk til å gjøre jobben og at de snakker mye med pasientene. I pausene derimot snakker de ikke så mye, og er ofte i lag med andre utenlandske, «føler meg at vi er på samme båt». Jasmine sier hun snakker med de norske hvis de henvender seg til henne først. De forteller at spesielt i begynnelsen spilte de på mobil, leste bok e.l. Nå går det bedre og Blanka snakker med de norske om både helga, familie og alle ting. Jasmine trenger pause fra norsken i pausen. Når en snakker norsk hele dagen blir en så tom i hodet, ønsker å se på

mobilen, lese eget språk, stenge hodet, hvile. Bare denne halve timen, etterpå snakke norsk hele tiden. Jeg sier da at de norske kanskje tenker hun ikke vil ha kontakt, det skjønner hun. Hun skjønner også at hun burde snakket med kollegene, men hun er rett og slett for sliten. Dialekt og mange ord for akkurat det samme er også slitsomt å forholde seg til.

Blanka har familie og prøver å snakke polsk hjemme, men tenker ofte på norsk. Hun snakker selvsagt norsk med barnas norske venner. Barna vil ikke tilbake til Polen, men ønsker å snakke polsk hjemme for å kunne snakke med bestemor og bestefar i Polen. Jasmine bor nå alene og merker at hun blir språklig forvirra av blandingen norsk/engelsk/filippinsk.

Når jeg spør de utenlandske informantene hva som fungerer godt/mindre godt når folk fra ulike nasjonaliteter skal jobbe sammen, svarer de språk. Kulturforskjellene er ikke så store Polen/Norge, større Asia/Europa. De asiatiske informantene bekrefter at de vil oppleve det som vanskelig å pleie en ung mannlig pasient samhandlingsreformat hjem. Jeg sier at hos oss er nesten alt naturlig, «men det er det ikkje hos oss ,veit du». De vil i slike tilfeller tørre å spørre eldre kolleger om å få slippe akkurat slike stellesituasjoner.

Arbeidsmiljø

Hva angår trivsel og det psyko-sosiale arbeidsmiljøet, mener Olafsen at de utenlandske lærer fort og blir som de andre. De lærer fort også det de ikke skal lære. Opset svarer at personalet er glad for og synes det er spennende med litt forandring og andre folk. Men noen få er selvsagt generelt negative til alle forandringer. «Alt skal vare heilt so det det he vore .» De fleste har innsett at sånn er verden, det blir stadig flere fra andre land. Personalet har også diskutert det, snart kommer det også gamle pasienter med annen kulturbakgrunn. Hva med kjøkkenet da? Ellers fins det også noen pasienter som blir fornærma når de utenlandske ikke forstår hva de sier.

Olafsen kan ikke erindre gnisninger eller konflikter med rot i kulturforskjeller. Opset forteller om da de fikk en sommervikar med hijab uten at de var forberedt på det. Noen pasienter reagerte på hodeplagget, de andre ansatte holdt henne da borte fra disse pasientene. Opset tror vikaren trivdes godt, de diskuterte ikke hodeplagg med henne, men når det kommer det flere, må noen ta stilling til det hygieniske. Hennes hijab dekket mer enn bare hodet, ellers brukte vedkommende vanlige arbeidsklær. Opset ble godt kjent med denne vikaren, syntes det var lærerikt og uttrykker positiv holdning. Hun regner med at det kommer flere med hijab etter hvert, men hvordan skal en takle pasienter som nekter å ha noe med dem å gjøre? For pasientene har lov til mye, sjukeheimen er deres hjem. De har ikke noe annet hjem. Hva gjør en hvis en pasient nekter å ha noe med en mørkhudet ansatt å gjøre? Hva skal en godta? Tilsvarende dilemmaer kan oppstå med gamle frøkener som ikke vil la en mann stelle seg.

Etter at de har snakket lenge om kulturforskjeller spør jeg de utenlandske om de har opplevd surhet/konflikter pga. kulturforskjeller. Svaret er klart nei fra alle tre. Noen få pasienter kunne i utgangspunktet være negative, men dette gikk over når de ble bedre kjent.

Jeg spør om svake norskkunnskaper kan skape problemer i forhold til HMS og pasienters sikkerhet. Ledelsen må hele tiden passe på hvilke oppgaver de med svake norskkunnskaper får. Hvis de ikke forstår norsk og kan uttrykke seg på norsk, kan det være en fare i visse situasjoner. Her må de få veiledning og ikke gå alene. Ingen får gi medisin uten at ledelsen er 100 % sikre på at de greier det. Det er også viktig at alt personale kan lese godt på matkortene for å unngå at pasientene får noe de ikke tåler. Språk er viktig! Blant de ansatte kan språkproblemer løses ved engelsk som hjelpespråk, hva med de gamle som ikke kan engelsk? Avdelingsleder forteller om ei venninne av henne (i en annen kommune) som opplevde å være eneste norske på vakt av åtte. Hun opplevde dette som skikkelig nifst, følte aleneansvar for sikkerheta. Her i kommunen opplever en heldigvis ikke slike situasjoner, her er det bra med sjukepleiere. Men det er viktig å sette opp vaktene slik at minst to er godt kjente, viktig at turnusen lages nært og lokalt og av folk som kjenner grasrota. Blanka forteller om en akuttsituasjon der hennes norske kollega snakket veldig fort, Blanka gjorde det hun skulle, ikke fordi hun skjønnte det som ble sagt, men fordi hun hadde lang erfaring fra hjemlandet. Ellers er det språklig krevende for de utenlandske å fortelle videre hva en gjør.

Uformelle nettverk og taus kunnskap

I pausene spiser de ansatte på avdelinga, men tidligvaktene som har ubetalt pause, kan hvis de vil stikke ut i pausen. Men veldig ofte sitter de i lag likevel, men utenfor avdelinga. Om kvelden er pausen betalt, da sitter alle som er på vakt sammen på avdelinga og «tar klokka». Noen utenlandske – og ledelsen har tatt det opp med dem - har, gjerne den perioden de ikke føler seg helt trygge, lett for å sette seg ned med ei bok. De slipper da å prate og forholde seg til folk. De andre ansatte reagerer på dette, de tolker denne tilbaketrekkinga som at de vil ha fred. De føler at de ikke bør avbryte noen som lukker øynene eller leser. «Det er jo så dumt, melder seg ut på en måte og setter seg ned med ei bok. Når vi har pause i lag, ER vi i lag.» Når jeg spør om de gjør dette fordi de trenger mental pause, sier Olafsen at det er vanskelig å vite om det er mental pause eller om de er usikre på arbeidskollegene eller om det er noe annet. Opset skjønner, når jeg tar opp temaet, at de utenlandske kan være mentalt slitne. Hun tenker også at kanskje noen av dem har en hjemmesituasjon som sliter på dem. «Ikke sikkert alle har det så godt der de bor heller, men kan ikke spørre om sånt, ikke blande seg borti alt.»

Nyansatte går sammen med mer erfarne en del dager til de er opplært. Ledelsen prøver å legge turnusen slik at de nye utenlandske får gå sammen med ei fast gruppe og på den måten slippe å måtte forholde seg til alle mulige ansatte og pasienter. Det finnes ingen faste rutiner for å følge opp de utenlandske, men avdelingsleder snakker selvsagt med dem om hvordan det går. Opset kommer igjen tilbake til språket – «Språkproblemer gjør at en ikke

sier mest mulig, en sier minst mulig.» En snakker dermed mest om konkrete arbeidsoppgaver.

Opset har inntrykk av at de utenlandske har mye kontakt seg i mellom og reflekterer rundt hvor stort deres behov for kontakt med norske kolleger er. Hun tror fritidskontakten mellom norske og utenlandske er liten, og at de utenlandske har nok med seg og sine. Blanka forteller at i Polen var det vanlig med besøk heime av arbeidskolleger, men at hun ikke trodde det var slik i Norge. I Norge er vi bare arbeidskolleger, ikke venner på fritida. Informanten fra Filippinene omgås en thailandsk-norsk kollega på fritiden. Informanten fra Polen har norske venner, men ikke fra jobb. Facebook-kontakt med norske kolleger er derimot mer vanlig, dette tenker de også selv kan være første skritt i retning mer kontakt. Blankas barn har norske venner, dette oppfatter hun som helt selvsagt. Jeg spør om de selv ønsker mer kontakt med norske kolleger på fritida eller hatt mer norske venner, de sier «kanskje.» Språket er et problem, men også kulturforskjeller. Norske unge jenter har en annen forståelse av hva «fun» er enn en fra f.eks. Filippinene, norske jenter er liberated, mer fest, ulike interesser. Jasmine har ikke «ekte» norske venner hun er komfortabel med. Norge er mer liberalt, folk sier og gjør hva de vil. Norske ungdommer er frigjorte med fest, alkohol og sex. Filippinene er konservativt, selv er hun oppvokst med å oppføre seg ladylike. I Norge er det fest og party til langt på natt, for Jasmine er natta klokka 22.00. Min polske informant var derimot på fest hele tiden som 20-åring.

Sukhon mener det er viktig å ha norske venner for å passe inn i kulturen her. Ingen av mine utenlandske informanter tror de norske kollegene har mye fritidskontakt, bare når fester/turer blir arrangert i regi av jobben. Dermed blir fritidskontakten med kolleger lik for både norske og utenlandske; kolleger, ikke venner. De setter derimot stor pris på fester med kolleger. Da en av dem hadde fødselspermisjon, ble hun oppringt for å få skyss til fest. «Jeg sitter halvår heime og dame husker om meg.»

Rammer for hva ledelsen kan gjøre for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass

Det er ikke bare ledelsen som har ansvar for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass, også innvandrerne selv, de norske ansatte og kommune/lokalsamfunn må gjøre sitt.

Olafsen mener innvandrere må gi av seg selv og vise vilje til å snakke norsk. De må være ærlige på når de forstår og når de ikke forstår, det er en avhengig av for å være trygge på dem. Tydelig kommunikasjon er grunnleggende. Etter hvert selvsagt alt det andre med etikk, arbeidsmiljø etc. Opset gjentar igjen hvor viktig språk er, blir en forstått kan en prate om alt, «du sier ikke så mye til folk som ikke forstår deg.» De utenlandske selv mener respekt for hverandre er viktig. Samme regler for alle, alle skal gjøre jobben sin uavhengig av hvor de kommer fra. De er også enige i at det er veldig viktig å lære godt norsk.

Videre mener Olafsen at de norske ansatte må være åpne, vite at de er en del av noe mer, gi og ta, skape trygghet for de som kommer inn nye. Kommunikasjon, åpenhet og ærlighet er

viktig for alle. Stor grad av veiledning krever mye av de fast ansatte, og i en periode kan det kreve en del ressurser før en etter hvert får noe tilbake. Forskjell på om de kommer inn på topp (språkpraksis/arbeidspraksis) eller om de skal gjøre full jobb. Opset mener de norske ansattes bidrag til å skape en vellykket multikulturell arbeidsplass må være det samme om den nyansatte er norsk eller utenlandsk; kort og greit jobbe for at de nyankomne skal trives. «Ser ikke at det er noe annerledes å integrere noen fra Thailand enn fra Norge, ikke noe annet enn språket.» Ellers mener Opset at en bør unngå å diskutere religion og politikk. Når jeg senere spør de utenlandske informantene hva deres norske kolleger kan bidra med, svarer de: «Vær tålmodig med oss». Pga. språket må av og til ting sies flere ganger. Dessuten må de norske respektere de utenlandskes bakgrunn, enkelte jobbsituasjoner kan være tøffe for dem. I Thailand/Filippinene steller mann mann og kvinne kvinne. Her i Norge må en ung kvinnelig pleier stille en gammel mann, det kan være intimt for dem før de blir vant til det. I Polen er det som i Norge, mye damer som steller både menn og damer. Begge de asiatiske informantene er innforstått med at de bare må venne seg til å stille også det motsatte kjønn når de skal jobbe i Norge. Blanka lurer på om ledelsen vet dette, tydelig at heller hun ikke visste dette fra før, Sukhon sier: «me sei no ikkje frå at me ikkje kan ta», de må bare tilpasse seg.

Olafsen mener kommune og lokalsamfunn må tørre å se verdien i at det kommer folk utafra. De utenlandske burde hatt mer kunnskap om det norske samfunnet og om norsk arbeidsliv. Opset har ikke inntrykk av at kommunen bryr seg eller har otte for hvordan det går.

Hva har ledelsen gjort?

Det er foreløpig ingen svært stor andel utenlandske ansatte på sjukeheimen. Olafsen mener det viktigste ledelsen kan bidra med for å skape en multikulturell arbeidsplass, er arbeidsmiljøet generelt. «De vil jo egentlig bare være en del av resten». Men vaktlista er et lederansvar, det er uheldig med mindretall norsktalende på vakt. Som leder har Olafsen også en viktig funksjon gjennom å være den første de som kommer via NAV eller flyktningetjenesten, snakker med. Det er viktig for henne å planlegge veiledninga av de nyankomne og å finne rett veileder. Opset sier det fungerer bra med Olafsen, men kommunal ledelse over henne er litt fjerne. Politiske vedtak blir gjort uten at noen spør dem på grasrota om hvordan ting fungerer. Olafsen er avhengig av de på avdelingene for å få det til å fungere, hun sier også tydelig fra til de som klager og ikke liker forandringer.

Sjukeheimen/ kommunen har ingen fastsatte retningslinjer for hvordan best fungere som multikulturell arbeidsplass, heller ingen skrevne retningslinjer for hvordan organisasjonens ansvar for «det hele mennesket» er.

Opset reagerer på min formulering «å utvikle klima for etnisk mangfold». Hun mener en ikke må skille gruppene, men behandle alle likt – bortsett fra språket – om de er svart eller gul eller hvit eller hvor de kommer fra. Skal ikke lager båser hverken for kjønn, alder, seksuell legning eller etnisitet. Hun mener også det kan være grobunn for misnøye hvis en begynner

å behandle noen grupper annerledes. Også mange norske som har mange forskjellige problemer – må hjelpe alle der de er forskjellige. Men språk er viktig – politikerne burde satse mer på språkopplæring.

Kommunen har ingen policy vedrørende at utenlandske ansatte snakker «utenlandsk» sammen på jobb. Hvis 2-3 polske er på vakt samtidig, kan det skje at de oppsøker hverandre og snakker polsk sammen. Olafsen har tatt opp med de fremmedspråklige at de må snakke et språk alle forstår – altså norsk. Likevel opplever Opset at utenlandske ansatte ofte snakker thai/polsk/filippinsk sammen. Hun fleiper da litt med dem og spør om de snakker om noe vi andre ikke skal forstå. Hun er ikke streng på dette, men bekrefter at å snakke et språk ikke alle forstår fungerer ekskluderende. I intervjuet med de utenlandske kommer det fram at dette budskapet ikke tydelig har kommet fram til mottakerne, hvor i kommunikasjonsprosessen dette har gått galt er ikke godt å si. Olafsen mener at når en først har anledning til å sette seg ned sammen, noen minutter før rapport eller matserving, da skal ikke noen snakke et språk de andre ikke forstår, det virker ekskluderende. «Ett felles språk er viktig for å kunne snakke i lag og at det skal fungere.» Opset føler hun ikke kan blande seg opp i om de utenlandske snakker sitt eget språk i gangene, men reagerer på det fordi det ikke er inkluderende. Min polske informant sier at når hun snakker med venninne på polsk, så tenker norsk dame at de snakker om henne, mens de i virkeligheten snakker om privatsituasjonen hjemme.

Det er ikke mulig å gjøre seg fullt ut nytte av den kompetanse og de ressurser de utenlandske har før språket er på plass. Opset sier at mange utenlandske sjukepleiere er rasende flinke og kan takle godt akutsituasjoner. Men mulig at de tror når de kommer at norsk sjukepleierrolle er mer medisinsk og mindre «skitarbeid» og omsorg? Mange av disse godt kvalifiserte passer bedre inn på sjukehus og mange nasjonaliteter er ikke vant med sjukeheime. Men norske sjukeheime under endring, pasientene er mer lavtfungerende nå enn de var før. I tillegg vil kommunene pga. samhandlingsreformen måtte ta seg av pasienter som kommer rett fra sjukehusene.

På personalmøter har enkeltepisoder som eksempel på kulturell påvirkning vært tatt opp, men da med humor og som utgangspunkt for å snakke videre. Opset sier de tilpasser seg hverandre ganske bra.

Ledelsen tar ikke direkte initiativ til felles fritidstiltak, men de ansatte finner selv på ting sammen på fritida; fjellturer, sammenkomster på kveldstid, osv. Olafsen har inntrykk av at de utenlandske stort sett deltar på dette, og Opset mener de utenlandske føler seg velkomne. De utenlandske selv mener også at norske og utenlandske deltar på lik linje på fester og fritidsarrangement.

Sjukeheimen har ikke ennå noen svært stor andel utenlandske og ingen utenlandske i ledelsen eller blant tillitsvalgte. De utenlandske informantene mener utenlandske ansatte på sjukeheimen er organiserte i fagforening i like stor grad som de norske.

Opplæringsopplegget de har avhenger hvem som kommer og hvordan de kommer. Foreløpig er ikke internopplæringa endret så mye. Hvis det blir mange flere utenlandske, kan det hende en må tenke nytt og annerledes rundt opplæringa. Da kreves ressurser og hele kommuneorganisasjonen må tenke annerledes. Nå tar en det litt mer som det kommer etter hvert.

Hovedmålet for opplæringen er konkrete arbeidsrutiner og å komme i arbeid. Ingen organisert opplæring i dialektord – dialektord skjer langsmed. Mange dialektord blant beboerne og mange morsomme episoder. Opplæring i kultur-/samfunnsforhold blir litt tilfeldig, etter situasjon og hva en kommer borti. Mye veiledning krever ressurser av sjukeheimen, i en overgangsfase må kanskje sjukeheimen få tilført ekstra ressurser.

Alle nyansatte – norske eller ikke-norske - får utdelt en info-hefte «Velkommen som ny medarbeidar» med informasjon om forventinger til dem og hva de kan forvente av arbeidsgiver. Denne er stikkordsmessig satt opp, vanskelig å forenkle språket noe mer. Heftet har en del henvisninger – etiske retningslinjer og slikt – dette må leseren selv finne i andre dokument. Sjukeheimen har også skriftlige prosedyrer for «all slag». De utenlandske bruker å få ei notisbok for å skrive opp ting de trenger å spørre om - også dialektuttrykk.

Interninformasjonen er ikke blitt endret etter at arbeidsstokken har blitt mer variert. Skriftlig materiale er på nynorsk, «vi er nynorskkommune også.». Om skriftlig informasjon burde vært på bokmål eller forenkla, har de ikke tenkt over, men har bedt de ansatte si i fra hvis det er noe de ikke forstår og som trenger ekstra forklaring. De har ellers en regel om å skrive godt norsk, ikke bruke akademisk språk med lange setninger og fine ord. Mange norske som heller ikke synes noe om vanskelige ord og vendinger. Den muntlige informasjonen er lettere å tilpasse, den kan – avhengig av tema- gis i mindre grupper. Det gjelder også for norske ansatte. Det foreligger skriftlige referater fra personalmøter, men det er ikke gjort noe spesielt for at de utenlandske skal forstå alt. Opset sier hun snakker saktere til de utenlandske enn til de norske, hun snakker dialekt, men kutter ut de mest spesielle dialektuttrykkene.

De utenlandske forteller at det er lettere med info på papir enn å høre folk prate. Ved vanskelige ord kan de da bruke translator på mobilen. Nynorsk er vanskelig, men de mener mye av informasjonen faktisk er på bokmål. Mye avhengig av hvem som skriver. Ingen informasjon er oversatt til engelsk eller annet språk. Det beste er å få skriftlig informasjon på enkelt bokmål. Muntlig informasjon bør gis sakte og med enkle ord og setninger. De foreslår også at ved interninformasjon bør de utenlandske bes om å summere opp den informasjonen som nettopp er blir gitt og dermed få bekreftet/avkreftet om de har forstått riktig. Dialekt virker ikke som om er noe stort problem.

Olafsen sier at de verdier og mål organisasjonen ledes etter, ikke blir formidlet til de utenlandske på annen måte enn til de norske. Dessuten er ikke disse verdiene foreløpig så veldig konkretisert, og formidlingen «blir litt langsmed for å være ærlig». Opset forteller om

avdelingens mål med hensyn til etikk og å være til stede for pasienten. Hun mener at de, etter hvert som de får pasienter fra mange nasjoner, må de ha internundervisning om forskjellige ting. Det er en vei å gå i formidlinga av at sjukeheimen er pasientens hjem og at de ansatte har ansvar for omsorg, pleie og det hele menneske – ikke bare fysisk behandling. Hvor fort de utenlandske lærer dette er også avhengig av hvor tydelig de som er rundt dem er på å formidle disse verdiene. Vi må sette skikkelig ord på det for at de skal forstå det. Når jeg senere spør de utenlandske om mål og verdier på sjukeheimen, nevner de ordet trygghet og bekrefter at dette er noe som snakkes om. Samtidig har jeg en følelse av at de ikke helt forsto spørsmålet.

Når jeg spør de utenlandske om ledelsen har gjort en god jobb for at de norske og utenlandske skal fungere godt sammen og om de har noen forbedringsforslag, svarer de at de liker det sånn som det er. Det er bra og de har ikke opplevd noe negativt. Det er bedre å jobbe her enn i deres hjemland. Mindre jobb, mindre stress, mer utstyr, mer lønn, flere rettigheter. De er rett og slett ganske fornøyde!

7.2. Intervjuer med ledelse og utenlandske ansatte på Thruster

Thruster skipsverft

Andelen utenlandske på verftet anslås til å være rundt 70 %, dette inkludert underleverandørene. De utenlandske er hovedsakelig fra Polen, Litauen, Romania og Danmark samt noen svensker og estere. Underleverandørene jobber selvstendig, men Thrusters egne formenn må koordinere aktiviteten.

Utenlandske ansatte er dyrere for Thruster enn norske, dette fordi Thruster også betaler kost og losji. Mange av de polske tjener ufattelig bra, sier direktør Soltun, de jobber her som industriarbeidere og har flotte hus, BMW og Mercedes hjemme. De har altså en langt bedre levestandard i Polen enn det deres norske kolleger har i Norge. Mange av disse folkene jobber her i mange år, så reiser de hjem og tar med seg kunnskapen inn i et polsk verft. Polske verft er på full fart oppover nå.

Direktøren opplyser at det på verftet totalt i produksjonen finnes 10-15 damer, men at det blant de utenlandske knapt finnes kvinner. De utenlandske i produksjonen er fagarbeidere, men noen er også ingeniører. Selv en lege har valgt å komme til Norge for å jobbe som rørlegger. Avdelingsleder Svendsen sier de også tar inn en del folk – fra ulike nasjonaliteter – på NAV-tiltak. Fungerer de godt, får de jobb dersom bedrifta har behov.

Thruster er ingen fullt ut multikulturell organisasjon, det er mye slik at en gjeng som jobber i lag snakker samme språk. Dette bekreftes av de fire utenlandske informantene. Men for læringens del prøver avdelingsleder Svendsen hvis mulig å la en utlending jobbe sammen med en nordmann.

Hva sier informantene om kulturforskjeller

Jeg spør lederne om de tenker mye på kulturforskjeller i sin jobb. Soltun sier at det tenker han mye på, spesielt fordi dette ikke bare er en jobb, et verft, men at en driver med samfunnsbygging. Flott at vi får inn mye utenlandsk arbeidskraft, men hvor er vi om 10-20 år? Hva skal våre etterkommere leve av? Når jeg spør Svendsen om det samme, fokuserer han på at de må skjønne hva han sier.

Soltun mener nordmenn har blitt litt mette av all velstanden, en rumener eller polakk er mer arbeidsvillig. De kan jobbe døgnet rundt om de får lov. Men når lavkonjunktorene kommer kan nordmenn igjen bli interesserte i å kjempe for jobben sin.

Etter hans syn er rumenere mye preget av en kua kultur og er redd for autoriteter. Ikke lenge siden diktaturet i Romania. Rumenerne gjør akkurat det de blir bedt om og ikke noe annet, de tør ikke si fra hvis det er feil på tegninga. Polakkene, spesielt de fra de litt store byene, er mer vestlig orienterte og tilpasser seg lett. En polsk arbeider sier fra hvis tegninga er feil. Litauere har mer utslag av kriminalitet: nasking, smugling, etc. Soltun vet ikke årsaken, men litauere anses for å være en litt problemfylt gjeng.

De fleste av leiarbeiderne bor i en gedigen brakkeby, med full forpleining som på et hotell. Bedrifta har et samfunnsansvar, sier direktøren, det skal være ro og orden og bygda skal ikke oppleve problemer med dem som jobber på Thruster. De som ikke oppfører seg, får én advarsel, virker ikke det, så er det rett ut og hjem. Dette virker preventivt.

Dovidas fra Litauen føler ikke kulturforskjellene som store, og mener de ikke er redde for kontakt med de med grå kjeldress (= formenn/avdelingsledere). Kan prate med alle. Han sier også at hvis de ser feil på tegninga, vil de ikke gjøre jobben, men ta kontakt med formann. Szymon fra Polen sier at det er forskjell på folk, noen vil tenke at står det på tegninga, ja da skal det gjøres sånn, uansett. De som er nye i Norge er mer redde. De tre polske sier for øvrig at polakker bråker mer når de snakker enn nordmenn. De har også etter hvert forstått det norske systemet med at du kan bli formann uten utdanning hvis du er flink, trenger ikke være ingeniør.

De fire utenlandske er klar på at norsk arbeidsliv er mye snillere enn i deres hjemland, mindre stress, klager ikke på deg hvis du gjør noen feil. Her har de også litt tid til privatspråk, mer enn i Polen. Sympatisk norsk formann, snakker ikke bare om arbeid, men også om livet, «vi er også sympatiske». De ser ellers ikke store kulturforskjeller mellom eget hjemland og Norge, bare at i Norge er livet roligere.

Svendsen har ingen formening om noen nasjonaliteter fungerer bedre eller dårligere enn andre, han sier han ikke greier å skille dem på nasjonaliteter. «En polakk er en polakk selv om han er fra Polen eller Litauen eller...» De snakker samme språket i hans ører, han greier ikke skille hvor de kommer fra. De fire utenlandske ser ingen nasjonsforskjeller på om folk jobber godt eller dårlig, det er bare personavhengig.

Etnisk mangfold på Thruster– hva fungerer godt/mindre godt

Jeg spør direktøren om det er det en styrke for bedrifta med ansatte fra ulike kulturer? Han sier ja - i det lange løp, fordi folk må venne seg til å leve i en globalisert verden. Nei - fordi utenlandske ansatte uten tilknytning til bygda er mindre villige til å brette opp ermene og stå på for å berge arbeidsplasser og bedrift ved nedgangskonjunkturer. Bedriftas evna til omstilling kan derfor bli mindre med mange utenlandske ansatte som lettere tenker what's in it for me.

Stort sett, sier Soltun, er det slik at polakker lærer mye faglig av nordmenn, mindre andre veien. Polakker/rumenere kan være flinkere enn norske på platearbeid, men Norge er langt foran på det høgteknologiske. Faren her er at denne høgteknologiske norske kompetansen kan bli eksportert. Svendsen tror ikke det norske flertallet kan lære så mye av sine utenlandske kolleger. De er så overtrakka og hjernevaska der de kommer fra at de ikke har lov å ha egne meninger. En norsk arbeidsleder tolererer faktisk et hvorfor-gjør-vi-det-slik-spørsmål, slike spørsmål får han aldri fra en utlending.

Pawel, Krystian, Szymon og Dovidas sier at vi som kommer fra andre land ser muligheter som nordmenn ikke ser. En av dem er overrasket over at samme jobb gjøres to-tre ganger, dette må koste penger. Jeg spør om bedriften ville tjent mer penger hvis de var mindre snille. Nei, sier de, systemet er veldig bra. Også fagforeningas rolle er bra. Men nordmenn er ikke flinke til å spare material eller strøm. De tror norske formenn liker arbeidere fra Litauen/Polen fordi de er veldig nøyaktige og fikser arbeidet veldig bra. De er enige om at de er mer til å stole på og er mer ansvarlige enn norske. Men polakker fra leiefirma kan være unøyaktige. Dovidas sier at hvis du gjorde noe feil i eget land, ble du straffet, han er litt usikker på om det er for snilt her i Norge.

På avdelingsmøtene som Svendsen leder snakker de om problemer i produksjonen. Det er en tendens til at de utenlandske ikke sier noe, vanskelig å snakke når forsamlingen er stor. Svendsen tror de utenlandske som har vært her lenge får med seg det som blir sagt, men ikke de nyankomne. De får dermed ikke fram eventuelt gode ideer de måtte ha for å øke produktiviteten. Grunnen til deres taushet, mener Svendsen, kan også være at de er mindre interesserte. De som pendler er her mest for å tjene penger, de som bosetter seg engasjerer seg mer, spesielt de som har fått med seg familien. En annen årsak til taushet ifølge Svendsen, er frykt og respekt. De utenlandske er redd sjefen, spretter opp når sjefen kommer, livredde for å si noe galt. Nordmenn er ikke slik, sier Svendsen, nordmenn er mer kompis.

Både Svendsen og Soltun tror de norske ansatte mener utlendingene må tilpasse seg og at de tenker lite på at påvirkningen bør gå begge veier. Og sånn bør det vel nesten være også, sier Soltun. De som flytter hit med familie, lærer seg språket og vil tilpasse seg, blir fortere integrert. Hollendere er spesielt flinke til det. I Norge må vi ha minst mulig folk og gjøre jobben raskest mulig, Svendsen sier at vi i Norge helt sikkert har mye å lære. De utenlandske

mener noen norske er åpne for å lære av dem å gjøre jobben smartere, andre ikke. De forteller for øvrig at norske nå har lært seg å hilse på polsk. Når jeg spør om de tror de norske tenker at de utenlandske bør bli så like nordmenn som mulig, sier en av dem: «Vi kan ikke bli helt som nordmenn, vet du. Kanskje neste generasjon.»

Mine utenlandske informanter mener de selv kan godt nok norsk til å gjøre jobben sin. Men de mangler litt for å kunne snakke med nordmenn i pausene om livet og forskjellige tema. De to flinkeste i norsk sier at dette ikke er noe problem. Begge disse har familien sin her. Han som pendler og bor i brakke har ikke TV og ser dermed heller ikke norsk TV. Dovidas har 2 paraboler og ser både på norsk og litauisk TV. De forteller at de i leiefirma ikke kan norsk, neste kontrakt kan bli i et annet land, de kommuniserer via sin egen formann.

De utenlandske sier at å jobbe sammen med folk fra eget land gir bedre kommunikasjon enn hvis de må jobbe sammen med norske. Men de er erfarne folk og kan jobben sin, kan derfor jobbe sammen med ulike folk. Pawel forteller at han jobber sammen med en annen polakk, tre litauere og resten norske. Jeg spør om det er derfor han kan så godt norsk, han snakker til og med mye lokal dialekt, dette bekrefter han. Lærer norsk av å jobbe sammen med nordmenn, han gikk på norskkurs 2 ganger pr uke, men glemte rett etterpå.

Jeg spør de fire karene fra Polen/Litauen hva som fungerer godt/mindre godt når folk fra mange nasjonaliteter skal jobbe sammen her på Thruster. Jeg skulle spurt for 7-10 år siden, sier de, vi har glemte hvordan det var i Polen. Men de sier det viktigste de husket fra da de kom til Norge, var at de fikk mye hjelp fra nordmenn. «Alle folk ville hjelpe deg.» En av dem forteller fra da han skiftet fra å jobbe i leiefirma til å være ansatt på Thruster. Det ble akkurat da organisert en tur for alle fast ansatte, han skulle begynne å jobbe for Thruster noen dager etter turen. Likevel fikk han invitasjon. Personal manager sa «du er vår mann nå, to-tre dager spiller ingen rolle», snill måte, bygget meg opp. En av de andre supplerer: «Hvis du spør om hjelp, hele tiden du får hjelp.

Arbeidsmiljø

Hva angår trivsel og det psyko-sosiale arbeidsmiljøet, forteller direktøren at da han gikk læretida si kjente alle alle, alle var nordmenn. Når han nå snakker med disse karene over en kopp kaffe sier de at det er ikke det samme nå lenger. Den multikulturelle greia er ikke så kjekk alltid, det går på praktiske ting, hygiene, og at mange ikke kan ta den uformelle løspraten om hva som skjer på privaten. Han tror trivselen har sunket en del. Men dette, sier han, kan også skyldes at «vi i dag har et rotterace». Før bygde en gjerne båten på normal tid, nå er det beinhard konkurranse, overtid og press.

Da verken den eldre garde av Thrusters formenn eller en del av de utenlandske er stødige i engelsk, blir kommunikasjon en utfordring. Det blir « mye feking og gebrokling!» sier Soltun. Misforståelser oppstår nesten daglig. Frustrasjon blant egne ansatte fordi de ikke klarer å få folk til å forstå hva de skal gjøre.

Avdelingsleder sier mange, gjerne litt eldre nordmenn, ikke vil jobbe sammen med en utlending. Ungdommer som snakker bedre engelsk kommuniserer lettere med utlendinger. Selv har Svendsen problemer med å føre en litt djup samtale på engelsk, det ser han på som et problem. Av og til bruker han tolk, tolk er tilgjengelig til enhver tid. Når jeg spør om trivselen har blitt forandret, er det litt begge veier, sier han. De som har reist litt uttaskjærs syns det er helt greit, de som har gått her i bygda all sin tid, forstår ikke hvorfor det må være sånn og må forklares at firmaet ikke finner folk ellers.

Pawel, Szymon, Dovidas og Krystian er fornøyd med at arbeidsmiljøet er bedre her enn i hjemlandet og det er viktig for dem at det aldri er noen problemer med lønn og betaling. De forteller også at det er mer stress om å jobbe fortere i Polen. I Norge er det ingen som stresser deg, du får ei oppgave og god tid til å bli ferdig med den. Og kvaliteten på produktet blir bedre her fordi du får den tid du trenger. Hvis folk jobber for fort kan det lett bli feil og skade på seg selv eller andre. Pawel forteller om første dag på jobb på Thruster, han sveiser mens formannen ser på ham, stresser, men formannen sier at arbeidet ikke er bra fordi du stresser så mye, dette ville vært annerledes i Polen.

Gnisninger kan oppstå på en arbeidsplass når flere kulturer skal jobbe sammen. Direktøren sier det kan bli kulturelle krasj av å mikse f.eks. polakker og rumenere. Dette mener han har historiske årsaker. Polakkene som er her er stabile folk og blir etterhvert så vestlig orienterte at de ikke bryr seg hvilket land kollegene kommer fra.

Soltun forteller også om de første åra med polakker og spesielt rumenere, de kastet toalettpapiret i bossbøtta i stedet for i do. Dette er det slutt på nå. Også røyking er et problem, 90 % av polakkene røyker, men få norske røyker. Røykeklassene i sjøhallen ser ut som en svinesti, lite hygienisk og mye rot. Egne ansatte blir irritert fordi de som roter ikke tar vare på arbeidsplassen, og ikke viser tilhørighet og lojalitet til bedrifta. Jeg spør om dette kan være mannskulturen, men Soltun mener det er mer kulturen i disse landene. En periode var det en stor ansamling polakker som sto rett ved hoveddøra og røykte, når verftets kvinnelige ansatte kom på jobb krympet de seg litt av at 20-30 menn sto og kiket på dem. Røykeklassen er derfor nå flyttet.

Gnisninger kan også oppstå fordi, sier Soltun, noen ikke er så pertentlige med arbeidet sitt. Et hjørneskap skal stå i et hjørne og en nordmann vil montere det i hjørnet selv om ei oppkopierte tegning viser ei glipe. En «polakk» vil, sier Soltun, bygge etter feil tegning, både fordi de ikke tør å si fra, men kanskje også fordi de har mindre sans for estetikk. Når skapet er blitt montert feil, må det tas ned igjen, og formennene blir sinte. «Kunne du ikke gjort det skikkelig, kan du ikke tenke selv?» Dette er verst med rumenere, også hos noen polske, ikke så mye med litauere.

Både Soltun og Svendsen mener verftet er svært sterke på HMS-arbeid og at de ikke har hatt ulykker og skader som direkte skyldes misforståelser pga språk. Soltun sier at hadde de hatt like mange utlendinger på verftet for 15 år siden, hadde det gått mye verre. Men selv om

informasjon kommer på polsk, norsk og engelsk, kan det være folk fra f.eks. Romania som ikke forstår. Før kunne Svendsen bare ta en tusj og skrive en lapp på norsk dersom området raskt måtte ryddes pga. et kranhiv, nå må det skrives på mange språk og flere mennesker involveres. Ofte må en også gå direkte bort til folk og snakke med dem. Dette tar tid. Når jeg tar opp samme tema med de fire fra Polen/Litauen er det tydelig at det var en farlig episode som Szymon ikke ville fortelle meg om, men som Krystian visste om. «Har et eksempel, men vil ikke si det.» Det er forskjell på folk; noen innrømmer når de ikke forstår, andre sier ja, ja og kan gjøre noe farlig. Viktig at alle sier fra når de ikke forstår og ber om at det blir sagt en gang til og saktere. Men, påpeker de, misforståelser mellom kolleger kan oppstå om de snakker samme språk også, ikke bare mellom kolleger med ulike språk.

Verftet har svært mange innenfor portene som ikke er egne ansatte, men som er ansatte i leiefirmaer. Svendsen kommuniserer med en kontaktperson i hvert firma, ikke alle av de innleidde som er så god i norsk eller engelsk. Han forteller at han selv plukker i navnelistene til disse firmaene, han plukker ut de han har hatt før og som han vet gjør en god jobb. Hvis noen ikke gjør jobben sin eller finner på noe tull og vas, sier han fra til leiefirmaet. Nasking har f.eks. vært et problem i perioder, dyre sveiseapparater og boremaskiner bare blir borte. For Pawel, Szymon og Krystian er det faktisk sånn at noen av de som kommer fra leiefirmaene er gamle kolleger fra Polen. Egne ansatte og leiearbeidere jobber ikke hver for seg, alle jobber sammen, ingen forskjell. Men leiearbeidere kan bli borte neste måned, da kommer kanskje nye folk, kan ikke bli venn med alle. De selv trives bedre enn de i leiefirmaene. De fra leiefirma er mer stressa på jobb; de forstår ikke språket, de må vise seg for sjefen og er redde for ikke å få ny kontrakt. Kontrakten er på 6 uker, drar hjem 2 uker, vet aldri om de kommer tilbake, må bare vente på beskjed. De konstaterer tilfreds at mange i leiefirmaene spør om det er mulig å bli ansatt i Thruster.

Uformelle nettverk og taus kunnskap

Pausene er delte, egne ansatte spiser 11.30, noen leiefirma spiser 12.00, andre 12.30. Dermed blir det slik at utlendinger flest spiser på ulikt tidspunkt fra de norske, mens egne utenlandske ansatte på Thruster selvsagt spiser sammen med norske kolleger. Svendsen forteller at de da spiser ved samme bord som norske, snakker sammen, blander seg. «Sitter de sammen med nordmenn, må de snakke norsk.»

Som en del av opplæringen prøver Svendsen å la en utlending og en nordmann jobbe sammen. Han har ikke tatt opp direkte med de norske at de må snakke langsomt på norsk, men han regner med at de skjønner dette selv. Utlendingene ønsker selv å jobbe sammen. For å gjøre konkrete arbeidsoperasjoner, går det fint å bare jobbe med sine egne. Det er viktig at de forstår norsk for å kunne forklare dem jobben på en ordentlig måte. Han sliter med at de svarer ja, men likevel ikke forstår. Når de da har gjort noe helt annet enn det de skulle, er det bare å begynne på nytt igjen. Han tror at det er et nederlag for dem å si at de ikke forstår.

Svendsen føler ofte at de utenlandske henger litt utenfor, at de beklageligvis ikke helt kommer inn i gutteklubben. De holder seg litt for seg selv og snakker med sine egne. Det er lite privatlivssnakk mellom norske og utenlandske. Det er viktig ikke bare å snakke jobb, men å kunne koble ut innimellom. Dessverre faller denne biten som er så viktig for å holde oppe innsatsevne og humør bort, en får ikke samme kontakten.

Pawel pendler til Polen, bor i brakke og jobber 12 timer hver dag pluss lørdag. Jobber 5-6 uker, i Polen 2-3 uker. Han kjenner ingen nordmenn. Dovidas bor her med familie og har kontakt med nordmenn. Mest kontakt har de med nordmenn som er gift med russiske damer, men de har også kontakt med hel-norske familier. Også Szymon med familie har både norske og polske venner. De kan ikke se at bedriften kunne gjort noe for å øke denne kontakten med nordmenn.

Rammer for hva ledelsen kan gjøre for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass

Det er ikke bare ledelsen som har ansvar for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass, jeg spør derfor mine informanter om hva innvandrerne selv, de norske ansatte og kommune/lokalsamfunn kan bidra med.

Soltun mener det viktigste innvandrerne selv kan gjøre er å lære seg norsk, språk er alfa og omega! Dessuten er det viktig å vise interesse for det nordmenn holder på med på fritida. Da kan en plutselig finne tonen på jobb også. Svendsen sier at utlendingene må gjøre det de får beskjed om, men viktig at de blander seg og kommuniserer med våre egne. Får ikke tatt noen fortrolig prat hvis vi ikke forstår hverandre. Også Pawel, Krystian, Dovidas og Szymon er helt klare og entydige på at innvandreres viktigste bidrag er å lære norsk.

De norske ansatte, sier Soltun, må inkludere. Ikke ha nok med oss selv her i bygda. Vi må ta steget og invitere folk hjem på middag. Selv har han reist mye i 20-25 år og stusser ikke på å invitere folk hjem, men dette hadde han nok aldri funnet på hadde han fortsatt som rørlegger i Vestvik. Han tror mange norske føler seg litt trua, de er redde for arbeidsplassen sin, nå er polakken her, om noen år har han reist med hele arbeidsplassen og tatt den med til hjemlandet. Svendsen mener de norskes bidrag til en vellykka multikulturell arbeidsplass er å oppføre seg om folk. «En arbeidskamerat er en arbeidskamerat om han er fra Polen eller om han er fra nabobygda!» Norske ansatte må behandle utlendinger på samme måte som de behandler nordmenn. Det skjer ofte at Svendsen må ta tak i noen norske – gjerne godt voksne - og snakke til dem. Det er noen norske som ikke takler at utlendinger og nordmenn har litt ulik måte å oppføre seg på. «Kan for faen ikke vente at du skal være i lag med en fjordnesing resten av livet! Sånn er det bare ikke!» Svendsen setter sammen teamene etter hvem som fungerer best i lag, det handler om produksjon, effektive team og innlæring av språk. Når jeg spør de 4 fra Polen/Litauen så sier de at det er greit, ingen problemer, svarer avkrefteende på om noen er negative. Senere sier de at det er viktig at de (norske) viser oss hva vi kan gjøre i Norge; fjelltur, trening og prat, spill, gjøre ting sammen, snakke tull og joke.

Kommune og lokalsamfunn; Soltun syns Fjordnes kommune gjør mye bra og bør fortsette på samme kurs. Kan ikke forvente mer av en kommune. Han kommer senere i intervjuet på at basiskrav til hva en bør kunne om Norge, kanskje kunne vært en kommunal oppgave. Selv kan de ikke bruke energi på å lære leiearbeidere om kulturforskjeller/ samfunnsforhold/ »sånn-gjør-vi-det-her«. Svendsen peker på at det er viktig at de utenlandske er integrerte i nærmiljøet, at de lærer vår kultur og får vist fram sin egen kultur. Eller som Dovidas sier: i begynnelsen visste nordmenn lite om Litauen, nå er det mye bedre: «Dere lærer om oss, vi lærer om dere.»

Svendsen føler samfunnet burde stilt krav til dem som skal jobber her i landet, ikke minst av HMS-hensyn. Det mener også Soltun at det ideelt sett burde vært. Basiskrav til hva en bør kunne om Norge, lover, promillekjøring, forventninger. Men det er ikke helt stuereint å si at utlendinger fint må innrette seg, mange som reagerer politisk på det. Det er måte på hva en bedrift kan make over. «Vi er skipsbyggere, ikke så veldig godt trent i å drive multikulturelt arbeid.» Det handler om måltall, produktivitet og effektivitet, men blir en bedre skipsbyggere av multikulturelt arbeid?

Hva har ledelsen gjort?

Hva kan ledelsen bidra med for å få til en vellykka multikulturell arbeidsplass? Dette spørsmålet blir mer og mer aktuelt, sier Soltun. På infomøter for egne ansatte er det mye som faktisk gjelder underleverandørene også. Og kanskje burde juleavslutningen vært for alle som jobber her, ikke bare for egne ansatte? Men dette er tveegga, må ta vare på våre egne 220 også, vi har en egen bedriftskultur å ta vare på. Samtidig kunne en nok fått mye mer utav leiearbeiderne hvis både han selv og formenn ble flinkere til å inkludere dem. Svendsen utfyller temaet. De sier vi får bruke det vi får, det er vi som er lavest på rangstigen som får stri med det. «Vi skal produsere og ferdig med det.» Svendsen får krav på seg til å bli ferdig til fastsatt dato, men utlendinger kan ikke gjøre en like god jobb som en nordmann en kan snakke direkte med hvis de skal gå i egne grupper og leve i sin egen verden der en ikke får kontakt med dem. Kan bruke 10 min. på å forklare en arbeidsoperasjon til en nordmann, det går en time med en som ikke forstår språket. Dette blir en himla stor forskjell! Det er ikke det at han ikke kan jobben, men han forstår ikke hva han skal gjøre. Dette har ikke toppledelsen forståelse for, en mann er en mann for dem.

Konsernet har fastsatte retningslinjer for hvordan best fungere som en etnisk mangfoldig arbeidsplass. Dette viser seg konkret i medarbeiderbøker, ansatthandbøker, egne interne rutiner for hvordan møte med respekt, rusmiddelpolicy, you name it. Soltun sier de er veldig gode på dette, men fra å ha det i prosedyreverket og til faktisk utøvelse er et stykke. Det viser seg også når Svendsen svarer at slike fastsatte retningslinjer kan det hende de har, men i alle fall ukjent for han. Men han legger til at bedrifta skal være og er et multinasjonalt selskap, må derfor forvente folk fra mange nasjonaliteter, bedrifta har også tolk lett tilgjengelig.

På spørsmål om policy for å takle ulike kulturers syn på kvinnelige ledere, sier Soltun at også her har de fastsatte retningslinjer. Det dreier seg om hvordan takle *sexual harassment* og å opptre med respekt. Veldig strenge regler, når leiefirmaer tas inn må de signere på at de følger Thruster sine regler. Håndhevingen må det jobbes med hele tiden, bank i bordet, har til nå ikke hatt noen stygge episoder med utenlandsk arbeidskraft overfor kvinnelige ansatte. I produksjonen er det lite med kvinnelige ledere, men kvinnelige planleggere sitter i møter med utlendinger, har ikke hatt noen problemer med det. Men samtidig er det ikke de mest sarte damene som jobber i Thruster. «Må ha litt guts for å jobbe i et sånt miljø!» Svendsen sier at hadde de hatt en kvinnelig leder i produksjonen så måtte bare karene takle dette! For øvrig tror Svendsen at de fra Øst-Europa har et litt annet forhold til likestilling mellom kjønnene enn i Norge. Mine fire utenlandske informanter sier at i Polen og Litauen jobber ikke damer på skipsverft, unntatt på kontor.

Organisasjonen er også, iflg Soltun, veldig oppegående på å ta ansvar for det hele mennesket. Hvis en ansatt i et leiefirma skader seg på jobb i Thruster, har Thruster som policy at HMS-sjef eller personalavdeling påser at leiefirmaet ivaretar både personen og familien i hjemlandet.

Derimot har de ingen policy som tilsier at utlendinger ikke får lov til å snakke eget språk på arbeidsplassen. Men, sier Svendsen, kommer de til ham, må de enten snakke norsk eller helsikes sakte på engelsk. De prøver å snakke norsk med overordna hvis de får det til. Norsk kurs og bestått norskprøve er et kriterium for å bli fast ansatt i Thruster. (Dette får jeg senere opplyst fra annet hold dreier seg om nivå A2 for ansatte i produksjonen, B1 for ingeniører.) De utenlandske føler seg heller ikke presset av ledelsen til å ikke snakke eget språk på jobb, men de oppfatter at noen (norske) har lyst til å forstå hva de snakker om seg i mellom, de har også fått beskjed om å lære norsk. I produksjonen er nå så mange fra leiefirmaer at polsk er mye mer vanlig enn norsk.

De utenlandske sier det kan være vanskelig for dem å forklare for nordmenn hva de kan, og Soltun mener også at det er mye kunnskap blant de utenlandske de ikke får benyttet seg av. Egne ansatte kan de klare å dyrke fram, men har ikke nubbsjans med de fra leiefirma. Svendsen forteller at han ikke tør bruke en ingeniørutdannet kar som selv ønsker formannsjobb som formann. Han mener dette ikke har med utdanning å gjøre, men kultur og språk. Hvis han skulle gå å braute med nordmenn får han det ikke enkelt. Selv om den utenlandske er best faglig, tror Svendsen ikke de norske vil akseptere at ikke en nordmann blir valgt. Han tror det ville hjulpet hvis norsken hadde vært perfekt, men har litt følelsen av at de har en annen måte å være på. Mer direkte, lite diplomatiske, går rett på. Norske formenn tar en diskusjon og «lirker litt» for å få folk til å gjøre som vi vil. De fra Øst-Europa er tøffere, går rett på og sånn blir det! Svendsen har ansatt en polsk maler som formann, han har veldig god styring på de utenlandske, men er litt kvass. Han kommanderer, snakker ikke med folk, litt militært. De norske ansatte takler ikke denne lederstilen, spesielt ikke damene. Noen norske vil ikke bli kommandert av en polakk og føler at han skal være et hakk under

dem på rangstigen, at norske er en rase høgere. Svendsen har måttet ta mange personalsamtaler fordi de norske vil bytte formann, men har ikke hørt noen klager fra de utenlandske. Polsk lederstil går altså ikke med norske underordna. Jeg spør om denne formannen kan skifte lederstil, men Svendsen mener det ikke er gjort over natta. Svendsen har prøvd å få ham til å være mer diplomat og ta det litt pent, men det varer i 2 dager og så er han på det gamle igjen.

Kulturell påvirkning som eget tema på personalmøter har de, iflg de to fra ledelsen, ikke noe aktivt prosjekt på. På avdelingsmøter snakker de om produksjon, avdelingsfester og slikt, om at alle må innrette seg etter firmaets regler.

Soltun forteller om at bedrifta tar initiativ til ulike fritidstiltak: spinning, bowling, dart, biljard, trening, også turer og fester for de ansatte. Disse festene/turene er mest på ingeniørnivå, men lite oppmøte blant de utenlandske. Men Soltun mener de utenlandske holder seg litt for seg selv og ikke blander seg så mye med nordmenn. I intervjuet med avdelingsleder forteller han at på hans avdeling er 27 av 30 påmeldt avdelingsfesten to dager etter intervjuet. De tre som meldte avbud var nordmenn. Ellers sier avdelingsleder at de utenlandske i stor grad drar sammen med sine egne på kanotur, fising, trening. De fire fra Polen/Litauen forteller også om fritidstilbudene og at det er enkelt å melde seg på. Dette er de fornøyd med, alle kommer hvis det passer - med familie og alt, ingen forskjell på norske og utenlandske.

Hvordan er veien fra rødt til grått? De på gulvet har rød kjeldress, formenn og avdelingsledere har grå. Ingen utenlandske i ledelsen, men to formenn som opprinnelig kommer fra Polen. Skal de bli formenn, sier direktøren, må de være bosatt lokalt, de som pendler fra et annet land har ikke samme nærhet til bedrift og lokalmiljø. De må ivareta bedriftskulturen. I klubbstyret er det nå folk med utenlandske bakgrunn. De utenlandske informantene mener utenlandske ansatte på Thruster er organiserte i fagforening i like stor grad som de norske.

Når det gjelder opplæring og personalutvikling er det en utfordring å sjekke at de en får inn faktisk duger, at de har nødvendig opplæring og kunnskap. Opplæring av leiearbeidere står leiefirmaene selv for. Svendsen forteller at det vanlige er å plassere helt nye sammen med en norsk arbeider, dette er et faddersystem de alltid har hatt, uavhengig av antall utlendinger. Svendsen passer på at ikke to utlendinger havner sammen til å begynne med, det er viktig at de lærer vår måte å tenke produksjon på. For noen år siden kom det fem rumenere samtidig, det var tydelig at de hadde en annen oppfatning av hvordan ting skal være, blant annet tok de for lange matpauser. Men 10 minutters ekstra matpause for 800 ansatte alle arbeidsdager i året – må være strenge på slikt for å overleve, de må innrette seg.

Hovedmålsettinga med den interne opplæringa er få jobben gjort. Vi kunne vært bedre på språk/kultur/samfunnsforhold, sier Svendsen, men vi greier ikke kombinere det med

effektivitet. Hvis døgnet hadde hatt 48 timer, ville han brukt mer tid på hver enkelt. Men vi er et av de dyreste landene i verden, det er knallhardt, må få jobben gjort.

Bedrifta har informasjonsskjermer rundt omkring, der står alt på norsk, engelsk og polsk. På teknisk avdeling er det offisielle språket engelsk. Avdelingsleder skryter ellers av personalkoordinator, hun er dyktig og tar seg tid til å prate med de utenlandske ansatte. For egen regning kan jeg her legge til at hun også hjelper dem i forhold til barn og familie. De utenlandske informantene har ikke selv problemer med å forstå interninformasjonen, de forteller at av og til er også interninformasjonen på russisk – dette av hensyn til de godt voksne litauiske arbeiderne. En del interninformasjon kommer også på e-post. Mange av de utenlandske skjønner ikke denne infoen, ofte kommer de til en av de fire karene for å få den oversatt. De mener det er viktig å jobbe sammen med nordmenn, å splitte opp slik at ikke folk fra bare ett land jobber sammen.

Når det gjelder formidling av organisasjonens mål og verdier til de utenlandske ansatte, mener Soltun at de utenlandske i liten grad får tak i de målsettinger Thruster har. Organisasjonen har tydelige verdier, de er stolte av handverket sitt, de skal respektere og ta vare på hverandre og alle ansatte skal representere bedrifta på en god måte. Gamlesjefen signerte i sin tid båtkontrakter på servietter. Dette viser verdien av tillit og disse verdiene ønsker en at skal gjennomsyre også konsernets verft i andre land og våre leverandører og utenlandske medarbeidere. Men dette gjøres det altfor lite på. Vi er ikke gode på dette, har mer enn nok med å formidle det internt. Når jeg snakker med Svendsen om det samme, håper han at verdiene når fram til de på gulvet. Det er disse verdiene vi skal jobbe etter, men å gjøre det praktisk idet daglige er noe helt annet enn å lese det på en plansje. Blir for lite tid. (Beklageligvis glemte jeg rett og slett å spørre de utenlandske om dette.)

Jeg spør avslutningsvis de fire karene fra Polen/Litauen om ledelsen har gjort en god jobb for at norske og utenlandske skal fungere godt sammen og om de har noen gode forslag. De er enige om at ledelsen har gjort en god jobb og har ingen forslag. «For oss er ganske bra.» De er godt fornøyde med muligheten for å innarbeide tid, og at det er lett å dra fram og tilbake til Gdansk. Fra flyplassen i Gdansk til huset til han som pendler er det 8 km, med direkterute fra Vigma til Gdansk, bruker han ikke lang tid hjem. Veldig fornøyd! De gliser litt av ham, han er ganske rik i Polen, men ser ikke familien så ofte. Penger er ikke alt.

Ellers er de fornøyde med at forskjellen på fattig og rik er så liten i Norge, mange muligheter her. Norge har bra økonomisk system, bra kommunikasjon mellom norske og polske arbeidere, bra penger, «totalt system i Norge er veldig bra».

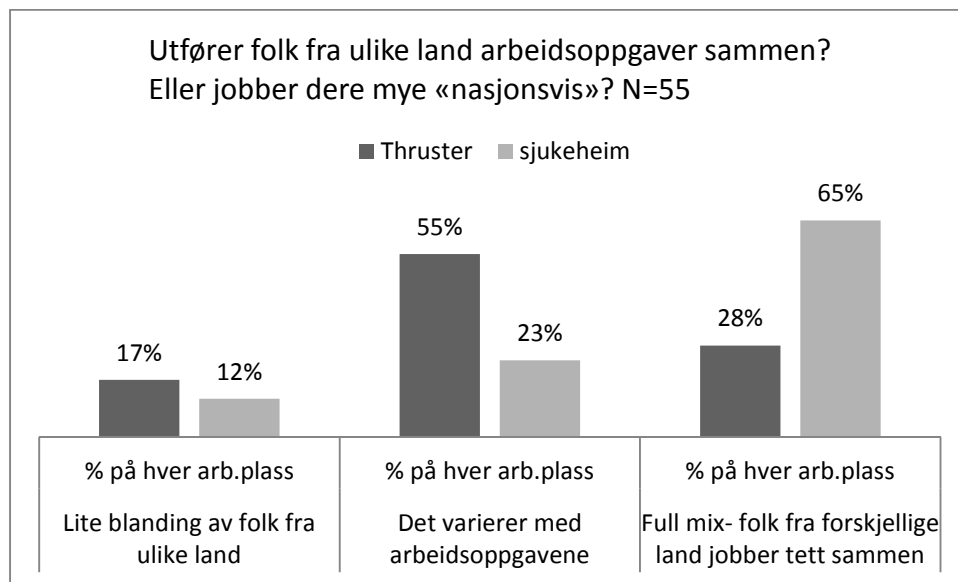
7.3.Survey - hva mener de norske ansatte på sjukeheimen og verftet?

Jeg vil her presentere resultatene fra spørreundersøkelsen blant de norske ansatte på verft og sjukeheim. Der det er naturlig vil jeg, selv om dette ikke er et analysekapittel, kommentere tallene. Rundt 60 % av respondentene svarte at de hadde jobbet i mange år

sammen med folk fra andre land og 38 % hadde litt slik erfaring. Dermed må en anta at respondentene vet en del om multikulturelle arbeidsplasser og at svarene deres dermed er interessante.

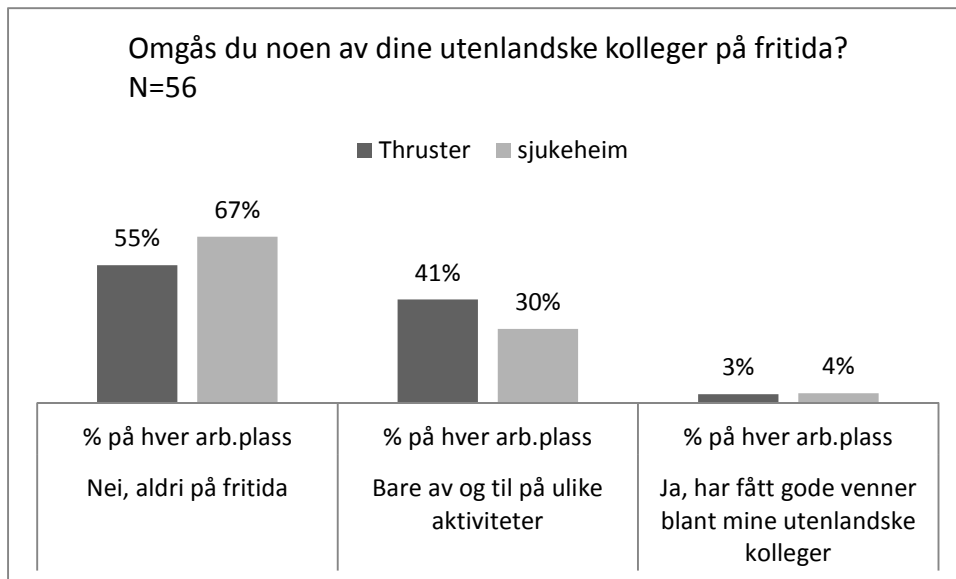
Hvor mye kontakt?

Mange utenlandske ansatte gjør ikke arbeidsplassen automatisk til en multikulturell organisasjon. En kan organisere seg bort fra flerkulturell kontakt. På en liten sjukeheim er dette vanskeligere enn på et stort verft og 2/3 av de norske på sjukeheimen svarer at det er full mix- folk fra forskjellige land jobber tett sammen. Bare 28 % på verftet svarer det samme. Med den kjennskap jeg ellers har til sjukeheimen, er det litt rart at 3 respondenter faktisk svarer at det er lite blanding av folk fra ulike land. Uansett er det tydelig at nasjonalitetene blandes mer på sjukeheimen enn på verftet.



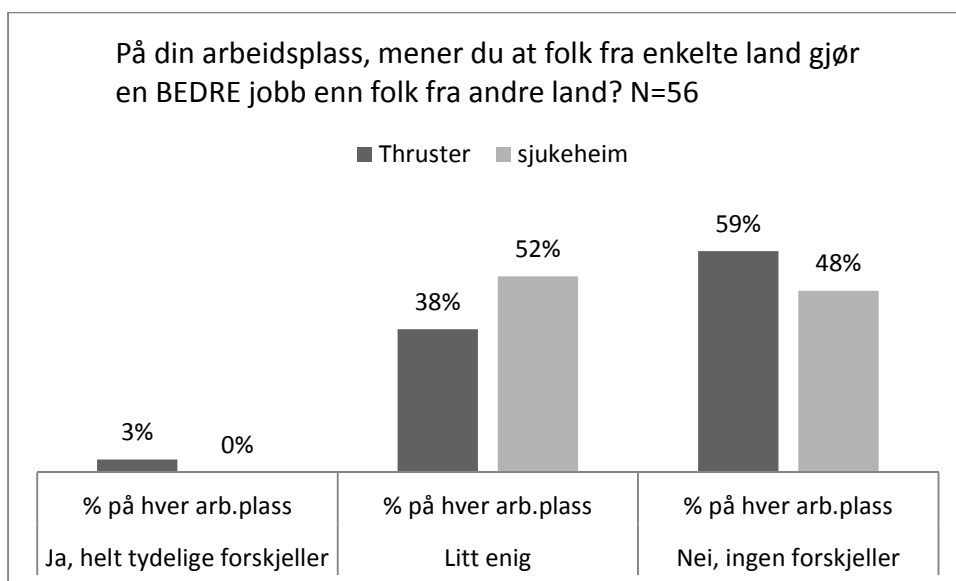
Figur 11 Klumpvis jobbing? Kilde: Egne data

Fritidskontakt kan også fortelle ganske mye, både om holdninger og om integrering. 55 % av respondentene på verftet omgås aldri sine utenlandske kolleger på fritida, på sjukeheimen var tallet hele 67 %.



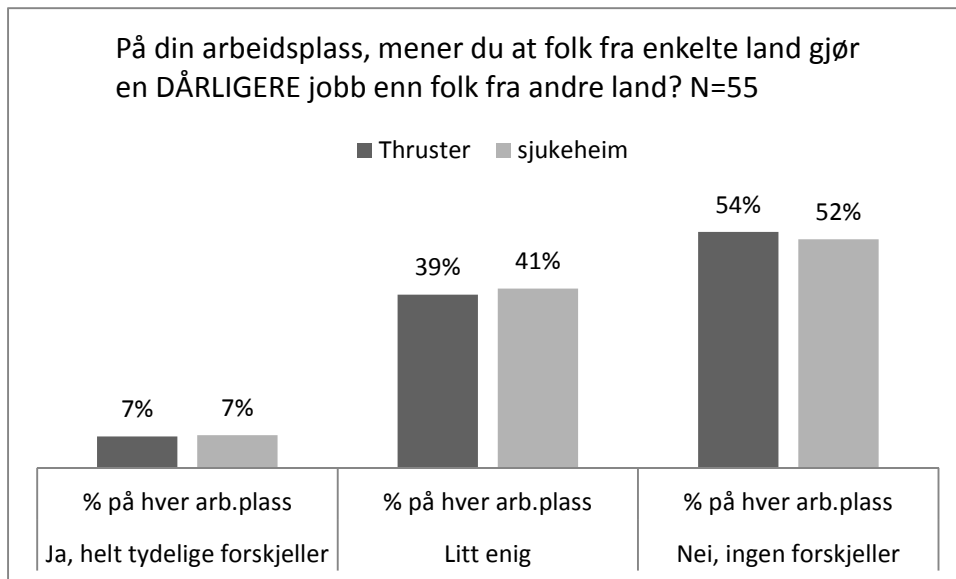
Figur 12 Fritidskontakt. Kilde: Egne data

Hva forteller de norske ansatte om kulturforskjeller? Holdninger.



Figur 13 Forskjell på folk? (1) Kilde: Egne data

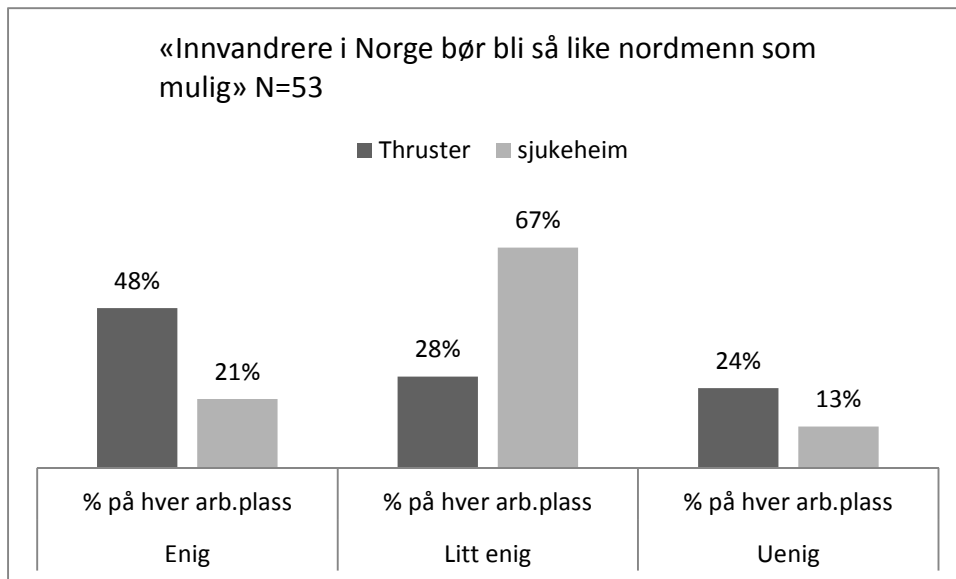
Jeg spurte om de mente folk fra enkelte land gjør en bedre/dårligere jobb enn folk fra andre land. Disse spørsmålene er ment å avsløre informantens holdninger mer enn å motta konkret informasjon om virkeligheten. Svar på disse spørsmålene vil muligens kunne si noe om i hvilken grad utenlandske kolleger blir satt i bås ut fra nasjonalitet mer enn å bli sett som enkeltindivid.



Figur 14 Forskjell på folk? (2) Kilde: Egne data

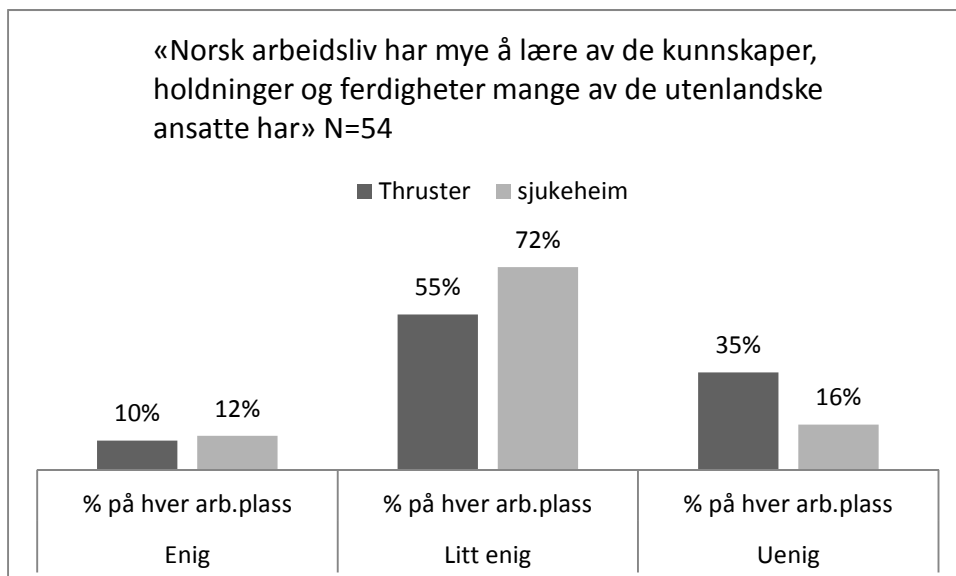
De fleste mente at det ikke var noen forskjeller, men norske ansatte på sjukeheimen er mer tilbøyelige til å mene at folk fra enkelte nasjonaliteter faktisk gjør en litt bedre jobb enn kolleger fra andre nasjonaliteter. På sjukeheimen nevnes her Thailand og delvis også Polen. På verftet er det også Polen som skiller seg ut positivt. Av hensyn til små tall og anonymitet, ser jeg det ikke som riktig å gå nærmere inn på hvilke nasjonaliteter som respondentene her har nevnt som gjør en dårlige jobb enn andre.

Respondentene ble også bedt om å vurdere 2 påstander: «Innvandrere bør bli så like nordmenn som mulig» og «Norsk arbeidsliv har mye å lære av de kunnskaper, holdninger og ferdigheter mange av de utenlandske ansatte har». Intensjonen med slike holdningsspørsmål er å få fram hvordan det står til med åpenhet for nye tanker og dermed klimaet for mangfold.



Figur 15 Bli som oss? Kilde: Egne data

På verftet var halvparten av respondentene enig i at innvandrerne bør bli så like nordmenn som mulig. Kvinnene på sjukeheimen hadde mer et bob-bob-svar, de var «litt enige». De som har flest utenlandske kolleger, altså de på verftet, er de som i størst grad ønsker at de skal bli som oss.

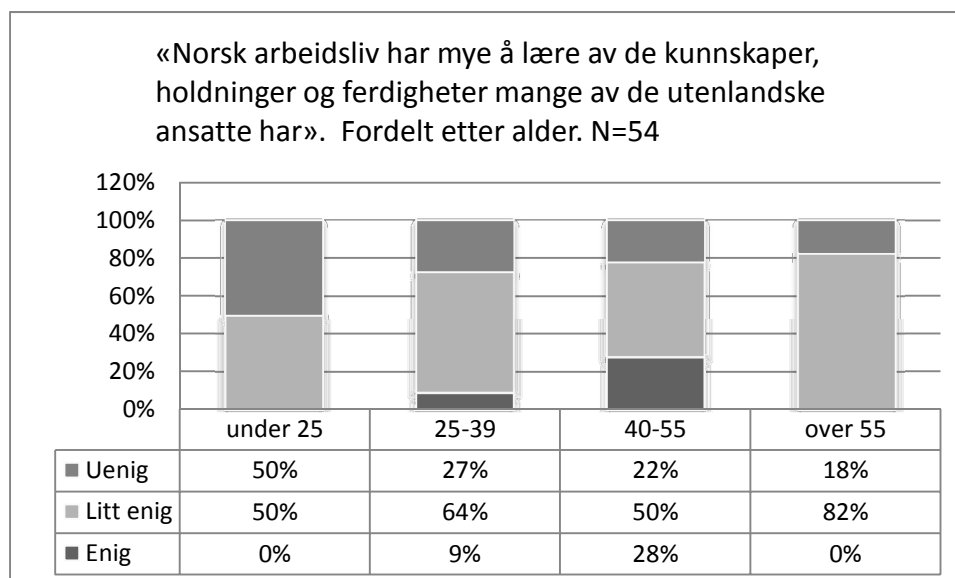


Figur 16 Mye å lære? (1) Kilde: Egne data.

12 % på sjukeheimen er enig i at norsk arbeidsliv har mye å lære av de kunnskaper, holdninger og ferdigheter mange av de utenlandske har. 72 % er litt enig i denne påstanden. Litt enig kan være et goddag-mann-økseskaft-svar. 35 % på verftet er uenig i at det er mye å lære, på sjukeheimen 16 %. Altså de norske på sjukeheimen virker å være mer åpne enn de på verftet. Her kan selvsagt ordet «mye» være av betydning, en kan ikke se helt bort ifra at

også disse ville være enige i at norsk arbeidsliv har «noe» å lære. For bastante konklusjoner kan derfor ikke trekkes her. Også fordi kjønnsdimensjonen kan være en mulig forklaring.

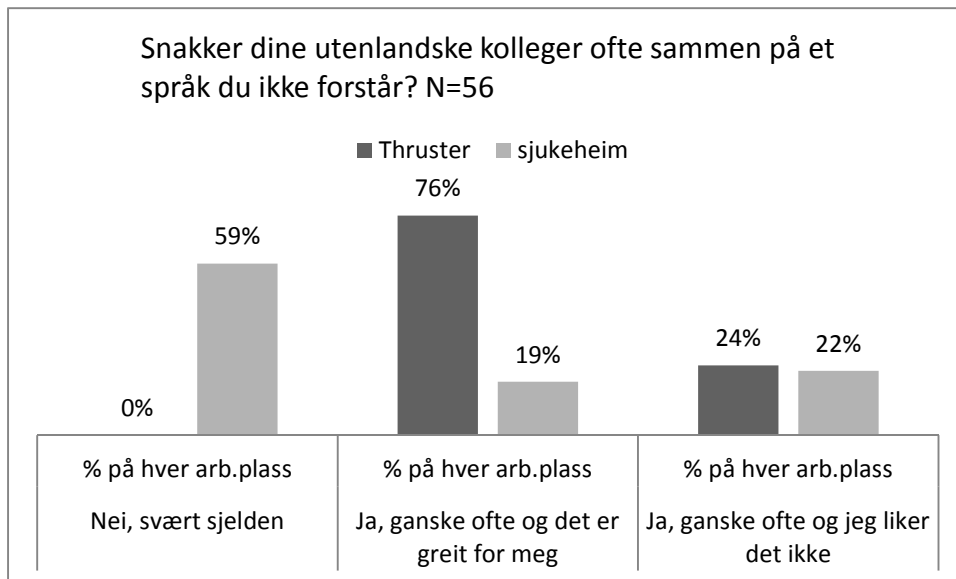
Svarene fordelt etter alder og ikke organisasjon, viser at yngre arbeidstakere i klart større grad enn eldre er uenige i at norsk arbeidsliv har mye å lære. Åpenheten for å ta inn nye impulser ser ut til å være vesentlig mindre hos de yngste enn de eldste. Jeg opererer med små tall, men at hele 4 av 8 blant de under 25 og bare 3 av 17 blant de over 55 år er uenig i at norsk arbeidsliv har mye å lære, gir i alle fall grunn til å tenke at dette er noe som bør studeres nøyere.



Figur 17 Mye å lære? (2). Kilde: Egne data.

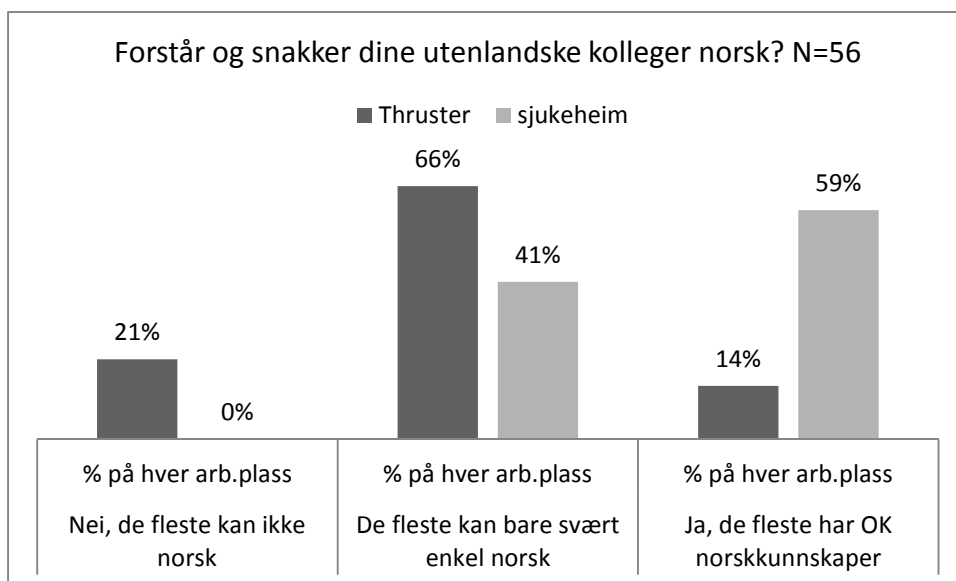
Hva opplever de norske ansatte at fungerer godt/mindre godt når mange nasjonaliteter skal jobbe sammen?

Antatt fordi nasjonalitetene ikke jobber så tett sammen, synes 76 % på verftet at det er helt greit at utenlandske kolleger snakker sammen på et språk de som norske ikke forstår. Men 24 % liker ikke at de snakker sammen på et språk de ikke selv skjønner. Tatt i betraktning av hvor tett folk jobber på en sjukeheim, er 40 % som sier de utenlandske ofte snakker sammen på et språk de norske ikke skjønner, et ganske høyt tall. Et flertall av disse 40 % synes ikke dette er greit.



Figur 18 Kommunikasjon (1) Kilde: Egne data.

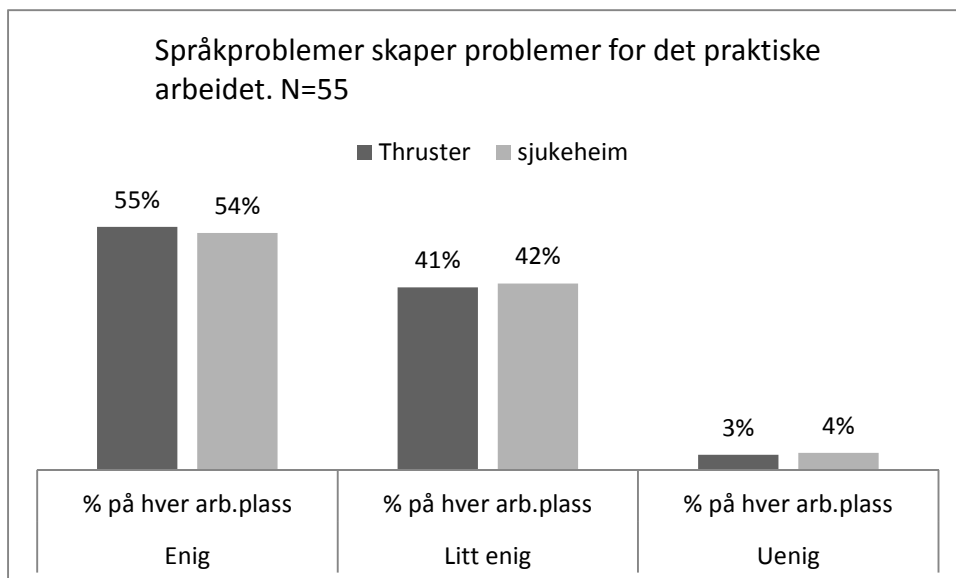
Jeg spurte også om deres utenlandske kolleger forstår og snakker norsk.



Figur 19 Norskkunnskaper. Kilde: Egne data.

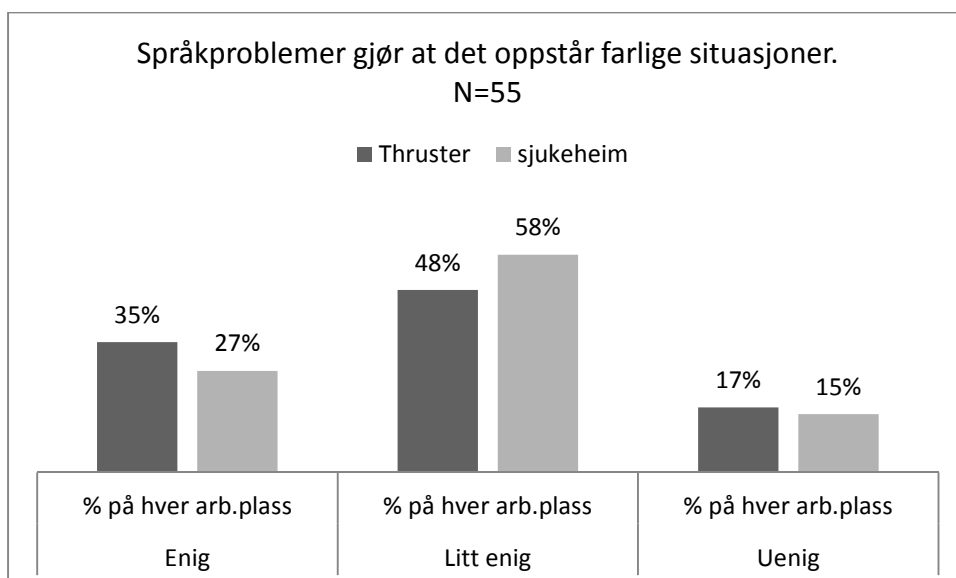
Det er helt tydelig ut fra tabellen over at de norskes vurdering av sine utenlandske kollegers norskkunnskaper er svært forskjellig fra skipsbygging til sjukeheim. På sjukeheimen svarte 60 % at de fleste hadde OK norskkunnskaper, på veftet bare 14. At 21 % på verftet vurderes til overhodet ikke å kunne norsk og at 66 % vurderes til å kunne bare svært enkel norsk, er også ganske svake tall.

Med unntak av 2 personer var respondentene enige eller litt enige i at språkproblemer skaper problemer for det praktiske arbeidet.



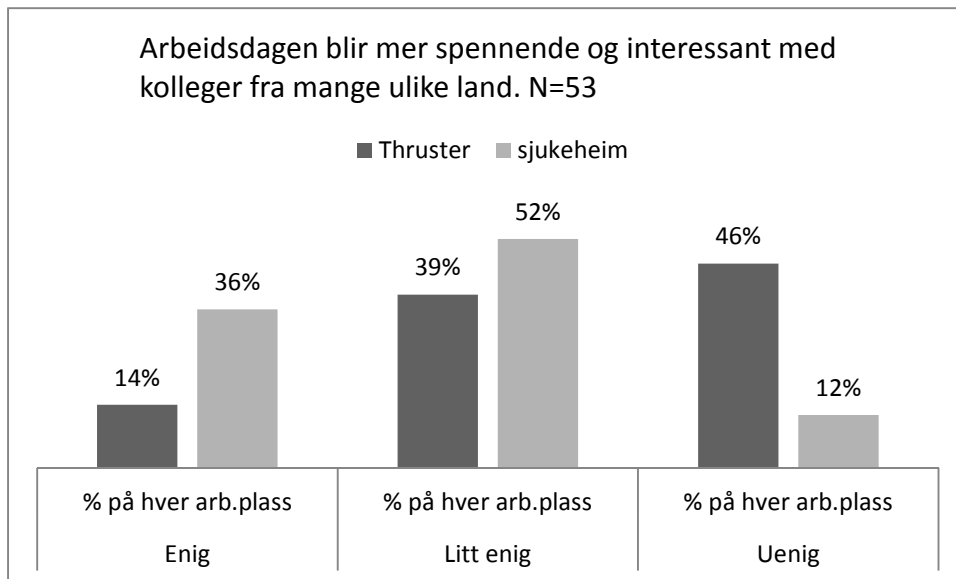
Figur 20 Kommunikasjon (2). Kilde: Egne data.

84 % var enig eller litt enig i at språkproblemer gjør at det oppstår farlige situasjoner. Hva jeg som tolker svarene mener med en «farlig situasjon» og hva hver enkelt respondent måtte legge i uttrykket kan selvsagt være ganske forskjellig. Men i spørsmålet ligger en årsak-virkning sammenheng; språkproblemer som årsak til farlige situasjoner. Når voksne mennesker omtaler «farlige situasjoner» på jobb, antar jeg at dette er en alvorlig situasjon med fare for liv og helse. Da er det sterke tall at bare 1/6 er uenig i at språkproblemer skaper farlige situasjoner.

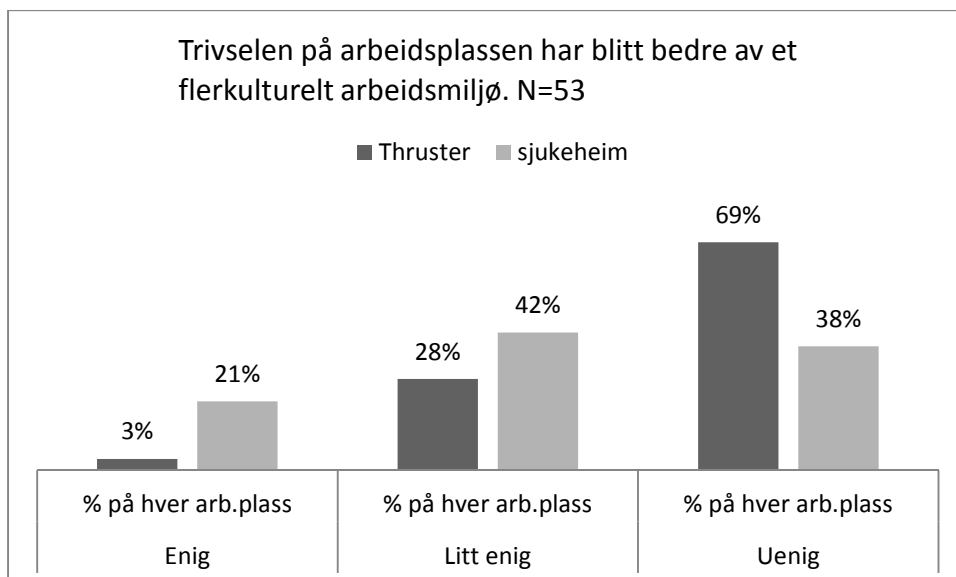


Figur 21 Kommunikasjon (3). Kilde: Egne data.

«Arbeidsdagen blir mer spennende og interessant med kolleger fra mange ulike land.» På sjukeheimen var 88 % av respondentene enig eller litt enig i denne påstanden. På verftet var nesten halvparten uenig – arbeidsdagen hadde ikke blitt mer spennende og interessant med kolleger fra ulike land.



Figur 22 Mer interessant? Kilde: Egne data



Figur 23 Trivsel. Kilde: Egne data.

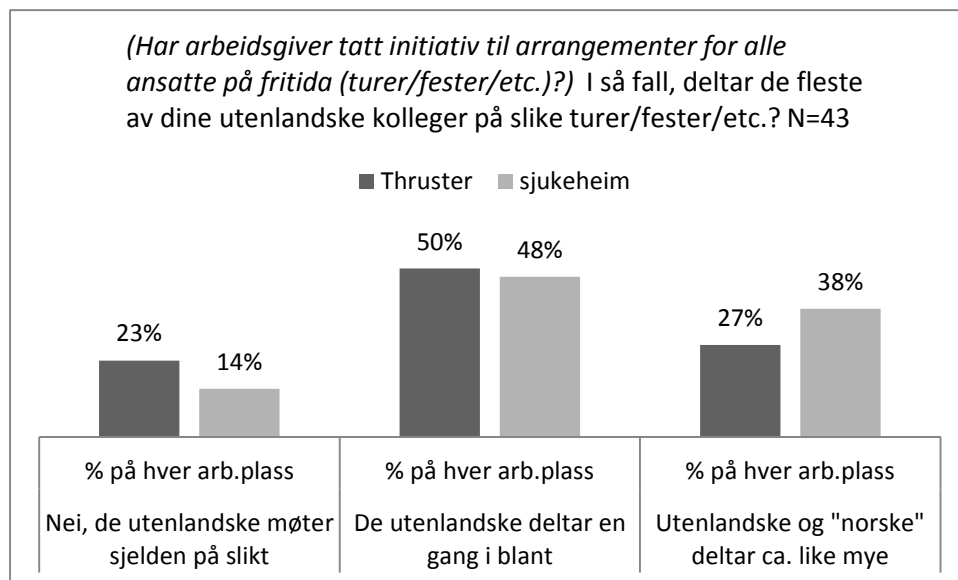
«Trivselen på arbeidsplassen har blitt bedre av et flerkulturelt arbeidsmiljø.» Jeg ser på skjemaene at noen har tolket det å være uenig i denne påstanden som at trivselen ikke har blitt bedre, trivselen er akkurat like god som før. Det som uansett er tydelig er at få opplever at trivselen har bedret seg, men at det er en tydelig forskjell på verft og sjukeheim. På sjukeheimen var hver femte respondent enig i at trivselen hadde blitt bedre, og at mange flere på verftet var uenige i at trivselen hadde blitt bedre.

Rammer for hva ledelsen kan gjøre for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass

Innvandrerne egen vilje til integrering er en viktig rammefaktor for hva ledelsen kan gjøre for å utvikle en multikulturell arbeidsplass, jeg spør derfor om de utenlandske deltar på fester og turer og jeg spør om innvandrerne norskekunnskaper. Det jeg selvsagt får svar på

her er de norskes vurdering av de utenlandskes vilje til integrering, det er ikke et objektivt faktum jeg får fram.

På spørsmål om de utenlandske deltar på lik linje dersom arbeidsgiver har tatt initiativ til fritidsarrangementer for alle ansatte, svarer ganske mange at det ikke skjer. (Noen manglende svar her – de som ikke mener arbeidsgiver har arrangert noe som helst, svarer selvsagt ikke her.)

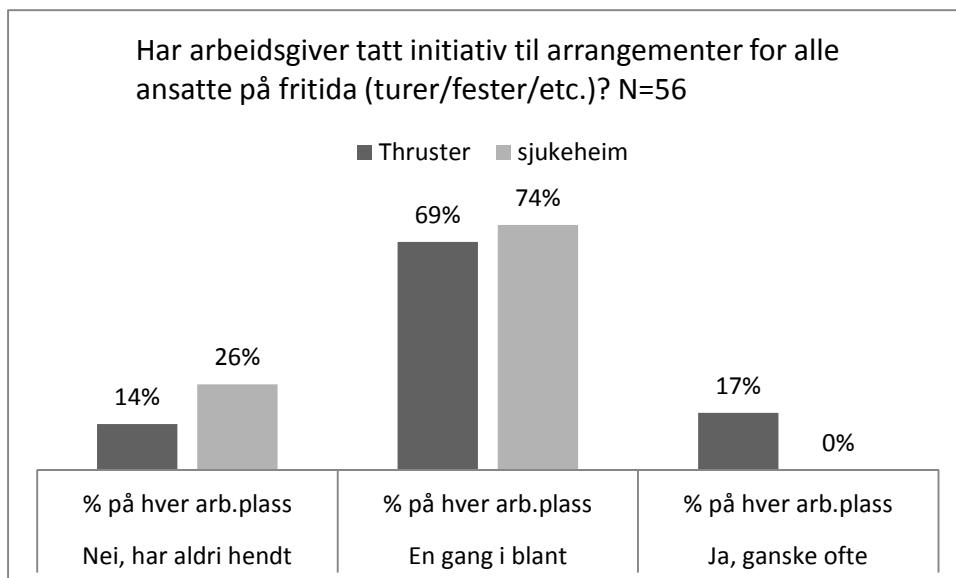


Figur 24 Fritid (2). Kilde: Egne data.

Hva mener de norske ansatte at ledelsen gjort for å utvikle klima for mangfold?

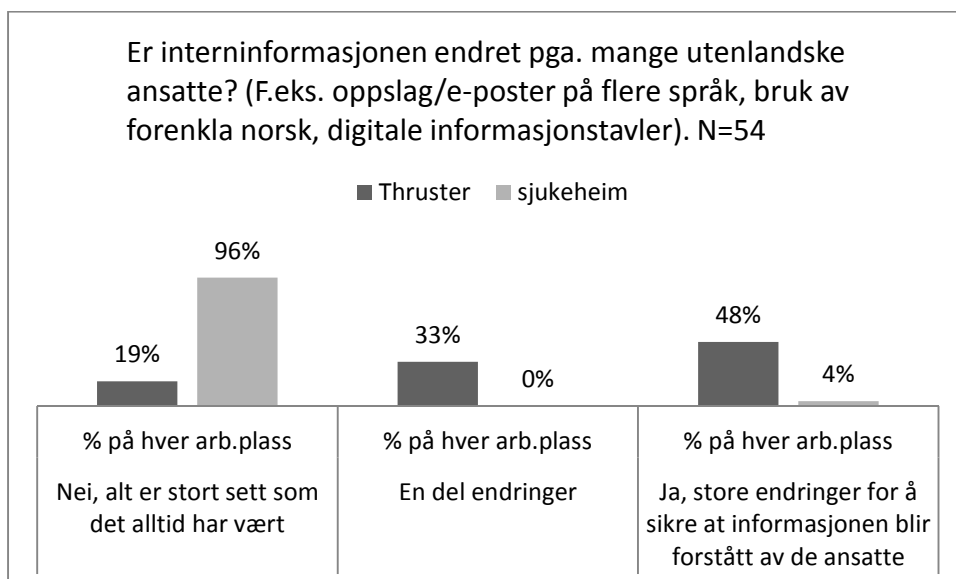
Det er ledelsen som bestemmer om folk fra ulike land utfører arbeidsoppgaver sammen eller om de jobber mye «nasjonsvis». De «norskes» inntrykk av hvordan dette er vises i figur 11.

Ledelsen kan også ta initiativ til hyggelige arrangementer på fritida. Tabellen under illustrerer at menneskers oppfattelse av virkeligheten er ganske ulik, på en og samme arbeidsplass mener 4 respondenter at arbeidsgiver aldri har tatt initiativ til turer/fester etc for de ansatte, 5 mener at det skjer ganske ofte. Her kan det selvsagt også være tvil om hvem som tolkes som arbeidsgiver og hva som legges i begrepet initiativ til. Tabellen antyder at skipsverftet oftere arrangerer noe for de ansatte enn det som blir gjort på sjukeheimen.



Figur 25 Fritid (1). Kilde: Egne data.

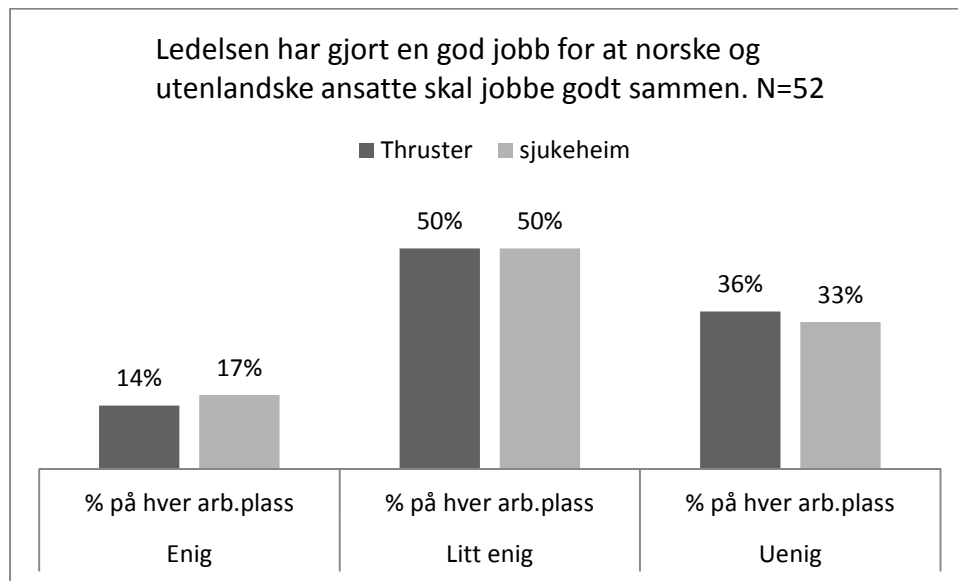
På sjukeheimen mener nesten alle at interninformasjonen stort sett er som den alltid har vært. Ved selvsyn ser jeg på verftet mange digitale informasjonsskjermer med aktuell informasjon på norsk, engelsk og polsk, likevel svarer 5 respondenter at interninformasjonen ikke er endret pga. mange utenlandske ansatte. Deres svar er da objektivt feil – verftet hadde helt sikkert ikke digital informasjon på polsk før de fikk polske ansatte. Kanskje er ikke spørsmålet lest i tilstrekkelig grad, i alle fall illustrerer dette surveyens svakheter.



Figur 26 Interninformasjon. Kilde: Egne data.

Oppsummert, hva mener så de norske ansatte om ledelsens innsats? Her er svarene påfallende like for både verft og sjukeheim. 1/3 av respondentene er uenige i at ledelsen har gjort en god jobb for at norske og utenlandske ansatte skal jobbe godt sammen. 4 personer har ikke svart; 3 på sjukeheimen og 1 på verftet. Svarene kommer fram på åpne (men

anonyme) skjemaer samlet inn av ledelsen på sjukeheimen og klubbleder på verftet. Bare 15 % er enig i at ledelsen har gjort en god jobb.



Figur 27 Vurdering av ledelsen. Kilde: Egne data.

7.4. Empiri - oppsummering og refleksjon

I dette kapitlet vil jeg knytte mitt datamateriale fra intervjuer og survey an til forskningsspørsmålene og også gjøre sammenligninger mellom de to organisasjonene.

7.4.1. Omsorg og sveising – to ulike verdener

Jeg har valgt to svært forskjellige organisasjoner som studieobjekter. Den ene innenfor omsorg, den andre i industrien. De ansatte på sjukeheimen skal gi gamle mennesker omsorg og pleie ved deres livs slutt, de skal pynte hår og klappe kinn, snakke om livet og være en nærpersion, vaske og stelle, gi medisin, ta med vanerøykeren ut slik at han får seg en blås, synge en sang fra 50-tallet. På verftet er hverdagen helt annerledes. Organisasjonens egenart er imidlertid noe både ansatte og ledelse må forholde seg til og som danner bakgrunn for deres handlinger og opplevelser av egen organisasjon.

Det er fortsatt ikke så mange utenlandske ansatte på sjukeheimen. Jeg sier «fortsatt» fordi arbeidsinnvandring vurderes som viktig for å rekruttere framtidens ansatte innen helse- og omsorgssektoren på Vestlandet, (Båtevik, Grimsrud, & Netteland, 2014, s. 25). Om noen år vil det derfor ikke overraske om andelen utenlandske på Fjordnes sjukeheim er vesentlig høyere enn i dag. På verftet er nå flertallet utlendinger, hele 70 % av de som er innenfor portene en helt vanlig dag er utenlandske. Men denne sektoren er ytterst konkurranseutsatt og antall leiearbeidere går opp og ned i takt med konjunktorene. Det uttrykkes også bekymring for at mange verftarbeidsplasser kan bli eksportert til f.eks. Polen.

På sjukeheimen må alle jobbe sammen med alle, på verftet er det ofte slik at en gjeng som kan samme språk jobber sammen. Men på fritiden er det faktisk slik de norske mennene på verftet omgås sine utenlandske kolleger mer enn kvinnene på sjukeheimen. Dette kanskje fordi ledelsen på verftet organiserer aktiviteter på fritida mer enn ledelsen på sjukeheimen. Men en kan også filosofere litt over manns- og kvinneroller, kanskje mannlig fritidskontakt er mer aktivitetsbasert og mer lavterskel enn kvinnekontakten som blir mer personlig, sosial og krever mye språk?

De utenlandske på sjukeheimen er stort sett kvinner, med unntak av noen svenske menn i ferieavviklingen. Disse kvinnene kommer fra Polen, Tyskland, Thailand, Filippinene samt bosatte flyktninger. De svenske ferievikarene har varierende etnisk bakgrunn. På verftet er de utenlandske i produksjonen alle menn og kommer fra Polen, Litauen og Romania. Verftet har også danske leiefirmaer samt noen svensker og estere. Det jeg selv kan observere er masse utenlandske damer, ansatt hos underleverandør, som jobber i renhold/kantine inne på selve verftet. Jeg ser også at ingeniørene har mer variert nasjonalitet: Nederland, Tyskland, India, Kroatia, Polen.

Forenklet sagt jobber damer sammen med damer på sjukeheimen. Verftet har 10-15 norske damer i produksjonen, men stort sett er det slik at ute på gulvet jobber menn sammen med menn. Altså svært kjønnshomogene arbeidsplasser.

7.4.2. Dear Madam – kulturforskjeller

For en tid tilbake sendte jeg ut en epost for å ordne skyss til to kursdeltakere. Jeg fikk svar tilbake fra både nederlendere og litauere av typen *hei, ikke noe problem, dette fikser vi*. Fornavn brukte de om både meg og seg selv. Det indiske svaret var derimot mye mer formelt: *Dear Madam, I would like to inform you that...* . Dette viste så tydelig den kulturelle bagasjen Randhir fra India kom til den lille bygda med. Selv om mye selvsagt er personavhengig, er det all grunn til at ledelsen på multikulturelle arbeidsplasser bør være oppmerksom på at utenlandske ansatte har sine egne briller de ser våre arbeidsplasser og vårt samfunn med.

Jeg vil her oppsummere hva både menige norske ansatte, ledelsen og utenlandske ansatte fortalte om kulturforskjeller. Dette er deres helt subjektive oppfatninger, men disse subjektive oppfatningene kan både fortelle om holdninger og forklare hvordan virkeligheten oppleves. Kulturforskjeller er derfor et viktig bakteppe for både ledelsens handlinger og de ansattes opplevelser av arbeidsplassen.

Det er ikke bare Randhir fra India som er mer formell enn nordmenn. Alle de tre utenlandske damene syns det er rart både med kolleger og pasienter som klemmer. Det stusses på norsk egalitet og sjefer som presenter seg med fornavn. Den filippinske informanten ville aldri i hjemlandet funnet på å bruke fornavn på en eldre kollega, hun ville sagt Maam. Eldre

kolleger skal behandles med respekt og skal ikke argumentere mot. Denne respekten gjør at det også faller vanskelig å si fra til en eldre kollega som gjør feil.

Mye er blitt svært naturlig her til lands. For de asiatiske unge kvinnene er det ikke naturlig å eventuelt pleie en ung mann som er samhandlingsreformert hjem til egen kommune. I et slikt tilfelle ville de faktisk turt å spørre en eldre kollega om å få slippe dette stedet.

Kulturforskjeller gjør at fritidskontakt mellom unge norske og unge asiatiske kan være litt vanskelig. Fra filippinsk synsvinkel er norske unge jenter *liberated*, fester, drikker og har en annen forståelse av hva *fun* er.

På Filippinene er det familien som pleier de gamle, i Polen har de gamle hjem, men mest vanlig er det at gamle bor sammen med familien. En norsk sjukeheim er dermed en ganske uvanlig institusjon for mange av pleierne som jobber der.

Ledelsen på verftet forteller om arbeidsvillige rumenere og polakker som kunne ha jobbet døgnet rundt hvis de fikk lov. Deres erfaring er også at det er mer problemer med litauere enn andre; nasking, smugling etc.

På polske sjukehus gir sjukepleieren sprøyter, bekken var det andre damer som ordnet med. Selv om de utenlandske informantene er vant med større skille mellom de som har utdanning og de som ikke har, synes de nå at den norske ordningen der alle på sjukeheimen gjør alt er ganske bra.

De som er nye i Norge og på verftet er redd sjefen og spretter opp når han kommer. Leder på verftet mener rumenere er preget av en kua kultur og er redd for autoriteter, de gjør det de blir bedt om og ikke noe annet. Er tegninga feil, så tør de ikke si fra. Polakker er ikke så kua og sier i mye større grad fra hvis tegninga er feil. Informantene fra Polen og Litauen bekrefter at noen gjør som det står på tegninga uansett om de vet det er feil, men at andre tør å si fra. At Polen er mer likt Norge sier også Blanka på sjukeheimen. Mine asiatiske informanter forteller om stor respekt og til dels redsel for sjefen.

Norske formenn på verftet diskuter og lirker for å få folk til å gjøre det de skal gjøre, avdelingsleder på verftet mener øst-europeisk lederstil er tøffere, mer direkte og kommanderende. Avdelingsleder på sjukeheimen opplever øst-europeere som mer krasse og rett på sak, også i forhold til pasienter.

Fra sjukeheimen fortelles det om asiater som den første tida de var ansatt ikke ville vedgå at de ikke forsto, men smilte og gjorde det stikk motsatte av hva de skulle gjøre. Dette kan muligens ha med deres respekt for autoriteter å gjøre, muligens en generelt behagelig væremåte eller at de synes det er fornedrende å vise at de ikke forstår.

7.4.3. Fordommer og åpenhet

Både ledelsens og de ansattes bakenforliggende holdninger til egen og andres kultur er viktig. Fordommer, stereotypier, åpenhet for det nye – alt dette ligger i bunn for både ledelsens generelle holdninger og konkrete handlinger. Likeledes er det med de ansatte, holdning til andre kulturer og nasjonaliteter danner strukturer som aktørene opererer innenfor.

Mine polske og litauiske informanter på verftet så ikke store kulturforskjeller mellom Norge og eget hjemland. Det er mulig norske kolleger på verftet og folk i bygda tror kulturforskjellene er større enn de er fordi vi ser masse menn i kjeldress, skjeggete og litt ruskete kledd. Når kone og barn er i et annet land og en selv bor på brakke, er 3 dagers skjegg nokså normalt. «Jeg bor alene, vet du.» Kanskje ser vi at forskjellene ikke er så store etter hvert som vi tar helgeturer til Riga, Vilnius og Gdansk og ser kultur, restauranter, kvinner og barn?

Avdelingsleder på sjukeheimen har full oversikt over hvem av hennes ansatte som kommer fra hvilket land. På verftet derimot skiller ikke avdelingsleder sine ansatte på nasjonaliteter, dermed ser jeg at han kan risikere å sette alle fra Øst-Europa i samme bås og ikke være nok oppmerksom på forskjellene mellom dem.

Avdelingsleder på verftet mener de utenlandske er så overtrakka og hjernevaska der de kommer fra at de ikke tør å stille hvorfor-spørsmål selv om de nå er på jobb i Norge. Jeg tolker det som han mener de dermed heller ikke kan bidra innovativt. De fire utenlandske mener selv de ser muligheter som nordmenn ikke ser, men hvor representative er de? De bekrefter også delvis avdelingsleders antagelser: hvis de gjorde en feil i eget land, ble de straffet. De på sjukeheimen sier det samme, gjorde de feil på jobb i eget land fikk de kjeft. Her i Norge er det roligere og snillere på jobb, det at de får tid til å gjøre jobben skikkelig mener karene på verftet gjør kvaliteten på arbeidet mye bedre.

På sjukeheimen mener ledelsen det er en styrke for organisasjonene med flere synsvinkler, men at de utenlandske ikke klarer å være særlig kreative før språket er på plass. De utenlandskes respekt, ydmykhet og ressursutnyttelse er noe vi kan lære av. Norske ansatte vil etter hvert bli mer åpne for å lære av andre kulturer, men foreløpig tenker nok de fleste at de som kommer hit må tilpasse seg oss. På verftet var det vesentlig flere blant de norske som mente at innvandrerne bør tilpasse seg og bli så like nordmenn som mulig. Norske på sjukeheimen, der mange mener arbeidsdagen blir mer spennende med kolleger fra andre land, er de som minst ønsker at innvandrerne skal bli mest mulig lik oss.

Lederne på sjukeheimen fokuserte på norskkunnskaper, men var åpne og positive til folk fra andre land. De mente de norske ansatte også måtte være åpne og skape trygghet og trivsel for de nye som kommer inn. De utenlandske ber på sin side om at de norske må være tålmodige, for pga. språket må mye forklares flere ganger. De utenlandske på sjukeheimen

var også opptatt av at norske må respektere de utenlandskes bakgrunn og hadde tenkt mye over kulturforskjellers betydning. Avdelingsleder på sjukeheimen mener det ikke er noe annerledes – med unntak av språket - å integrere en fra Thailand enn en fra Norge, men at en bør unngå å diskutere politikk og religion. Er hun da så opptatt av at alle er like at kulturforskjellene underdrives?

Surveyen kan tyde på at de yngste norske arbeidstakerne i større grad enn de godt voksne var uenige i at norsk arbeidsliv har mye å lære av de utenlandske arbeidstakerne. Det er farlig å spekulere i dette, men materialet kan kanskje være et tegn på at unge norske føler seg truet. Det er de, med mange år foran seg i arbeidslivet, som vil merke effektene hvis verftsarbeidsplassene blir flyttet til Polen. Materialet kan muligens også antyde en større fremmedfrykt blant unge produksjonsarbeidere enn eldre. Kanskje burde noen tatt dybdeintervjuer med unge norske såkalte «vanlige arbeidere»?

Det kommer også fram at noen av de norske ikke vil bli kommandert av en polakk. Dette kan ha med lederstil å gjøre, men ikke bare det. Det sies på verftet at noen norske har den holdning at polakker er under nordmenn på rangstigen.

Ledelsen på Thruster tror mange norske er redde for arbeidsplassen sin og for at polakkene tar med seg hele arbeidsplassen til Polen. Avdelingsleder på verftet må rett som det er ta tak i norske ansatte – gjerne de som er godt voksne – og snakke til dem.

De norske ansattes bidrag til en vellykket multikulturell arbeidsplass må være å bli flinkere til å inkludere, ikke ha nok med seg selv her i bygda, oppføre seg som folk og se at en arbeidskamerat er en arbeidskamerat om han er fra Polen eller fra nabobygda. De utenlandske på verftet sier at det ikke er noen problemer, ingen er negative, men de ønsker gjerne mer kontakt. Når de sier det ikke er noen problemer, kan det skyldes at de ikke er representative eller bare ikke oppfatter at det er noen problemer. Altså at negative nordmenn kommuniserer sin negativitet til andre nordmenn uten at de utenlandske oppfatter det. Alternativt at de er vant med et tøffere arbeidsliv og ikke synes litt surhet er mye å bry seg om.

På verftet kunne ledelsen tenkt seg at samfunnet Norge stilte krav til kunnskap om Norge, norsk arbeidsliv, HMS, promillekjøring etc. for de som skulle jobbe her i landet. Verftet makter ikke over dette, de er skipsbyggere, ikke godt trent på å drive multikulturelt arbeid. Men, sier direktøren, det er ikke helt stuereint å si at utlendinger må innrette seg, det er mange som reagerer politisk på det. Surveyen tyder på at kvinnene på sjukeheimen hadde mindre krav om at utlendinger må innrette seg og var mer åpne for at utenlandske ansatte har mye å lære oss. Enten fordi de faktisk mente det eller fordi det tenkte på hva som er politisk riktig å si. Halvparten av de norske ansatte syntes det var forskjeller på hvor godt folk jobbet avhengig av hvilket land de kom fra. Dette kan fortelle om fordommer eller det kan fortelle om faktiske observasjoner. Anonyme svar på et spørreskjema gjør at en slipper «stuerenhetsproblemet». Også avdelingsleder på sjukeheimen ser tydelige forskjeller, men

unnskylder seg over å si det. «Stygt å si, men sant.» Leder på verftet unnskylder seg ikke for å si at det er forskjeller mellom nasjonaliteter, men mente, som nevnt over, at det i dagens Norge ikke er helt stuereint å si at utlendinger må innrette seg.

7.4.4. Hvordan opplever ledelsen mangfoldet?

Ledelsen er mennesker, deres personlige oppfatning av hva som fungerer godt eller mindre godt når forskjellige nasjonaliteter skal jobbe sammen er, er viktig fordi det danner bakteppet for deres konkrete handlinger.

Avdelingsleder på sjukeheimen mener ulike nasjonaliteter tilpasser seg hverandre ganske bra og at mange som kommer hit er rasende flinke, men at det er mulig de er vant med en mer medisinsk sjukepleierolle enn i Norge.

Ansatte som ikke forstår hva pasienter sier på brei lokal dialekt er et problem for ledelsen ved sjukeheimen som føler ansvar for å gi pasientene et trygt og godt hjem i livets slutfase. Før språket er på plass kan ikke sjukeheimen fullt ut gjøre seg nytte av de utenlandskes fagkunnskaper.

Både leder på verftet og leder på sjukeheimen er høgskoleutdannede, det er også avdelingsleder på sjukeheimen. På verftet har avdelingsleder derimot ingen formell utdanning. Dersom dette er representativt, kan verftet ha et problem med at de ledere som er nærmest de utenlandske ansatte ikke har nok kunnskaper i fremmedspråk eller kulturforståelse. «En polakk er en polakk selv om han er fra Polen eller Litauen eller...». På sjukeheimen derimot vet avdelingsleder nokså nøyaktig hvor folk kommer fra. Dette kan selvsagt også skyldes at kvinner ofte kan være mer menneskeorienterte og snakker mer, og at det bare må snakkes mer på en arbeidsplass med omsorgsarbeid enn på et verft der folk har hørselsvern.

Ledelsen på begge arbeidsplasser mener folk bare må venne seg til å leve i en globalisert verden. På sjukeheimen tenker de også på at det etter hvert vil bli mange pasienter med ulik kulturbakgrunn med de utfordringer det vil måtte medføre. På Thruster sier de at ansatte fra ulike kulturer i det lange løp kan være en styrke for verftet, dessuten kan ikke folk forvente å jobbe sammen med naboen resten av livet. Mye det samme sier ledelsen på sjukeheimen. Selv om de fleste norske ansatte har innsett at vi lever i en globalisert verden, er det noen som er negative til alle forandringer og som ledelsen snakker til rette.

Skipsbygging er konjunkturavhengig. Ledelsen på Thruster er redd utenlandske ansatte som tenker «what's in it for me», er mindre villige enn de lokale til å brette opp ermene og stå på for bedrifta i krisetider. De tenker at de lokale er oppsatt på å berge arbeidsplassene i bygda og derfor vil stille seg mer positive til nødvendige omstillingstiltak. Ledelsen er også redd for at høgteknologisk kompetanse kan bli eksportert.

7.4.5. Multikulturelle arbeidsplasser – ikke bare ledelsens ansvar

Ledelsens oppfatning av hva andre kan bidra med for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass danner strukturer som ledelsen må operere innenfor. Likeledes må ledelsen ta hensyn til egne og ansattes holdninger til kulturforskjeller når de skal jobbe videre med å utvikle klima for mangfold.

De utenlandskes egen vilje til integrering er viktig for en vellykket multikulturell arbeidsplass. Absolutt alle er enige om at det å lære norsk er svært viktig, mangel på læring av norsk språk kan tolkes som manglende vilje til integrering i det norske samfunnet. Det er ikke mulig med noen fortløig prat hvis en ikke forstår hverandre. På verftet mener bare 14 % av de norske at de utenlandske kollegene har OK norskkunnskaper, og OK norskkunnskaper er ikke det samme som gode norskkunnskaper. På sjukeheimen var situasjonen mye bedre, men her er også kravene til norskkunnskaper høyere. Ellers mener avdelingsleder at Thrusters egne ansatte som pendler til hjemlandet, er her mest for å tjene penger, mens de som bosetter seg med familie viser større vilje til integrering.

Ledelsen på sjukeheimen fokuserer på at innvandrerne må gi av seg selv og være tydelige og ærlige på hva de ikke forstår. På verftet nevner også ledelsen at de utenlandske bør vise interesse for hva nordmenn holder på med på fritida, da har en mer å snakke om. Bare 1/3 av de norske ansatte mener utenlandske deltar like som norske på de fritidsarrangementer jobben initierer. Dette er selvsagt de norskes subjektive vurdering og trenger ikke nødvendigvis å gjenspeile virkeligheten, men med tanke på klima for mangfold er de norskes inntrykk viktig i seg selv.

De utenlandske på sjukeheimen trekker fram respekt for hverandre som spesielt viktig. Dette er et ansvar som alle ansatte, både norske og utenlandske, har.

Kommune og lokalsamfunn danner også viktige rammer for hva ledelsen kan gjøre for å utvikle en multikulturell arbeidsplass. Sjukeheimen er kommunal, verftet er privat. Så når jeg spør om hva kommunen kan bidra med, vil nok ledelsen på sjukeheimen tolke dette som sin egen administrative og politiske ledelse, mens kommunen for verftet sin del bare er offentlig sektor på lokalt nivå. Leder på verftet synes Fjordnes kommune gjør mye bra, men på både sjukeheim og verft ønsket ledelsen at de utenlandske hadde mer kunnskap om det norske samfunnet og norsk arbeidsliv. På sjukeheimen ønsker ledelsen at kommunen og lokalsamfunn må se verdien av de som kommer utenfra, men avdelingsleder har ikke inntrykk av kommunen bryr seg. Dette stemmer med konklusjonen i en rapport om Vestlandskommunene og arbeidsinnvandring: arbeidsinnvandring blir av kommuneledelsen sett på som en ressurs, men få kommuner arbeider aktivt for å møte de utfordringer som arbeidsinnvandring gir. Dermed stilles spørsmålet om ressursen faktisk blir brukt. (Båtevik et al., 2014, s. 3)

Også storsamfunnet over kommunalt nivå danner viktige rammer. Fra ledelsen på begge arbeidsplasser ytres ønske om at utenlandske ansatte burde kunne mer om Norge og om norsk arbeidsliv. Kommer du fra Thailand og gifter deg med en norsk mann, har du både rett og plikt til 550 timer norskopplæring og 50 timer samfunnskunnskap. Kommer du fra Russland eller India, altså utenfor EØS, har du plikt til å gjennomføre 250 timer norsk og 50 timer samfunnskunnskap. Men kommer du fra Polen eller andre EØS-land, har du verken rett eller plikt til opplæring i norsk eller samfunnskunnskap, (IMDI, 2012). Det er dermed bare helt frivillig og etter egen interesse om EØS-arbeidstakere på sjukeheimen og Thruster skaffer seg kunnskap om land og språk.

7.4.6. Hva har ledelsen gjort?

Temaet i dette underkapitlet er ledelsen som aktør. Jeg har intervjuet to avdelingsledere, disse har jeg definert som en del av ledelsen. Det kommer i samtalene tydelig fram at de selv føler seg som midt i mellom ledelsen og vanlige ansatte og de nok har den mye omtalte mellomlederrollen. Å skille mellom leder og mellomleder har – kanskje feilaktig - ikke vært et tema for meg under datainnsamlingen og jeg kan derfor heller ikke skille mellom dem i analysen av datamaterialet.

Hvordan har ledelsen jobbet for å utvikle klima for mangfold i sin organisasjon? Dette temaet blir mer og mer aktuelt sier verftdirektøren. Han reflekter rundt hvor mye de skal inkludere leiearbeiderne kontra å ta vare på egne ansatte og egen bedriftskultur. På sjukeheimen mener ledelsen at det viktigste de kan gjøre for å skape en multikulturell arbeidsplass er å jobbe med arbeidsmiljø og trivsel rent generelt. De har en vesentlig lavere andel utenlandske ansatte enn verftet, og har nok derfor ikke kommet like langt i refleksjonsprosessen rundt etnisk mangfold.

Thruster er et stolt verft med lang historie og tydelige verdier. Men ledelsen mener de utenlandske i liten grad har fått tak i disse verdiene. Sjukeheimens verdier er ikke så tydelig konkretiserte på glanset papir som verftets, men etiske verdier og omsorg for det hele mennesket skal gjennomsyre hele organisasjonen. Disse verdiene må de innrømme blir formidlet litt langsmed. Det ser litt ut for meg som om noen utenlandske ser på de gamle som pasienter, mens de norske mer tenker de er beboere som har sitt siste hjem på sjukeheimen.

Nettopp det at sjukeheimen er beboernes siste hjem avstedkommer noen dilemmaer. Hva skal ledelsen godta av gamle og kanskje demente beboere når de ikke vil ha noe med mørkhudede eller øst-europeere å gjøre? De utenlandske forteller om noen beboere som var negative i begynnelsen, men at dette gikk over etterhvert som de ble mer kjent. Det fortelles også noen beboere som var negative til en sommervikar med hijab, i dette tilfellet gikk andre ansatte til akkurat disse beboerne. Det ser dermed ut til at med inngripen fra ledelsen og litt smidighet og litt tid løser det meste seg.

Noen blant de norske er negative til så mange kolleger fra ulike land, dette gjelder begge arbeidsplassene. Ofte viser det seg at det koker ned til språkproblemer. Men ledelsen på både sjukeheim og verft er tydelige på at negative holdninger ikke blir godtatt og snakker både til og med de personene det gjelder. Dette både fordi negativet går utover trivsel og arbeidsmiljø rent generelt og fordi de mener folk må skjønne at verden endrer seg.

Når det kommer til fastlagte retningslinjer fra høyeste hold, er det stort skille mellom verftet som er en del av et internasjonalt konsern og sjukeheimen i en liten kommune. Thruster har fastsatte retningslinjer for hvordan best fungere som en etnisk mangfoldig arbeidsplass, det har ikke kommunen. I kommunen blir det litt mer langsmed-løsninger av typen *Whoops, hva gjør vi med dette?* For avdelingsleder på sjukeheimen er den kommunale administrative og politiske ledelse litt fjerne. Kommunen har heller ingen skrevne retningslinjer for organisasjonens ansvar for «det hele mennesket». Der har Thruster mer på stell. Thruster er et firma med mange mannlige ansatte og få kvinner og har også strenge retningslinjer for å unngå seksuell trakassering og opptre med respekt.

Kommunikasjonen mellom mennesker øker når de kan snakke samme språk. Dette språket kan være norsk, det kan være engelsk eller kanskje russisk? (Voksne folk fra Litauen og Polen snakker sammen på russisk.) Mange norske synes ikke det er greit at de utenlandske seg i mellom snakker sammen på et språk de ikke selv forstår. Folk føler seg usikre og det gjør noe med arbeidsmiljøet når en ikke forstår hva som blir sagt. Verken Thruster eller kommunen har noen policy på at utlendinger ikke får snakke eget språk på jobb. Derimot har ledelsen på sjukeheimen tatt opp med de utenlandske at de må snakke et språk alle forstår – altså norsk. Men svært strenge på dette er de ikke. På Thruster føler ikke de utenlandske seg presset av ledelsen til la være å snakke eget språk på jobb, men verftet stiller krav om bestått norskprøve for fast tilsetting. Verftet har også en polskspråklig tolk som er tilgjengelig bortimot til enhver tid.

Som tidligere nevnt er ledelsen på Thruster opptatt av sitt samfunnsansvar og renommé og at deres utenlandske arbeidere ikke skal lage trøbbel ute i bygda. De plukker i navnelistene til leiefirmaene og velger de de vet gjør en god jobb. Leiefirmaene får også beskjed hvis noen nasker eller driver med noe annet galt. Ledelsen arbeid for å få ut folk som oppfører seg dårlig, vil kunne forbedre klima for mangfold på arbeidsplassen fordi mange konflikter kan unngås og fordi norske ansatte vil utvikle et mer positivt syn på folk fra andre land når de utenlandske oppleves som skikkelige folk.

Engelskkunnskapene er svake blant mange, både norske og utenlandske, ansatte på verftet. Og selv om verftet stiller krav om bestått norskprøve før fast tilsetting, sliter verftet med kommunikasjonen. Firmaet har mange flotte informasjonstavler på engelsk, norsk og polsk, men på avdelingsmøtene til Svendsen snakkes det bare norsk. Avdelingsmøtene er nærmest firmaets kjernevirksomhet, når det her snakkes bare norsk antar jeg det kan medføre kommunikasjonsproblemer med negative følger for produksjonen. De utenlandske får heller ikke fram de forbedringsforslag og gode ideer de måtte ha. På sjukeheimen er

utdanningsnivået og engelskkunnskapene høyere blant personalet, de kan i motsetning til på verftet lettere ty til engelsk som hjelpespråk.

Sjukeheimen har foreløpig ikke endret opplæringsopplegget så mye, men er åpne for å tenke nytt hvis det blir mange flere utenlandske. Foreløpig gjør de det slik at nye utenlandske får gå sammen med ei fast gruppe for å slippe å måtte forholde seg til altfor mange kolleger og pasienter. Hovedmålsettinga for opplæringa er å komme i arbeid. Det å jobbe på sjukeheim er en jobb med mye menneskelig kommunikasjon. Likevel er både opplæring i dialektord og i kultur/samfunnsforhold noe som tas litt tilfeldig. Men i en travel hverdag krever slik veiledning mye tid. Også verftet har selvsagt som hovedmål med opplæringa å få jobben gjort. Ledelsen sier de sikkert kunne vært bedre på opplæring i språk og kultur, men greier ikke å kombinere dette med kravene til effektivitet. Avdelingsleder på verftet kunne også ønsket å bruke mer tid på hver enkelt av sine ansatte.

Teamsammensetting er et lederansvar. For læringens del prøver avdelingsleder på verftet å la en utlending og en nordmann jobbe sammen. Dette selv om mange utenlandske helst vil være i lag med egne landsmenn. En av de utenlandske informantene kan spesielt godt norsk, dette mener han skyldes at han jobber sammen med nordmenn. Direktøren på verftet sier at det kan bli kulturelle krasj av å mikse rumenere og polakker, men jeg vet ikke om dette tas bevisst hensyn til i teamsammensettinga. På sjukeheimen er det å sette sammen vaktlista slik at en unngår flertall utenlandske på samme vakt. Det er også viktig for ledelsen å velge rett person som veileder for nyansatte utenlandske.

Ledelsen kan sette i verk tiltak for å få ansatte til å mingle mer. Skipsverftet som arbeidsgiver står bak ulike tiltak på fritida, dette er det mindre av på sjukeheimen. Det har trolig bl.a. sammenheng med størrelsen på organisasjonen, antallet som bor litt stusslig på brakker, prosentandel utenlandske og kanskje også kjønn. På sjukeheimen finner de ansatte selv på ting sammen på fritida, og det virker som både norske og utenlandske deltar likt på dette. De utenlandske tror ikke det er vanlig at norske kolleger besøker hverandre hjemme. Avdelingsleder på sjukeheimen har inntrykk av at de utenlandske har mye kontakt seg i mellom og at de kanskje ikke er så interessert i kontakt med norske kolleger. Dette bekreftes delvis. Men de norske og utenlandske er venner på Facebook, sosiale medier kan dermed fungere som en lavterskelkontakt som kan være første skritt i retning mer mingling.

Hvorvidt interninformasjon er målgruppetilpasset er en viktig jobb for ledelsen. Når arbeidsplassen får et stort innslag av utenlandske ansatte, vil det ofte være naturlig at interninformasjonen påvirkes av dette mangfoldet. Verftet har gjort store endringer og har bl.a. elektroniske informasjonstavler og papiroppslag på engelsk og polsk. På sjukeheimen er den skriftlige informasjonen på nynorsk, men av hensyn til ansatte generelt brukes et enkelt språk uten lange setninger og mange fine ord. Muntlig informasjon gis gjerne i mindre grupper og når målgruppen er utenlandsk snakkes det langsomt og kuttet i vanskelige dialektuttrykk. De utenlandske selv sier info på papir er enklere enn muntlig, da kan de bruke translator på mobilen. Ved muntlig informasjon har de utenlandske på sjukeheimen et

forslag om at de bør bli bedt om å summere opp informasjonen som nettopp er gitt dem for dermed å få sjekket om de har forstått den riktig. Jeg tenker her at det kan være mulig at de norske kvinnene er så redde for å fornærme og såre at de ikke tør be de utenlandske foreta en slik oppsummering. Dessuten har dette også med å åpent erkjenne at ved en etnisk mangfoldig arbeidsstokk kan kommunikasjonssvikt skje.

Arbeidsmiljø er også mye ledelsens ansvar. På sjukeheimen har ledelsen på personalmøtene tatt opp eksempel på kulturforskjeller, men da med humor og som utgangspunkt for å snakke videre. De utenlandske informantene formidler at det er mindre stress og snillere i norsk arbeidsliv enn i sine hjemland. Formann på verftet snakker ikke bare om arbeid, men om livet. De forteller at det viktigste de husket fra da de kom til Norge, var at alle ville hjelpe dem. «Hvis du spør om hjelp, hele tiden du får hjelp.» Både på sjukeheimen og på verftet nevnes episoder der de har følt seg spesielt ivaretatt og blitt bygget opp både av kolleger og ledelse. Dette er helt enkle småting – «du er vår mann nå», «dame husker om meg» - men det har rørt dem det gjaldt.

Forfremmelse og rekruttering til høyere posisjoner i organisasjonen er ledelsens gebet. Det er ingen utenlandske avdelingsledere på sjukeheimen. Dagens avdelingsledere er sjukepleiere med mange års erfaring, jeg har ingen grunn til å anta at godt utdanna og faglig dyktige utenlandske sjukepleiere med lang erfaring, ikke vil være aktuelle kandidater til opprykk ved neste stillingsutlysning. Verftet opplyser å ha to formenn som opprinnelig kommer fra Polen, samtidig ser jeg med selvsyn formenn fra Island, men de er muligens så integrerte og så kulturelt nære at det glemmes at de ikke opprinnelig er norske. Ellers er det slik på Thruster at du kan bli formann og avdelingsleder uten formell utdanning, det viktigste er å være dyktig, ikke nødvendigvis å være ingeniør. Dette har mine utenlandske informanter også etterhvert forstått. Når det gjelder fagorganisering mener alle de utenlandske informantene at utlendinger er organiserte i like stor grad som norske. I klubbstyret på verftet har det også kommet inn folk med utenlandsk bakgrunn.

Det kommer fram at en god del norske mener språkproblemer kan skape farlige situasjoner. Jeg antar ingen blir positivt innstilt av å være redd for egen sikkerhet. Godt HMS-arbeid fra ledelsens side er derfor viktig for å unngå konflikter mellom ansatte og på verftet mener ledelsen at det er godt HMS-arbeid som tross alt hindrer alvorlige ulykker.

Alt i alt – har ledelsen gjort en god jobb for å utvikle klima for mangfold?

Når jeg spør de norske ansatte om ledelsen har gjort en god jobb for at norske og utenlandske ansatte skal jobbe godt sammen, er svarene påfallende like på verft og sjukeheim; bare 15 % er enig i at ledelsen har gjort en god jobb og hver tredje var uenig i at ledelsen har gjort en god jobb. På samme spørsmål svarer de utenlandske på både sjukeheim og verft at de liker det sånn som det er, de syns ledelsen har gjort en god jobb og

har ingen forbedringsforslag. «For oss er ganske bra.» Så altså – med metodiske forbehold¹⁵ – ser det her ut til å være stor forskjell på hvor fornøyd norske og utenlandske ansatte er med ledelsens innsats.

7.4.7. Å ha kolleger fra mange ulike land – hva opplever de ansatte?

Hvordan de ansatte opplever sin egen arbeidsplass, kan jeg tolke som fakta og som en objektiv fortelling om virkeligheten. Men også de ansatte har selvsagt sine egne fordommer, misforståelser og agendaer. For meg er deres egen helt subjektive opplevelse av hva som fungerer godt eller mindre godt når ulike nasjonaliteter skal jobbe sammen, viktig i seg selv. De ansattes opplevelser kan delvis tolkes som et resultat av deres egne holdninger, delvis som et resultat av hva ledelsen konkret har gjort for å utvikle klima for mangfold.

Ikke mange av de spurte norske på verftet var fornøyd med deres utenlandske kollegers norskkunnskaper. 60 % av de på sjukeheimen syntes de fleste utenlandske hadde OK kunnskaper. Men tatt i betraktning stor pasientkontakt er det likevel mer betenkelig at 41 % på sjukeheimen mente deres norske kolleger kunne bare svært enkel norsk. De svake norskkunnskapene mener de skaper problemer også for det praktiske arbeidet og gjør at farlige situasjoner kan oppstå. De utenlandske damene jeg snakket med mente både de selv og de andre utenlandske kunne norsk godt nok til å gjøre jobben, men her kommer vi borti hva som menes med «å gjøre jobben». Kan de virkelig snakke med beboere med brei dialekt? Samtidig svarer de språk på spørsmål om hva som fungerer mindre godt når folk fra ulike nasjonaliteter skal jobbe sammen. Avdelingsleder sier også at samtalene blir mest om konkrete arbeidsoppgaver når språket er dårlig. Da må en anta at det er ganske mye kunnskap som ikke blir overført i tillegg til at en ikke får den smøringa av arbeidsmiljøet som litt løssluppet tullprat kan gi.

Kolleger som sier ja selv om de ikke forstår og deretter gjør det stikk motsatte av det de skulle gjøre, er et problem. Asiater kan skape utrygghet blant de øvrige ansatte på sjukeheimen fordi de ikke er tydelige nok på når de ikke forstår. Polakker og tyskere spør mer om igjen. Av hensyn til HMS må ledelsen hele tiden passe på hvilke arbeidsoppgaver de med svake norskkunnskaper har. Avdelingsleder sier det ikke direkte selv, men jeg antar dette må være en tilleggsbelastning i jobben, hun har ansvar for beboernes helse og sikkerhet. På verftet peker de utenlandske karene på det samme – noen mennesker sier ja, men skjønner likevel ikke og kan derfor utgjøre en HMS-trussel.

Det kan være slitsomt for en innvandrere hele dagen å kommunisere på norsk. Det viser seg på sjukeheimen at noen av de utenlandske i pausene tyr til ei bok eller mobilen for å kunne slappe av fra all norsken. Denne tilbaketrekkinga blir av mange norske, også ledelsen, tolket som om de ikke vil ha kontakt.

¹⁵ Se refleksjon rundt ulike metoder, ulike svar

Nye kolleger kan endre jobbhverdagen. De norske ansatte på sjukeheimen opplever at det å ha kolleger fra mange ulike land gjør arbeidsdagen mer spennende og interessant.

Halvparten av de på verftet syntes ikke det samme. Dette har sikkert sammenheng med bedre norskkunnskaper på sjukeheimen og en arbeidsplass med mer kommunikasjon. 2/3 av de norske på sjukeheimen mente at et flerkulturelt arbeidsmiljø hadde gjort trivselen bedre, på verftet bare 30 %. For eksempel røyker de polske arbeiderne på verftet vesentlig mer enn deres norske kolleger, norske ansatte irriterer seg over at de roter. Irriterende er også arbeid som ikke blir gjort skikkelig. Spørsmålet her er om fast ansatte polske arbeidere viser større tilhørighet til bedrifta og er mer nøye både i arbeidet sitt og i forhold til rot, enn leiearbeidere som kanskje forsvinner til et annet land på neste kontrakt. Uansett skal en ikke undervurdere praktiske irritasjonsmomenter.

Polske pendlere som jobber på verftet med norsk lønn og betalt kost og losji, har en langt bedre levestandard i Polen enn deres norske kolleger har i Norge. Antatt at dette er allment kjent, kan dette skape grobunn for misnøye blant norske kolleger uten Mercedes og som også frykter at selve skipsbyggingskompetansen blir eksportert.

Den eldre garde på verftet synes ikke den multikulturelle greia er så kjekk alltid. Dette kan dreie seg om hygiene og rent praktiske ting, men kanskje mest om manglende fellesspråk som gjør den trivelige praten om løst og fast nesten umulig. Synkende trivsel kan også skyldes knallhard internasjonal konkurranse som skaper et rotterace på jobb. Spørsmålet er da om de eldre norske gir det multikulturelle arbeidsmiljøet skylda for synkende trivsel når en del av forklaringen faktisk er et tøffere internasjonalt konkurranseklima. Men det er ikke entydig at trivselen synker – yngre folk som kan OK engelsk og de som selv har reist en del, syns det er greit med mange utenlandske kolleger. Det ser nesten ut som om det å kunne trives i et multikulturelt arbeidsmiljø har med eget overskudd og egne ressurser å gjøre.

De utenlandske på verftet er fornøyde og mener arbeidsmiljøet på Thruster er bedre enn i hjemlandet. At det er mye mindre stress her gjør at kvaliteten på arbeidet blir bedre fordi de får den tid de trenger og ikke må slurve seg ferdig. At de opplever norsk arbeidsmiljø som godt og er fornøyde kan kanskje også medføre at de sprer positivitet og bidrar til bedret arbeidsmiljø, det er ofte slik at er en selv fornøyd så smitter det. Avdelingsleder som jobber tett på de utenlandske sier de beklageligvis ikke kommer helt inn i gutteklubben. Det blir til at de prater om jobb, men lite om løst og fast og hva en gjør privat. Altså den biten som smører systemet og som er så viktig for å holde humør og innsatsvilje oppe, den faller bort i kommunikasjonen mellom norske og utenlandske.

8. Drøfting

Jeg vil i dette drøftingskapittelet knytte det teoretiske tilfanget an til problemstilling og empiri.

Rent bortsett fra variasjon i alder og nasjonalitet, er de to organisasjonene jeg har valgt som studieobjekter lite preget av mangfold. Det er få menn på sjukeheimen, stort sett svenske sommervikarer. I produksjonen på verftet jobber ikke mange kvinner og å jobbe der omtales som ikke egnet for de sarteste damene. Jeg antar derfor at kvinnekulturen preger sjukeheimen og at på gulvet på verftet råder mannskulturen. Videre antar jeg at mangfold i forhold til seksuell legning også er liten. Dette er arbeidsplasser med fysisk arbeid og som krever syn og hørsel, jeg har derfor heller ingen grunn til tro at organisasjonene har mange ansatte med funksjonshemninger. Det etniske mangfoldet har oppstått i nyere tid fordi det er for få norske søkere, ikke av et bevisst ønske om mangfold. Ingen av organisasjonene har heller særlig lang erfaring som multikulturelle arbeidsplasser.

På verftet er det utenlandske innslaget massivt, men folk jobber delvis nasjonsvis. Norsk avdelingsleder må likevel koordinere all aktiviteten, det må på noe vis lages et felles produkt. På sjukeheimen er det foreløpig relativt få som kommer fra andre land, men der må de samarbeide tett om pasientene og alle jobber sammen med alle. Jobbkontakten mellom norske og utenlandske ansatte er derfor klart større på sjukeheimen, derimot omgås mennene på verftet hverandre mer på ulike aktiviteter på fritiden.

8.1. Hvor langt har organisasjonene kommet i arbeidet med å utvikle klima for mangfold?

Organisasjoner er åpne systemer, sterkt påvirket av sine omgivelser. Verken Thruster eller sjukeheimen er isolerte øyer. Økt globalisering tilsier generelt sett mer etnisk mangfoldige arbeidsplasser og både skipsbyggingsindustrien og omsorgssektoren har arbeidskraftsbehov utover det det norske arbeidsmarkedet kan tilby. Dette må en anta betyr at arbeidsplassene i enda større grad enn nå, med konjunkturforsbehold for skipsbyggingsindustriens del, blir preget av arbeidstakere fra mange ulike land. Når arbeidskraften – input i produksjonen – er annerledes en før, må dette ha implikasjoner for organisering av produksjonen slik at output – lønnsomhet, produkt, omsorg, pleie – fortsatt blir tilfredsstillende. Thrusters og sjukeheimens frie handlingsrom begrenses selvsagt også av lover og reguleringer i samfunnet (den institusjonelle regulerende pilaren). Som eksempel kan nevnes at mangfold er en offisiell norsk politisk målsetting, men at norskopplæring verken er en rettighet eller en plikt for EØS-borgere. Det er opp til de norske arbeidsplassene selv hvilke krav de stiller til de EØS-borgere som skal jobbe hos dem. Å innse at en organisasjon er en sosial organisme som i tillegg formes av langsiktige trender i samfunnsutviklingen og av kulturelt/kognitive og normative krefter er en viktig side ved lederrollen. «Med endringsledelse forstår vi ledelsesmessige grep for å sikre foretakets eksistensberettigelse gjennom nødvendig

tilpasning og ønsket utvikling.» (Busch et al., 2007, s. 11). Hvis omgivelsene endrer seg, men organisasjonen stivner og gjør som den alltid har gjort, vil organisasjonen komme i utakt med omgivelsene.

Ledelsen på både sjukeheim og verft tar inn over deg den nye globaliserte verden. De innser også at storsamfunnet ikke har høye krav til EØS-borgere som skal jobbe her. Innvandrernes egen vilje eller manglende vilje til integrering og norsklæring er også rammevilkår de ser de må forholde seg til. Likeledes at mange kommuner ikke arbeider aktivt og planmessig med de utfordringer arbeidsinnvandring gir.

Fra norsk forskningshold (Gemini.no, 2004) fortelles det at integrasjonen går bra i de bedrifter som er åpne på at det finnes kulturvariasjoner og som jobber med holdninger og toleranse. Disse bedrifter krever at det skal snakkes norsk på jobb. Det sies i artikkelen at det største hinderet for jobbintegrasjon av utlendinger er at de ikke behersker norsk. Også alle mine informanter er samstemte i hvor viktig det er å beherske norsk. Ledelsen på sjukeheimen prøver å ymte frampå at til de utenlandske ansatte at de bør snakke norsk på jobb, på verftet stilles ingen krav om å snakke norsk. På begge arbeidsplasser jobbes det med toleranse, de norske som måtte være negative blir snakket med.

Gemini (Gemini.no, 2013) forteller om industrier som opplever at det oppstår kulturkrasj når øst-europeisk arbeidskraft kommer til Norge og at dette kulturkrasjet påvirker bunnlinja. Sjukeheimen har mange ansatte fra både Asia og fra Øst-Europa, verftet svært mange fra Øst-Europa. Hvorvidt det erkjennes at kulturvariasjoner finnes er jeg usikker på. De utenlandske damene jeg intervjuet på sjukeheimen hadde tenkt mye mer på kulturforskjeller enn deres ledere. Avdelingsleder på verftet vet ikke hvilket land hans ansatte kommer fra, for ham er de alle polakker. Avdelingsleder på sjukeheimen har derimot full oversikt over nasjonalitet, men mener det ikke er annerledes – med unntak av språket - å integrere en fra Thailand enn en fra Norge. Når hun likevel kan se forskjell på hvor godt forskjellige nasjonaliteter fungerer på jobb, unnskylder hun seg over å si det. Direktøren på verftet kommer inn på hva som er stuereint å snakke om i Norge. Språk er en objektiv forskjell som er lett å snakke om, men er vi så redde for å bli beskyldt for diskriminering at vi underdriver kulturforskjeller og dermed fratar oss selv verktøy for å håndtere disse forskjellene?

Globe-studien (House, 2004) omtaler kulturelle forskjeller av betydning for arbeidslivet. Studien viser at i den sørlige Asiatiske kulturklynge ønsker folk å bli vesentlig mer selvhevdende, (House, 2004, s. 423). Sørlige Asia scorer også svært høyt på kollektivistiske verdier, Norden og Øst-Europa lavt. Det er farlig å trekke slutninger fra samfunnsnivå til individnivå, men dette kan tilsa at filippinske sykepleiere motiveres mye av pliktfølelse og ønske om å være til nytte. Samtidig kan det kanskje tilsa at asiatiske sykepleierne ønsker å bli mer selvhevdende og ønsker seg litt mer opp og fram?

Sørlig asiatisk og øst-europeisk kultur har mye mer fokus på lojalitet til egen gruppe enn i Norden. Det skulle trolig bety at polakker og litauere og filippinere holder sammen

nasjonsvis og føler lojalitet til hverandre på norske arbeidsplasser. Ved egenobservasjon ser jeg hvordan både litauere og polakker holder sammen og hjelper hverandre.

Ansatte på sjukeheimen fra sørlige Asia kommer fra kulturer med større maktavstand enn det vi har i Norden. Mitt datagrunnlag fra sjukeheimen viser at de fra sørlige Asia synes det er rart å bruke fornavn på autoritetspersoner og på eldre kolleger, og en skal heller ikke argumentere mot eldre kolleger. På verftet fortelles det at nye fra Øst-Europa, spesielt Romania, rett og slett er redd sjefen. Også den kvinnelige informant fra Filippinene var redd sjefen sin den første tida i Norge. Da maktavstanden i Norden er mindre enn i sørlige-Asia og Øst-Europa, er det mulig at norske sjefer og kolleger ikke er tilstrekkelig oppmerksom på denne autoritetsangsten. Denne autoritetsangsten kan også føre til en overforsiktighet som gjør at innvandrere ikke tar opp ting med ledelsen eller foreslår forbedringer i produksjonen. Og kanskje sier de ikke fra hvis tegninga er feil, men sveiser bare videre med den følge at alt må gjøres om igjen. Autoritetsangst kan også være en delforklaring på at asiater på sjukeheimen ikke vedgår at de ikke forstår, bare smiler og gjør det stikk motsatte av det de skulle gjøre.

En kulturs maktavstand reflekteres også i lederstil, det fortelles fra verftet om en polsk formann med en kommanderende lederstil. Denne stilen ser ut til å fungere greit i forhold til øst-europeere, men norske arbeidere som er vant med å diskutere med sjefen, klager. På sjukeheimen har ennå ingen utlendinger havnet i overordna posisjon, men de opplever generelt øst-europeere som mer krasse og rett på sak.

Å la andre enn familien pleie gamle mennesker er ikke vanlig i alle land, det kommer fram at for noen er derfor selve institusjonen sjukeheim en uvant opplevelse. En sjukepleier jobber på sjukehus og er en som setter sprøyter, «andre damer ordner bekken». Den lille maktavstanden på norske sjukeheimer der alle – uansett posisjon og utdanningsnivå – gjør «skitarbeid», er i begynnelsen uvant for mange fra andre kulturer.

Norden er den kulturklynga med høyest score for unnvikelse av usikkerhet og i Norge har vi ordning og reda på det aller meste, mens både Øst-Europa og sørlige Asia ønsker mer rutiner og forutsigbarhet enn de mente de hadde. Det er tydelig at det er viktig for mine fire øst-europeiske informanter på verftet at det aldri er noen problemer med lønn og betaling, de er takknemlige for den sikkerheten som ligger i å få lønna inn på konto til rett tid.

Å lede en organisasjon med stor grad av mangfold blant de ansatte er utfordrende, (Cox, 2001, s. 4-11). Stort mangfold kan gi negative utslag; mindre effektiv kommunikasjon, konflikter, mindre tilhørighetsfølelse, mobbing og diskriminering. Men mangfold kan også gi nye muligheter; forbedret problemløsning, økt kreativitet og innovasjon, økt fleksibilitet, økt human kapital samt forbedret markedsstrategi i et globalt marked. Organisasjonens klima for mangfold påvirker dermed både organisasjonens produktivitet og individenes individuelle utbytte. De negative utslag av mangfold må ledelsen søke å minimere, de positive maksimeres.

Et slikt negativt utslag av stort mangfold er mindre effektiv kommunikasjon. Hvis en ikke forstår hverandres språk, forsvinner både effektiv jobbprat og den trivelige praten som smører systemet og får hverdagen til å fungere. Fra både verft og sjukeheim kommer det også fram at språkproblemer gjør at det oppstår farlige situasjoner, det er bare godt HMS-arbeid og årvåkenhet som har hindret alvorlige situasjoner. Verftet, som er en del av et internasjonalt konsern med egen policy på mangfold, betaler norskkurs for sine ansatte, krever bestått norskrøve for å få fast tilsetting og har informasjon på både polsk og engelsk.

Negative holdninger blant norske ansatte jobbes det med på begge arbeidsplasser, også fordi negativitet rent generelt forsurer arbeidsmiljøet. Gjennom å være nøye med at de får inn bra folk som leiearbeidere, forsøker verftet også å være føre var og unngå konflikter. Fra sjukeheimen kan ikke leder erindre gnisninger eller konflikter med rot i kulturforskjeller, på verftet har det derimot av og til vært litt gnisninger å ta tak i.

For å bedre arbeidsmiljøet står verftet som arbeidsgiver bak ulike aktiviteter på fritiden. De utenlandske setter stor pris på den hjelpsomheten de blir møtt med både blant ledelse og blant kolleger. Derimot virker det som om trivselen blant norske ansatte på verftet synker, ikke nødvendigvis pga. mangfoldet og masse kolleger som ikke kan norsk, men kanskje like mye fordi tøff internasjonal konkurranse har skapt et rotterace. De utenlandske på både sjukeheim og verft er derimot fornøyde, bedre arbeidsmiljø, mindre stress. Det er en tydelig tendens på begge arbeidsplasser at de norske er mye mindre fornøyde med ledelsens arbeid for å utvikle klima for mangfold enn de utenlandske. De liker det som det er og syns ledelsen har gjort en god jobb.

Cox mener mange tidligere forsøk på å lede ved stor grad av mangfold har feilet bl.a. fordi utfordringen var feildiagnostisert. Systematisk kunnskapsinnhenting er derfor viktig, også fordi det er mange som ikke ser at mangfold på arbeidsplassen er noe å styre med, de ser hverken problemene eller mulighetene.

8.2. Etnisk mangfold og produktivitet

På veien fra forskningstema til problemstilling falt temaet etnisk mangfold og produktivitet bort. Jeg har derfor ikke spesifikt samlet inn data som omhandler lønnsomhet og produktivitet, likevel belyser en del av mitt datamateriale også dette temaet.

Forskningen gir sprikende svar på om mangfold lønner seg, spesielt dersom det ikke er kreativt arbeid som skal utføres, (Bore et al., 2013, s. 8). Sveisere og malere på et verft kan neppe sies å utføre direkte kreativt arbeid, de ansatte i «produksjonen» på et sjukehjem neppe heller. Mangfold på disse arbeidsplassene vil ut fra dette resonnementet ikke i seg selv være produktivitetsfremmende.

En inkluderende arbeidsplass verdsetter og gjør seg nytte av både de individuelle forskjellene og intergruppeforskjellene som eksisterer i arbeidsstokken, (Mor-Barak, 2014, s. 238). De ekskluderende arbeidsplassene baserer seg derimot på konformitet og

mindretallets tilpasning til flertallet. Fordommer, diskriminerende handlinger og flertallets frykt for egne arbeidsplasser eller jobbsikkerhet er hindre for å implementere en inkluderende arbeidsplass, (Mor-Barak, 2014, s. 245-248). Ansatte på alle nivåer må utvikle mangfoldsmodenhet slik at de klokt og effektivt kan samhandle med kolleger forskjellige fra dem selv.

Frykt for egne arbeidsplasser kan altså være et hinder for å få til en inkluderende arbeidsplass. Dette er et reelt problem på verftet, mange er redde for at polakkene tar med seg kompetansen til et polsk verft som så konkurrerer dem ut. Denne frykten slipper de på sjukeheimen. Ekskluderende arbeidsplasser kjennetegnes av mindretallets tilpasning, på verftet mente de fleste norske at de som kom hit bør tilpasse seg og bli så like nordmenn som mulig. Men der det snakkes mest, altså på sjukeheimen, der syntes mange norske at arbeidsdagen hadde blitt mer spennende med utlendinger på jobben og var mindre opptatt av mindretallets tilpasning.

Ansatte som blir inkluderte i beslutningsprosesser og informasjonsnettverk føler seg mer tilfredse, mer dedikerte til arbeidsplassen sin og mer produktive enn de som ikke i samme grad blir inkluderte, (Mor-Barak, 2014, s. xiv). Bedriften vil få økt vekst og produktivitet, reduserte kostnader og et mer positivt image, (Mor-Barak, 2014, s. 245-248). Direktøren på verftet tenker mye på hvordan inkludere leiearbeidere versus å ta vare på egne ansatte og egen bedriftskultur. I liten grad har de utenlandske fått tak i bedriftens kjerneverdier og stolte historie. Det står dårlig til med norskkunnskapene blant de utenlandske på verftet, når det da på avdelingsmøter snakkes bare norsk, vil de utenlandske verken kunne bidra med produktivetsfremmende ideer eller føle seg informert og inkludert i beslutningsprosessen. Informasjonstavler og oppslag på engelsk og polsk er enveiskommunikasjon egnet for å gi beskjeder, ikke for å få folk til å føle seg inkludert. Men det er ikke enkelt når behovet for importert arbeidskraft er stort, storsamfunnet ikke setter krav til norskkunnskaper hos EØS-borgere og mange utlendinger selv ikke viser vilje til å lære norsk. På sjukeheimen er interninformasjonen som den alltid har vært, men kanskje er forholdene så små at de likevel klarer å inkludere de utenlandske i informasjonsnettverket.

Produktivitet og innovasjon er nært sammenknyttet. Møre og Romsdal har mye erfaringsbasert innovasjon der utviklingsprosessene er integrert i produksjonen og de ansatte har høg erfaringsbasert kompetanse og evne til å ta i bruk ny kunnskap og teknologi (Båtevik et al., 2013, s. 11). Mange mener at innovasjoner i skipsbyggingsindustrien i Møre og Romsdal nettopp skjer gjennom å skape en kunnskapsbasert praksis i kommunikasjonen mellom kravspesifiserende redere, næringslivsbetalt forskning og praktiske og problemløsende ansatte. Hva skjer når norske fagarbeidere som er vant til å komme fram med lure ideer og si fra om tegninger som er feil, byttes ut med utenlandsk arbeidskraft med dårlige norskkunnskaper og som kommer fra kulturer der en arbeider ikke skal korrigere folk høyere opp i systemet? Fra verftet fortelles det at når språket er dårlig, kommuniserer en

mest om helt konkrete arbeidsoppgaver. Dermed må en anta at det er mye taus kunnskap som ikke blir overført og mye innovativ jobbprat som ikke blir gjort.

På begge arbeidsplasser kommer det tydelig fram at språkproblemer skaper problemer for det praktiske arbeidet. Der en før kunne gi en enkel beskjed muntlig eller skriftlig, må en nå oversette og å sikre seg at folk forstår. Dette tar tid og tid er penger på et verft, avdelingsleder forteller at når han skal forklare en arbeidsoperasjon til en nordmann kan han bruke 10 minutt, til en som ikke forstår nok norsk må han kanskje bruke 1 time. Verftet har også et problem med eldre norske formenn som ikke er god i engelsk, når de skal kommunisere med utenlandsk arbeidskraft som heller ikke er god i engelsk, oppstår det misforståelser nesten daglig. Med knappe tidsmarginer og store krav til effektivitet går dette selvsagt utover produktiviteten. Dobbeltarbeid og økte kostnader blir det også når en del utenlandske ansatte gjør som tegningen viser selv om de vet at det er feil.

9. Avsluttende kommentarer og refleksjoner

Mitt opprinnelige forskningstema var multikulturelle arbeidsplasser og sammenhengen mellom etnisk mangfold og produktivitet. Etter å ha samlet mer kunnskap og lest meg opp på teori samt fått litt bakkekontakt i forhold til hva som var praktisk mulig metodisk, endte jeg opp med en problemstilling der jeg skulle kartlegge hvor langt skipsbyggingsindustrien og omsorgssektoren har kommet i arbeidet med å utvikle klima for mangfold.

To arbeidsplasser i en middels stor kommune på Nord-Vestlandet ble valgt som studieobjekter. To svært ulike arbeidsplasser. Jeg er djupt takknemlig for å ha fått slippe til med både intervjuer og spørreskjemaer på begge disse arbeidsplassene. Hensikten var å sammenligne disse to svært så ulike sektorene, dette har jeg delvis lyktes i, delvis ikke. I ettertidens avslørende lys kunne jeg nok heller vurdert å gå djupere inn på bare én arbeidsplass, intervjuet norske ansatte i tillegg til surveyen og dessuten hatt individuelle intervjuer med noen av de utenlandske. Dette ville gitt tryggere funn og økt overføringsverdien.

Oppsummering av empirien viser konkret hva jeg fant ut, drøftingen knytter trådene tilbake til teorien. Den middels store landkommunen er ganske representativ for sin region, jeg antar sjukeheimen og verftet er tilsvarende for sine sektorer. Jeg mener det kan trekkes slutninger av mitt materiale utover akkurat disse to konkrete organisasjonene.

Jeg har foretatt et ganske systematisk litteratursøk og det er relativt lite som til nå er skrevet om de som jobber «på gulvet» i norske multikulturelle arbeidsplasser. Denne oppgava er ei masteroppgave blant mange masteroppgaver i det 21. århundre, noe stort bidrag til allerede kjent kunnskap er utenfor realistisk ambisjonsnivå. Men jeg har lyktes med å få både ledelse og utenlandske ansatte i to multikulturelle organisasjoner som informanter. De oppleves alle som positive og sympatiske personer som gjør så godt de kan innenfor de rammer de har.

Jeg håper inderlig at jeg i min gjengivelse av hva de har sagt, har ytt dem rettferdighet og ikke mistolket noen. Informasjonen de har gitt meg er ytterst interessant og til å trekke lærdom av. Mitt forskningstema er litt touchy og av og til i grensesnittet med hva mange synes er politisk korrekt å snakke om. Det ville være svært beklagelig om jeg på noe vis har bidratt til båssetting av grupper eller framstilt noen i et mindre heldig lys.

Selv om mitt fokus var kartlegging av klima for mangfold, vil jeg benytte anledningen til å reflektere litt videre og utover den valgte problemstillingen.

Det er i skrivende stund tøffe tider i skipsbyggingsnæringa, konjunktorene er negative og permisjoner er på gang. Hva skjer nå? Endres de norske ansattes holdninger til utlendinger når det ikke lenger er knapphet på arbeidskraft, men knapphet på arbeid? I oppgangstider kan norske ansatte tenke at det er bra polakkene kommer slik at vi har nok folk til å bygge båtene våre, men hva hvis nyansatte Petter fra bygda må gå fordi Piotr har mer ansiennitet i firmaet? Dette er et spennende tema som kanskje en annen masterstudent kan gripe fatt i?

Enkelte hevder at etnisk mangfold og kulturkrasj har så negativ effekt på lønnsomheten at en på mange norske industriarbeidsplasser må rygge tilbake til organisasjonsmodeller fra flere tiår tilbake. Hvordan kan en da opprettholde norske opparbeidede arbeidstakerrettigheter for medbestemmelse? Og hvilke implikasjoner vil dette ha for samfunn og demokrati? Er det andre og bedre måter å møte mangfoldet på enn å rygge tilbake til mer autoritære organisasjonsmodeller? Taylor Cox jr. ser på mangfold som en ressurs, gjennom å utvikle klima for mangfold mener han at mangfoldet kan bli et pluss både for organisasjonene og for enkeltindivider. Her er det mange spennende temaer å gripe fatt i, både for forskere og for arbeidslivets organisasjoner.

Språk, språk, språk! Alle, absolutt alle, understreket hvor viktig det å kommunisere sammen på norsk er. *Innvandrerne som skulle klare seg selv (Friberg et al., 2013)* – EØS-borgerne uten rett og plikt til norskopplæring - kanskje det også bør forskes på og drøftes politisk hvordan det fungerer når disse skal klare seg selv i Norge uten å kunne norsk språk?

Helt til slutt koster jeg på meg en personlig ytring: For at innvandring skal fungere positivt både for innvandrerne selv og i lokalsamfunn, sivilsamfunn og på arbeidsplasser er jeg overbevist om at vi må tørre å stille spørsmål, tørre å kartlegge fakta, tørre å være åpne. For utviklingen har bare så vidt begynt, globaliseringen har kommet for å bli. Den store globale verden har kommet til den lille bygda.

VEDLEGG

Vedlegg 1: Informasjonsskriv

«Våre nye multikulturelle arbeidsplasser»

FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I MASTERGRADSPROSJEKT

Tema for prosjektet er den store arbeidsinnvandringen til Møre og Romsdal. Jeg ønsker å se nærmere på hvor langt skipsbyggingsindustri og omsorgssektor har kommet i arbeidet med å utvikle klima for etnisk mangfold. Arbeidstitelen på oppgava er: «Våre nye multikulturelle arbeidsplasser – etnisk mangfold og produktivitet i skipsbyggingsindustri og omsorgssektor».

Informasjon fra deg vil kunne bidra til å belyse dette svært så aktuelle temaet.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Jeg vil gjennomføre intervjuer med både ledelse og avdelingsledere/formenn i noen utvalgte organisasjoner innen skipsbygging og omsorgssektor i fylket vårt. I de samme organisasjonene vil jeg foreta et fokusgruppeintervju med en gruppe utenlandske arbeidstakere samt gjennomføre en meget enkel spørreskjemaundersøkelse blant arbeidsstokken generelt.

For på en pålitelig måte å ta vare på det som blir sagt, må lydopptak gjøres av intervjuer. Intervjuene med ledere og avdelingsledere vil mye følge en på forhånd laget intervjuguide. Gruppeintervjuet med utenlandske arbeidstakere gjennomføres som en litt styrt samtale mellom 5-8 personer over et gitt emne. Spørreundersøkelsen består av bare noen få spørsmål og kan enkelt fylles ut for hånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. I den ferdige masteroppgava vil både organisasjon og kommune bli anonymisert og ingen enkeltpersoner vil kunne bli gjenkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes januar 2015. Deretter blir navnelister og lydfiler slettet.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Jeg håper imidlertid - og vil sette stor pris på - at du har tid og anledning til å bidra til studien.

Dersom du har spørsmål til studien, kan jeg nås på telefon 414 46 307 – e-post: liv.signy.hellen@gmail.com. Mine veiledere er seniorforsker Finn Ove Båtevik ved Møreforskning - telefon 70 07 52 13 – e-post: fob@moreforsk.no og førstelektor Grethe Mattland Olsen ved Høgskulen i Volda – telefon 70 07 51 82 – e-post: GretheMattland.Olsen@moreforsk.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. <http://pvo.nsd.no/prosjekt/38912>

Med vennlig hilsen

Liv Signy Hellen
Mastergradsstudent ved Høgskulen i Volda, Samfunnsplanlegging og leing
Bachelor of Management, Handelshøyskolen BI
Cand.Mag, NTNU

Vedlegg 2: Skjematisk oversikt – forskningsspørsmål, teori, metode

	Intervju ledelse	Gruppe-intervju	Spørreskjema	Kommentar	Ref. teori/litteratur
BAKGRUNNSINFO					
Om INFORMANTEN	1.1, 1.2, 1.3, 1.4	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6	1.1.1.2, 1.3, 1.6, 1.7	Påvirkes holdninger og handlinger av hvem de er? (alder, kjønn, utdanning, nasjonalitet som 10-åring)	-
Om ORGANISASJONEN, få et bilde av organisasjonen	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5,	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6	På noen emner, svar fra både ledelse, norske og utenlandske ansatte for å se om «virkeligheten» oppfattes likt.	Cox 9-11 + Interaktiv innovasjon
Generelle, bakenforliggende holdninger til kulturforskjeller/ ulike nasjonaliteter	3.1, 3.2, 4.2	3.1, 3.2, 4.5, 4.12	2.7, 2.8, 2.9, 2.10, 3.1, 3.2	Forklarer delvis grunnlaget for ledelsens handlinger samt forteller om fordommer/stereotypier/åpenhet – både blant ledelse og ansatte.	House + Cox 1-8 + Interaktiv innovasjon
Hva opplever ledelsen at fungerer godt/mindre godt når mange nasjonaliteter skal jobbe sammen?	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 6.1, 6.2			Ledelses virkelighetsoppfatning, hvordan de ser sin egen organisasjon, forklarer delvis ledelsens handlinger.	Interaktiv innovasjon
FORSKNINGSSPØRSMÅL 1: HVORDAN HAR LEDELSEN JOBBET					
Rammer for hva ledelsen kan gjøre for å utvikle en vellykka multikulturell arbeidsplass.	7.1, 7.2, 7.3, 7.5, 7.6			Ledelsens oppfatning av hva <u>andre</u> kan bidra med, danner strukturer som ledelsen mener de må operere innenfor.	Endringsledelse + Interaktiv innovasjon
Hva har ledelsen gjort for å utvikle klima for mangfold? Konkrete HANDLINGER, ledelsen som en aktør som lager strukturer.	4.5, 4.6, 6.2, 7.4, 7.5, 8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8, 8.9, 8.10	2.3, 2.4, 2.6, 4.3, 4.7, 4.11, 4.16	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, (2.5), 2.6, 4.5	Hva mener ledelsen selv de bør og kan gjøre, og hva mener de at de <u>har</u> gjort som aktører?	Cox 11-14 + Endringsledelse + Interaktiv innovasjon
FORSKNINGSSPØRSMÅL 2: HVA OPPLEVER DE ANSATTE FUNGERER GODT/MINDRE GODT					
Hva opplever de ansatte at fungerer godt/mindre godt når mange nasjonaliteter skal jobbe sammen?		2.5, 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.6, 4.8, 4.9, 4.10, 4.13, 4.14, 4.15	4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5	Det de ansatte opplever kan delvis tolkes som et resultat (virkning) av ledelsens jobbing med klima for mangfold (årsak). Delvis kan de ansattes opplevelse tolkes som et resultat av deres egne holdninger.	Endringsledelse + Interaktiv innovasjon

Vedlegg 3: Systematisk litteratursøk

BIBSYS - ORIA.NO

		MEDIA/MATERIALTYPE			
		BØKER	DOKTOR- AVHANDLINGER	ARTIKLER	MASTER- OPPGAVER
alle biblioteker					
språk	søkeord (alle felt)	utgitt siste 5 år	utgitt siste 5 år	utgitt siste 5 år	utgitt siste 5 år
NORSKE SØKEORD - antall treff					
alle språk	etnisk mangfold, arbeid*	2	6	106	2
alle språk	arbeidsinnvandring	37	2 - ikke relevant	8	9
alle språk	arbeid*, innvandring*	54	21	321	6
alle språk	arbeid*, innvandring*, kultur*	7	5 - ikke relevant	213	1 - ikke relevant
alle språk	arbeid*, innvandring*, kultur*, innova*	0	0	24	0
alle språk	arbeid*, innvandring*, kultur*, produktiv*	0	1 - ikke relevant	25	0

Vedlegg 4: Intervjuguide ledere og mellomledere

TEMA: Våre nye multikulturelle arbeidsplasser – etnisk mangfold og produktivitet i skipsbyggingsindustri og omsorgssektor.

INFORMASJON I FORKANT AV INTERVJUET:

- Presentere meg selv (også litt om samfunnsplanlegging og ledelse ved Høgskulen i Volda)
- presentere tema, problemstilling og forskningsspørsmål + hvorfor dette er aktuelt
- takke på forhånd for at de kunne tenke seg å delta som informanter, repetere litt om frivillighet, informert samtykke, konfidensialitet
- forklare gangen i selve intervjuet
- forklare at jeg vil gjøre lydopptak for på en pålitelig måte å ta vare på det som blir sagt, mine notater og hukommelse er ikke nok

OM SELVE INTERVJUGUIDEN:

Spørsmålene i denne intervjuguiden er bare retningsgivende for selve intervjuet. Intervjuet skal bære preg av naturlig samtale, rekkefølgen på spørsmålene må derfor bli slik det faller naturlig.

1. PERSONALIA

Kan du begynne med å si litt om deg selv?

1.1. *Kjønn*

1.2. *Alder: 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, 60+*

1.3. *Nasjonalitet som 15-åring*

1.4. *Utdanning*

2. ORGANISASJON

2.1. *Bransje*

2.2. Størrelse på hele den organisasjonen du leder (*du er avdelingsleder/formann i*)

2.2.1. Ca antall ansatte

2.2.2. Jobber folk lokalisert mye samme sted eller spredt geografisk utover?

2.3. Da vil jeg gjerne fokusere på den delen av organisasjonen som er knyttet opp mot selve tjeneste-/vareproduksjonen. (Tenker her avdelingsledere/formenn/pleiere, sveisere, Ikke administrasjon/teknisk/personal/...):

2.3.1. Hva vil du anslå at prosentandel utenlandske er her? (Utenlandske = kommet til Norge i «voksen alder»)

2.3.1.1. Av disse utenlandske i «produksjonen»:

2.3.1.1.1. Hvor stor andel vil du grovt anslå er egne ansatte?(Arbeidsavtale med din organisasjon, fast, engasjement, prosjekt, vikar,..)

2.3.1.1.2. Og hvor stor andel er fra bemanningselskaper/vikarbyrå?

2.3.1.1.3. Er det i tillegg mange fra NAV på språkpraksis etc (som går «oppå»)?

2.4. Hvem er de utenlandske- hva vil du anslå?

2.4.1. Nasjonaliteter?

2.4.2. Kjønn?

2.4.3. Utdanningsnivå?

2.5. Jobber de ulike nasjonalitetene klumpvis eller blandes nasjonaliteter i stor grad i utførelsen av praktiske arbeidsoppgaver? Hvilke behov for integrasjon/samarbeid på tvers finnes? (Er organisasjonen multikulturell? Eller har en organisert seg bort fra utfordringen gjennom å la folk jobbe klumpvis hver for seg?)

2.5.1. Kan du utdype dette litt?

3. HOLDNINGER

3.1. I din organisasjon og blant de utenlandske ansatte- mener **du** at enkelte nasjonaliteter fungerer bedre enn andre nasjonaliteter?

3.1.1. Hvilke nasjonaliteter?

3.1.2. På hvilken måte fungerer de spesielt godt?

3.1.3. Hvorfor fungerer de spesielt godt, tror du? Kan du gi eksempler?

3.2. I din organisasjon og blant de utenlandske ansatte- mener **du** at enkelte nasjonaliteter fungerer dårligere enn andre nasjonaliteter?

3.2.1. Hvilke nasjonaliteter?

3.2.2. På hvilken måte fungerer de spesielt dårlig?

3.2.3. Hvorfor fungerer de spesielt dårlig, tror du? Eksempler?

4. KLIMA FOR MANGFOLD

4.1. På hvilken måte er det en styrke for din organisasjon at en har ansatte fra ulike kulturer? Jeg tenker her da på forhold som: arbeidsmiljø, kreativitet og nye løsninger, kompetanse,.....

4.1.1. Hvordan kan ansatte fra andre kulturer kunne påvirke din organisasjons produktivitet og lønnsomhet (pluss/minus)? Eksempler?

4.2. Hva kan, etter din mening, de norske" (flertallet) lære av "utlendingene" (mindretallet)?

4.3. Har du eksempler på at slike læreprosesser har foregått og de norske" (flertallet) har endret noe på egen adferd?

- 4.4. Hvor åpen mener du bedriften/de norske ansatte er for å lære av sine utenlandske ansatte/kolleger? Er det slik at innvandrerne skal tilpasse seg eller føler dere at påvirkningen går litt begge veier?
- 4.4.1. Tanker videre? Hva tenker du bør/kan gjøres?
- 4.4.2. Tanker rundt hva som eventuelt kva være hindre for denne åpenheten?
- 4.5. I hvilken grad får dere gjort dere nytte av den kunnskap og de ressurser deres utenlandske ansatte har?
- 4.6. Kulturell påvirkning. Noen få utenlandske ansatte blant mange norske kolleger må ofte bare tilpasse seg norsk kultur, men når vi får hele nasjonsgrupper fra andre land kan den kulturelle påvirkninga gjerne bli litt mer gjensidig. I hvilken grad er dette tema på personalmøter etc?
- 4.6.1. Hvis kulturpåvirkning er tema på personalmøter, hvordan behandles/omsnakkes dette temaet? Hvordan er stemningen?

5. ARBEIDSMILJØ OG EVENTUELLE GNISNINGER

- 5.1. Det at det nå er mange forskjellige nasjonaliteter på arbeidsplassen, har det endret det psykososiale arbeidsmiljøet på noe vis?
- 5.1.1. På hvilken måte? Eksempler?
- 5.2. Mange ansatte fra ulike kulturer og med varierende norskkunnskap, i hvilken grad skaper dette problemer m.h.t. Helse, Miljø og Sikkerhet?
- 5.2.1. Kan du si noe mer om det? Eksempler?
- 5.3. Er kulturforskjeller noe du ofte tenker på i forbindelse med ditt arbeid for å få organisasjonen til å fungere best mulig?
- 5.3.1. Kan du si noe mer om det?
- 5.4. Opplever dere GNISNINGER på arbeidsplassen som du mener har rot i kulturforskjeller?
- 5.4.1. Kan du si noe mer om det? Eksempler?

5.5. Har det på din arbeidsplass oppstått direkte KONFLIKTER som du mener skyldes kulturforskjeller?

5.5.1. Konflikter kan være svært negativt. Men ofte kan også konflikter bli starten på noe nytt og bedre når først lufta har blitt rensa. Har du eksempel på både negative og positive utfall av konflikter?

6. UFORMELLE NETTVERK OG TAUS KUNNSKAP

6.1. Ser du det som et problem for arbeidsplassen at det er for lite fellesskap mellom de ulike nasjonalitetene? At de snakker for lite sammen/ at de ikke spiser sammen i pausen/ at nødvendig «sånn-gjør-vi –det- her»- kunnskap ikke blir overført?

6.1.1. Har du eksempler på problemer som har oppstått?

6.1.2. Hva tenker du eventuelt kan gjøres fra ledelsen side for å få folk til å mingle mer?

(oppsett av arbeidslag og turnuslister/fadderordning /pausetider/....)

6.2. Finnes bedriftsinitierte fritidstiltak?

6.2.1. Kan du si noe om hvilke tiltak dette er?

6.2.2. Hvem har tatt initiativ/funnet på disse fritidsaktivitetene?

6.2.3. Vet du noe om i hvor stor grad utenlandsk arbeidskraft deltar på disse?

6.2.4. Hvilke tanker og planer har ledelsen for event. videre jobbing med tilbud for de ansatte på fritida?

7. DET MULTIKULTURELLE ARBEIDSMILJØ ET

7.1. En vellykket multikulturell arbeidsplass - hva tenker du er det viktigste innvanderne selv kan bidra med? Som for eksempel?

7.2. En vellykket multikulturell arbeidsplass - hva tenker du er det viktigste de "norske" ansatte (i produksjonen) kan bidra med? Som for eksempel?

7.3. En vellykket multikulturell arbeidsplass - hva tenker du er det viktigste kommune (som organisasjon-) og lokalsamfunn kan bidra med? Som for eksempel?

- 7.4. En vellykket multikulturell arbeidsplass - hva tenker du er det viktigste ledelsen (*både toppledelse og avdelingsledere/formenn*) kan bidra med? Som for eksempel?
- 7.5. Kolleger som er ansatt i et **bemanningselskap**, ikke ansatt i selve bedriften. Hvordan tenker du dette påvirker arbeidsmiljøet? Eksempel.
- 7.6. I hvilken grad bør det settes standardiserte krav til utenlandske ansatte (språk, kunnskap og Norge, bransjekunnskap/kjennskap til sektor,...)? Hva bør det f.eks. settes krav til?

8. ORGANISASJON (forts)

Her kommer jeg litt tilbake til noen spørsmål om din organisasjon:

- 8.1. Har bedriften en egen policy/fastsatte retningslinjer for hvordan dere på en best mulig måte skal kunne fungere som en etnisk mangfoldig arbeidsplass med ansatte fra ulike kulturer?
- 8.1.1. Kan du si noe mer om dette? Integreringstiltak etc.
- 8.2. Ulike kulturer, ulike kjønnsrollemønstre, ulikt syn på kvinnelig ledere. Har bedriften noen retningslinjer for hvordan dette takles?
- 8.2.1. Kan du si noe mer om dette?
- 8.3. Har bedriften som sådan noen policy/fastsatte retningslinjer rundt bedriftens ansvar for det hele mennesket - trivsel, familie, tilknytning lokalsamfunn?
- 8.3.1. Kan du si noe mer om dette?
- 8.4. Har bedriften som sådan noen policy/fastsatte retningslinjer rundt det at utenlandske ansatte snakker "utenlandsk" seg i mellom på arbeidsplassen?
- 8.4.1. Kan du si noe mer om dette?
- 8.5. Har bedriften styremedlemmer/folk i toppledelsen som har kommet fra utlandet i voksen alder?
- 8.5.1. Hvilken nasjonalitet?
- 8.5.2. Hvor lenge kan du anslå at de har vært i denne posisjonen?
- 8.6. Har bedriften avdelingsledere/formenn/tillitsvalgte som har kommet fra utlandet i voksen alder?

8.6.1.Hvilken nasjonalitet?

8.6.2.Hvor lenge kan du anslå at de har vært i denne posisjonen?

8.6.3.Tanker videre rundt dette?

8.7. Er opplæringsstrategien/personalutvikling vesentlig endret de senere årene etter at bedriften fikk såpass stor andel utenlandske arbeidstakere? I hvor stor grad tar den interne konkrete jobbopplæringen hensyn til at arbeidsplassen nå har ansatte fra mange ulike land? Eksempel.

8.7.1.Bli opplæringen av de «norske» også påvirket av at de nå er en del av en multikulturell arbeidsplass? Eksempel.

8.8. Hvilke hovedmålsettinger har bedriften for den interne opplæring av de utenlandske arbeidstakere? Språkopplæring/opplæring i konkrete arbeidsrutiner/norske samfunnsforhold/kulturforskjeller?

8.8.1.Tanker videre rundt dette? Hva legges mest vekt på?

8.9. Hvordan har interninformasjonen i organisasjonen blitt påvirket av at arbeidsstokken nå er mer variert enn før? Digitale hjelpemidler, informasjonsskjermer, oversetting,...?

8.9.1.Tanker videre rundt dette? Eksempel.

8.10. En organisasjon ledes ofte etter mål og verdier. (Etikk, åpenhet, transparens,sikkerhet, verdi av lokalsamfunn, konkrete måltall (måloppnåelse), brukermedvirkning, likestilling,) Hvordan formidles disse verdiene/målene/visjonene til utenlandske arbeidstakere?

8.10.1. Opplever du denne formidlingen som suksessfull? Kommer budskapet fram?

Kommentar til intervjuet? Synspunkter som ikke har kommet fram?

Dersom jeg ser at jeg mangler helt vesentlig informasjon, eller jeg er usikker på hva som blir sagt, kan jeg ta kontakt igjen senere?

Tusen takk for at du tok deg tid til dette intervjuet! 😊

Vedlegg 5: Temaer til gruppeintervju utenlandske ansatte

TEMA: Våre nye multikulturelle arbeidsplasser – etnisk mangfold og produktivitet i skipsbyggingsindustri og omsorgssektor.

DELTAKERE:

- 5-6 personer, hvis en eller to ikke skulle dukke opp, vil gruppa likevel være funksjonell
- Må kunne godt nok norsk til å forstå hva jeg spør om og kommunisere med hverandre

INFORMASJON I FORKANT AV INTERVJUET:

- Kort presentere meg selv (også litt om samfunnsplanlegging og ledelse ved Høgskulen i Volda)
- Alle gruppemedlemmene presenterer seg ved navn
- Infoskriv - presentere tema, problemstilling og forskningsspørsmål + hvorfor dette er aktuelt
- Takke på forhånd for at de kunne tenke seg å delta som informanter, repetere litt om frivillighet, informert samtykke, konfidensialitet
- forklare at jeg vil gjøre lydopptak for på en pålitelig måte å ta vare på det som blir sagt, mine notater og hukommelse er ikke nok
 - ledelsen får ikke opptaket eller referat av opptaket
 - alt blir anonymisert

OM SELVE INTERVJUGUIDEN:

Spørsmålene i denne intervjuguiden er bare retningsgivende og tenkt som igangsettere for en samtale mellom ei gruppe ansatte med utenlandsk bakgrunn. Intervjuet skal bære preg av naturlig samtale, rekkefølgen på spørsmålene må derfor bli slik det faller naturlig. Overskriftene er mine egne og blir ikke formidlet til intervjuobjektene.

1. PERSONALIA

Kan dere ta runden og si litt kort om dere selv?

1.1. *Kjønn*

1.2. *Alder: 20-30, 30-40, 40-50, 50-60, 60+*

1.3. *Nasjonalitet som 15-åring*

1.4. *Hvor lenge har dere vært i Norge?*

1.5. *Utdanning(grunnskole, videregående, fagbrev, universitet/høgskole)*

1.6. *Hva jobber dere med nå*

1.6.1. *Er noen av dere sjef for noen av dere andre?*

2. ORGANISASJON

2.1. *Bransje*

2.2. *Jobber dere sammen med folk fra mange ulike land? Også nordmenn? Eller jobber dere stort sett bare sammen med folk fra eget land? (altså konkrete arbeidsoppgaver)*

2.2.1. *Hvordan jobbet dere f.eks. forrige uke?*

2.3. *Har sjefene gitt dere beskjed om ikke å snakke eget språk sammen på jobb (med unntak for matpausa)?*

2.3.1. *Kan dere event. Fortelle litt mer om dette? Hvor strengt?*

2.4. *Har dere eksempel på at organisasjonen har avdelingsledere/formenn/tillitsvalgte som har kommet til Norge i voksen alder?*

2.5. *Er «utenlandske» ansatte her i like stor grad fagorganiserte som de «norske» ansatte?*

2.5.1. *Hvis ikke, hvorfor?*

2.6. *En organisasjon ledes ofte etter mål og verdier. Har dere blitt informert om hvilke verdier/mål/visjoner deres organisasjon har? Husker dere disse?*

3. HOLDNINGER

3.1. *Her på verftet /sjukeheimen- mener dere at enkelte nasjonaliteter fungerer bedre enn andre nasjonaliteter?*

3.1.1. *I så fall, hvilke nasjonaliteter?*

3.1.2. *På hvilken måte fungerer de spesielt godt??*

3.2. Her på verftet /sjukeheimen- mener dere at enkelte nasjonaliteter fungerer dårligere enn andre nasjonaliteter?

3.2.1.I så fall, hvilke nasjonaliteter?

3.2.2.På hvilken måte fungerer de spesielt godt?

4. KLIMA FOR MANGFOLD: HVA OPPLEVER DERE FUNGERER GODT /MINDRE GODT?

4.1. Kan dere som sitter her godt nok norsk?

4.1.1.For å kunne gjøre en god jobb

4.1.2.For å kunne snakke med norske kolleger i pauser og på fritid

4.2. Mener dere utenlandske ansatte generelt her på verftet kan godt nok norsk?

4.3. Skjønner dere den informasjonen som bedriften gir til dere? Er interninformasjonen på enkel norsk, oversatt til andre språk, digitale tavler, SMS, e-post....?

4.3.1.Hva med utenlandske ansatte generelt på verftet /sjukeheimen? Kan dere si noe mer om hva som fungerer og hva som ikke fungerer av interninformasjon?

4.3.2.Hva kan bedriften/organisasjonen gjøre bedre?

4.4. Har dere eksempler på at misforståelser og språkproblemer har skapt farlige situasjoner på jobb (for kolleger/pasienter, forurensning, brannsikkerhet,...)?

4.5. Er kulturforskjeller noe dere ofte tenker på i forbindelse med å få arbeidsplassen til å fungere best mulig?

4.5.1.Kan dere si noe mer om det?

4.5.2.Hva med norsk lederstil? (Liten forskjell på sjef og ikke-sjef) Er utenlandske ansatte mer «redd» sjefen? (Hvis tegningen er feil, vil gjerne en norsk ansatt si til sjefen at dette er feil. Tør alle utenlandske ansatte det samme? Eller maler/sveiser han videre etter feil tegning?) (Tør utenlandske ansatte å være uenig med sjefen når det trengs?)

4.5.3.Hva med kjønnsroller/kvinnelige ansatte/kvinnelige ledere – ser dere noen kulturforskjeller på dette området?

- 4.5.4. Er det andre kulturforskjeller dere ser?
- 4.6. Opplever dere GNISNINGER eller direkte KONFLIKTER som dere mener skyldes kulturforskjeller?
- 4.6.1. Konflikter kan være svært negativt. Men ofte kan også konflikter bli starten på noe nytt og bedre når først lufta har blitt rensa. Har dere eksempel på både negative og positive resultat av konflikter?
- 4.7. Har arbeidsgiver tatt initiativ til arrangementer for alle ansatte på fritida? (Turer, fester,...)
- 4.7.1. Hvis ja, hvilke arrangementer?
- 4.7.2. Hvis ja, deltar både norske og utenlandske like mye på slike arrangementer?
- 4.7.3. Hvis utenlandske deltar mindre, hvorfor?
- 4.8. Hvordan er kontakten mellom norske og ikke-norske kolleger på fritida?
- 4.8.1. Hva med barn/ektefeller?
- 4.8.2. Hvordan kunne dere ønske dere denne fritidskontakten?
- 4.8.3. Hva kunne bedriften/organisasjonen gjort?
- 4.9. En vellykket multikulturell arbeidsplass - hva tenker dere er det viktigste dere som innvandrerne kan bidra med?
- 4.10. En vellykket multikulturell arbeidsplass - hva tenker dere er det viktigste de "norske" kollegene deres (i produksjonen) kan bidra med? Som for eksempel?
- 4.11. Kolleger som er ansatt i et bemanningsselskap/vikarbyrå/leiefirma, altså ikke ansatt i selve organisasjonen. Hvordan tenker dere dette påvirker arbeidsmiljøet?
- 4.12. Hva kan norsk arbeidsliv lære av dere som kommer fra andre land?
(Kunnskaper/holdninger/ferdigheter)
- 4.12.1. Eksempler!
- 4.13. Hvor åpen mener dere organisasjonen/de norske kollegene egentlig er for å lære av ikke-nordmenn? Mener dere at mange nordmenn syns innvandrere bør bli så like nordmenn som mulig? Eller går påvirkningen litt begge veier?

4.13.1. Eksempler!

4.14. I hvilken grad får dere gjort dere nytte av den kunnskap og de ressurser dere har?

4.14.1. Eksempler og kommentarer!

4.15. Helt til slutt og oppsummert: hva fungerer godt og hva er litt mer problematisk når folk fra ulike nasjoner skal jobbe sammen? Generelt/her på verftet/sjukeheimen/erfaringer fra andre land/arbeidsplasser.

4.16. Har ledelsen gjort en god jobb for at norske og utenlandske ansatte skal jobbe godt sammen? Hva kan ledelsen gjøre bedre?

Det var det jeg hadde tenkt å spørre om, har dere kommentar er til intervjuet? Noe dere har lyst til å si? Synspunkter som ikke har kommet fram?

Tusen takk for at dere tok dere tid til dette intervjuet! ☺

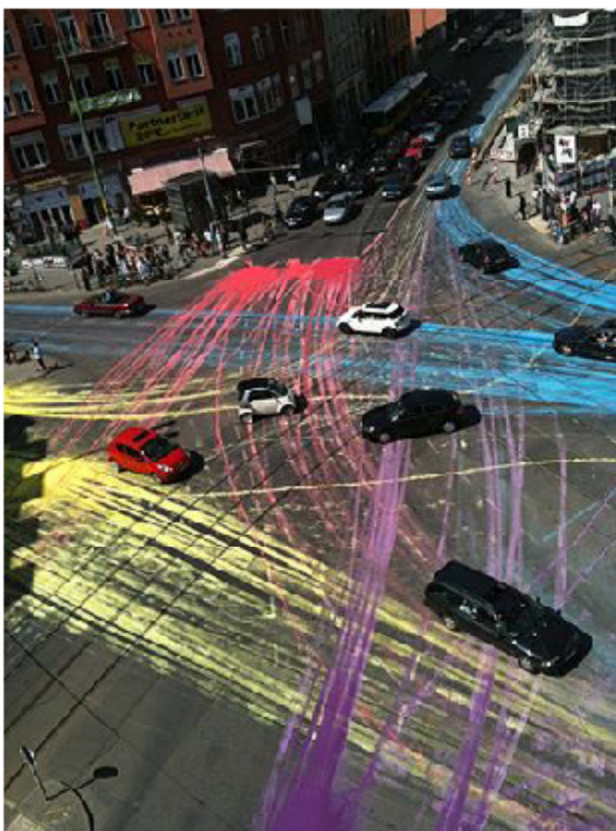
Vedlegg 6: Spørreskjema norske ansatte

SPØRREUNDERSØKELSE –

kommune – pleie- og omsorg

Arbeidslivet i Møre og Romsdal har ansatte fra mange ulike land. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan de etnisk mangfoldige arbeidsplassene fungerer og skriver derfor nå masteroppgave om klima for mangfold innen skipsbyggingsindustri og omsorgssektor.

Informasjon fra deg vil kunne bidra til å belyse dette svært så aktuelle temaset. Du svarer helt anonymt, og du kan være helt trygg på at det du svarer blir behandlet på en sikker måte.



MANGFOLD

Mange
nasjonaliteter på
samme arbeidsplass.

Hva fungerer godt?

Hva er litt mer
problematisk?

Takk for at du tar deg tid til å svare!

Liv Signy Hellen

Først noen spørsmål om deg:

1.1	Kjønn	Mann <input type="checkbox"/>	Kvinne <input type="checkbox"/>		
1.2	Alder	Under 25 år <input type="checkbox"/>	25-39 år <input type="checkbox"/>	40-55 år <input type="checkbox"/>	Over 55 år <input type="checkbox"/>
1.3	Din høyeste utdanning	Grunnskole <input type="checkbox"/>	Videregående skole <input type="checkbox"/>	Fagbrev <input type="checkbox"/>	Universitet/høgskole <input type="checkbox"/>
1.4	Bruker du egne jobbklær?	Ja, skifter til jobbuniform /kjeldress <input type="checkbox"/>		Nei, kan bruke egne private klær <input type="checkbox"/>	
1.5	Statsborgerskap som 15 åring?	Norge <input type="checkbox"/>	Danmark, Sverige, Finland, Island <input type="checkbox"/>	Europa utenfor Norden <input type="checkbox"/>	Amerika, Afrika, Asia, Australia, New Zealand <input type="checkbox"/>
1.6	Jobber du selv sammen med folk av utenlandsk bakgrunn?	Nei, ingen erfaring <input type="checkbox"/>	Litt erfaring med å jobbe sammen med folk fra andre land <input type="checkbox"/>	Ja, har i mange år jobbet sammen med folk fra andre land <input type="checkbox"/>	
1.7	Omgås du noen av dine utenlandske kolleger på fritida?	Nei, aldri på fritida <input type="checkbox"/>	Bare av og til på ulike aktiviteter <input type="checkbox"/>	Ja, har fått gode venner blant mine utenlandske kolleger <input type="checkbox"/>	

Så noen spørsmål om arbeidsplassen din:

2.1	Utfører folk fra ulike land arbeidsoppgaver sammen? Eller jobber dere mye «nasjonsvis»?	Lite blanding av folk fra ulike land <input type="checkbox"/>	Det varierer med arbeidsoppgavene <input type="checkbox"/>	Full mix – folk fra forskjellige land jobber tett sammen <input type="checkbox"/>
2.2	Snakker dine utenlandske kolleger ofte sammen på et språk du ikke forstår?	Nei, svært sjelden <input type="checkbox"/>	Ja, ganske ofte og det er greit for meg <input type="checkbox"/>	Ja, ganske ofte og jeg liker det ikke <input type="checkbox"/>
2.3	Forstår og snakker dine utenlandske kolleger norsk?	Nei, de fleste kan ikke norsk <input type="checkbox"/>	De fleste kan bare svært enkel norsk <input type="checkbox"/>	Ja, de fleste har OK norskkunnskaper <input type="checkbox"/>
2.4	Har arbeidsgiver tatt initiativ til arrangementer for alle ansatte på fritida (turer/fester/etc.)?	Nei, har aldri hendt <input type="checkbox"/>	En gang i blant <input type="checkbox"/>	Ja, ganske ofte <input type="checkbox"/>
2.5	I så fall, deltar de fleste av dine utenlandske kolleger på slike turer/fester/etc.?	Nei, de utenlandske møter sjelden på slikt <input type="checkbox"/>	De utenlandske deltar en gang i blant <input type="checkbox"/>	Utenlandske og «norske» deltar ca. like mye <input type="checkbox"/>

2.6	Er interninformasjonen endret pga. mange utenlandske ansatte? (F.eks. oppslag/e-poster på flere språk, bruk av forenkla norsk, digitale informasjonstavler)	Nei, alt er stort sett som det alltid har vært <input type="checkbox"/>	En del endringer <input type="checkbox"/>	Ja, store endringer for å sikre at informasjonen blir forstått av de ansatte <input type="checkbox"/>
2.7	På din arbeidsplass, mener du at folk fra enkelte land gjør en BEDRE jobb enn folk fra andre land?	Ja, helt tydelige forskjeller <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Nei, ingen forskjeller <input type="checkbox"/>
2.8	Fra hvilke land kommer de som jobber best og mest effektivt?			
2.9	På din arbeidsplass, mener du at folk fra enkelte land gjør en DÅRLIGERE jobb enn folk fra andre land?	Ja, helt tydelige forskjeller <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Nei, ingen forskjeller <input type="checkbox"/>
2.10	Fra hvilke land kommer de som gjør en mindre bra jobb?			

Hvordan stiller du deg til følgende påstander:

3.1	«Innvandrere i Norge bør bli så like nordmenn som mulig»	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>
3.2	«Norsk arbeidsliv har mye å lære av de kunnskaper, holdninger og ferdigheter mange av de utenlandske ansatte har»	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>

Hva er dine egne opplevelser av et arbeidsmiljø med ansatte fra mange ulike land?

4.1	Språkproblemer skaper problemer for det praktiske arbeidet	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>
4.2	Språkproblemer gjør at det oppstår farlige situasjoner	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>
4.3	Arbeidsdagen blir mer spennende og interessant med kolleger fra mange ulike land	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>
4.4	Trivselen på arbeidsplassen har blitt bedre av et flerkulturelt arbeidsmiljø	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>
4.5	Ledelsen har gjort en god jobb for at norske og utenlandske ansatte skal jobbe godt sammen	Enig <input type="checkbox"/>	Litt enig <input type="checkbox"/>	Uenig <input type="checkbox"/>

Takk for dine svar!

Dersom du har spørsmål til studien, kan jeg nås på telefon 414 46 307 – e-post: liv.signy.hellen@gmail.com.
Min veileder er seniorforsker Finn Ove Båtevik ved Møreforskning - telefon 70 07 52 13 – e-post: fob@moreforsk.no. Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. <http://pvo.nsd.no/prosjekt/38912>

Med vennlig hilsen

Liv Signy Hellen
Mastergradsstudent ved Høgskulen i Volda, Samfunnsplanlegging og leiing
Bachelor of Management, Handelshøyskolen BI
Cand.Mag, NTNU

Vedlegg 7: Prosjektvurdering NSD

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 38912

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet, men det forutsettes at navn på veileder rettes opp. Vi ber om at endelig revidert informasjonsskriv ettersendes før det tas kontakt med utvalget.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Høgskulen i Volda sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 30.03.2015. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)
- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)
- slette lydopptak

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet på <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Vedlegg 8: Kommuner i Møre og Romsdal, innvandrerandel - kjønn

Kommuner i Møre og Romsdal, prosentandel innvandrere fordelt på kjønn, 1.1. 2013

		totalbefolkning, fordelt på kjønn	innvandrere og norskfødte med innvandrer- foreldre, fordelt på kjønn	% innvandrere og norskfødte med innvandrer- foreldre, fordelt på kjønn
1514 Sande (M. og R.)	Menn	1 396	260	18,6
1516 Ulstein	Menn	4 164	757	18,2
1526 Stordal	Menn	516	91	17,6
1517 Hareid	Menn	2 567	430	16,8
1527 Stordal	Kvinner	536	80	14,9
1525 Stranda	Menn	2 344	349	14,9
1523 Ørskog	Menn	1 172	168	14,3
1534 Haram	Menn	4 658	662	14,2
1518 Hareid	Kvinner	2 490	349	14,0
1546 Sandøy	Menn	658	91	13,8
1535 Haram	Kvinner	4 362	588	13,5
1547 Sandøy	Kvinner	633	81	12,8
1546 Midsund	Kvinner	984	125	12,7
1526 Stranda	Kvinner	2 266	283	12,5
1524 Ørskog	Kvinner	1 095	136	12,4
1504 Ålesund	Menn	22 914	2 695	11,8
1505 Kristiansund	Menn	12 167	1 355	11,1
1517 Ulstein	Kvinner	3 763	418	11,1
1528 Sykkylven	Menn	3 853	426	11,1
1515 Sande (M. og R.)	Kvinner	1 232	136	11,0
1547 Aukra	Menn	1 682	184	10,9
1529 Sykkylven	Kvinner	3 820	416	10,9
1545 Midsund	Menn	1 026	109	10,6
1502 Molde	Menn	12 995	1 380	10,6
1535 Vestnes	Menn	3 421	359	10,5
1516 Herøy (M. og R.)	Kvinner	4 350	452	10,4
Møre og Romsdal	Menn	131 730	13 524	10,3
1524 Norddal	Menn	863	86	10,0
1505 Ålesund	Kvinner	22 119	2 194	9,9
1531 Sula	Menn	4 284	421	9,8
1506 Kristiansund	Kvinner	11 964	1 154	9,6
1525 Norddal	Kvinner	876	84	9,6
1548 Aukra	Kvinner	1 657	156	9,4
1515 Herøy (M. og R.)	Menn	4 497	422	9,4
1532 Giske	Menn	3 806	354	9,3

1536 Vestnes	Kvinner	3 205	291	9,1
Møre og Romsdal	Kvinner	127 674	11 522	9,0
1560 Tingvoll	Menn	1 579	140	8,9
1577 Aure	Kvinner	1 729	151	8,7
1503 Molde	Kvinner	12 941	1 123	8,7
1533 Giske	Kvinner	3 735	318	8,5
1576 Aure	Menn	1 841	156	8,5
1519 Volda	Menn	4 410	373	8,5
1561 Tingvoll	Kvinner	1 537	128	8,3
1563 Sunndal	Menn	3 617	300	8,3
1554 Averøy	Menn	2 928	240	8,2
1520 Volda	Kvinner	4 417	359	8,1
1574 Smøla	Kvinner	1 087	86	7,9
1549 Fræna	Kvinner	4 752	374	7,9
1530 Skodje	Kvinner	2 117	164	7,7
1529 Skodje	Menn	2 165	167	7,7
1573 Smøla	Menn	1 093	84	7,7
1532 Sula	Kvinner	4 113	316	7,7
1548 Fræna	Menn	4 862	369	7,6
1564 Sunndal	Kvinner	3 588	267	7,4
1555 Averøy	Kvinner	2 723	198	7,3
1520 Ørsta	Menn	5 296	359	6,8
1551 Eide	Menn	1 783	120	6,7
1539 Rauma	Menn	3 743	248	6,6
1540 Rauma	Kvinner	3 678	241	6,6
1557 Gjemnes	Menn	1 308	85	6,5
1521 Ørsta	Kvinner	5 160	328	6,4
1558 Gjemnes	Kvinner	1 249	79	6,3
1552 Eide	Kvinner	1 693	104	6,1
1512 Vanylven	Kvinner	1 608	88	5,5
1544 Nesset	Kvinner	1 463	76	5,2
1511 Vanylven	Menn	1 728	83	4,8
1543 Nesset	Menn	1 532	71	4,6
1567 Surnadal	Kvinner	2 907	126	4,3
1571 Halså	Menn	812	28	3,4
1566 Surnadal	Menn	3 020	104	3,4
1572 Halså	Kvinner	794	27	3,4
1568 Rindal	Kvinner	1 031	17	1,6
1567 Rindal	Menn	1 030	14	1,4

Kilde: ssb.no, tabell 07459 og 07108

FIGURER OG TABELLER

Figur 1 Butikk i Fjordnes kommune - God påske! (Eget foto)	10
Figur 2 Innvandringsgrunn M&R. Kopiert fra (Stambøl, 2013, s. 31)	11
Figur 3 M&R, innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, 1980 og 2013, etter landbakgrunn, kjønn og alder.	12
Figur 4 Kommuner i M&R – innvandrerandel 1.1.2013. Kilde: ssb.no, tabell 06913 og 07108	15
Figur 5 Arbeidsledighet etter verdensregion Kilde: (Statistisk sentralbyrå, 2015)	16
Figur 6 Konseptuell modell for endringsledelse.(Busch et al., 2007, s. 34)	32
Figur 7 Theory of Diversity Effects. Kopiert fra (Cox, 2001, s. 79).....	32
Figur 8 Change Model for Work on Diversity. Kopiert fra (Cox, 2001, s. 19)	34
Figur 9 Ground Rules for Social Research. Kopiert fra (Denscombe, 2010, s. 3)	39
Figur 10 Kvantitative og kvalitative metoder. Kopiert fra (Aase & Fossåskaret, 2007, s. 21)	44
Figur 11 Klumpvis jobbing? Kilde: Egne data.....	80
Figur 12 Fritidskontakt. Kilde: Egne data.....	81
Figur 13 Forskjell på folk? (1) Kilde: Egne data.....	81
Figur 14 Forskjell på folk? (2) Kilde: Egne data.....	82
Figur 15 Bli som oss? Kilde: Egne data	83
Figur 16 Mye å lære? (1) Kilde: Egne data.....	83
Figur 17 Mye å lære? (2). Kilde: Egne data.....	84
Figur 18 Kommunikasjon (1) Kilde: Egne data.....	85
Figur 19 Norskkunnskaper. Kilde: Egne data.....	85
Figur 20 Kommunikasjon (2). Kilde: Egne data.....	86
Figur 21 Kommunikasjon (3). Kilde: Egne data.....	86
Figur 22 Mer interessant? Kilde: Egne data	87
Figur 23 Trivsel. Kilde: Egne data.	87
Figur 24 Fritid (2). Kilde: Egne data.	88
Figur 25 Fritid (1). Kilde: Egne data.	89
Figur 26 Interninformasjon. Kilde: Egne data.....	89
Figur 27 Vurdering av ledelsen. Kilde: Egne data.....	90

LITTERATURLISTE

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2007). *Skapte virkeligheter: kvalitativt orientert metode*. Oslo: Universitetsforl.
- Aftenposten.no. (2013). Deeyah og Adil Khan: "Vi hadde bare hverandre. Så mistet jeg deg". Hentet 19.mai 2015 fra <http://www.aftenposten.no/amagasinet/Deeyah-og-Adil-Khan-Vi-hadde-bare-hverandre-Sa-mistet-jeg-deg-7357700.html>
- Alvik, O. (2014). Myndighetene må ta norskopplæring på alvor. *Personal og ledelse*, 8, 40-42.
- Amdam, R. (2005). *Planlegging som handling*. Oslo: Universitetsforl.
- Bore, L., Djuve, A. B., & Tronstad, K. R. (2013). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet: en kunnskapsstatus* (Vol. 2013:11). Oslo: Forskningsstiftelsen FAFO.
- Budstikka.no. (2012). Telenor-suksess med spesialprogram for innvandrere. Hentet 19.mai 2015 fra <http://www.budstikka.no/%C3%B8konomi-bolig/telenor-suksess-med-spesialprogram-for-innvandrere-1.7691793>
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J. O., & Valstad, S. J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Båtevik, F. O., Grimsrud, G. M., Nesse, J. G., Nilsen, E. R., Yttredal, E. R., & Årethun, T. (2013). Kampen om kompetansen – Innovasjon og rekrutteringsutfordringer i regionalt perspektiv. *Plan*.
- Båtevik, F. O., Grimsrud, G. M., & Netteland, G. (2014). Nye innbyggjarar, nye utfordringer? (s. 47): Møreforskning.
- Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: a strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dagbladet. (2013, 17.september). Arbeiderne fra Øst-Europa er en velferdsbombe. *Dagbladet*. Hentet fra <http://www.dagbladet.no/2013/09/17/nyheter/politikk/arbeidsliv/ost-europa/samfunn/29308913/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 2014 fra <https://www.etikkom.no/Forskningsetikk/Etiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2010). Kvalitativ forskning. Forskerrollen. Hentet 13.mai 2015 fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/5-Forskerrollen/>
- Denscombe, M. (2010). *Ground rules for social research: guidelines for good practice*. Maidenhead: Open University Press.
- Fangen, K. (2004). *Deltagende observasjon*. Bergen: Fagbokforl.
- Fossland, T. M., & Thorsen, K. (2010). *Livshistorier i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Friberg, J. H., Elgvin, O., & Djuve, A. B. (2013). *Innvandrerne som skulle klare seg selv: når EØS-avtalens frie flyt av arbeidskraft møter velferdsstatens bakkebyråkrati* (Vol. 2013:31). Oslo: Fafo.
- Gemini.no. (2004). Utlendinger på jobben. Hentet fra <http://gemini.no/2004/04/10704/>
- Gemini.no. (2013). Kulturkrasj påvirker bunnlinja. Hentet 17.mai 2015 fra http://gemini.no/2013/11/kulturkrasj-pavirker-bunnlinja/?utm_source=RSS+Nyhetsbrev&utm_campaign=bd4be1e297-RSS_EMAIL_CAMPAIGN&utm_medium=email&utm_term=0_de4d883975-bd4be1e297-68299885
- Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforl.
- Hanche-Olsen, M. S. B., & Båtevik, F. O. (2011). *Dei nye hendene: offentlig sektor i møte med arbeidsinnvandrere* (Vol. nr. 22). Volda: Møreforskning.
- Haraldsen, G. (2010). *Spørreskjemametodikk: etter kokebokmetoden*. Oslo: Pensumtjeneste.

- Helse-og omsorgsdepartementet. (2012). Samhandlingsreformen i kortversjon. Hentet 14.juli 2014 fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/tema/samhandlingsreformen/om-samhandlingsreformen/samhandlingsreformen-i-kortversjon.html?id=650137>
- Holter, H., & Kalleberg, R. (1996). *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforl.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- IMDI. (2012). Hvem har rett og/eller plikt til opplæring. Hentet 2.mai 2015 fra <http://www.imdi.no/nn-NO/Norskopplaering/Rett-og-plikt-til-norskopplaring/Hvem-har-rett-ogeller-plikt-til-opplaring/>
- Introduksjonsloven. (2003). § 2. Hentet fra <http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2003-07-04-80>.
- Klassekampen. (2013). Frykter velferdsbombe. *Klassekampen*. Hentet fra <http://www.klassekampen.no/61968/article/item/null/frykter-velferdsbombe>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lovdata. (2014). *Statens personalhåndbok 2014*. Hentet fra https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2014/KAPITTEL_1-6-6?q=aktivitets-+og+rapporteringsplikt#KAPITTEL_1-6-6.
- Malterud, K. (2003). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning: en innføring*. Oslo: Universitetsforl.
- Mor-Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. Los Angeles: Sage.
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2012). *Fylkesstatistikk 2012*. Hentet fra <http://mrfylke.no/Tenesteomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Fylkesstatistikk>.
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2013). *Fylkesstatistikk 2013*. mrfylke.no Hentet fra <http://fylkesstatistikk.mrfylke.no/fs2013/demografi13/folkeveksten-held-fram>.
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2013, 7.mars). Stadig flere i Møre og Romsdal. Hentet 17.september 2013 fra <http://mrfylke.no/Tenesteomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Nyheiter-statistikk-og-analyser/Stadig-fleire-i-Moere-og-Romsdal!>
- Møre og Romsdal fylkeskommune. (2014). *Fylkesstatistikk 2014*. Hentet fra <http://mrfylke.no/Tenesteomraade/Plan-og-analyse/Statistikk-og-analyser/Fylkesstatistikk>.
- NHO. (2013, 4.september). Dette er Global Future. Hentet 4.november 2013 fra <https://www.nho.no/Prosjekter-og-programmer/Global-Future/Artikler/Dette-er-Global-Future/>
- Norsk sykepleierforbund. (2013). Politisk plattform for ledelse 2013-2016.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: theory and practice*. Los Angeles: Sage.
- Regjeringen.no. (2011). Velfers-og migrasjonsutvalgets NOU. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/bld/Nyheter-og-pressemeldinger/Pressemeldinger/2011/velferd-og-migrasjon-den-norske-modellen.html?id=642566>
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Skatteetaten.no. (2015). Melding om flytting til Norge. Hentet 17.04 2015 fra
- Skirbekk, S. (2013). Sosialisering. I: *Store norske leksikon*. Hentet 3.oktober 2013 fra <http://snl.no/sosialisering>
- Solheim, M. C. W. (2011). *På Nebo Bjerg?: ein studie av møtet mellom høgkompetent utanlandsk arbeidskraft og den maritime klynga på Møre*. nr. 19 Masteroppgave, Møreforskning, Volda.
- Sparebanken Vest - Vestlandsindeks. (2013, 18.september). Tre av ti bedrifter vil benytte utenlandsk arbeidskraft. Hentet 4.november 2013 fra <http://vestlandsindeks.no/>
- Stambøl, L. S. (2013). Bosettings- og flyttemønster blant innvandrere og deres norskfødte barn. Oslo - Kongsvinger: Statistisk sentralbyrå.
- Stambøl, L. S. (2013, 17.oktober). *Bosettings- og flyttemønster blant innvandrerne og deres norskfødte barn*. ssb.no Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/bosettings-og-flyttemonster-blant-innvandrere-og-deres-norskfodte-barn>.

- Statistisk sentralbyrå. (2006, 14.september). Arbeidskraftbehov i pleie-og omsorgssektoren mot år 2050. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/arbeidskraftbehov-i-pleie-og-omsorgssektoren-mot-aar-2050>
- Statistisk sentralbyrå. (2011). *Innvandrere 16 år og over, etter utdanningsnivå og landgrupper per 1.oktober 2011.*: Hentet fra <https://www.ssb.no/a/samfunnsspeilet/utg/201205/05/tab-2012-12-11-04.html>.
- Statistisk sentralbyrå. (2013a). *Arbeidsledighet blant innvandrere, registerbasert, 2.kvartal 2013.* Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl>.
- Statistisk sentralbyrå. (2013b). *Innvandrere etter innvandringsgrunn og første statsborgerskap.* Hentet fra <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvgrunn/aar/2013-09-03#content>.
- Statistisk sentralbyrå. (2013, 25.april). *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 1/1 2013.* ssb.no Hentet fra <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvbef/aar/2013-04-25?fane=om>.
- Statistisk sentralbyrå. (2014). *Arbeidsledighet blant innvandrere, registerbasert, 2.kvartal 2014.* Hentet fra <http://www.ssb.no/innvarbl>.
- Statistisk sentralbyrå. (2015). *Arbeidsledighet blant innvandrere, 1.kvartal 2015.* ssb.no Hentet fra <http://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl>.
- Sunnmørsposten. (2013). Advarer mpt kvinnemangel. Hentet 19.mai 2015 fra <http://www.smp.no/nyheter/article8523675.ece>
- Warner-Søderholm, G. (2010). *Kommunikasjon og kultur: Regionale forskjeller i forretningskultur i Norge.* Hentet fra <http://www.magma.no/kommunikasjon-og-kultur-regionale-forskjeller-i-forretningskultur-i-norge>
- Østby, L., Høydahl, E., & Rustad, Ø. (2013). *Innvandrerne fordeling og sammensetning på kommunenivå.* (978-82-537-8740-4). Oslo: SSB.

Henvvisninger til årsmeldinger, kommunale planer eller annet som vil avsløre studieobjektene's identitet er utelatt.