

FAKULTET FOR HUMANIORA, SAMFUNNSVITENSKAP OG LÆRERUTDANNING  
INSTITUTT FOR SOSIOLOGI, STATSVITENSKAP OG SAMFUNNSPLANLEGGING

## Innvandrerens vei til lederstillinger og styreverv i Norge

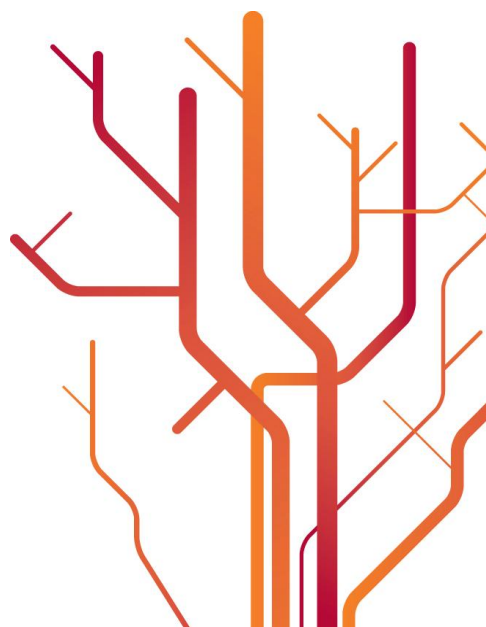
En studie av et lederutviklingsprogram for høyt utdannede innvandrere



Leona V. Pilares

Masteroppgave i Samfunnsplanlegging og kulturforståelse  
SPL-3900

Desember 2013



# Forord

Skrivetiden knyttet til denne masteroppgaven har til tider vært ganske strabasjøs, men nå som den prosessen er over, ser jeg på den som en viktig del av en veldig givende helhet. I den forbindelse er det mange som fortjener en takk.

En kjempestor takk til Anniken; først og fremst for å ha vært veldig sporty ved å takke ja til å tre inn som min veileder, men også for hennes entusiasme, engasjement, verdifulle råd og positive holdning.

En evig takk til min kjære Pål, som hele tiden og uansett har vært der med sin uvurderlige hjelp og kjærlige støtte.

Jeg får ellers nesten nøye meg med en aldri så enkel ordsky for å ta med alle de andre jeg ønsker å takke – de som i større eller mindre grad har inspirert og oppmuntret meg til å gripe utfordringen ved å ta dette studiet i den nesten "upassende" alder jeg er i, og velge nettopp temaet i denne oppgaven; og de som har vært med på å gjøre studietiden og oppholdet i Tromsø så absolutt minneverdig. Takk til dere!

**Pål**<sup>SPL-2013</sup>**Oslo kommune**  
<sup>SPL-2014</sup>**Familie**Fjordbykontoret i Oslo  
**Tromsø by Informanter**  
**Global Future Oslo/Akershus kull 2**  
**Venner** <sup>SAMPLAN2009</sup>**Tony**<sup>Sammy</sup>  
**Lesehusetkjøkken-venner**  
**Anniken**<sup>Britt</sup>**Nils**

Leona V. Pilares  
Desember 2013

# Sammendrag

Den globale utviklingen berører oss alle, på godt og vondt. Den økonomiske virkningen av denne utviklingen har satt sitt preg på ulike deler av det norske samfunnet. Denne masteroppgaven presenterer en studie av mobiliseringsprosjektet Global Future som ble etablert i forbindelse med behovet for en høyt kompetent arbeidskraft i det norske arbeidslivet, fortrinnsvis i næringslivet. Prosjektet kan sies å være et utslag av den globale utviklingen, og handler om rekruttering av høyt utdannede innvandrere i lederstillinger og styreverv i det norske arbeidslivet gjennom prosjektets lederutviklingsprogram. I det norske arbeidslivet (og særlig i næringslivet) gis det klart uttrykk for behov for mangfold ikke bare generelt, men også på høyere nivå, det vil si i ledelse og styrer. Samtidig er det mye som tyder på at det nesten er umulig for en del høyt utdannede innvandrere – som innehar mye av det som mangfoldbegrepet tilsier – å komme seg inn i det norske arbeidslivet i det hele tatt. Global Future, med sitt mål om å få rekruttert inn innvandrere i sentrale stillinger i det norske arbeidslivet, kan dermed karakteriseres som et ambisiøst prosjekt.

I denne masteroppgaven undersøkes innholdet i lederutviklingsprogrammet. Metodene det bygger på drøftes i forhold til hvordan deltakerne oppfatter intensjonene som ligger bak dem, hvordan de anvendes i praksis og hvordan de blir tatt i mot i offentligheten. Videre, ved å analysere de resultatene prosjektet har generert så langt, synliggjøres de utfordringene som deltakerne står overfor i arbeidslivet. Disse spørsmålene/temaene undersøkes og utforskes i denne masteroppgaven og settes i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt dette prosjektet er en effektiv måte for deltakerne å komme til lederstillinger og styreverv i det norske arbeidslivet på, samt også med tanke på mulige prosessuelle endringer i samfunnet.

Spørsmålene/temaene jeg ønsker å undersøke, illustrerer mitt ønske om å analysere forholdene knyttet til dem i forhold til samfunnsprosesser som involverer forholdet aktør-struktur. Det teoretiske rammeverket som benyttet i denne oppgaven består dermed av praksisteori – hvor hverdagsliv og politikk er sentrale begreper; og de tre fasene i Berger & Luckmanns konstruksjonssyntese – *eksternalisering, objektivisering og internalisering*. Funnene i denne oppgaven spenner i stor grad rundt hvordan deltakerne i prosjektet opplever metodene i prosjektets lederutviklingsprogram. Da det kan være forskjeller mellom deltakerne – både med tanke på området de har opprinnelse fra, yrkeserfaring, språkbeherskelse i norsk, botid i Norge, fagbakgrunn, osv – kan deres opplevelser av metodene være svært varierende.

Funnene spenner i tillegg rundt metodenes virkning i forhold til resultatene som prosjektet har generert så lang.

Målet med denne masteroppgaven er å bidra til å kaste lys over et mobiliseringsprosjekt som Global Future som gjennom sine forhandlinger og metoder prøver å få rekruttert inn høyt utdannede innvandrere i sentrale stillinger i det norske arbeidslivet. Det er også meningen i denne masteroppgaven å belyse spørsmål knyttet til hvor vidt høyt utdannede innvandrernes deltakelse i prosjektet kan påvirke integreringspolitikken i Norge på sikt.

# Innholdsfortegnelse

|   |           |
|---|-----------|
| Forord  | i         |
| Sammendrag  | ii        |
| <b>1 Innledning</b>   | <b>1</b>  |
| 1.1 Ulike virkeligheter som utgangspunkt                          | 1         |
| 1.2 Mobiliseringsprosjektet Global Future                         | 2         |
| 1.2.1 GFs deltakere   | 3         |
| 1.2.2 GFs programinnhold  | 3         |
| 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål                         | 4         |
| 1.4 Oppgavens oppbygging  | 5         |
| <b>2 Et skråblikk på norsk arbeidsliv, økonomi og innvandring</b> | <b>7</b>  |
| 2.1 Unike norske arbeids- og økonomitradisjoner                   | 7         |
| 2.2 Globalisering   | 9         |
| 2.3 Innvandring   | 10        |
| 2.3.1 Flerkulturelt eller multikulturelt samfunn?                 | 11        |
| 2.3.2 Begrepet "innvandrere"                                      | 12        |
| 2.3.3 Begrepet "integrering"                                      | 13        |
| 2.3.4 Begrepet "mangfold"   | 13        |
| 2.3 Dagens norske økonomi   | 14        |
| 2.4 GFs forståelsesformer for tilpasninger i arbeidssektoren      | 14        |
| <b>3 Teoretisk grunnlag</b>                                       | <b>16</b> |
| 3.1 Tilnærmingens grunnleggende tankegang                         | 16        |
| 3.2 Hverdagsliv og politikk                                       | 18        |
| 3.3 Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese                      | 19        |
| 3.3.1 Grunnlaget for kunnskap i hverdagen                         | 19        |
| 3.3.2 Samfunnet som objektiv virkelighet                          | 20        |
| 3.3.3 Samfunnet som subjektiv virkelighet                         | 23        |
| 3.4 Praksisteori  | 25        |
| 3.4.1 Komplementerende tilnærminger                               | 25        |
| 3.5 Sosialt konstruert integrering basert på mangfold             | 26        |
| 3.5.1 Våre handlinger gjennom aktiviteter                         | 26        |
| 3.5.2 Når en handling har fått allmennaksept                      | 27        |
| 3.5.3 Forståelse av mangfold som en del av vår virkelighet        | 28        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.6 Implikasjoner til analysen .....                    | 28        |
| <b>4 Metodiske tilnæringer .....</b>                    | <b>29</b> |
| 4.1 Innledende prosess.....                             | 29        |
| 4.1.1 Motiverende og demotiverende forhold.....         | 30        |
| 4.1.2 Kontakt med Global Future .....                   | 31        |
| 4.1.3 Å være forsker i egen kultur .....                | 31        |
| 4.2 Dokumentanalyse.....                                | 33        |
| 4.3 Intervju .....                                      | 33        |
| 4.3.1 Utvelgelse og kontakt .....                       | 34        |
| 4.3.2 Fremgangsmåte .....                               | 34        |
| 4.3.3 Intervju med mennesker fra andre kulturer.....    | 35        |
| 4.3.4 Intervjuguide .....                               | 35        |
| 4.3.5 Intervjuene som viktig input .....                | 36        |
| 4.4 Aktiv deltakelse og observasjon.....                | 36        |
| 4.4.1 Form og fremgangsmåte .....                       | 37        |
| 4.4.2 Innsamling av data .....                          | 37        |
| 4.5 Styrke og svakhet .....                             | 37        |
| 4.6 Bearbeidelse av datamaterialet.....                 | 38        |
| 4.7 Etiske aspekter .....                               | 39        |
| 4.8 Analyseoversikt .....                               | 39        |
| <b>5 Kultur, nettverk og samhandling .....</b>          | <b>40</b> |
| 5.1 Opplæring i "den norske kulturen" .....             | 40        |
| 5.1.1 Hoftedes kulturdimensjoner .....                  | 41        |
| 5.1.2 Styrekompetansekurs.....                          | 48        |
| 5.2 Nettverksbygging i arbeidslivet .....               | 52        |
| 5.2.1 Læringsgrupper .....                              | 53        |
| 5.2.2 Deltakelse på sosiale medier .....                | 56        |
| 5.2.3 Mentorordning.....                                | 58        |
| 5.2.4 Deltakelse på ulike konferanser og seminarer..... | 60        |
| 5.4 Metodenes utfordringer.....                         | 63        |
| 5.4.1 Er jeg norsk nok?.....                            | 63        |
| 5.4.2 Samhandling med nordmenn.....                     | 64        |
| <b>6 Global Futures resultater .....</b>                | <b>67</b> |
| 6.1 Mot fornyelse av målsetningene .....                | 67        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 6.2      | Resultater danner vanemessige dynamikk.....               | 68        |
| 6.2.1    | Karrierebevegelse under eller etter deltakelse i GF ..... | 68        |
| 6.2.1    | Språkbeherskelse som et krav.....                         | 71        |
| 6.2.3    | Status på arbeidsmarkedet.....                            | 72        |
| 6.3      | Prosjektresultatene viser utfordringer .....              | 74        |
| 6.4      | Kapitteloppsummering .....                                | 75        |
| 6.4.1    | Utforming av GFs lederutviklingsprogram og politikk ..... | 76        |
| <b>7</b> | <b>Avsluttende ord</b> .....                              | <b>77</b> |
| 7.1      | En nasjonal forståelse av mangfoldbegrepet.....           | 80        |
| 7.1.1    | Det motsatte av mangfold .....                            | 81        |
| 7.1.2    | Mangfoldbegrepet i styresammenheng.....                   | 82        |
| 7.1.3    | Synliggjøring av "det ukjente" som virkemiddel .....      | 83        |
| 7.1.4    | Mangfold – handling og praksis .....                      | 83        |
| 7.2      | Videre forskning.....                                     | 84        |
| <b>8</b> | <b>Litteratur</b> .....                                   | <b>86</b> |
|          | Appendix 1.....   | 91        |
|          | Appendix 2.....   | 94        |

# 1 Innledning

## 1.1 Ulike virkeligheter som utgangspunkt

Jeg kommer fra Filippinene og kom til Norge i midten av 1980-årene, en periode da konjunkturbølgen i Norge ikke var helt i favør av migranter som gjerne ville prøve lykken i det nye arbeidsmarkedet. For selv om Norge som et industriland generelt sett hadde en lovende økonomisk oppgang helt siden oljen ble oppdaget i Nordsjøen på slutten av 1960-årene, var konjunktorene i 1980-årene relativt sett lave. Dette bekreftes av en rapport<sup>1</sup> fra Statistisk sentralbyrå (SSB). Det var i denne perioden vanskelig å skaffe seg jobb, selv for nordmenn med høy utdanning. Dette var også min erfaring som nettopp hadde kommet til landet med en allerede avlagt fire årig universitetsutdanning. Jeg oppdaget etter hvert at man ikke uten videre kan komme til Norge og få seg jobb uten å ha vært gjennom en form for samfunnsintegrering – både språklig og kulturelt. Men det var den gang, 1980-årene, da lasagne og pizza fortsatt var eksotisk mat som de færreste visste hvordan man skulle lage fra bunn av. Og vinen man fikk servert til søndagsmiddagen het ofte bare ”Rødvin”. Nå er det helt andre tider, skulle man tro, ofte karakterisert ved hjelp av det nokså utslitte begrepet ”globalisering”<sup>2</sup>. Flyt av varer og tjenester over landegrensene har økt betydelig som følge av globaliseringsfenomenet som gjør at arbeidsmarkedet også har endret seg tilsvarende.

Kunnskapsdepartementet presenterte i 2010 Norge som en kunnskapsnasjon med stort behov for høy faglig og internasjonal kompetanse innen en rekke fagfelt. Samtidig fremgår det av en artikkel skrevet av Trine Fosslund og Marit Aune (2011), at innvandrere med høy utdanning ofte opplever problemer med å integreres i det norske arbeidsmarkedet. Det har også vært skrevet en del avisartikler og rapportert i ulike medier, bl a NRK<sup>3</sup> at utdannede innvandrere – både de med norsk og utenlandsk utdanning – ofte ikke lykkes med å skaffe seg jobb, og at noen grupper med bestemte kulturelle opprinnelser har større problemer enn andre. Samtidig etterlyser det norske arbeidslivet – særlig næringslivet – om mangfold. På bakgrunn av dette, skal denne masteroppgaven omhandle en bestemt gruppe innvandrere i Norge, nemlig førstegenerasjonsinnvandrere med høy utdanning, nærmere bestemt de som har deltatt eller fortsatt deltar i prestisjeprosjektet til Næringslivets hovedorganisasjonen (NHO) kalt Global Future (GF). Jeg ønsker gjennom denne oppgaven å utforske i hvilken grad det er

---

<sup>1</sup> [http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa\\_200006/johansen.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200006/johansen.pdf)

<sup>2</sup> Se kapittel 2, avnitt 2 for definisjon og drøfting av begrepet ”globalisering”.

<sup>3</sup> [http://www.nrk.no/video/hoyt\\_utdannende\\_innvandrere\\_far\\_ikke\\_relevant\\_jobb/6AA3F21488CEE6D3/emne/Innvandrere/](http://www.nrk.no/video/hoyt_utdannende_innvandrere_far_ikke_relevant_jobb/6AA3F21488CEE6D3/emne/Innvandrere/)



hensiktsmessig og effektivt å bli rekruttert inn i sentrale stillinger i det norske arbeidslivet gjennom et mobiliseringsprosjekt som GF. Deltakerne i prosjektet er svært utdannede og mange av dem har flere mastergrader, noe som allerede burde gi dem en inngangsbillett til ønskede stillinger. Man kan spørre seg hvorfor det trengs et mobiliseringsprosjekt som GF og hvorfor man ikke kan overlate dette fullt ut til deltakerne selv, da de er voksne individer som i utgangspunktet skulle kunne jobbe seg gjennom systemet og finne ut på egenhånd hva som må til for å få den karrierestigen de ønsker. Det er tross alt det som preger hverdagslivet til de fleste av oss – å satse og jobbe oss gjennom et system; det være seg å få utdanning, å stifte en familie, å komme på elitenivå i idrett, osv. Samtidig, når GF faktisk er etablert for å mobilisere denne gruppen, er det for meg også svært interessant å utforske hva prosjektet tilfører sine deltakere, og om det hjelper dem dit de vil – som innehavere av sentrale stillinger i det norske arbeidslivet – og hvilke endringer dette medfører i deres hverdagsliv. Kan da GF være en arena der deltakerne gjennom sin deltakelse kan påvirke den norske politikken? I så fall vil det innebære at GF kan være et virkemiddel som kan påvirke norsk politikk og vårt hverdagsliv.

## 1.2 Mobiliseringsprosjektet Global Future

*Global Future* er NHOs prosjekt for å mobilisere høyt utdannede kvinner og menn med flerkulturell bakgrunn til relevante stillinger i arbeidslivet og det med særlig fokus på ledelse og styrearbeid. Ressurser og talenter, i følge målsetningene til prosjektet, må forvaltes på en god måte både i privat næringsliv og offentlig sektor. Prosjektet ble initiert av NHO Agder i 2006 under visjonen ”Vekke nye tanker”, og det første kullet med Global Future deltakere fulgte den aller første gjennomføringen i løpet av 1 ½ år med avslutning i desember 2008. Etter den tid ble GF som innsats prøvd ut i NHOs regi i ytterligere tre regioner – Telemark, Trøndelag og Troms. Fra høsten 2010 igangsatte NHO sentralt GF program i 13 av i alt 15 NHO-regioner, inklusiv de som hadde kommet i gang tidligere (Håpnes & Buvik 2012).

Prosjektet foregår regionalt og omfatter pr i dag 13 NHO-regioner. De ovennevnte målene er slik at de skal gjelde alle de 13 regionene som omfattes av prosjektet og ikke bare NHO Agder hvor prosjektet ble initiert i. Hovedmålsettingen med GF er å skape en møteplass for kultur- og kunnskapsformidling som kommer hele samfunnslivet til gode. Og dette gjøres ved å jobbe for å kvalifisere høyt utdannede personer med utenlandsk bakgrunn til lederstillinger og styreverv gjennom bl annet å synliggjøre dem som ressurs for bedrifter og virksomheter i regionen. Det forventes at dette vil bidra til vekst og langsiktig verdiskapning i regionen.

Prosjektets innholdsleverandører er valgt på nasjonalt plan, mens regionene velger sine hovedsamarbeidspartnere og styringsgruppe lokalt.

Sett fra arbeidslivets side er GF lagt opp slik at det har en verdi også for bedriftene. Bedriftene gis tilgang til kompetente medarbeidere. I tillegg skulle programmet være en arena der bedriftene kunne vise seg fram for deltakerne. Bedriftene involveres gjennom mentorordningen der hver deltaker har egen mentor. Videre involveres bedriftene i de regionale prosjektenes styrer samt som sponsorer til GF. I utvelgelse av deltakerne til prosjektet blir det lagt vekt på mangfold og balanse i forhold til erfaring, kvalifikasjoner og kompetanse, kulturell bakgrunn, bransje, alder, kjønn, motivasjon, global representasjon, regional spredning og fordeling i offentlig/privat sektor. GF er altså en talentmobilisering av personer med kompetanse, ambisjoner, evner og personlige forutsetninger for å rekrutteres til sentrale posisjoner, lederstillinger og styreverv til beste for arbeids- nærings- og samfunnsnivå (ibid.).

### 1.2.1 GFs deltakere

Målgruppen for GF er hovedsakelig førstegenerasjonsinnvandrere med høyere utdanning, gode norskkunnskaper, evne å ta til seg undervisning på universitetsnivå, samt permanent oppholdstillatelse. I utvelgelsen av deltakere legges det vekt på å få til en balanse med hensyn til kjønn og type utdanning. I tillegg er kulturell bakgrunn sett på som viktig for å sikre spredning av deltakelse innenfor hver region. Programmet skal favne ledertalenter, styrekandidater, og personer med spisskompetanse. De fleste som har deltatt i programmet så langt, har gjennomgående vært personer som allerede sitter i relativt gode stillinger i Norge. Det forventes at deltakere bidrar med sin unike bakgrunn og at de har tid og mulighet til å gjennomføre hele programmet. Søkere må ha tillatelse fra deres nåværende arbeidsgiver til å delta i programmet. I forbindelse med denne masteroppgaven, har jeg fått tillatelse til å delta i GF Oslo/Akershus kull 2 som startet i desember 2012 og avsluttes i april 2014.

### 1.2.2 GFs programinnhold

Deltakerne gjennomgår et omfattende opplæringsprogram innenfor fem hovedtemaer. Programinnholdet gjennomføres av profesjonelle aktører som Handelshøgskolen BI, lederutviklingsselskapet AFF og Retorisk Institutt blant andre. Læringsmodulene består av følgende:

- Lederutvikling med mentordel der hver deltaker er tildelt en mentor – en person med relativt god erfaring innen det norske arbeidslivet som NHO har plukket ut. Mentorens

ansvar ovenfor adepten (deltakeren vedk. er mentor for) er å gi råd og veiledning om ulike forhold i arbeidslivet som kan være nyttig for adepten for å nå sitt mål. Formålet er at dette skal bidra til å gi kandidatene gode relasjoner i arbeidslivet. Lederutvikling omfatter også mestring av endringer.

- Nettverksbygging – medietrening og gruppedynamikk; mellom deltakerne og næringslivet. Dette anses som en nødvendig forutsetning som det legges stor vekt på. Det etableres også nasjonale, virtuelle nettverk hvor deltakerne følger hverandre.
- Styrekompetansekurs
- Egenutvikling, retorikk og kollegabasert coaching
- Opplæring om spesifikke norske lover, systemer og væremåter

Programmet i GF inneholder totalt 19 heldagssamlinger som går over 18 måneder. I tillegg anbefales – eller det er nesten forventet – at læringsgruppene møtes minst 1 gang i måneden utenom samlingene. Resultatet og ringvirkninger av GF-satsningen følges opp og evalueres av SINTEF. Det er (i utgangspunktet) ingen deltakeravgift for å delta i prosjektet, men en forpliktelse om tilstedeværelse og aktivt engasjement mens man gjennomfører programmet. GF ble sett på som krevende å finansiere. Siden det er en belastning for flere av deltakere å betale egenandel, ble den vurdert som en barriere for deltakelse. Finansielt har NHO alliert seg med organisasjoner som Barne- og likestillingsdepartementet (BLD), Nærings- og handelsdepartementet (NHD), Fylkeskommunene, Innovasjon Norge, IMDI og andre organisasjoner og bedrifter (Håpnes og Buvik (2012) og NHOs Global Future sider på [www.nho.no](http://www.nho.no)).

### 1.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Jeg ønsker som nevnt tidligere å utforske temaet mitt gjennom NHOs mobiliseringsprosjekt GF som case. Det er et landsomfattende prosjekt som foregår i 13 NHO-regioner. Jeg har vært så heldig å få tillatelse til å delta i Oslo/Akershus GF slik at jeg får benytte deltakende observasjon som en metode i tillegg til intervju av tidligere involverte i forrige kull, samt dokumentanalyse.

Det er tre grupper jeg i utgangspunktet fokuserer på og baserer en del av min analyse på. Gruppe 1 består av elleve tidligere deltakere – syv av dem kommer fra GF Oslo/Akershus-regionen og fire fra Troms-regionen. De har ulike bakgrunn og har opprinnelsesland fra områdene Afrika, Asia, Nord-Amerika, Øst og Vest-Europa og Mellom-Amerika. Gruppe 2 består av tre tidligere mentorer og én prosjektleder, alle sammen fra Norge. Begge gruppene

er fra prosjektets første kull i begge regionene. Gruppe 3 består av deltakerne, samt mentorene jeg får kontakt med, i det andre kullet – som jeg selv deltar i.

Når en stor aktør som NHO i samarbeid med andre store og små aktører både fra det offentlige og private – etater, organisasjoner, selskaper og virksomheter – setter i gang et slikt mobiliseringsprosjekt (i visse informasjonsmateriale brukes begrepet ”rekrutteringsprosjekt” eller annet lignende begrep) som GF, er det naturlig å ha relativt store forventninger til resultatene. Men for å se hva slags grunnlag resultatene hviler på, finner jeg det nødvendig å se nærmere på hva som var tanken med etableringen av prosjektet, samt hvorvidt dette gjenspeiles i metodene i prosjektets lederutviklingsprogram. Videre vil jeg se nærmere på hvorvidt prosjektets lederutviklingsprogram bidrar til å øke deltakernes sjanser til å få en lederstilling eller styreverv. Dette vil jeg hevde bidrar til å gi en viss forestilling om hvordan prosjektet er bygd opp i forhold til de ”kjente” utfordringene innvandrere generelt møter, særlig i arbeidslivet. Følgelig innebærer dette å undersøke hvordan hver av metodene virker inn hos deltakerne og hvilke resultater de fører til, samt hvilke politiske konsekvenser resultatene kan føre til. På denne bakgrunn har jeg kommet fram til følgende problemstilling og forskningsspørsmål:

***Hvordan sammenfaller Global Futures intensjoner med utfordringene prosjektdeltakerne står overfor?***

- 1) Hvordan slår GFs forståelsesformer for arbeidstilpasninger ut i metodene i prosjektets lederutviklingsprogram?
- 2) Hvilke resultater har anvendelsen av disse forståelsesformene gitt så langt?

## 1.4 Oppgavens oppbygging

*Kapittel 2* omhandler en gjennomgang av norsk arbeidsliv og økonomi, samt noen temaer knyttet til dem som globalisering og innvandring. Målet med dette kapitlet er å gi bakgrunnsinformasjon knyttet til temaet i denne oppgaven. Norsk arbeidsliv og økonomi er de sentrale begreper som ligger bak etableringen av mobiliseringsprosjektet GF. Å presentere en kort historikk av dem vil sannsynligvis kunne gi en viss forklaring på hvorfor noen forhold i det norske arbeidslivet er som de er og forhåpentligvis også kunne åpne for forståelse av hvordan man kan håndtere disse forholdene. I dette kapitlet presenteres også NHOs forståelsesformer for arbeidslivstilpasninger som førte til etableringen av GF.

*I kapittel 3 gis det en redegjørelse av det teoretiske perspektivet som benyttes til analysen. Det teoretiske perspektivet består av praksisteori med de tre fasene i Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese som inntak.*

*Kapittel 4 omhandler metodene i denne oppgaven hvor jeg beskriver hvilken fremgangsmåte jeg benytter for å belyse problemstillingen. Refleksjoner om og prosessen med hvordan jeg har kommet frem til metodene inngår i dette kapitlet.*

*I kapittel 5 gir jeg en analyse av metodene i prosjektets lederutviklingsprogram ved bruk av det teoretiske verktøyet som det er redegjort for i kapittel 3. Det omfatter en drøfting av hver av metodene der det legges vekt på hvordan de virker inn på deltakerne.*

*I kapittel 6 presenteres en analyse av resultatene GF har generert så langt ved bruk av det teoretiske verktøyet redegjort for i kapittel 3.*

*Oppgaven avsluttes med en konklusjon i kapittel 7, etterfulgt av en referanseliste, samt vedlegg.*

## 2 Et skråblikk på norsk arbeidsliv, økonomi og innvandring

I dette kapitlet vil jeg gi en kortfattet gjennomgang av utviklingen i norsk arbeidsliv og økonomi, samt relevante temaer knyttet til denne. Kapitlet er ment å gi en bakgrunnsinformasjon som er nødvendig for å forstå argumentene i oppgaven. Først presenterer jeg elementene i det norske arbeidslivet og den norske økonomien som ser ut til å sette Norge i en unik posisjon, i verdenssammenheng. Deretter gir jeg en kort redegjørelse for temaet ”innvandring”. Etter det drøfter jeg fenomenet ”globalisering”, etterfulgt av en redegjørelse for GFs forståelsesformer for arbeidsmarkedstilpasninger, som ulike aktører i det norske arbeidslivet mener er nødvendige å rette fokus mot i dagens globaliserte økonomi.

### 2.1 Unike norske arbeids- og økonomitradisjoner

De aller fleste deltakere i GF har opprinnelsesland som har svak eller ingen tradisjon for etablering av fagorganisasjoner. I forhold til mange andre land, nyter norske arbeidstakere sikre og gode arbeidsrettigheter som en følge av svært sterke fagorganisasjoner. Det er imidlertid noen aktører – små eller store – i næringslivet som stadig truer med å flytte eller allerede har flyttet ut sin virksomhet til andre land som har mer ”fleksible” systemer, som en reaksjon til dette. Men ikke desto mindre, Landsorganisasjonen (LO) har vært en svært sentral aktør i det norske arbeids- og næringslivet siden den ble stiftet i 1899 og har hele tiden hatt en enorm politisk innflytelse (Heiret m fl 2003) i det norske arbeidslivet.

Det politiske klimaet i Norge rett etter 2. verdenskrig var preget av et felles ønske om å komme seg vekk fra mellomkrigstidas dyrtid og arbeidsløshet, og forme et nytt sosialdemokratisk samfunn. Nasjonal felleskapsfølelse med LO og Arbeiderpartiet i spissen ble dermed etablert tross interessekonfliktene mellom aktørene i politikken og arbeidslivet (ibid). Her er det altså snakk om en tid som bar preg av massive forandringer i folks hverdagsliv. Etter en tid med gjenreisning etter krigen, hvor den nasjonale felleskapsfølelsen var sterk, kom denne industrialiseringsperioden som krevde en større grad av produktivitet enn før, noe som også medførte enkelte tradisjonsendringer. Slike endringer kan føre til at det blir vanskelig for den vanlige mann i gata å finne sin plass. Denne perioden må ha vært en milepæl i den norske arbeidslivshistorien. I likhet med endringsprosessene i industrialiseringsperioden, kan prosessene knyttet til økende arbeidsinnvandring også være noe som ikke kan gå uten store utfordringer, da den fører til betydelige forandringer i folks hverdagsliv.

På slutten av 1940-årene opplevde LO-forbundene i privat sektor en formidabel vekst. Industrien ekspanderte og trengte stadig mer arbeidskraft. Det var viktig å drive primærnæringene på en effektiv måte – jordbruket skulle mekaniseres og fiskeriene industrialiseres. Perioden 1952-1960 er regnet som et tidsskille der hendelsene i den sees på som et avgjørende skritt mot en harmonisering av arbeidslivsforholdene både i det offentlige og privat sektor (ibid.). 1960-årene i Norge kjennetegnes av begrepene vekst og velstand. Den økonomiske veksten førte for alvor til bedre levestandard for folk flest. Industriproduksjonen var samfunnsmaskineriets motor. Den internasjonale handelen økte dramatisk etter at frihandelsavtalen i regi av EFTA ble undertegnet i 1960. Mens de store industrimaktene i verden fortsatte med å basere sin vekst på masseproduksjon av forbruksvarer, drev Norge med en særegen utviklingsvei – etablering av indirekte styringsmekanisme – der markedsmekanismen svikter, gjennom forskjellige offentlige fonds (ibid.). Denne perioden kjennetegnes også ved at det ble vedtatt ulike regler/lover som sikrer etableringer av organisatoriske virkemidler som skulle ivareta demokratiske handlingsprinsipper innenfor arbeidslivet. Følgelig kjennetegnes den også av utvidelse, splittelse av ulike og dannelse av nye arbeids- og fagorganisasjoner. Selv om det var en del splittelse i de ulike organisasjonene, har Norge tydeligvis likevel hatt gode tradisjoner for å avgjøre vanskelige prosesser på demokratisk vis. Poenget jeg primært ønsker å understreke her er at det norske arbeidslivet synes alltid å ha vært preget av *felleskap* – folk med lik fagbakgrunn som brenner for samme sak, slår seg sammen og jobber sammen mot målet. Denne tradisjonen kan være en stor utfordring for innvandrere, som er oppvokst i et samfunn med en helt annen tradisjon på dette området, når de kommer i kontakt med det norske arbeidslivet. I de landene som deltakerne i GF har sin opprinnelse fra, er arbeidslivet sterkt preget av konkurranse. Dette er ikke det samme som å si at folk fra de landene ikke vet hva ”felleskap” er. Poenget her er at grunnlaget for arbeidslivet i disse landene er basert på et politisk system som ikke setter felleskap, slik begrepet er forstått i Norge, i fokus. Når man vokser opp i et slikt samfunn, kan det være en stor utfordring å være innvandrer i Norge og samtidig ha store ambisjoner i det norske arbeidslivet som i stor grad er preget av felleskap.

1980-årene markerte slutten på den såkalte «etterkrigstiden». I årene etter 1980 har Norge opplevd en formidabel økt velstand for det store flertall gjennom inntektene fra petroleumsutvinningen i Nordsjøen. Norge er blitt et land som orienterer seg mot verden og omvendt, både i den offentlige politikk, i næringslivet og i privatsfæren. Økonomien er mer internasjonalisert enn noensinne (Store norske leksikon: Norsk historie). I 1986 ble det

europiske felleskap (EF<sup>4</sup>) introdusert, mens den europeiske union – EU<sup>5</sup> – ble født i 1992 (ibid). Det ble foretatt to folkeavstemninger i Norge i forhold til utviklingen av det europeiske samarbeidet, det vil si om hvorvidt Norge skulle være med på det gjennom et medlemskap i EF/EU. Nei-siden vant begge gangene. Det kan tolkes som et tegn på at Norge er et lukket land. På den annen side kan dette også tolkes som et sterkt symbol på at Norge legger stor vekt på selvstendighet og folkerettslig suverenitet. Norge, som stat, har med andre ord utviklet seg fra en periode med store utfordringer til å bli, med sin beskjedne størrelse, et land med en relativ sterk industri. I likhet med andre land i Nord-Europa, lyktes Norge i denne perioden å gjenreise seg selv og etablere et solid grunnlag for velferdstaten.

Utenforstående, herunder innvandrere født og oppvokst utenfor Norge, kan ha vanskeligheter med å forstå betydningen av grunnarbeidet det norske samfunnet har nedlagt og kan derfor misforstå deler av den norske arbeidskulturen som kan knyttes til dette. Det kan derfor være et viktig poeng å skape bevissthet om hvordan den norske staten har fremskapt den sterke økonomiske stillingen den nyter. For den har en relevant sammenheng med spørsmålet om dagens behov for arbeidskraft og -kompetanse i Norge, der høyt utdannede innvandrere tilsynelatende kan spille en viktig rolle.

## 2.2 Globalisering

Begrepet ”globalisering” begynte vi å høre mye om fra 1990-årene – særlig den siste delen av det tiåret. I dag tenker vi ”global økonomi”, ”økonomisk globalisering” eller ”internasjonalisering av økonomi” når vi hører dette begrepet. En NOU<sup>6</sup> fra Arbeidsdepartementet fra 2001 definerer begrepet slik: «Begrepet økonomisk globalisering beskriver de omfattende forandringer som har ført til sterk vekst i verdenshandelen, til en enda sterkere vekst i internasjonale kapitalbevegelser og integrasjon av finansmarkeder, og til en verdensomspennende spredning av ny teknologi og økt betydning for flernasjonale selskaper». Definisjonen var hentet fra Langeland m. fl (1999). I følge denne utredningen er de viktigste utfordringene globalisering fører med seg knyttet til politisk og økonomisk styring på nasjonalt vis a vis overnasjonalt nivå, og til ressursforvaltning og miljøspørsmål.

Samfunn- og næringslivsforskning AS i Bergen (Bjorvatn m. fl. 2006) har utarbeidet en forskningsartikkel på oppdrag fra Nærings- og handelsdepartementet. Den hadde som formål å belyse hvordan den økonomiske utviklingen i Kina og India vil påvirke norsk økonomi.

---

<sup>4</sup> Antall medlemsland begynte å øke fra dette punktet

<sup>5</sup> [http://ec.europa.eu/consumers/europadiary/da/about\\_eu/eu\\_timeline\\_da.htm](http://ec.europa.eu/consumers/europadiary/da/about_eu/eu_timeline_da.htm)

<sup>6</sup> <http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2001/nou-2001-22/5/7/4.html?id=365008>



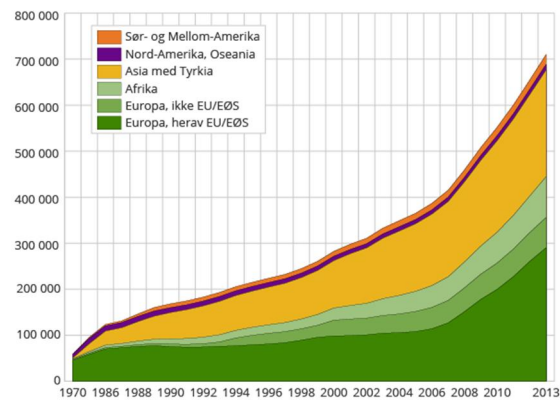
Artikkelen tar altså opp hvordan næringsstrukturen vil endre seg som følge av denne utviklingen, hvordan mulighetene ser ut for konkurranseutsatte virksomheter med base i Norge og Norges muligheter til å være med og konkurrere i de markedene som kommer frem som følge av utviklingen i disse to landene. I følge artikkelen har man sannsynligvis kun sett begynnelsen på utviklingen i de to landene. I Kina er det store potensialer for utvikling av større og flere markedsenklaver og at man derfor kan regne med mange tiår til med sterk vekst i landets produksjon. Og stor produksjon betyr at landet vil trenge råvarer/materialer, noe vi kan være med på å eksportere. Situasjon er imidlertid litt annerledes i India, da forskjeller i utdanning og sosial status samt indisk økonomi hemmes av reguleringer og manglende intern økonomisk integrasjon. Men siden India er såpass stort finnes det allikevel relativt sett mange med høyere utdanning. De kan dermed bli en betydelig konkurrent og et betydelig marked for andre land hvis de klarer å mobilisere den gruppen. Det fremgår videre av artikkelen at betydelig deler av arbeidsintensiv produksjon i vestlige land vil tape i konkurransen mot Kina og India, men til gjengjeld vil eksport av varer og tjenester – herunder kunnskapskapital – vokse betydelig. Det er blant annet i denne delen av den globale utviklingen det norske næringslivet vil ha stort behov for svært kompetent arbeidskraft. Høyt utdannede innvandrere sies å være en sterk ressurs man kan satse på i forbindelse med dette da de er flerkulturelle.

### 2.3 Innvandring

På slutten av 1980-tallet var arbeidsinnvandring et relativt lite fenomen. Den siste halvdel av 1990-tallet ble den derimot det mest påfallende aspekt i en intensiv globalisering av verdens økonomi; med alvorlig innvirkning på økonomier og arbeidskrefter i godt over 100 land (Stalker 1997). Arbeidskraften som utgjorde arbeidsinnvandringen hadde på denne tiden høyere spisskompetanse enn det som fantes før, og at kortere innvandringstid – det vil si arbeidsinnvandring som involverer kortere arbeidskontrakter – også var imøtekommet i ulike land. Grenser ble stadig åpnet for arbeidsinnvandring og mer effektiv innflyt av varer og tjenester fra ulike opprinnelsessteder ble innført. I 1997 var det omtrent 80 millioner mennesker som bodde i et annet land enn sitt opprinnelsesland. I tillegg til dette fantes det 18 millioner flyktninger. Tallene inkluderer ikke data fra den tidligere Sovjetunion og Jugoslavia. Internasjonal arbeidsinnvandring er blitt mye større og mye mer kompleks. Krav om nye retningslinjer fra regjeringer og internasjonale organer ble tilsvarende større og komplekse (ibid). Det har vært en stor økning av innvandringsstrømmen fra 2010 til 2011 i OECD-landene samlet sett. OECD-landene har vært tiltrekkende for studenter fra hele verden

og antall studenter som drar til disse landene for å studere har økt med 6 % fra 2009 til 2010. Mobilitet innenfor EU har også økt i 2011 og er nå blitt relativt sett 4 ganger mer vanlig enn innvandring fra andre steder i verden. Utvandring fra europeiske land som har vært mest rammet av finanskrisen har forståelig nok økt med hele 45 % fra 2009 til 2011. Antall asylsøkere har økt og overskrider 400 000 for første gangen siden 2003. USA, Frankrike og Tyskland er de tre største destinasjonslandene for disse. Italia har angivelig blitt den fjerde største, mest på grunn av den såkalte ”arabisk vår”<sup>7</sup> (OECD-heftet<sup>8</sup>). Innvandring er imidlertid på ingen måte ny. De mest kjente grunner til at folk flytter på seg er fattigdom, eventyr og forfølgelse. Internasjonale mønstre for innvandring har alltid vært komplekse (Stalker 1997).

Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre, etter landbakgrunn. 1970-2013



Kilde: Statistisk sentralbyrå.

I følge en publisasjon fra SSB<sup>9</sup> datert 25. april 2013 er 12 % av den norske befolkningen innvandrere. Tabellen til venstre viser en oversikt over utviklingen av innvandringen i Norge fra 1970 til i dag.

### 2.3.1 Flerkulturelt eller multikulturelt samfunn?

Et viktig spørsmål knyttet til innvandring og integrering er hvordan det norske samfunnet skal ha en strukturert oversikt over alle begrepene som brukes om innvandrere og integrering. Begrepene ”flerkulturelt” og ”multikulturelt” er to av dem. De brukes gjerne i ulike skriftlige materialer der ulike betydninger kan oppstå. Cora Alexa Døving (2009) påpeker at et flerkulturelt eller multikulturelt samfunn ikke er det samme som et multikulturalistisk samfunn. *Flerkulturelt* er et samfunn som inkluderer ulike kulturer; *multikulturelt* er et samfunn som i tillegg har en selv-forståelse og politikk som ivaretar mangfoldet. Videre,

<sup>7</sup> Arabisk vår: fellesbetegnelse på de folkelige opprør som i 2010–11 brøt ut i en rekke land i Nord-Afrika og deretter i Midtøsten, og som førte til politiske endringer i flere land (ref: Det store norske leksikon),

<sup>8</sup> OECD-heftet ”OECD (2013), International Migration Outlook 2013, OECD Publishing.

[http://dx.doi.org/10.1787/migr\\_outlook-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-en)

<sup>9</sup> <https://www.ssb.no/innvbef>

skriver Døving, refererer begrepet *multikulturell seg* til kulturelt mangfold som et faktum; *multikulturalisme* til en normativ respons på dette faktum.

### 2.3.2 Begrepet "innvandrer"

Begrepeene brukt om innvandring eller integrering av innvandrerne er mange og enkelte av dem er vanskelig å forstå for "vanlige" folk – det vil si de som ikke jobber med forskning om temaet. Eksempelvis har begrepet "innvandrer" gjennom årene fått en betydning som til tider kan fremstå forvirrende. SSB<sup>10</sup> reviderte definisjonen av «innvandrere» i år 2000 og deretter i 2008. "Innvandrere" erstattet betegnelsen "førstegenerasjonsinnvandrere"; "norskfødte med innvandrerforeldre" erstattet "personer født i Norge av to utenlandske foreldre"; og "innvandrere og norskfødte" med «personer med innvandrerforeldre". I følge en 2004 SSB-artikkel om befolkningen, kom innvandrerne i Norge fra 206 land som til sammen utgjorde 330 000 personer eller 7,3 % av befolkningen (Østby 2004). Og i følge en SSB-statistikkrapport<sup>11</sup> om befolkning som ble publisert i fjor, øker innvandringen stadig. Det betyr at representasjon av personer fra land som ikke var registrert i 2004 sannsynligvis også øker. I svært mange sammenhenger brukes begrepet "innvandrer" om alle disse menneskene som kommer fra disse 206 forskjellige landene. På 70-, 80 og -90-tallet var det positivt å være innvandrer i Norge da innvandrerne som kom ble sett på som ressurs. Men Arbeiderpartiets visjon om "det fargerike felleskap" ble imidlertid ikke langvarig da det viste seg at det ikke tok hensyn til menneskenes forskjeller (Østby 2004). For meg kjennes det ut som Norge er bebodd av to grupper – "nordmenn" og "innvandrere". Det vil si at de som ikke er ansett som norske, automatisk klassifiseres som innvandrere. Som nevnt er det, ifølge SSB, personer fra minst 206 forskjellige land som dekkes av begrepet. Bare det tilsier at en langt mer sofistikert forståelse av begrepet er nødvendig hvis styringsmaktens mål om at innvandrerne skal bli sett på som ressurs skal kunne oppnås. Gullestad (2002) skriver om norsk nasjonal identitet som har vært gjenstand for bevaring gjennom kontraster. På 1900-tallet var et norsk navn et viktig tegn på ikke å være dansk, for embetsmennene og øvrigheten ble oppfattet som danske. I dag er 'typisk norsk' det motsatte av hva innvandrerne er. Denne kontrasten ser ut til å være folks hverdagsoppfatning av hvordan det er å høre til den ene eller den andre gruppen.

---

<sup>10</sup> <http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa119/sa119.pdf>

<sup>11</sup> <http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvgrunn/aar/2012-08-30>

### 2.3.3 Begrepet "integrering"

Sammen med andre europeiske land ble konseptet "integrasjon" introdusert i Norge i 1970-årene. Det skulle være tilpasset en ny tid, omfatte en ny forståelse av relasjoner mellom majoritet og minoriteter, vektlegge betydningen av kulturelle røtter, identitet og etnisitet; det skulle ikke øves vold på individers kulturelle bakgrunn. Det er politisk enighet i dag om at immigranter skal integreres i en stat som skal gjenspeile et flerkulturelt samfunn. Det har vært uklarheter og uenigheter om dette, herunder i hvilken grad felles kulturelle verdier er viktig i et slikt samfunn (Døving 2009). Et flerkulturelt samfunn i norsk sammenheng innebærer en endring fra et homogent samfunn til et annet (flerkulturelt) samfunn. Og for å få til denne overgangen må det skje en integrering, men hvem skal da integreres? Skal integreringen være enveis? Er det fremdeles kun innvandrere som bør integreres? Og hva mener vi egentlig med begrepet "integrering"? Dette illustrerer at begrepet ikke er så lett å forstå, for selv om det er mye brukt i ulike media og politiske programmer som refererer til innvandrere, blir det ofte ikke klart definert.

### 2.3.4 Begrepet "mangfold"

I følge rapporten "*Immigration and National Identity in Norway*" (Hylland Eriksen 2013) må det innføres noen tiltak for at det norske samfunnet – som historisk har vært svært etnisk og kulturelt homogent – skal kunne innføre solidaritet blant landets mangfoldige befolkning. Hylland Eriksen presenterer forslag til tiltakene: 1) styrke samhold og statsborgerskap, 2) promotere *mangfold* innenfor rammen av norske verdier, 3) sikre representasjon av *mangfold*, 4) forebygge diskriminering, og 5) *mangfold* bør en gang for alle erstatte multikulturalisme som et beskrivende begrep.

Det kan virke her som om begrepet "mangfold" er noe alle forstår, at det brukes i ulike sammenhenger, men svært ofte refererer det til noe med innvandrere eller innvandring. I næringslivssammenheng, tillegges dette begrepet en bredere betydning. Kan det være et poeng å ha en felles forståelse for dette begrepet? Dette vil bli drøftet nærmere i kapittel 5.

## 2.3 Dagens norske økonomi

Det er mye som tyder på at innvandring generelt til Norge vil fortsette å øke i årene fremover. Rekruttering av innvandrere i arbeidslivet vil dermed fortsette å være en relativ stor del av norsk samfunnsplanlegging og samfunnsutvikling.

Og med utviklingen i den globaliserte økonomien, vil det norske arbeidslivet ha nytte av innvandrere med spisskompetanse i sentrale stillinger. Eksport av varer og tjenester vil være den delen av handelen som Norge kan satse mer på i den globaliserte økonomien. Høy oljepris og økt gassutvinning ga store eksportinntekter og økt handelsoverskudd i 2012 i følge SSBs rapport<sup>12</sup>.

Grafen til høyre er hentet fra denne rapporten. Den

viser en oversikt over hvor bra den norske eksporten har vært i de siste 9 årene på tross av den siste finanskrisen som blant annet USA og mange land i Europa har slitt med siden 2008 og fremdeles sliter med (Hylland Eriksen 2013).

Handelsbalansen. Milliarder kroner



Kilde: Statistisk sentralbyrå.

## 2.4 GFs forståelsesformer for tilpasninger i arbeidssektoren

I følge tidligere administrerende direktør i NHO, John G. Bernander, er NHO opptatt av at medlemsbedriftene får tilgang til den arbeidskraften som kvalifiserte personer med flerkulturell bakgrunn representerer, fordi høyt utdannet arbeidskraft er en attraktiv ressurs. Videre legger han til at GF vil bidra til at norske selskaper ser fordelene, lønnsomheten og mulighetene som følger med migranter<sup>13</sup>. Bernander peker på at det kan åpne for innovasjon, vekst og lønnsomhet dersom NHO lykkes med å utvikle et *mangfoldig* arbeidsliv. Det store behovet for visse typer arbeidskraft i Norge gjelder først og fremst arbeid innen industri. Ettersom den globale økonomiske veksten foregår hovedsakelig i store deler av Asia og noen deler av Sør-Amerika, er kompetanse innenfor forståelse markeder på disse stedene en uvurderlig ressurs for de land som vil satse på dem. Norge er ett av disse landene, og mange norske selskaper etterlyser derfor kompetente personer som er formet etter dagens kommunikasjons- og teknologiutvikling. Tradisjonell topplederkompetanse er dermed ikke tilstrekkelig. Valgkomiteene må erkjenne at de er nødt til å ta mangfold i styrene på alvor og tørre å rekruttere bredere (Salbuvik og Seres 2012).

<sup>12</sup> <http://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar-endelige/2013-06-24>

<sup>13</sup> [www.nho.no/globalfuture/](http://www.nho.no/globalfuture/)

I følge konseptet om humankapital er arbeidskraften den viktigste ressursen i en økonomi. Nærings- og handelsdepartementet har lagt ut et faktahefte<sup>14</sup> om norsk næringsliv på sine hjemmesider der prinsippet om humankapital er etterfulgt. Nærings- og handelsdepartementet mener at det er viktig med en politikk som fremmer høy yrkesdeltakelse, bevegelse av arbeidskraft mellom bedrifter og bransjer, samt høy og relevant kompetanse. ”*Acculturation*” (Harris m. fl 2004), også kjent som ”kulturell integrering” – effektiv tilpasning og innretning til en spesifikk kultur, la det være seg en subkultur i ens eget land eller i utlandet – har vært et nokså kjent begrep innenfor globalledelse. Disse to konseptene pluss en velutviklet evne til å tilpasse seg, å være fleksibel, utgjør nøkkelen til den globale økonomiens vekstarene. Tidligere Høyre-politiker, Kristin Clemet har, gjennom Civita<sup>15</sup>, og sammen med NHO, lanserte ideen om at Norge bør utnytte alle sine arbeidskraftressurser. De tar i denne sammenheng særlig sikte på høyt utdannede innvandrere i Norge. Det henvises til en 2004-rapport fra Frischsenteret<sup>16</sup> som viser en sammenligning av inntektsprofilene for innvandrere i Norge og i USA. Rapporten viser at innvandrerne øker inntekten raskere enn resten av befolkningen begge steder. I følge Norut-rapport ”*Med håp og engasjement: En kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner*” (Aure m. fl. 2010) var det flere regioner i Norge som opplevde en relativ stor mangel på kompetent arbeidskraft i 2000-årene. Agder var én av disse regionene. NHO Agder fant ut at noe måtte gjøres raskt og satte i gang et mobiliseringstiltak under visjonen ”Vekke nye tanker” – som da var pilotprosjektet for GF. Ettersom en rekke organisasjoner og virksomheter støtter GF, tyder det på at det er bred enighet om tilpasningene som må gjøres i det norske arbeidslivet knyttet til den globale utviklingen.

GFs forståelsesformer for arbeidsmarkedstilpasninger er altså overbevisninger som hovedsakelig er basert på en hovedforståelse om at Norge må tilpasse seg utviklingen i den globale økonomien – 1) Ressurser i form av kompetanse hos høyt utdannede innvandrere må nyttiggjøres; 2) Dette gjøres gjennom et opplæringsprogram som sørger for at de blir kjent med ”den norske kulturen”, de får stimulans for å våge å komme seg inn i bedre stillinger i arbeidslivet, får hjelp til eksponering i ulike fora innenfor arbeidslivet.

---

<sup>14</sup> [http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/veiledninger\\_brosjyrer/2005/Faktahefte-om-norsk-naringsliv/28.html?id=275600](http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/veiledninger_brosjyrer/2005/Faktahefte-om-norsk-naringsliv/28.html?id=275600)

<sup>15</sup> Civita er en liberal tankesmie som gjennom sitt arbeid skal bidra til økt forståelse og oppslutning om de verdiene som ligger til grunn for en fri økonomi; [www.civita.no](http://www.civita.no)

<sup>16</sup> En uavhengig stiftelse for samfunnsøkonomisk forskning opprettet av Universitetet i Oslo; <http://www.frisch.uio.no/>

### 3 Teoretisk grunnlag

Gjennom NHOs mobiliseringsprosjektet Global Future ønsker jeg å utforske hvilke forståelsesformer prosjektet baserer seg på og hvordan disse praktiseres. Videre vil jeg se på hvordan prosjektet utrunder deltakerne med nødvendige redskap for å møte utfordringene de står overfor på veien til lederstillinger eller styreverv i det norske arbeidslivet. Det betyr at jeg er nødt til å se på hvilke forståelsesformene som benyttes i prosjektet, måter de er benyttet på og hvilke resultater dette har gitt hittil. For å kunne besvare problemstillingen min, ”*Hvordan sammenfaller intensjonene til mobiliseringsprosjektet Global Future med utfordringene prosjektdeltakerne står overfor?*”, er det nødvendig å se nærmere på hvilke forståelsesmodeller som ligger til grunn for etableringen av GF, hvordan disse forståelsesmodellene benyttes i prosjektets lederutviklingsprogram og hvilke resultater prosjektet har generert så langt. Dette kan videre innebære å se nærmere på behovet for førstegenerasjonsinnvandrere i lederstillinger sett i sammenheng med det norske arbeidslivet, den norske økonomien, den norske kulturen – særlig i forhold til arbeids – og innvandringsdiskursen i Norge for tiden.

#### 3.1 Tilnærmingens grunnleggende tankegang

Som det har kommet fram i gjennomgangen av innvandringsdiskursen i Norge i kapittel 2, hevder jeg at den norske innvandringsdebatten over tid har ført til en høyst forenklet forståelse av forhold som gjelder innvandrere og innvandring. Den alminnelige holdningen om temaet innvandring/innvandrere har altså vært basert på en forståelse som ikke har tatt hensyn til det komplekse innholdet i ulike begreper som f.eks. ”innvandrere”, og som i stor grad er formidlet av tabloid-media. Dette har skapt et skille mellom borgerne som Marianne Gullestad (2002) kaller ”oss” og ”dem”, et skille som etter min mening ikke tjener noen. Jeg argumenterer for at dette skillet representerer en stor utfordring for rekrutterings- eller mobiliseringsprosjekter som GF.

Den grunnleggende tankegangen i denne oppgaven vedrørende den teoretiske tilnærmingen kan knyttes til forholdet mellom individ og samfunn, eller det man kaller ”aktør/struktur” perspektivet, en dikotomi i samfunnsvitenskap der fokus på folks hensikter og mening med det de gjør på den ene enden, og sosial ordninger og strukturer som gir mennesker forskjellige mulighet og begrensninger i sine handlinger på den andre (Martinussen 1999). NHO kan gjennom sitt mobiliseringsprosjekt GF både forstås som aktør og struktur. Som aktør er NHO en organisasjon som jobber for å ivareta sine medlemsbedrifters interesser. Det vil si at NHOs

anliggende er å jobbe med saker som legger føringer for sine medlemsbedrifter i forhold til nærings- og arbeidslivspolitikken. Som initiativtaker til mobiliseringsprosjektet GF og sentral aktør i denne sammenheng, går NHO ut i samfunnet både for å introdusere og å gjennomføre prosjektet. Det innebærer at NHO oppsøker, etter aksepterte regler og prinsipper, det norske samfunnets strukturer – offentligheten, politiske organer og andre organisasjoner, både private og offentlige, – for å overbevise dem om at initiativet (dvs. GF) tilfører samfunnet noe som alle tjener på, noe som innebærer endring i folks hverdagsliv.

Som struktur er NHO en landsomfattende organisasjon fordelt på 13 regioner, noe som betyr at hver region har sin egen administrasjon og leder og at medlemsbedriftene henvender seg til sine regionale NHO-kontorer. NHOs sentraladministrasjon tar seg av saker som angår nasjonale interesser for organisasjonen som helhet. I forhold til GF, er NHO den instansen som prosjektet rapporterer til og må forholde seg til i det hele tatt, og er dermed den som avgjør innholdet i prosjektets lederutviklingsprogram. Videre er NHO den som setter opp prosjektets målsetninger, foretar målstyring og kontrollerer at alt fungerer etter hensikten. Målstyrings- og kontrollmekanismene som NHO benytter, er utarbeidet etter forståelser, lover, regler eller politikk som de selv har vært underlagt. Politikk er dermed en god del av NHOs og GFs hverdagsliv.

Prosjektdeltakerne er helt sentrale aktører da de er individene som gjennomfører prosjektets prosesser i tråd med prosjektets målsetninger. De tar inn over seg NHOs forståelser gjennom prosjektets lederutviklingsprogram, bearbeider dem og fremviser dem til sine omgivelser gjennom sine hverdagsaktiviteter. NHOs politikk blir dermed en del av hverdagslivet til både deltakerne og de andre som er involvert i prosjektet. På den annen side representerer prosjektdeltakerne også strukturen da vi alle er en del av samfunnets struktur gjennom for eksempel våre yrker og familieliv, som er en stor del av vårt hverdagsliv.

Omgivelsene består av strukturer som aktørene selv har bidratt til å skape gjennom sine handlinger, som er foretatt bevisst eller ubevisst (Schiefløe 2011). Spørsmålet er hvordan dette skjer. For å kunne utforske dette, er det nødvendig å se nærmere på folks hverdager og forholdene som influerer dem, hvordan de reagerer på sine omgivelser og hvordan individuelle handlinger blir til kollektive overbevisninger. Det handler med andre ord om å foreta en studie på hverdagsliv og politikk. Peter L. Berger og Thomas Luckmanns (1966) konstruksjonssyntese og praksisteori representerer disse perspektivene, og vil derfor stå for det teoretiske utgangspunktet i denne oppgaven.



Resten av kapittelet vil bli disponert på følgende måte: det neste avsnittet vil dreie seg om forholdet mellom hverdagsliv og politikk, da dette forholdet er et sentralt element i diskusjonen av caset, som så vidt er introdusert innledningsvis i dette kapitlet. Dessuten er forholdet mellom hverdagsliv og politikk et sentralt innhold i det teoretiske rammeverket i denne oppgaven. Deretter følger et avsnitt med en redegjørelse for begrepene i Berg og Luckmanns konstruksjonssyntese. Jeg vil deretter trekke inn praksisteori, som et inntak til å ta Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese på alvor. Dette blir etterfulgt av et avsnitt som omhandler tilnærming til integrering basert på mangfold. Kapittelet avsluttes med et avsnitt om implikasjoner av den teoretiske gjennomgangen til selve analysen.

## 3.2 Hverdagsliv og politikk

Hverdagsliv utgjør rammen for vår eksistens i samfunnet. Det er et empirisk fenomen – det er der faktiske beskrivelser av hvordan vi organiserer livene våre på skjær. Hverdagsliv hjelper oss å rette et analytisk blikk mot forståelse av folks trivialiteter og rutiner, og hjelper oss til å få innsikt og forståelse for meningen i det livet folk lever. Slikt sett representerer hverdagsliv et nedenfra perspektiv. Hverdagsliv er også et praksisfelt som reguleres gjennom ulike politiske områder (Thrana m. fl. 2009). Hverdagsliv kan dermed forstås som en arena hvor vi skaper aktiviteter som får oss til å foreta handlinger. Denne arenaen gjør vi til vår egen verden, vår virkelighet. Men våre handlinger i denne arenaen er et resultat av ulike reguleringer, regler, skikker, osv. Vårt hverdagsliv er dermed skapt av både oss og andre forhold i samfunnet gjennom ulike prosesser. Dynamikken i slike prosesser ønsker jeg å belyse. I samfunnsvitenskap kalles dette sosial virkelighet.

Anniken Førde (2007) hevder at det å studere forholdet mellom hverdagsliv og politikk handler om å se hvordan de henger sammen og å forstå det gjensidige forholdet mellom dem. Hvordan påvirker politikken hverdagslivet til folk og har de som aktører mulighet til å forme sine praksiser? I så fall hvordan? Hvordan kan aktørene gjennom individuell og kollektiv handling forme politikken? Altså spørsmål om makt, dominans, innvirkning og kreativt mangfold. Det handler også om hvordan man definerer politikk. Er politikk kun eksterne strukturer som aktørene bare må tilpasse seg i sine praksiser, eller er politikk et resultat av, eller en del av, aktørenes praksis? Det er nettopp denne problematikken denne masteroppgaven handler om. Dvs å stille spørsmål om disse forholdene knyttet til etableringen av prosjektet GF: Hvordan virker prosjektet inn på hverdagslivet til deltagerne? Og hvilke muligheter har de selv til å forme prosjektet? Er prosjektet tilpasset en eksisterende integreringspolitikk? Eller er den tenkt til å påvirke innvandringspolitikken slik at den får et

annet innhold/form som kan gjøre det lettere å få rekruttert innvandrere inn i det norske arbeidslivet?

### 3.3 Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese

De grunnleggende påstandene i argumentasjonen til Berger og Luckmann (1966) om virkelighetskonstruksjon er at virkeligheten skapes av samfunnet og at kunnskapssosiologien må analysere prosessen der dette skjer. Forfatterne har måletsetning er å analysere det de kaller *hverdagsvirkeligheten*, eller mer presist: kunnskapen og forståelsen som styrer vår adferd i hverdagen. De hevder at hverdagslivet fremstår som en virkelighet som vi som mennesker tolker på en slik måte at det blir subjektivt meningsfylt for oss. Samtidig oppfatter vi hverdagsvirkeligheten som ordnet i mønstre som er uavhengige av vår egen opplevelse. Vi ser på virkeligheten som intersubjektiv, og som en verden vi har til felles med andre (Berger og Luckmann 1966). Videre hevder forfatterne at dette samfunnet alltid har vært der, selv før vi kom til verden; og at den tunge virkeligheten hviler over oss mennesker i form av *institusjonene*, som utgjør det samfunnet vi lever i. Ett av styringsverktøyene i dette samfunnet består av retningslinjer, lover og regler som blir produsert og reproduisert gjennom politikk. Vår virkelighet skapes på denne måten, gjennom kontinuerlig produksjon og reproduksjon av våre handlinger og aktiviteter i vårt hverdagsliv (ibid).

Berger og Luckmann hevder at siden samfunnet eksisterer som både objektiv og subjektiv virkelighet, må en dekkende teoretisk forståelse av det omfatte begge disse aspektene. Disse aspektene får sin fortjente anerkjennelse hvis samfunnet oppfattes som en fortløpende dialektisk prosess som er sammensatt av de tre konstruksjonsfasene: *eksternalisering*, *objektivering* og *internalisering*. De fremholder at forholdet mellom mennesker og samfunnet skjer i en fortløpende dialektisk prosess som er sammensatt av disse tre fasene. Det vil si at alle deler av samfunnet preges av disse samtidig, og at en samfunnsanalyse som benytter deres konstruksjonssyntese dermed krever at alle tre fasene omfattes (ibid).

#### 3.3.1 Grunnlaget for kunnskap i hverdagen

Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese er presentert i deres bok *Den samfunnsskapte virkelighet* (1966) i tre hoveddeler. Dette avsnittet omhandler den første delen, som igjen handler om forutsetningen for å kunne gjennomføre det som kreves i de to andre delene. Den starter altså med en klargjøring av hvordan virkeligheten fremstår for den alminnelige samfunnsborgers fornuft.

### *Hverdagsvirkeligheten*

Forfatterne hevder at *hverdagsvirkeligheten* er organisert rundt kroppens ”her” og tilstedeværelsens ”nå”. Dette ”her” og ”nå” er i sentrum av ens oppmerksomhet på hverdagsvirkeligheten. Den er ens bevissthets *realissimum*. Den er ikke uttømt i og med dette umiddelbare nærværet, men omfatter også fenomener som ikke er til stede ”her og nå”. Opplevelse av hverdagslivet foregår i forskjellige grader av nærhet og fjernhet – både romlig og tidsmessig. Nærmest er sonen som er direkte tilgjengelig for ens fysiske manipulering. Denne sonen inneholder den verden som er innenfor vedkommendes rekkevidde (ibid).

### *Samhandling i hverdagen*

*Sosial interaksjon i hverdagen* betegner samhandling der ansikt-til-ansikt situasjon er nøkkelbegrepet og prototypen på sosial interaksjon. Vår hverdagsvirkelighet deles altså med andre. I denne situasjonen er uttrykkene til den ene rettet mot den andre og vice versa, og en vedvarende vekselvirkning av uttrykksfulle handlinger er tilgjengelig for begge samtidig. Det betyr at den enes subjektivitet er tilgjengelig for den andre gjennom et maksimum av symptomer og omvendt. Her tas det naturligvis høyde for mistolkning (ibid)

### *Språk og kunnskap i hverdagen*

Språket er et viktig redskap i denne sammenhengen. Det hjelper oss til å ordne inntrykk og erfaringer, og til å dele virkelighetsbilder. Hva slags språk vi bruker, hvilke begreper vi knytter til ulike situasjoner, og hva slags sammenheng vi tolker erfaringer og observasjoner inn i, er resultater av et komplekst samspill mellom det enkelte individ og de sosiale omgivelsene det befinner seg i (ibid). Språk og kunnskap er en stor del av en kultur. Innenfor den globale økonomi er kulturell integrering sentralt. Dette innebærer å kunne kommunisere på tvers av kulturelle forskjeller – ikke minst handelsmessig. Språk og kunnskap i hverdagen spiller sentrale roller i hvordan vi lever våre hverdager. Språket er et viktig instrument for å kunne uttrykke våre kunnskaper. Beherskelse av språket i en bestemt kultur er dermed en avgjørende faktor for å lykkes med å kunne demonstrere vår kunnskap. I GF er språkbeherskelse ett av vilkårene for å kunne delta i prosjektet. I min analyse settes fokus på språkbeherskelse i sammenheng med det å lykkes med å få tilgang til sentrale stillinger i det norske arbeidslivet.

### 3.3.2 Samfunnet som objektiv virkelighet

*Sosiale prosesser* er et sentralt og avgjørende begrep i denne dannelsesprosessen. Berger og Luckmann (1966) sier at de sosiale prosessene som bestemmer hvordan mennesket som organisme utvikler seg, er de samme sosiale prosessene som influerer og utvikler menneskets

selv i sin spesielle form. Dette betyr at det som gjør at et menneske blir et sosialt produkt omfatter også hele utviklingen av psykologiske karakteristikk av individet i dette mennesket. Videre betyr dette at hver enkelt av oss mennesker er et produkt av våre omgivelser som kan variere, og kan derfor by på utfordringer for hver enkelt med tanke på å forstå hverandre.

For å forsøke å forstå dette tydeligere sier Berger og Luckmann at på den ene siden *er* menneske en kropp, og på den andre siden *har* menneske kropp. Tatt i betraktning hvordan sosiale prosessene virker inn på mennesker, så betyr dette at kroppen er der til disposisjon for mennesket, men den er ikke noe som gjenspeiler sin egen opplevelse av seg selv. Det å oppleve seg selv på denne måten – i forhold til sin kropp – krever en balansegang, som gjenopprettes gang på gang. Berger og Luckmann hevder at denne balansegangen har visse konsekvenser for analysen av menneskelige aktiviteter. Mennesket skaper altså seg selv; denne selvreproduksjonen er til en hver tid en sosial virksomhet. De menneskelige omgivelsene – med alle de sosiokulturelle og psykologiske formeringer - blir til et menneskelig fellesskap. Mennesket eksisterer altså i en sammenheng av orden, retning og stabilitet. Og at det hele tiden *eksternaliserer* seg gjennom aktivitet. I denne fortløpende prosessen skapes sosial orden som vedlikeholdes og overføres videre (ibid).

### Eksternalisering

Den menneskelige aktivitetens eksternaliserte produkter er kunnskap om noe som er blitt formidlet på en eller annen måte gjennom ulike utsagn av virkeligheten (Berger & Luckmann 1966). I denne fasen formuleres kunnskapselementene i form av direkte utsagn om hvordan virkeligheten er. Markedsføring av kunnskap hvor aktører fremmer sine synspunkter og forklaringer foregår i denne fasen. Den kan være formell som når teoretikere fremlegger teorier som forklaring på bestemte sosiale fenomener. Den kan også være uformell og utvikles i daglig interaksjon mellom individer. Mediene har en stor rolle i formidlingen av teorier, forklaringer og faktaopplysninger (Schieffloe 2011). For å eksemplifisere dette i forhold til caset i denne oppgaven, har GF brukt alle mediene og arenaene de kunne få tak i for å spre kunnskap om prosjektet og evnene til dets deltakere.

### Institusjonalisering

All menneskelig aktivitet er underlagt vanedannelse, i følge Berger og Luckmann. Den viktigste delen av vanene i mennesket aktiviteter oppstår simultant med *institusjonalisering*, som skjer når forskjellige aktører foretar en gjensidig typeinndeling av sine vanemessige handlinger. Hver typeinndeling er således en institusjon, hvor individuelle aktører og

handlinger er delt inn i typer (Berger & Luckmann 1966). I forhold til GF, kan dette illustreres ved at opprettelsen av prosjektet er underlagt vanedannelse siden det er flere regioner i Norge som har hatt flere runder med lederutviklingsprogram. Regionene Troms og Oslo/Akershus er også forventet å ha flere omganger. GF som mobiliseringsprosjekt blir en institusjon gjennom gjentakelse av prosjektgjennomføringen.

### Objektivering

Historien til den institusjonelle verden har eksistert før individet ble født, og den vil være der etter dets død. Individets biografi er en liten del i samfunnets objektive historie.

Institusjonene, som historiske og objektive realiteter står overfor individet som uomtvistelig fakta. Institusjonenes objektive virkelighet blir ikke mindre fordi individet ikke forstår deres formål eller ikke. De kan være ubegripelige eller undertrykkende i sin uklarhet, men er likevel virkelige. De blir oppfattet som kunnskap og overføres som sådan. Den institusjonelle verden er objektivt menneskelig aktivitet, og det gjelder alle institusjoner (ibid: 75).

Når kunnskap om noe som er blitt formidlet på en eller annen måte gjennom ulike utsagn av virkeligheten får karakter av objektivitet, kalles prosessen *objektivering* (Berger og Luckmann 1966). Objektivering inntreffer når fakta eller teorier aksepteres som virkelige i kraft av seg selv, uavhengig av hvem som opprinnelig formulerte dem (Schiefløe 2011). Utsagnet ”flerkulturelle innvandrere” er allment akseptert i Norge i dag som bestående av mennesker hvis opprinnelsesland er utenfor Europa. Det virker ikke som det er mye uenighet om dette. Det kan virke ubegripelig og urettferdig siden de fleste innvandrere i Norge i følge SSB er fra Europa, og at de også representerer en annen kultur i tillegg den norske. ”Uklarhetene” som begrepsdifferensieringen som institusjoner – f eks SSB, andre forskningsinstitutter, aviser eller liknende – kan ha i sine rapporter/artikler /uttalelser osv. angående innvandrere, kan se ut til å medføre en *objektivt* forståelse av uttrykket ”flerkulturelle innvandrere” som aksepteres som virkelig. Objektivering er, med andre ord, en følge av praksis som fører til at et utsagn, teori, tro eller liknende får en akseptert betydning som gjør at det eller den blir virkelig.

### Roller

Berger og Luckmann definerer *roller* som typer av aktører involvert i en typeinndelingsprosess der de som foretar handlingene oppfattes som typer og ikke som unike individer. Roller oppstår i sammenheng med et objektivt lager av kunnskap som er felles for et kollektiv av aktører. I dette lageret finnes det standarder for hvordan man utfører rollen, og disse er tilgjengelige for alle medlemmene i et samfunn. All institusjonalisert atferd innebærer

roller. Rollene representerer den institusjonelle orden og inngår i institusjonaliseringens kontrollerende vesen (Berger & Luckmann 1966: 87).

### Legitimering

Legitimering som prosess kan best beskrives som en "andre ordens" objektivering av betydninger. Legitimeringens funksjon er å gjøre objektiveringer av "første orden" som er blitt institusjonalisert, objektivt tilgjengelig og subjektivt sannsynlige. Integrasjon i en eller annen form er det vanlige siktemålet for de som legitimerer (Berger & Luckmann 1966: 102). Berger og Luckmann hevder at det er nødvendig med legitimering i institusjonaliseringens første fase. Problemet med legitimering dukker opp når objektiveringer som er blitt institusjonalisert presenteres til en ny generasjon, der forklaring og rettferdiggjøring er to hovedprosesser i den.

"Legitimering 'forklarer' den institusjonelle orden ved å tillegge dens objektiverte betydninger kognitiv verdi. Legitimering 'rettferdiggjør' den institusjonelle orden ved å tilskrive dens forutsetninger normativ gyldighet" (ibid: 104).

La meg forsøke å støtte drøftingen her med et eksempel. Ordet "kvotering" er (i alle fall delvis) en legitim måte å forstå forskjeller på med tanke på å komme inn, for eksempel, i det norske arbeidslivet. Legitimeringen av begrepet kvotering forekom gjennom typeinndelingsprosesser av verdier og kunnskaper som omsider var blitt institusjonaliserte objektiveringer. Begrepet gir en legitim forståelse på at det er noen grupper i samfunnets sosiale orden som skiller seg fra de andre, og som har ulike egenskaper og /eller muligheter.

### 3.3.3 Samfunnet som subjektiv virkelighet

Dette avsnittet omhandler den tredje delen av syntesen der internaliseringsfasen er hovedtema. Denne fasen inneholder hovedsakelig en sosialiseringssprosess som begynner allerede i vår barndom og fortsetter mens vi holder på med å utvikle oss som menneske. Det er vår måte å dele våre omgivelser på med våre signifikante andre. Vi foretar våre handlinger i en objektiv sosial struktur og dermed også i en objektiv sosial verden (ibid).

#### *Overtakelse av andres verden*

*Internalisering* er en prosess som utgjør grunnlaget for forståelsen av ens medmennesker og oppfatningen av verden som noe meningsfylt og en sosial virkelighet. Det er denne prosessen som forekommer/ begynner når individet "overtar" den verden som andre allerede bor i. Når "overtakelsen" av denne verden skjer, kan den gjenskapes slik at individet som overtok verdenen forstår de andre og selve den verden som ble overtatt. Når individet begynner å få noen korte øyeblikk sammen med de andre (eller minst én av dem) som er nok til at de

sammen danner et helhetlig perspektiv som intersubjektivt knytter hendelsesforløpene sammen, begynner de å definere sine felles situasjoner gjensidig. Tilknytninger med hverandre og et innbyrdes ønske om fremtidige samhandling utvikles. Når prosessen har kommet til dette punktet, lever ikke begge (eller alle) parter bare i den samme verdenen, de tar del i hverandres tilværelse. Det er da man kan si at individet som ”overtok” verdenen har sluttet seg til den og tar den som sin egen (ibid).

Internalisering inntreffer når medlemmene av en kultur lærer de objektiverte sannhetene i en kultur og gjør dem til sine egne (Schieffloe 2011). Et eksempel som kan relateres til caset til denne oppgaven: Det er en selvsagt sannhet og en legitim oppfatning at innvandrere i Norge kan søke på alle offentlige jobbstillinger da offentlige arbeidsgivere i de senere årene har blitt forpliktet til å oppfordre innvandrere om å søke stillingen i sine jobbannonser. Ved visse offentlige institusjoner er det innvandrere som har søkt stilling der til og med kreve å bli innkalt på intervju for å gi dem sikkerhet på at deres søknader har blitt behandlet. For et par ti år siden var det langt vanskeligere for innvandrere å bli innkalt til et jobbintervju ved offentlige institusjoner. Enda vanskeligere var det for en innvandrere faktisk å bli tilsatt i stillingen uten å ha blitt rekruttert gjennom et eller annet arbeidsmarkedstiltak.

### *Sosialisering og fordeling av kunnskap*

Sosialisering er som nevnt et dominerende begrep når man snakker om internalisering. Berger og Luckmann skriver at det ikke finnes en fullstendig vellykket sosialisering; mens en totalt mislykket én skjer nesten aldri. Forfatterne hevder at en vellykket sosialisering oppnås når det eksisterer en høy oppbygging av symmetri mellom den objektive og den subjektive virkeligheten (Berger & Luckmann 1966). De sier at samfunn som har enkel arbeidsfordeling og minimal kunnskapsfordeling gjerne får en vellykket sosialisering. De hevder videre at en kompleks fordeling av kunnskap kan føre til kompleks formidling av objektive virkelighet, som igjen kan føre til en mislykket sosialisering. De tar den intellektuelle som et godt eksempel her, og definerer den som innehaver av en ekspertise som ”ingen vil ha”. For at dens budskap skal nå samfunnet, må kunnskapen den sitter med omdefineres i forhold til den generelle eller legitimerede forståelsen av kunnskapen (ibid).

### 3.4 Praksisteori

Sherry Ortner (1984) argumenterer for at praksisteorien tar alle 3 leddene i Berger og Luckmanns modell på alvor. Hun refererer til Pierre Bourdieu (1984) og Marshall Sahlins' (1981) som noen eksplisitte forsøk på å utdype en praksisbasert modell. I følge Ortner vektlegger denne modellen herredømme. Hun påpeker at praksisteori ikke er et enhetlig paradigme, men det unike som knytter ulike praksisorienterte analyser sammen. Hun definerer studiet av praksis som studiet av alt folk gjør, men med fokus på politiske implikasjoner – enten de er overveid eller ikke. Studiet av praksis, legger hun til, søker etter forklaring på forholdene som oppnås menneskelig handling på den ene siden og en eller annen enhet som kan kalles "systemet" på den andre; med andre ord forholdet mellom aktør og struktur. Følgelig kan praksisorientert forskning dermed forstås som studiet av all menneskelig handling og hvordan den er knyttet til omverden gjennom ulike vilkår som både avgrenser og muliggjør handling. Det kan virke som om praksis omfatter hvilken som helst type menneskelig aktivitet, men Ortner understreker at studiet av praksis innebærer studiet av alle former for menneskelige handlinger eller prosesser, men fra en bestemt – politisk – synsvinkel.

Førde (2007) hevder at praksis er blitt et sentralt begrep i nyere samfunnsforskning. I likhet med Ortner, refererer hun til Bourdieus forståelse av praksis – dvs noe som oppstår i krysningen mellom individuelle og kollektive prosesser, mellom symbolske krefter og materiell eller økonomisk makt. Førde sier at praksis kan sees som knutepunkt mellom aktør og struktur, eller mellom aktøren og hans/hennes verden. Praksisteori kan dermed defineres som en grunnlagsrefleksjon over spørsmål om forholdet hverdagsliv-politikk, dvs hvordan de påvirker hverandre og hvordan de individuelle og kollektive praksisene som ligger bak hver av dem bidrar til å utforme hverandre (ibid).

#### 3.4.1 Komplementerende tilnærminger

Som det har kommet fram av gjennomgangen av det teoretiske utgangspunktet hittil, kan både konstruksjonssyntesen til Berger og Luckmann og praksisteori knyttes til aktør/struktur problematikken der *hverdagsliv* og *politikk* benyttes som styrende begreper. Og det at Ortner (1984) bekrefter at de tre fasene i Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese aksepteres innenfor praksisteori indikerer at tilnærmingene komplementerer hverandre. De danner dermed et godt grunnlag for et analyseverktøy til å forstå hvordan GFs intensjoner sammenfaller med integreringsutfordringene deltakerne står overfor på veien til lederstillinger eller styreverv i det norske arbeidslivet.



### 3.5 Sosialt konstruert integrering basert på mangfold

Mangfold i arbeidslivet får større og større aktualitet hos norske bedrifter, ifølge Robert Bye og Margrete Haugum (2009). Videre hevder de at mangfold som fagområde er under utvikling i et skjæringspunkt mellom fagområder som psykologi, sosiologi, biologi, organisasjon og ledelse og økonomi (ibid.: 5). De henviser til Harrison og Sin (2006) i sin definisjon av begrepet mangfold som er *den kollektive mengden av ulikheter blant medlemmene innenfor en sosial enhet*. I denne oppgaven vil den sosiale enheten som inngår i denne definisjonen representeres av det norske arbeidslivet.

De fleste er enige om at rekruttering av innvandrere inn i arbeidslivet er en svært effektiv integreringsmetode. Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI) hadde blant annet en konferanse i 2009 hvor det ble lagt vekt på arbeid som nøkkel til integrering. Det er også en stor enighet om at lik deltakelse i arbeidsmarkedet er en forutsetning for mangfold (Hylland Eriksen 2013). I dette underkapitlet skal jeg prøve å anvende Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese til å forstå mangfold og integrering med særlig vekt på arbeidslivet. Konseptet er konstruert gjennom en 3-sidig prosess, og går ut på hvordan det norske samfunnet kan utvikle konseptet om lik deltakelse i dets arbeidsliv gjennom begrepene – *eksternalisering, objektivisering og internalisering* – til Berger og Luckmanns virkelighetskonstruksjonssyntese.

#### 3.5.1 Våre handlinger gjennom aktiviteter

Som det har kommet fram i gjennomgangen av Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese, eksternaliserer vi oss – det vil si vi gjør våre ideer/tanker/planer, osv kjent gjennom en samhandlingsprosess – overfor andre mennesker. Det betyr videre at gjennom aktivitetene der våre handlinger blir foretatt, samhandler vi med våre omgivelser, og i denne prosessen formidler vi våre tanker, ideer, følelser, osv til andre aktører og omvendt. Denne prosessen er det første trinnet i denne konstruksjonsprosessen. Konkret utgjør denne prosessen her å bringe fram – eller å eksternalisere – en forståelse av hva mangfold skal innebære i sentrale arenaer i våre hverdager; på skole, i sosiale medier og på arbeidssted, der vi tilbringer det meste av vårt hverdagsliv. Det finnes svært mange ulike forståelser av mangfold; det er derfor vanskelig å foreta en undersøkelse eller målinger av det, i følge Robert Bye og Margrethe Haugum (2009). De hevder at mangfold må forstås gjennom ulike dimensjoner slik som kjønn, etnisitet, seksuell legning, utdanning, og psykologiske dimensjoner som verdier, holdninger og ideologier. Jeg vil argumentere for at, i tillegg til det, må mangfold også forstås gjennom andre dimensjoner som alder, samt religiøs og språklig tilhørighet. Videre må forståelsen ikke

domineres av én eller noen av de nevnte dimensjonene. Forståelsen skal altså være bred, men den skal også være innenfor rammen av de sentrale norske verdier som bl a er basert på likhet, felleskap, villighet til å følge loven og tillit til andre.

Det er stadig flere innen det norske arbeidslivet som erkjenner at mangfold – selv om forståelsen av begrepet varierer fra sted til sted – er noe det er viktig å sette fokus på (ibid.). I den forbindelse bør arbeids- og fagorganisasjoner bruke ressurser på informasjons- og aktivitetstiltak som fremmer forståelse for betydningen av mangfold. Videre bør denne forståelsen være felles for alle. I følge Bye og Haugum (ibid.) finnes det gode eksempler på implementeringsverktøy som kan brukes i forbindelse med mangfoldsarbeidet på en arbeidsplass.

### 3.5.2 Når en handling har fått allmennaksept

Med referanse til 4.3.2a og b ovenfor, sier Berger og Luckmann at våre handlinger er underlagt vanedannelse. Det neste trinnet i denne konstruksjonsprosessen påbegynnes når en forståelse av mangfold er godt eksternalisert – dvs har vært introdusert eller ”markedsført” gjennom de ulike informasjonskanaler som arbeidslivet benytter seg av.

Når forståelse av mangfold ligger ”der ute”, er det viktig for aktørene å foreta oppfølgingsarbeidet. Det er vesentlig å følge opp med aktiviteter der påminnelse av den introduserte forståelsen på mangfold inngår. Man kan på et vis sammenligne dette med reklamebransjens markedsføringsmetode der repetisjon brukes som hovedmekanisme. Det vil si når man kjører en reklame av et bestemt produkt et visst antall ganger i løpet av kort tid i en viss periode, er det en større mulighet for at forbrukerne etter hvert vil huske eller gjenkjenne produktet reklamen representere og dets slagord. En slik repetisjonsmetode kan imidlertid noen ganger virke i motsatt retning – irritere forbrukerne av å se eller høre nøyaktig samme reklame om og om igjen. Reklameekspertene lager derfor noen modifiserte utgaver av samme reklame der den får varierte vinklinger, samt ulike lengder, men beholder budskapet og slagordet.

En bred forståelse av mangfold blir institusjonalisert når aktørene av samfunnet den er blitt eksternalisert på begynner å gi antydninger på at den er blitt en del av sine vaner. Det vil si når forskjellige aktører begynner å yte sine bidrag og/eller synspunkter – gjennom deltakelse i diskusjoner, debatter, utforming av regler, bestemmelse av aktivitetenes innhold, osv. – er bred forståelse av mangfold institusjonalisert, som videre betyr at den går gjennom

objektiveringsfasen. En bred forståelse av mangfold i denne fasen oppfattes legitimt og dermed virkelig.

### 3.5.3 Forståelse av mangfold som en del av vår virkelighet

Vanemessige handlinger åpner opp for nytenkning, i følge Berger og Luckmann (1966). De hevder at når en handling gjentas over tid og er blitt en vane, søker man en mer effektiv måte å foreta handlingen på. Når en bred forståelse av mangfold blir en selvsagt sannhet og en legitim oppfatning av den konstituerer det som fremgår av de ulike dimensjonene nevnt under eksternaliseringsfasen, har internalisering blitt oppnådd. Det tilsier at en bred forståelse av mangfold er blitt en virkelighet når aktørene starter å praktisere den og ta den til seg som sin egen forståelse. Pappapermisjon er et godt eksempel for å illustrere en internaliseringsprosess. Flere og flere norske menn som nettopp har fått barn gir uttrykk for at pappapermisjon ikke bare er en fornuftig måte å fordele ansvaret av å ta seg av barnet på, den gir også en tilfredsstillende følelse å få anledning til å utvikle far-og-barn-forholdet i en så tidlig fase. Når en bred forståelse av mangfold er blitt en virkelighet i det norske samfunnet, kan skillet ”oss” og ”dem” (Gullestad 2004) få en nedgående relevans og veien til å skape en felles nasjonal tilhørighet for alle kan bli kortere. I Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese er aktivitetene basert på aktørenes bevisste og ubevisste handlinger.

## 3.6 Implikasjoner til analysen

Empirien til denne oppgaven er basert som nevnt på en studie av GF; et prosjekt som er initiert av en uavhengig organisasjon i næringslivet som har fått støtte fra ulike aktører i samfunnet. Ved bruk av praksisteori, ønsker jeg, på et overordnet nivå, å belyse hvordan vårt hverdagsliv påvirker politikken og omvendt. Og dette vises gjennom anvendelsen av de tre fasene i Berger og Luckmanns konstruksjonssyntese som hovedanalyseverktøy.

Analysen presenteres i to deler – kapittel 5 og 6. I den første delen vil jeg drøfte innholdet i prosjektets lederutviklingsprogram og hvordan de virker inn på deltakerne. Her vil jeg drøfte problemstillingen min i forhold til skillelinjen ”struktur - handling”, der praksiser vil bli brukt som utgangspunkt. I den andre delen vil jeg drøfte resultatene prosjektet har så langt generert og sette dem i sammenheng med prosjektets målsettinger. Men jeg vil først presentere de metodiske tilnærmingene som analysen bygger på i kapittel 4.

## 4 Metodiske tilnærminger

I følge McCall og Simmons (1969, i Holme & Solvang 2004), kan kvalitativ metode ses på som et samlenavn for tilnærminger som i større eller mindre grad kombinerer teknikkene som brukes for å utføre en kvalitativ studie. Kvalitativ metode er altså en av flere tilnærminger som kan være til hjelp for oss i forståelse av samfunnsmessige fenomener gjennom at forskeren setter seg inn i den undersøkte situasjon og ser verden fra dennes synspunkt (ibid).

GF – empirien i denne oppgaven – er som presentert innledningsvis basert på et relativt ungt prosjekt i regi av en sentral organisasjon for næringslivsbedriftene i Norge. Prosjektet har et begrenset og relativt lavt antall deltakere, noe som i utgangspunktet skulle medføre en oversiktlig intervjuprosess. Jeg ønsker å identifisere og drøfte forståelsesmodellene som ligger bak prosjektets etablering, samt hvordan de anvendes i prosjektets lederutviklingsprogram. Jeg håper med det å få belyst hvordan prosjektets intensjoner sammenfaller med de integreringsutfordringer som deltakerne står overfor, som er nettopp er oppgavens hovedspørsmål. Dette innebærer at det er nødvendig å se fenomenet ”innenfra”. Det er også viktig å se situasjoner og omgivelser fra det perspektivet. Videre er det en stor fordel å oppleve selv hvordan metodene i programmet virker inn på en deltaker, dvs hvilke endringer de medfører i deltakers hverdagsliv. På denne bakgrunn har jeg funnet det passende å samle inn materialet gjennom en metode som er en kombinasjon av tre kvalitative teknikker – intervju, dokumentanalyse og observasjonsmetode. Følgelig utgjør materialet i denne oppgaven stoff hentet fra femten intervjuer; fem avisartikler, to av prosjektets skriftlige materiale og én evalueringsrapport. I tillegg består materialet av deltagende observasjon, som for øvrig utgjør en vesentlig del, gjennom at jeg selv har vært deltager i prosjektet.

### 4.1 Innledende prosess

Som nevnt tidligere, ønsker jeg å skrive en oppgave som dreier seg om innvandrere i forhold til det norske arbeidslivet. Da jeg fortalte dette til min lærer i faget kvalitativ metode, foreslo hun å sjekke ut et prosjekt som heter Global Future (GF). Det var første gangen jeg hørte om prosjektet. Jeg bestemte meg for umiddelbart å finne frem mest mulig informasjon om GF. Det viste seg imidlertid ikke å foreligge særlig mer informasjon om GF enn det som står på NHOs hjemmesider. Jeg husker dog godt at jeg på disse sidene fant en del bilder av unge, profesjonelt-kledde og smilende innvandrere og at disse bildene ga meg en rar følelse av å være ”hjemme”. I ettertid så tror jeg at jeg hadde bestemt meg for å oppsøke GF allerede da,

selv om jeg på det punktet bare var på utkikk etter nærmere opplysninger om prosjektet som jeg kunne ta til vurdering. Alt om GF som jeg fant på internett syntes jeg umiddelbart var interressant og spennende. Man kan muligens si at det var bra at det begynte slik, for nysgjerrigheten vokste betydelig som en følge av denne begeistringen. Nysgjerrigheten ga meg mye energi og entusiasme til å få begynne med oppgaven. Det ble med andre ord ganske raskt avgjort at GF skulle være min empiribasis. Jeg foretok deretter en gjennomgang av ulike databaser for artikler, masteroppgaver og lignende for å få en oversikt over hva som hadde vært skrevet om høyt utdannede innvandrere som deltar i et mobiliseringsprosjekt der målet er å få rekruttert dem i sentrale stillinger i det norske arbeidslivet. Resultatet var det at jeg fant svært mye som er skrevet om innvandrere, migrasjon og multikulturalisme i forhold til ulike temaer, men lite om høyt utdannede innvandrere, som en gruppe med ulike utdannelser, i forhold til sentrale stillinger i det norske arbeidslivet. Avgjørelsen om å ta kontakt med GF i Troms-regionen for å spørre dem om jeg kunne bruke prosjektet som empiribasis i min oppgave ble dermed endelig tatt.

#### 4.1.1 Motiverende og demotiverende forhold

Ideen om å skrive en masteroppgave om dette temaet gir meg en følelse av at jeg bidrar litt til den løpende diskusjonen i samfunnet om situasjonen til en gruppe personer som står over en del utfordringer i arbeidslivet i Norge. At jeg også er en del av denne gruppa, gir meg naturligvis ekstra motivasjon til å utforske temaet og muligens en tro på at dette kan gjøre meg bedre i stand til å identifisere og utforske utfordringene denne gruppa står ovenfor. Jeg tenkte i tillegg at datainnsamlingen også ville bli lettere av den grunn. Kontakten med mine informanter og selve prosjektet GF har vært en berikelse. Å bli kjent med nye personer som attpåtil er svært ressurssterke og full av optimisme har virkelig vært en eneste positiv opplevelse.

På den andre side opplevde jeg det var nokså demotiverende og stressende å måtte vente lenge på tilbakemelding, om jeg fikk tilbakemelding i det hele tatt, fra personer jeg sendte forespørsel til. Dette gjaldt forespørsler i forbindelse med etableringen av den initiale kontakten med GFs administrasjon og senere med å få informantene til å stille på intervju. Et annet forhold som gjorde meg frustrert i begynnelsen av prosessen, var at jeg hadde måttet bestemme meg for hvorvidt jeg også skulle ta kontakt med GF Oslo-Akershus for å få nok materiale å utforske. Jeg ville helst ikke bruke GF Oslo-Akershus som basis for empiri fordi det ville medføre reising til Østlandet i forbindelse med feltarbeidet – noe jeg helst ville unngå da jeg på den tiden var bosatt i Tromsø. Senere, etter å ha vært gjennom innviklede samtaler

og møter med ulike personer, endte jeg opp med å satse på både GF Troms og GF Oslo-Akershus som basis for min empiri.

#### 4.1.2 Kontakt med Global Future

Da jeg ikke ville risikere å stå uten materiale å forske på i hele den tiden som var beregnet for datainnsamlingen, tok jeg kontakt med prosjektlederen i Oslo-Akershus-regionen uten å få svar. Samtidig forsøkte jeg å få kontakt med GF Troms gjennom deres prosjektleder, men også det var forgjeves. Måten tingene foregikk på, fikk meg til å tenke at jeg måtte ha en alternativ plan. Jeg ga meg selv en uke for å tenke ut andre temaer jeg kunne skrive om og gjorde meg innstilt på å begynne på nytt. Jeg fikk svar fra prosjektlederen i GF Oslo-Akershus i tide og det ble avtalt et møte mellom oss to. Jeg fikk en del skriftlige materiale fra vedkommende. Jeg spurte om jeg kunne være med de første samlingene til kull 2, men jeg ble spurt om jeg kanskje kunne være en fullverdig deltaker. Selv om jeg i utgangspunktet har utdanning i økonomi og realfag, har min yrkeserfaring stort sett vært innenfor offentlig forvaltning og planlegging. Mitt inntrykk var at deltakerne i GF i større grad er hentet fra næringslivet. Jeg bestemte meg for å søke om opptak og ble da én av de heldige som ble kalt inn til intervju, men ikke blant de 25 som ble valgt til å delta i selve programmet. Omtrent 2 uker før første samling skulle skje, fikk jeg beskjed om at de hadde utvidet antall deltakere til 30 og at jeg var én av de fem siste som fikk plass. Jeg tenkte først og fremst på at det ville gi meg en god anledning til å kunne foreta observasjon med god reliabilitet og validitet. Kontakten med prosjektet hadde på et vis en stressende start da jeg måtte vente lenge på tilbakemelding, men da jeg først fikk den, ble det ganske overveldende positivt. Jeg følte at jeg var svært privilegert å ha blitt gitt tilgang til forskningsfeltet som ville gi meg anledning til å kunne utforske caset fra ulike perspektiver.

#### 4.1.3 Å være forsker i egen kultur

Ettersom temaet i denne oppgaven også angår meg som innvandrers med høy utdanning, kan en på en måte si at jeg forsker i min egen kultur. Med tanke på datainnsamlingen, var det dermed en ekstra utfordring å begrense og vurdere relevansen til materialet som skulle tas med og deretter strukturere det. Når det gjelder selve analysen, var det naturligvis en stor utfordring å passe på å holde en forskers analytiske distanseblikk. Å gjøre feltarbeid i egen kulturkrets, innebærer at en studerer en del av sin egen virkelighet (Wadel 1991). Å studere sin egen virkelighet kan medføre at man blir litt for fortrolig med den, komme med selvfølgeligheter og oppfatter den som den samme for de andre i samme kulturen. Her kommer mitt ansvar som forsker inn ved at jeg skal reflektere over mine egne interesser,

erfaringer og andres synspunkter. I forhold til dette, tar jeg inn i meg Donna Haraway (1986) sin forståelse av begrepet "objektivitet", som hun hevder innebærer begrenset posisjon og situerte kunnskaper. Dette innebærer en forståelse for at det å være fullstendig objektiv er en umulighet fordi vi, som Haraway (ibid) hevder, betrakter en sak/objekt eller lignende gjennom synet fra egen kropp, ikke fra ingensteder. Britt Kramvig (2007) skriver at krav om refleksjon, slik Haraway ser det, ikke er å reflektere over egen posisjon i kunnskapsprosessen, men mer å ta ansvar for den kunnskapen som produseres. Jeg tar med andre ord ansvar for at kunnskapen som produseres i denne masteroppgaven er rasjonell. Med rasjonell kunnskap i denne sammenheng menes ikke det å være uengasjert (Haraway 1986), men at den er basert på en form for objektivitet som tar risiko for å være influert av delvishet og partiskhet, for det er på den måten kunnskap utfordrer og kan utfordres.

I forbindelse med intervjuene, prøvde jeg så godt jeg kan å være bevisst risikoen for å være "blind" som følge av kulturfortrolighet (Paulgaard 1997). Jeg følte imidlertid ikke at jeg måtte "gå på tærne" ved hele tiden å være på vakt for å unngå at datainnsamlingsprosessen ble tilført tilbøyeligheter eller partiskhet. For jeg kjente ingen av mine informanter fra før og jeg kunne heller ikke identifisere meg i den jobben de sitter i. Jeg visste heller ingenting om GF fra før, og hørte først om det da jeg holdt på med å bestemme meg over temaet i masteroppgaven. Det eneste jeg har til felles med deltakerne, dvs de fleste av mine informanter, i forhold til GF, er at vi alle er innvandrere. Jeg kunne nok kjenne meg igjen i noen av problemstillingene mange av mine informanter har uttalt seg om. Min tanke vedrørende dette var imidlertid at informantene ville være i stand til å kunne snakke fritt til meg, som en "med-innvandrer" og at min eventuelle subjektive forutforståelse ikke er en hindring til innsikt, men derimot en forutsetning for innsikt (ibid.).

Kunnskapen som produseres gjennom denne masteroppgaven, er et produkt av det å utforske et fenomen fra ulike ståsteder – fra prosjektet GFs ståsted (det vil fra deltakere, mentorer og prosjektlederens ståsted), mine egne ståsteder som forsker og som innvandrer og deltaker i prosjektet. Fordi kunnskap er gjenstand for påvirkning som kan bidra til å gi innsikt eller medføre partiskhet, er jeg nødt til å ansvarliggjøres ved å reflektere over mine ståsteder (Kramvig 2007). Ved å være klar over at jeg har et ansvar som omfatter å inkludere i min refleksjon en erkjennelse av at kunnskap har grenser, legitimeres kunnskapen som produseres av denne oppgaven.

## 4.2 Dokumentanalyse

Dataanalyse– herunder dokumentanalyse – er ofte den største bøygen ved kvalitativ analyse (Holme og Solvang 2004). Ofte foreligger data/dokumenter ganske usystematisk og lite oversiktlig. Det er en tidkrevende og omstendelig prosess å organisere dem og få noe matnyttig ut av dem. Det er antagelig her den største forskjellen mellom kvalitativ og kvantitativ metode ligger. I kvalitativ tilnærming er det ofte tilfeldig hvilke data som er tilgjengelig, en del vil være irrelevant, og at det er svært lite som direkte gir svar på problemstillingen man vil belyse. Samtidig er det viktig for en samfunnsviter å være klar over at det er svært mange forhold det foreligger data om. Kildematerialet kan være både av ulikt slag og kvalitet, men ofte vil kildematerialet være tilstrekkelig som grunnlag for egen drøfting og analyse (ibid.). I mitt tilfelle, hvis jeg for eksempel hadde basert hele min analyse på de dokumentene om prosjektet GF som er tilgjengelige pr i dag, ville det ikke vært tilstrekkelig data til å kunne besvare min problemstilling. At det pr i dag er så lite data om GF, tror jeg skyldes at prosjektet fremdeles er ungt, i alle fall de delene som omfattes av min oppgave, og at prosjektet ikke har vært gjennom en evaluering der resultatforventninger er i fokus.

Dokumentanalyse stiller en overfor en del problemer av spesiell karakter, som for eksempel bruken av kildene. Å definere kildene, er en viktig del av denne metodiske tilnærmingen. Det omfatter også en slags ”siling” av materialet, slik at det man har å ta i bruk har potensiale til å være relevant og dermed kunne bidra til å besvare problemstillingen man prøver å belyse (ibid.). Dokumentene jeg har mottatt fra prosjektlederen i GF Oslo-Akershus består av titalls avisartikler, et faktaark og en evalueringsrapport. Jeg har plukket ut noen få av avisartiklene, samt evalueringsrapporten som en del av mitt kildemateriale.

## 4.3 Intervju

Formålet med det kvalitative forskningsintervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv. Forskningsintervjuets struktur er likt den dagligdagse samtalen, men som et profesjonelt intervju involverer det også en bestemt metode og spørreteknikk (Kvale og Brinkmann 2009). De kvalitative intervjuenes styrke ligger i at undersøkelsene ligger så nær opp som til hverdagssituasjonen og samtalen – dvs. forskeren skal ha minst styring til tankegangen til undersøkelsesenheter (Holme og Solvang, 2004). Med dette menes at informantene må gis rom til å styre utviklingen i samtalen, men samtidig må forskeren passe på å få svar på de spørsmålene som han/hun ønsker å belyse.



### 4.3.1 Utvelgelse og kontakt

Jeg fant det naturlig å intervju deltakerne, mentorene og eventuelt andre involverte i prosjektet fordi mye av mitt materiale ville bli basert på deres erfaringer med prosjektet. Siden antall prosjektdeltakere jeg kunne ta kontakt med er relativt lavt – 20 deltakere og 6 mentorer – fant jeg det naturlig å sende en elektronisk forespørsel til alle og håpet på at minst 15 – dvs det antallet jeg ble anbefalt å satse på – ville svare. Jeg fikk svar fra bare 3 av deltakerne og 2 av mentorene den første omgangen. Da bestemte jeg meg på å ta kontakt med GF Troms igjen. Denne gangen fikk jeg svar fra prosjektlederen og fikk også tilsendt en liste over tidligere deltakere jeg kunne ta kontakt med. Jeg sendte forespørsel til ca 10 tidligere deltakere der jeg tilbød et åpent gavekort, en type som kan brukes til å kjøpe hva man vil, til alle som sier ja til å bli intervjuet. Jeg fikk positivt svar fra 4 av dem. Samtidig tok jeg igjen kontakt med Oslo-deltakerne og denne gangen tilbød jeg også et gavekort til alle som sier ja, og fikk da svar fra 4 til. Tilbud om gavekort ble gitt kun tidligere deltakere, ikke mentorene. I ettertid innså jeg at rollen som forsker er såpass krevende at man må utvikle tålmodighet og evne til å forstå at man ber om gratis hjelp og informasjon fra folk som i utgangspunktet har nok å gjøre hele dagen. Samtidig fikk det meg til å tenke at mentaliteten ”*what’s in it for me*”, enten man liker det eller ikke, er noe man må ta til etterretning når man forespør om data, opplysninger, meninger eller andre tjenester fra folk. Tegn i tiden, ville kanskje noen si.

### 4.3.2 Fremgangsmåte

Antall informanter ble da til slutt elleve tidligere deltakere – syv fra Oslo-Akershus og fire fra Troms; tre mentorer som alle var fra Oslo-Akershus, samt én prosjektleder. Altså, femten personer til sammen. Tolv av møtene ble avviklet enten på kontoret til informanten eller et grupperom ved Universitet i Tromsø (UiT); ett ble avviklet på en kafé. To av informantene svarte på mine spørsmål skriftlig. De fikk tilsendt spørsmålene på mail og jeg fikk deres svar på mail. Fordelen med dette er at det er tidseffektivt, men jeg savner det å sitte ansikt-til-ansikt med informanten og se på vedkommenes kroppsuttrykk. Dessuten forutsetter denne måten at den som svarer har god kompetanse på å uttrykke seg skriftlig. Ett av intervjumøtene ble avviklet på en kafé. Ett annet møte ble avviklet i en korridor ved UiT som var relativt folketom. Ett annet intervju fant sted i informantens bolig der jeg fikk servering. Noen av dem har vært så positiv til å bli intervjuet at det nesten ikke var nødvendig å stille dem noen spørsmål. De snakket på en fortellende måte. Intervjuet hadde stort sett en deskriptiv form slik at samtalen foregikk med en naturlig flyt (Kvale og Brinkmann 2009). Jeg har forsøkt å få noen til å fortelle små historier. Noen ganger lyktes jeg, noen ganger ikke.

De som var mest ivrig, virket genuint opptatt av kunne bidra så mye som mulig. Intervjuene hadde stort sett en varighet på litt over en time. Alle sa ja til at samtalen ble tatt opp, noe jeg trodde ville føre til at intervjuet ville få en stiv og formell form. Men alle møtene hadde en uformell og avslappet form, samt at de fleste forsikret meg om at jeg gjerne kunne ta kontakt igjen hvis det var nødvendig.

#### 4.3.3 Intervju med mennesker fra andre kulturer

Forskjellige kulturer kan innbære ulike former for samspill med ukjente mennesker, både med hensyn til initiativ, direktehet, spørreform og liknende. Når man utfører tverrkulturelle intervjuer, er det vanskelig å få en fornemmelse av de mange kulturelle faktorer som påvirker relasjonen mellom intervjuer og intervjuperson. En intervjuer i en fremmed kultur må ta seg tid til å bli fortrolig med den nye kulturen og lære noen av de mange verbale og nonverbale faktorene som kan være årsak til at intervjuere går seg vill. Nonverbale sider av kommunikasjon kan også gi grunnlag for interkulturelle misforståelser, som når ulike kulturelle grupper bruker gester som ligner hverandre, men som har forskjellige betydninger (Kvale & Brinkmann 2009).

Å intervju personer som representerer en stor variasjon av opprinnelsesland, kan på flere måter kalles å intervju mennesker fra andre kulturer. Jeg må innrømme at jeg ikke var så sikker på hvordan intervjusamtalene skulle arte seg. Det var imidlertid interessant å oppleve at gjennom intervjuprosessen, ble fellesnevnerne de fleste av mine informanter og jeg har åpenbare. Det ble tydelig at vi deler en del erfaringer i det å være innvandrere, men også erfaringen av ”norskhet”, som vi har opparbeidet oss gjennom årene vi har bodd i Norge.

#### 4.3.4 Intervjuguide

Jeg har utarbeidet en intervjuguide som strukturerte intervjuforløpet på den måten jeg vil det skulle være – med tilstrekkelig relevante spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Guiden, som følger vedlagt, er satt opp i to utgaver; én med nitten spørsmål til tidligere deltakere i prosjektet (appendix 1), og én med tolv spørsmål til de andre (appendix 2). Spørsmålene var fordelt på utvalgte temaer. Jeg prøvde så godt jeg kunne få den designet i en omhyggelig formulert rekkefølge, slik Kvale og Brinkmann (2009) presiserer den bør være.

Intervjuguidene ble benyttet på en fleksibel måte. Dette innebærer at samtaleformen var tilpasset i forhold til de første inntrykk jeg fikk av intervjupersonen. Guiden var følgelig så oversiktlig at det ville være lett for meg å hoppe frem og tilbake i tilfelle samtalen ville kreve det; altså et *semistrukturert* intervju (ibid.). Det presiseres at de tolv aspektene – *livsverden*,

*mening, kvalitativt, deskriptivt, spesifisert, bevisst naivitet, fokusert, tvetydighet, endring, følsomhet, interpersonlig situasjon og positiv opplevelse* – som Kvale og Brinkmann (ibid.) hevder at det kvalitative forskningsintervjuet skal inneholde, var tatt hensyn til ved gjennomføringen av hele intervjuprosessen.

#### 4.3.5 Intervjuene som viktig input

Intervjuene er en vesentlig del av datamaterialet i denne oppgaven. Erfaringene til informantene knyttet til prosjektet GF er en uvurderlig input som setter et særskilt preg på resten av datamateriale. Uttalelsene fra informantene har vært entydig på noen av spørsmålene, men totalt sprikende på andre. Som nevnt ovenfor, stilte jeg tjue spørsmål til tidligere prosjektdeltakerne og rundt 15 til de andre. Fordelen med å ha såpass mange spørsmål, er at selv om problemstillingen har vært justert, er sjansen for at spørsmålene likevel dekker det nødvendige opplysningene jeg trenger deres svar på.

#### 4.4 Aktiv deltakelse og observasjon

Observasjonstilnærming stiller store krav til forskeren, som både skal se, høre og spørre for å få fram opplysninger han/hun trenger. Denne teknikken har vært mye brukt særlig i studium av lokalsamfunn og lukkede systemer (f eks: eksklusive organisasjoner eller klubber), gjerne fremmede kulturer. Observasjon innebærer at forskeren i kortere eller lengre tid oppholder seg nær den gruppen som skal undersøkes. I dette tilfellet er jeg gitt anledning til å være nær den gruppen som skal observeres da jeg som deltaker er én av dem. Ved denne tilnærmingen skal forskeren i dette tilfellet, både gjennom å se, høre og spørre og selv erfare, skape et bilde av hva som virkelig skjer i prosjektsamlingene til GF. Gjennom dette var min jobb å få fram det nettverket av handlinger og reaksjoner mellom medlemmene som særpreger det sosiale systemet i GF (Holme og Solvang 2004).

Gjennom observasjon skal jeg som forsker forsøke å fange inn hvordan deltakerne i prosjektet opplever metodene i prosjektets lederutviklingsprogram. Det kan innebære informasjon om forhold som deltakerne føler er såpass personlige at de ikke ønsker å offentliggjøre dem. Fordi observasjon er den metoden som involverer nærhet med de som skal observeres, gjør den også til den mest krevende metoden da den kan reise de mest utfordrende etiske spørsmål (ibid). Dette ville ha vært ekstra utfordrende dersom min observasjon var skjult, noe som ikke er tilfellet. Som deltaker i prosjektet, foretar jeg en åpen observasjon.

#### 4.4.1 Form og fremgangsmåte

Prosjektleder i GF Oslo-Akershus informerte alle deltakerne under én av de første samlingene at jeg var én av de fem siste som fikk plass i kull 2, og at jeg var i gang med å skrive en masteroppgave der GF er empirien. Deltakerne ble dermed klar over at jeg både er deltaker og observatør. Det var i utgangspunktet de tre første samlingene som jeg hadde planlagt å basere observasjonsfunnene på, men jeg fant etter hvert ut at det var så mye interessant som må tas med utover det. Den første samlingen pågikk i to dager og besto hovedsakelig av kultur-opplæring og fastsettelse av deltakernes kulturelle ståsted basert på en bestemt kulturteori.

#### 4.4.2 Innsamling av data

Prosjektsamlingene er godt organisert og gjennomføres som regel på to eller tre dager. Hver enkelt dag inneholder et tett program som krever en god del konsentrasjon, engasjement og innsatsvilje fra deltakerne. Av den grunn var det nokså krevende å være både deltaker og forsker som skal foreta observasjon samtidig. Det er også lett å glemme at man skal observere og huske det man har observert (ibid.). Jeg skrev notater, mest i stikkordstil, hver gang det var anledning, selv om den ikke alltid var der. Heldigvis blir vi tilsendt alt materiale som vi har gått gjennom på hver samling, der jeg i etterkant får anledning til å notere om jeg kom på mer noe jeg ikke husket før. Observasjonsfunnene representerer således de delene jeg husker best.

### 4.5 Styrke og svakhet

Som nevnt tidligere, svarte to av de femten informantene skriftlig på intervjuet. Jeg har ikke opplevd at noen av informantene har misforstått spørsmålene fra intervjuguiden, uansett om de ble besvart muntlig eller skriftlig. De resterende tretten besvarte imidlertid spørsmålene muntlig og i et uavbrutt og uforstyrret intervjumøte. Min erfaring er at informantene satt pris på å få spørsmålene. De svarte ofte med refleksjon – der de på en entusiastisk måte prøvde å forklare ting sett fra flere synspunkter. Som nevnt tidligere, var svarene på noen av spørsmålene noenlunde entydige, mens andre var svært sprikende. Dette vil jeg karakterisere som en styrke for datamaterialet.

Avisartiklene ser ut til kun å ha ett og samme budskap. Rapporten fra SINTEF gjelder en evaluering av hele GF generelt, dvs i hele Norge med alle de 13 regionene. Dette betyr at evalueringen av regionene Oslo-Akershus og Troms, som jeg har som empiri, ikke vil være særlig synlig. Dette kan tilsynelatende klassifiseres som en noe som kan svekke deler av min analyse. I forhold til dette vil jeg anse det som en fordel å ha flere datakilder jeg kan benytte der noen av dem ikke er tilstrekkelig.

Det som kommer ut av observasjonen, kan nok bidra til både datamaterialets styrke og svakhet. Vi hadde for eksempel en øvelse om ledelse i vår siste samling, der vi ble delt opp i fem grupper. Hver av gruppene ble plassert adskilt fra hverandre. Øvelsen dreide seg om å løse en oppgave som gruppe. Min gruppe hadde en nokså het diskusjon og brukte relativt mye tid på den. Vi kom likevel til en løsning som riktig nok ikke fikk konsensus; vi måtte bare ha én løsning fordi tiden ikke strakk til og vi måtte ha noe vi kunne presentere i plenum. På grunn av tidsmangel presenterte læreren en god løsning på oppgaven, noe jeg syntes lignet på min gruppes løsning. Da jeg spurte hun som satt ved siden av meg, fortalte hun at de hadde i deres gruppe måttet ta en del forhold i betraktning. Det hørtes ut som de hadde en mye mer kompleks forståelse av oppgaven som naturlig nok krevde en enda mer kompleks løsning. Det jeg prøver å påpeke her er at jeg ikke kunne se hvordan de andre gruppenes dynamikk under slike aktiviteter i programmet var, ettersom gruppene var plassert langt bort fra hverandre. Det betyr at jeg kun kan observere min egen gruppe. Men på den annen side, å være deltaker i prosjektet gir meg et usedvanlig privilegium i selv å kunne reflektere over spørsmålene jeg har spurt mine informanter om og videre reflektere over mine svar sammenlignet med deres. Dette kan gi meg en forestilling om hvordan deres virkelighet er i forhold til min.

#### 4.6 Bearbeidelse av datamaterialet

Datainnsamlingen har vært en prosess som begynte da kontakten med GF ble etablert, og avsluttet rett før analysen ble ferdigskrevet – 30. november 2013. Det betyr at organiseringen og struktureringen underveis har ført til at jeg enten tok inn en ny datakilde i form av f.eks. en avisartikkel eller en forskningsartikkel jeg synes er relevant å ta med og som kan styrke gyldigheten til kunnskapen som produseres. Fortløpende organisering og strukturering av datamaterialet har gitt meg et klarere bilde av hvordan analysen til en hver tid ville se ut.

I forbindelse med informantenes uttalelser under intervjuene, fant jeg det nødvendig å foreta en *meningsfortetting* i forhold til noen av spørsmålene. Meningsfortetting innebærer en komprimering av lange setninger til kortere formuleringer, hvor den umiddelbare mening i det som er sagt, gjengis med få ord (Kvale og Brinkmann 2009: 212). Det er flere spørsmål der informantene har gitt et lignende eller til og med helt sammenfallende svar. Noen har uttrykt sine svar i lange forklaringer og bisetninger, mens andre i korte og direkte setninger. I stedet for å gruppere svarene som i utgangspunktet tar sikte på samme poeng, fant jeg det naturlig å gjengi et felles svar med færre og enklere ord for å unngå å bli misforstått.

## 4.7 Etiske aspekter

Prosjektet (dvs masteroppgaven) er meldt inn i og godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelige datatjenester (NSD) for å sikre anonymisering. Dette har alle jeg har snakket med om prosjektet blitt orientert om. I tillegg har jeg, i forbindelse med intervjuene, presisert at all informasjon som jeg mottok ville bli behandlet konfidensielt ved at jeg undertegnet en taushetserklæring foran hver informant etter hvert endt intervju og ga vedkommende et eksemplar.

Når det gjelder observasjonen foretatt i prosjektet som forsker og som deltaker, passet jeg på ikke å oppgi noe i min analyse som kan beskrive identiteten til en bestemt deltaker. Min analyse gjennom observasjon er basert på forhold som er knyttet til hele forsamlingen som én gruppe eller prosjektet som et objekt.

## 4.8 Analyseoversikt

Problemstillingen i denne oppgaven operasjonaliseres gjennom to forskningsspørsmål som på sett og vis krever å bli besvart i en bestemt rekkefølge. Analysen av den er presentert ved å besvare følgende spørsmål:

Det første spørsmålet – ”Hvordan slår GFs forståelsesformer for arbeidstilpasninger ut i metodene i prosjektets lederutviklingsprogram?” – besvares gjennom en analyse av mine egne betraktninger fra observasjon og informantenes synspunkter om programmets innhold fortalt gjennom intervju, samt analyse av dokumenter som evalueringsrapporten fra SINTEF, avisartikler, programskisse, timeplan, forelesningsnotater, osv,

Det andre spørsmålet – ”Hvilke resultater har prosjektet generert så langt?” – besvares gjennom analyse av evalueringsrapporten fra SINTEF, to avisartikler og intervjufunnene.

## 5 Kultur, nettverk og samhandling

Dette kapitlet omhandler en analyse av hvordan GFs forståelsesformer for arbeidsmarkedstilpasninger slår ut i metodene i prosjektets lederutviklingsprogram. Analysen omfatter hvordan metodene i GF påvirker deltakerne i deres hverdagsliv – hvordan de opplever denne opplæringen og hvordan de anvender det de får ut av programmet i samhandling med sine omgivelser. Metodene kjennetegnes ved den store betydningen som legges i samhandling, språk og kunnskap i hverdagen.

Det er 29 deltakere i Oslo-Akershuskullet, der jeg er deltaker. Det var opprinnelig 30 deltakere, men én deltaker måtte flytte til en annen region i forbindelse med en ny jobb rett etter oppstarten av prosjektet. Tidslengden på oppholdet i Norge for hver av deltakerne varierer mellom 5 og 30 år, noe som tilsier at deltakernes kjennskap til de kulturelle kodene og kunnskaper i norsk språk også varierer. Jeg drøfter hver enkelt av metodene anvendt i prosjektet og analysen er basert på intervju med mine informanter, dokumentanalyse og mine observasjoner som deltaker i prosjektet, samt som forsker.

### 5.1 Opplæring i “den norske kulturen”

For å komme inn i et miljø der ting gjøres på en litt annen måte enn det man er vant til, er det naturlig at man tar seg tid til å lære noe om miljøet – la det være seg en ny seksjon på en arbeidsplass, en ny gruppe, et nytt arbeidssted for den saks skyld eller rett og slett et nytt land/samfunn. Det kom dermed ikke som noen stor overraskelse at opplæring i norske forhold, særlig knyttet til arbeidslivet, er en stor del av GFs lederutviklingsprogram.

Opplæringen skjer til dels i form av kulturelle ”oppmålinger” – der deltakerne, som en stor gruppe, ble vurdert i forhold til hvor godt gruppen som helhet kjenner til de overordnede forholdene som kjennetegner det å være norsk. Dette ble gjort gjennom en øvelse med bruk av en bestemt kulturteori som er kjent som Geert Hofstedes kulturdimensjoner (Hofstede & Hofstede 2005). Opplæring i den norske kulturen inngår dessuten i et kurs i styrekompetanse på Bedriftshøyskolen BI. Jeg vil her drøfte forhold i disse metodene som kan være mest av betydning.

### 5.1.1 Hofstedes kulturdimensjoner

Den første samlingen gikk over to dager, og ble ledet av to psykologer, hvorav den ene også har bakgrunn i antropologi. Tema var ledelse og kultur. Ut fra mine tellinger var det 28 av deltakerne, inkludert meg selv, som var til stede den andre dagen. Den delen av samlingen som er mest relevant for min oppgave skjedde denne dagen da lederne lot deltakerne få være med på en slags ”kulturreise” ved bruk av Hofstedes fire kulturdimensjoner (Hofstede & Hofstede 2005). Hofstede har utarbeidet en liste over land med høy maktavstand, moderat maktavstand og lav maktavstand basert på sin omfattende undersøkelse av datamaterialet som forelå for han gjennom sin jobb i IBM. I ”Hofstede’s Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph and Faith – a Failure of Analysis”, utfordrer Brendan McSweeney (2002) holdbarheten til metodene Hofstede brukte til sin påstand om å ha avdekket skjulte forhold knyttet til nasjonale kulturer. I følge McSweeney behandler Hofstede de enkelte jobbstillinger som om de er samme i alle land; differensieringen av dem både etter bransje og land er savnet. Dessuten er IBM et stort selskap som er etablert i svært mange land i verden. Forskjellen i organisasjonskultur fra land til land ser ikke ut til å være tatt i betraktning i Hofstedes studie. Følgelig mener McSweeney at IBM-arbeiderne ikke representerer de samme forhold i hvert av de 40 land som er med i studiet.

Lederne i samlingen understreket imidlertid at Hofstedes modell er kritisert fra ulike hold, men hevdet samtidig at det er fullt ut holdbart å benytte den i en forsamlings- eller klasesituasjon der det er deltakere, elever eller studenter. Denne øvelsen er presentert i påfølgende avsnitt. Hofstedes fire kulturdimensjoner kan beskrives ved hjelp av *tabell 1*. Den viser en definisjon av hver av de fire dimensjonene han mener kan prege et samfunn.

| Dimensjon   | Kjennetegn   |
|---|--|
| Høy maktavstand (power distance) vs. lav maktavstand                              | I hvilken grad folk i et samfunn forventer og aksepterer en ujevn fordeling av status og makt.                                     |
| Individualisme vs. Kollektivism   | I hvilken grad folk i et samfunn skal ta vare på seg selv eller blir tatt vare på og integrert in en gruppe.                       |
| Maskulinitet vs. Femininitet  | I hvilken grad samfunnet er preget av harde eller myke verdier. Preferanser for heroisme, måloppnåelse                             |
| Toleranse for usikkerhet (uncertainty avoidance): Høy toleranse vs. lav toleranse | I hvilken grad folk i et samfunn føler seg truet av usikkerhet, ustabile roller og tvetydighet og prøver å unngå slike situasjoner |

Tabell 1 (Kilde: Hofstede & Hofstede (2005); utarbeidet av og brukt med tillatelse fra AFF)



Nedenfor er dimensjonene videre presentert i hver sine tabeller – *tabell 2-5*. Hver kulturdimensjon har to motpoler. Tabellene, som er utarbeidet av og brukt her med tillatelse fra kurslederne, viser hvilke karakteristikk som fastslår hver av polene. Hver tabell er etterfulgt av en framstilling av tilhørende funn i Hofstedes undersøkelser.

## Maktavstand

| Høy maktavstand   | Lav maktavstand  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentraliserte beslutningsstrukturer</li> <li>• Flere ledd i hierarkiet</li> <li>• Ledere baserer seg på overordnede og formelle regler</li> <li>• En god leder er en snill autokrat og en farsfigur</li> <li>• Underordnede forventer å bli fortalt hva de skal gjøre av lederen</li> <li>• Autoritet og nøye tilsyn fører til produktivitet og velvære</li> <li>• Privilegier og status symbol er populært</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desentraliserte systemer og beslutningsrutiner</li> <li>• Færre ledd i hierarkiet</li> <li>• Ledere baserer seg på egen erfaring og medarbeidernes erfaring</li> <li>• En god leder er en ressurssterk demokrat</li> <li>• Ledere forventer at underordnede tar initiativ til hva de skal gjøre</li> <li>• Konsultativ ledelse fører til produktivitet og velvære</li> <li>• Privilegier og status symbol er mislikt</li> </ul> |

Tabell 2. (Kilde: Hofstede & Hofstede (2005))

Land med høy maktavstand: *Malaysia, Filippinene, Serbia, Ghana, Venezuela, China, India, Vietnam, Malawi, Brasil*

Land med moderat maktavstand: *Frankrike, Hellas, Iran, Pakistan, Italia, Litauen*

Land med lav maktavstand: *Canada, Nederland, Norge, Israel, Østerrike*

## Individualisme vs. Kollektivism

| Individualisme  | Kollektivism  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individet skal ta vare på seg selv og den nære familie</li> <li>• Identitet er basert på individet (Jeg)</li> <li>• Alle har rett til å ha sin private mening</li> <li>• Synder går ut over selvrespekten og skyldfølelsen</li> <li>• Å si hva man mener er karakteristika for ærlighet</li> <li>• Rekruttering er bare basert på kompetanse og erfaring</li> <li>• Høy jobbmobilitet</li> <li>• Oppgave råder over relasjon</li> <li>• Hensikten med utdanning er å lære hvordan man lærer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individet er født i en storfamilie som tar vare på deg i bytte med lojalitet</li> <li>• Identitet er basert på gruppen (Vi)</li> <li>• Meninger bestemmes av gruppen</li> <li>• Synder fører til skam for deg selv og gruppen</li> <li>• Harmoni må vedlikeholdes og direkte konfrontasjoner unngås</li> <li>• Rekrutteringer er også basert på inngruppe medlemskapet</li> <li>• Lav jobbmobilitet</li> <li>• Relasjon råder over oppgave</li> <li>• Hensikten med utdanning er å lære hvordan man gjør ting</li> </ul> |

Tabell 3. (Kilde: Hofstede & Hofstede (2005)).

Land med Individualisme: *USA, Nederland/Canada, Italia, Frankrike, Norge, Litauen*

Land med moderat Kollektivism: *Israel, India, Iran*

Land med høy Kollektivism: *Brasil, Hellas, Filippinene, Malawi, Malaysia, Serbia, Kina/Vietnam, Ghana, Pakistan, Venezuela, Guatemala*

### Maskulinitet vs. Femininitet

| Høy Maskulinitet  | Lav Maskulinitet  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Resultat og prestasjonsorientert – ideal støtte til de sterke</li><li>• Preferanse for utfordringer; avansement og anerkjennelse</li><li>• Lønn viktigere enn fritid (Leve for å arbeide)</li><li>• Menns og kvinners rolle, status og verdier er svært ulike</li><li>• Karriere er obligatorisk for menn, men valgfritt for kvinner</li><li>• Få kvinner i ledelse</li><li>• Ledere er kulturelle helter</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Velferdssamfunn – støtte til de trengende</li><li>• Preferanse for livskvalitet og sosiale relasjoner</li><li>• Fritid viktigere enn lønn (Arbeide for å leve)</li><li>• Like roller, status og verdier mellom kjønn</li><li>• Karriere er valgfritt for begge kjønn</li><li>• Flere kvinner i ledelse</li><li>• Ledere er som ansatte og som andre</li></ul> |

Tabell 4. (Kilde: Hofstede & Hofstede (2005))

Land med høy Maskulinitet: *Japan, Venezuela, Italia, Kina, Litauen, Filippinene, Hellas, India*

Land med moderat Maskulinitet: *Canada, Malaysia/Pakistan, Brasil, Israel, Iran, Frankrike, Serbia, Ghana, Vietnam, Malawi*

Land med Femininitet: *Nederland, Norge, Sverige*

### Toleranse for usikkerhet

| Høy toleranse  | Lav toleranse  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Usikkerhet er lett akseptert</li><li>• Lavt stress- og angstnivå</li><li>• Undertrykkelse av følelser</li><li>• Endring av innovasjonsrett</li><li>• Motivasjon og måloppnåelse</li><li>• Komfortable med tvetydighet på struktur og roller</li><li>• Komfortable med kaos og utydelighet</li><li>• Autoriteter kan si at de ikke vet</li><li>• Unge mennesker er respektert</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Usikkerhet er en kontinuerlig trussel</li><li>• Høyt stress- og angstnivå</li><li>• Uttrykker følelser åpent</li><li>• Konservative og tradisjonstro, men implementeringsrettet</li><li>• Motivasjon er trygghet</li><li>• Behov for tydelige roller og strukturer</li><li>• Behov for formalisering og presisering</li><li>• Autoriteter er ment til å ha svar</li><li>• Eldre mennesker er respektert og fryktet</li></ul> |

Tabell 5. (Kilde: Hofstede & Hofstede (2005))

Land med lav toleranse for usikkerhet: *Hellas, Serbia, Frankrike, Israel, Venezuela, Brasil, Italia, Kina, Litauen, Ghana*

Land med moderat toleranse for usikkerhet: *Iran, Nederland, Norge, Malawi*

Land med høy toleranse for usikkerhet: *Canada, Filippinene, India, Vietnam, Singapore*

Merknad: Hofstede har dessverre ingen data for *Tunisia, Rwanda, Ukraina, Palestina, Eritrea, Kamerun og Burundi*.

Hoftedes funn presentert ovenfor omfatter kun de landene deltakerne i dette kullet – der jeg er deltaker – har opprinnelse fra. Med sammendraget av Hofstedes kulturdimensjoner presentert ovenfor som utgangspunkt, vil følgende beskrivelse fortelle hvordan øvelsen ble gjennomført: Forelesningssalen ble delt i to der den ene veggen ble kalt ”høy maktavstand” og den andre ”lav maktavstand”. Den siste kaller jeg også ”den norske veggen”. Veggene ble på et vis knyttet sammen med en imaginær linje som representerte avstandsstyrke mellom disse to karakteristikkene. Deltakerne skulle plassere seg selv på dimensjonen i forhold til sin opprinnelseskultur med den imaginære linjen som determinant. Dette innebar at dersom man valgte å stå midt på den imaginære linjen, var man av den oppfatning at opprinnelseskulturen man representerer inneholder karakteristikk som hører til begge retningene, mer eller mindre. Alternativt kunne det være aktuelt å stå nærmere den ene veggen (en bestemt retning, altså) enn den andre eller helt inntil veggen – altså, mer eller mindre absolutt en bestemt retning. På signal ble deltakerne bedt om å plassere seg selv på den imaginære linjen i forhold til kulturen de mener de er en del av nå. Og til slutt ble alle bedt om å plassere seg selv der de ønsker å være. Det var altså tre plasseringer – først i forhold til sitt opprinnelsesland, den andre i forhold til hvor man er nå og den tredje i forhold til hvor man ønsker å være. Denne øvelsen med å plassere seg selv ”på linjen” ble gjentatt for hver av de andre dimensjonene.

Den påfølgende fortelling, som er basert på mine feltarbeidsnotater, er en temmelig nøyaktig beskrivelse av mine egne erfaringer i forbindelse med første plassering i forhold til mitt opprinnelsesland der det gjaldt dimensjonen høy eller lav maktavstand.

*”Kurslederen gir signalet. Med et smil i munnen og stor entusiasme, samt et kontrollerende blick til mine omgivelser, rusler jeg bort til et bestemt sted rett ved veggen som symboliserer høy maktavstand og tenker å plassere meg bortimot inntil den. På vei dit ser jeg at det er flere, med enda større smil enn jeg har og minst like stor entusiasme, som er på vei akkurat der jeg har tenkt å stå. Jeg rusler fortore for å sikre plassen, men det er trangt. Vi er mange, nesten på grensen til å kunne si for mange. Kurslederne ber oss om å snakke med hverandre;*

*finne ut hva vi har til felles. Hvem av disse skal jeg snakke med? Det er ikke nok tid å kunne snakke med alle sammen og trolig ikke flere enn vedkommende som står nærmest meg. Det kjennes ut som jeg har altfor dårlig tid så jeg får bare nøye med vedkommende og se hvordan det går; finne ut hva jeg kan finne ut. Jeg ser imidlertid gjennom øyekroken at helt på den andre siden av salen, i nærheten av den andre veggen – den som symboliserer lav maktavstand hvor jeg gjerne skulle ønske jeg kunne plassere meg, én som jeg trodde jeg ville treffe her hvor jeg står. Nå som alle har plassert seg der de skal være, viser kurslederen på tavla hvilke land – etter Hofstedes funn – som har høy, moderat og lav maktavstand. Landet til den deltakeren, som jeg synes burde ha plassert seg hvor jeg er nå, står oppført blant de landene som har høy maktavstand, akkurat som mitt opprinnelsesland. I forhold til Hofstedes funn står altså denne deltakeren på stedet på linjen der personer som er født og oppvokst i Norge, fortrinnsvis også med norske foreldre, ville stått.”*

Både jeg og kurslederne ble nysgjerrig på hvorfor Hofstedes teori ikke fungerte på den nevnte deltakeren. Og siden mine generaliseringer om kulturtilhørighet så ut til å stemme noenlunde med Hofstedes teori, tenkte jeg umiddelbart at vedkommende må ha misforstått øvelsen. Fortellingen fortsetter nedenfor for å slutføre beskrivelsen av hvordan en hver plassering skulle avsluttes.

*”Den som står ved siden av meg ler til meg og sier at det ikke var noen stor overraskelse å treffe alle de andre som står sammen med oss – dvs vi har jo alle sammen et opprinnelsesland som kjennetegnes av å være det stikk motsatt av det som kjennetegner Norge. Jeg blir litt perpleks og ler samtykkende med vedkommende, og samtidig tenker jeg at lederne ber oss om å snakke med hverandre, men det er vanskelig å finne noe å snakke om.”*

Som nevnt tidligere, ble slike plasseringer gjentatt på hver av dimensjonene og Hofstedes funn ble vist hver av gangene etter at alle har plassert seg. På dimensjonen ”høy eller lav kollektivism”, oppsto en lignende situasjon som den ovennevnte fortellingen, dvs at den samme deltakeren sto på ”feil” sted. Det samme resultatet gjentok seg på dimensjonen ”Toleranse for sikkerhet”, men denne gangen var det en deltaker til som sto på helt motsatt vegg enn Hofstedes funn ville plassert vedkommende på. Det ble altså to deltakere som var utfordret kategoriseringene til Hofstede på den siste kulturdimensjonen.

Jeg vet at jeg nå er ganske annerledes enn da jeg kom til Norge for 28 år siden så den veggen som kjennetegnes ved høy maktavstand og maskulinitet var utelukket å stå i nærheten av i forhold til plasseringene ”hvor er du nå i dag?” og ”hvor ønsker du å være?”. Plassen ved den

veggen var forresten ”tom” på disse plasseringene. Men hvor jeg egentlig skulle stå ble for et lite øyeblikk et dilemma. Det var flere som sto på plassen nærmere den ”norske” veggen, og der hører jeg jo ikke til. Jeg valgte plassen 3-4 meter fra den norske veggen. Der var jeg ikke helt alene – to eller tre andre sto der sammen med meg. Begge har vært i Norge i mer enn 20 år. I vår ”small talk”, ga den ene forklaring på hvorfor han/hun valgte akkurat den plassen:

*”Synes det er mye bra i Norge, men det er samtidig en del ting her som jeg ikke kan stå for.”*

Det er flere som har gitt uttrykk for det samme. De har blitt så kjent og vant med de norske ”vanene” at de mener deres hverdager ligner de som hører til nordmenn. Men det som gjør at de ikke står helt inntil den norske veggen – at de ikke ser på seg selv som helt norske – har noe med forhold i den norske arbeidskulturen de ikke så begeistret for å gjøre. Dette er noe som ikke er overraskende, da de fleste av GF-deltakerne er personer med høye jobbkarriereambisjoner; de skal jo bli toppledere med hjelp at GF. Én tidligere deltaker har gitt en beskrivelse av den norske arbeidskulturen som flere i mitt kull deler eller har gitt noe tilsvarende utsagn om:

*”Den er formell og uformell. Man skal være organisert og ryddig, men i praksis så fungerer det ofte annerledes. Ofte så snakker man og erfarer en flat struktur; man er veldig opptatt av bred enighet og konsensus i motsetning til kontinental Europa der sjefen sier at sånn gjør vi det og sånn blir det gjort. Man er da lojal og lydige. I Norge så skal man ha med seg alle; da er det ikke så viktig hvem som er sjef og ikke sjef. Det kan være bra, for da får man en inkluderende kultur, men samtidig så kan det gå litt langsomt. Alt skal være så demokratisk, det kan til tider være slitsomt for mange.”* (Intervju, tidl. deltaker, 01.10.2012)

Entusiasmen fra deltakerne ved å gjennomføre denne undersøkelsen gjorde at det hele kjentes ut som en lek. Den demonstrerte en slags ”reise” gjennom kulturer – ens eget opprinnelseslands kultur, den norske kulturen og kulturen i de andre deltakernes opprinnelsesland. Resultatene var forbausende nære eller akkurat like som Hoftedes funn i hans omfattende undersøkelse. Plasseringen som skulle baseres på hvor på linjen vi befant oss på det tidspunktet ved hver av kulturdimensjonene, ga et bilde av hvem av deltakerne som er ”mest norsk”, ”mindre norsk” og ”minst norsk”. Dette betyr at noen av deltakerne plasserte seg på ulike steder på linja i forhold til den norske veggen. Dette ser ut til å gi utslag på de andre øvelsene vi hadde senere, og en tidligere deltaker ga uttrykk for å ha opplevd nettopp det:

*”Jeg tenker veldig norsk. Vi hadde for eksempel en øvelse med maskulinitet og femininitet knyttet til ledelse. I diskusjonen grupperte mange av guttene seg og ble veldig dominerende. Det følte jeg noe måtte gjøres med slik at jeg tok en like dominerende rolle. Og det likte de ikke! Det så jeg med en gang!”* (Intervju, kvinnelig tidl. deltaker 28.09.12)

Denne ”kulturreisen” ser ut til å tegne en kurve over hvordan en innvandrere tar til seg en ny måte å leve på – gjennom 3 faser: Én som har bodd i Norge i en kort periode – la oss si 2-3 år – har hverdager som trolig er preget av ”vaner” og leveregler fra det landet vedkommende kommer fra. Jo lengre man bor i Norge, jo mer man venner seg til de norske ”vanene” som man opplever gjennom de norske sosiale strukturene. De norske vanene overtar etter hvert plassen til de gamle vanene fordi hverdagene deres, som består av ulike aktører, krever det. Det betyr at deres hverdagsliv er preget av den norske politikken som innebærer blant annet at man betaler skatt, sender sine barn til skoler der man ikke behøver å betale, få gratis helsetjenester, få ordnede forhold med tanke på trygd osv – altså det som stort sett oppfyller deres grunnleggende behov. Man forstår altså mer av disse norske ”vanene” jo lengre man bor i Norge. Og ettersom de fleste av deltakerne kommer fra land som kjennetegnes ved langt på vei det motsatte av hva Norge kjennetegnes ved, i følge Hofstedes analyser, altså land som ikke har den politikken som fører til oppfyllelse av folks grunnleggende behov, er det større sannsynlighet for at deltakerne inntar prosessen av det å bli mer kjent eller ta inn til seg de norske vanene. Lengden på deres opphold i Norge, deres overbevisninger i utgangspunktet, hvor stor grad de foretar handlinger i ulike aktivitetene i sine hverdager og graden på deres samhandling med omgivelser avgjør hvor fort denne prosessen skjer.

Deltakerne som sto ”feil” på linja ga en forklaring på sitt valg av sted. Det var ingen misforståelse, hevdet de; det var så enkelt som det at de opplevde sitt opprinnelsesland som helt motsatt av det Hofstedes funn tilsier. Hofstedes teori har indirekte fått oss til å lage et bilde av hva som er et ”bra” samfunn. Det bildet er noenlunde det samme som det som kjennetegner Norge. Begge deltakerne synes det er minst like godt å bo i de landene de har opprinnelse fra som det er å bo i Norge. Begge landene har med andre ord sine negative og positive sider. Marianne Gullestad refererte til Alexis de Tocqueville (1969, i Gullestad [2006]) som antydte at ideen av likhet lett fører til søk for identitet; det vil si at mennesker må føle at de er mer eller mindre av samme type eller i samme situasjon for å føle at de har lik verdi som de andre. Kulturteorien som ble brukt i denne øvelsen ser ut til å trigge et ønske om denne ideen av likhet. Men for i all fall de fleste av oss deltakere, lyktes kurslederne med å få plassert hvor hver enkelt av oss ligger med tanke på kulturforståelse både da vi kom til Norge,

hvor vi er nå og hvor ønsker vi å være. Det var tydelig at de aller fleste satt stor pris på ”den norske kulturen” da de sto inntil den ”norske” veggen for å gi uttrykk for hvor de ønsker å være. Det var fem stykker som sto et sted mellom midtpunktet av den imaginære linjen og den ”norske” veggen. Tre av dem – som inkluderte meg selv – er blant de eldste og har bodd lengst i Norge, mens de to andre er blant dem som har bodd kortest i Norge. McSweeneys kritikk på Hofstedes studie (McSweeney 2002) basert på sine kulturdimensjoner ser ut til å gi utslag her. Som McSweeney har påpekt, kan slike kategoriseringer være problematiske da aktørene prøves eller undersøkes i forhold til ulike situasjoner som om aktørene har samme utgangspunkt i hver av dem. At aktørene går inn i disse situasjonene med ulike erfaringer vil by på ulike fortolkninger.

### 5.1.2 Styrekompetansekurs

*”Jeg har siden 1999 vært opptatt av og jobbet for å endre bedrifters holdninger til blant annet hvem som rekrutteres til styrer, og ser at kvinnerekruttering har eksplodert. Når det gjelder personer med minoritetsbakgrunn har vi imidlertid en veg å gå. Personlig er jeg ikke i tvil om at det vil gagne norske bedrifter å få inn i personer med en litt forskjellig tankemåte og med kultur- og språkkompetanse.”* (Intervju med Kjell Standal, styrearbeidspert og tidl. BI-rektor, Tidsskrift for samfunnsviterne 3-2011)

En slik uttalelse fra en ekspert som Kjell Standal hjelper med å motivere deltakerne til å ta dette kurset. GF har på sine hjemmesider på Internett en orientering om hva deltakerne tilføres av kompetanse i forbindelse med dette programelementet. Gjennom orienteringen får man således et innrykk av hva slags kunnskaper som er viktig å besitte knyttet til styrearbeid. Av orienteringen fremgår det at hovedpoenget med dette programelementet er at deltakerne skal få kunnskaper om sentrale problemstillinger og teorier som har betydning for praktisk utøvelse av styreverv i privat og offentlig sektor.

Undervisningen begynte med en del diskusjon om hva som er lovlig og hva som ikke er lovlig innenfor styrearbeid og bedriftsstyring. Læreren var en tidligere BI-rektor med titall års erfaring med styrearbeid i både små- og mellomstore bedrifter og store selskaper. Som deltaker, opplevde jeg han som en usedvanlig god formidler med en formidlingsstil som gjorde at selv ting som ofte kan virke kjedelige framsto som interessante. Vi ble på et

tidspunkt delt opp i grupper<sup>17</sup> der vi fikk en gruppeoppgave som besto av en problemstilling som hver enkelt i gruppen skulle foreslå en løsning på. I min gruppe gikk gruppearbeidet ikke bare positivt. Gruppedynamikken ble innen kort tid svært preget av at det var flere som ville være ledere. Samtalen var preget av en negativ tone og for mye fokus på å komme med en løsning så fort som mulig istedenfor å bruke litt tid på å etablere en metode på hvordan vi skulle kommunisere som en gruppe. Resultatet var at vi brukte for mye tid før vi ble enige om hvordan vi skulle tolke oppgaven. Det var frustrerende til å begynne med, men fordi det finnes et overordnet mål, så gikk det noenlunde bra likevel. Og vår gruppe viste seg å være ikke helt unik ned tanke på dette:

*”Det å være sammen med disse menneskene som jeg opplevde var veldig sterke alle sammen var en skikkelig prøve. Bare det å oppfatte et spørsmål kunne være veldig krevende. Det var ikke gitt at hele gruppen forstår et spørsmål på noenlunde samme måte.”* (Intervju, tidl. deltaker 14.09.2012)

Styrearbeid er et meget vanskelig gruppearbeid (Gulli m. fl. 2013), og utfordringen går først og fremst på det mellommenneskelige plan. Årsaken er at man er nødt til å forstå samhandlingskodene i norsk ledermiljø. For man kan ha så mye kompetanse i styret, så god form for styrearbeid og så fine styrings- og planleggingssystemet man vil, men et styre får ikke gjort jobben sin uten et godt samarbeidsklima – eller gode grupperelasjoner (ibid.: 50). Dette innebærer at for å kunne drive med styrearbeid, er man nødt til å gå gjennom en ”modningsprosess” med tanke på å bygge relasjoner, der kommunikasjon og bred forståelse på ulike forhold er sentrale.

”Er det lett å få styreverv?” spurte én av deltakerne. På dette spørsmålet svarte læreren ”nei”. ”Og det er ofte dårlig betalt i tillegg”, tilføyer han. Læreren skjønnte antagelig våre spørrende blikk da han uttalte følgende:

*”For at du skal få styreverv er det vanlig at du blir anbefalt av noen som har tillit til deg. For min del er det gøy å drive med styrearbeid; å jobbe med noe der du får bruke dine evner og få lov å ordne ulike forhold i et selskap. Styrene i Norge er fremdeles homogene. Vi trenger folk med ulik bakgrunn. Dvs vi trenger mangfold.”*

Behovet for mangfold i styrene har vært oppe i flere avisartikler. Det er viktig å huske at GF-deltakerne er personer som ofte forbindes med begrepet ”mangfold”. Men begrepet

---

<sup>17</sup> Denne gruppe inndelingen har ingenting å gjøre med det som er drøftet i punkt 6.2.1



har en bred betydning slik det for tiden brukes i diskusjoner om norske styrers utfordringer. Det som menes med mangfold her er gjerne ulik bakgrunn med hensyn til fag (jfr. sitatet til læreren ovenfor), kjønn, alder, språkkunnskaper, kulturell tilhørighet, geografisk tilhørighet, osv. Begrepet ”mangfold” brukes i svært mange sammenhenger. Når dette begrepet foreslås å erstatte multikulturalisme som beskrivende begrep (jf kapittel 2) i forbindelse med temaet innvandring, er det svært viktig å få en felles eller nasjonal forståelse for begrepet. Denne forståelsen bør være nedfelt i en nasjonal politikk som manifesteres gjennom konkrete prosessuelle handlinger. Følgende er et eksempel på hvordan begrepet brukes i en spesiell sammenheng: I artikkelen ”Økt geografisk mangfold i statlige styrer”(Aftenbladet 12.08.13) står det at næringsministeren legger vekt på at økt geografisk mangfold bidrar til gode diskusjoner og et bredere beslutningsgrunnlag. Og følgende sitat fra daværende nærings- og handelsminister Trond Giske illustrerer begrepsbruken:

*”Det er betydelig verdiskaping utenfor det sentrale Østlandet og det er viktig at styremedlemmene i de statseide selskapene besitter kunnskap om regionale næringsliv og ressurser.”*

Når det gjelder kurset som sådan, var det imidlertid generell enighet i klassen om at kurset er bra og nyttig. Informantene (kull 1) ga uttrykk for akkurat det samme og omtrent halvparten av dem har presisert at kurset kunne ha vært lengre for å få mer dybde. Samtidig, siden det, ifølge læreren, ikke er lett å få styreverv i praksis, bør man antagelig ikke ha for høye forventninger angående det å få styreverv. Dette er nok et av de forhold som GF ikke er gitt noe særlig briefing på. Det kan derfor være at noen av deltakerne har for sterke forventninger om å få styreverv i næringslivet omtrent rett etter kurset. En tidligere deltaker ga uttrykk for samme observasjon:

*”Jeg ser for eksempel på GF-gruppen, der er det veldig mange som vil bli best, noe min mentor også har lagt merke til. Men jeg er redd – og her er mentoren min fullstendig enig med meg – at de må justere sine forventninger. For de kan bli ordentlig skuffet.”*

(Intervju, tidl. deltaker 28.09.2012)

Å sette ned egne forventninger og nøye seg med å sette pris på at man lærer noe man trolig kan bruke i fremtiden, kan være en holdning man kan innta, slik som en tidligere deltaker ser ut til å ha gjort:

*"[...] , men styrekompetansekurset på BI var veldig bra. Lærte mye av det. Det å ha eksamen er bra og å jobbe i grupper. Men den jobben jeg har nå er det ikke mulighet for meg å være i styret. Får jeg forespørsel fra andre steder, takker jeg ja."*

(Intervju, tidl. deltaker 10.10.2012)

Det ser ut til at det er flere som har fått startet prosessen på en karriereplan etter å ha deltatt på kurset;

*"Jeg har ingen planer om å bli styreleder eller drive hovedsakelig med styrearbeid. Jeg vil bare ha noe erfaring med å sitte i et styre for å få bedre kompetanse til å kunne søke om en topplederjobb."* (Deltaker, kull 2 Oslo/Akershus)

Eller noe man har tenkt og planlagt før:

*"[Styrekompetansekurset var]Veldig bra! Lærte mye om f eks hvordan en bedrift skal klare seg mest mulig i markedet. Det bor jo liten gründer i meg så jeg vil heller starte en egen bedrift enn å sitte i et eller annet styre."* (Intervju, tidl. deltaker 14.09.2012)

Faglig sett er styrekompetansekurset en del av økonomifaget. Som deltaker, har jeg, ut fra forelesningene, forstått, at for å få maksimalt utbytte av kurset, bør man allerede ha en viss kunnskap om hvordan man tolker norske lover og en forståelse for hvordan et regnskap settes opp. Det var flere blant deltakerne som kommenterte om det samme. Siden deltakerne har ulik faglig bakgrunn, kan det ligge en viss usikkerhet i hvor effektiv deltakerne opplever at den faglige delen av kurset var. To av dem erkjente at det var noen deler – særlig de som går ut på å evaluere et regnskap – som var litt utfordrende. Jo lengre unna ens faglige bakgrunn befinner seg fra økonomi eller juss, jo større risiko for at kurset blir for utfordrende. Det var stor enighet i kullet at kurset ga oss i det minste et fugleperspektiv på hvordan man håndterer situasjoner i norske styrever som på mange måter er tradisjonsbetingede. For å kunne anvende det vi har lært på kurset, er det en forutsetning at vi behersker det norske språket på et nokså høyt nivå, har opparbeidet oss evne til å kommunisere og at vi har svært god kjennskap til det man kaller de "kulturelle kodene" i arbeidslivet. Deltakerne har gjennom kurset fått startet læringsprosessen av å oppnå disse kvalitetene, men hvor snart man oppnår dem vil være avhengig av individuelle forutsetninger og innsats.

## 5.2 Nettverksbygging i arbeidslivet

Viktigheten av å bygge nettverk i forbindelse med ens jobbkarriere kan ikke understrekes nok i GF. Det å bygge nettverk forutsetter en villighet til å synliggjøre seg selv. Det viste seg å være en overveldende forståelse blant deltakerne om viktigheten av å være aktiv på de sosiale mediene, å kommunisere og ha ofte kontakt med mentor. Likeledes var det stor forståelse for viktigheten av å eksponere seg selv ved å være med på konferanser/samlinger utenom det som er obligatorisk i programmet. I det hele tatt var deltakerne enig i at det som innen økonomifaget kalles ”å markedsføre” eller ”selge” seg selv er alfa og omega med tanke på å bygge profesjonelle nettverk.

Som nevnt tidligere har jeg intervjuet 15 personer; 11 av dem er tidligere deltakere, 3 av dem var tidligere mentorer, mens den siste var prosjektleder. På spørsmål **om hva som må gjøres for å lykkes med å danne profesjonelle nettverk**, kom det frem ulike svar. Noen av svarene var det imidlertid full enighet om. Jeg har utarbeidet tabell 6 nedenfor. Den gir en oversikt over svarene fra informantene og hvor mange blant dem som oppga det samme svar.

| SVAR |  | Deltakere | Mentorer/<br>prosjektleder |
|------|--|-----------|----------------------------|
| 1    | Man må vise interesse for kontakt  | 11        | 4                          |
| 2    | Man må vise at man er hyggelig og imøtekommende; smil                                      | 11        | 4                          |
| 3    | Man må beherske det norske språket   | 11        | 4                          |
| 4    | Man må være med på det sosiale som skjer innenfor arbeidstiden                             | 10        | 3                          |
| 5    | Man må være med på det sosiale som skjer utenfor arbeidstiden                              | 9         | 3                          |
| 6    | Man må være aktiv med å introdusere seg selv til folk på konferanser og liknende samlinger | 8         | 3                          |
| 7    | Man må passe på at man ser ordentlig ut - dette går på klær og utseendet                   | 1         |                            |

Tabell 6

Som man ser i tabellen, er absolutt alle av mine informanter enige om at det å vise interesse for kontakt, å være hyggelig og imøtekommende, samt å beherske det norske språket er svært viktige forutsetninger for å lykkes med å danne et profesjonelt nettverk. Mange av dem deler også den oppfatning at man må være med på de sosiale samlingene innenfor og utenfor arbeidstiden, samt å være aktiv med å ta initiativ til å innlede en samtale på konferanser eller lignende samlinger. Det er mange som sier at ”kunnskap er makt”, men det blir ofte glemt at *hvem* du kjenner er minst like viktig som *hva* du vet (D’Souza 2008). I Norge, hvor profesjonell nettverksbygging er relativt nytt, kan svarene som informantene oppga og som

står oppført i den ovenstående tabellen, fort oppfattes som nokså opplagte. Men det er viktig å huske på at det ikke er så lett å få kontakt med nordmenn og dermed er det viktig å bli minnet på disse kontaktmetodene. De aller fleste av dem jeg har intervjuet framhever dette og én av dem uttrykte det på følgende måte:

*”I det landet jeg kommer fra har jeg venner overalt. Sitter du på bussen, kan han som sitter ved siden av deg introdusere et tema å snakke med deg om. Etter bussturen, er dere venner. Det er vanlig å ha venner i alle landsdeler. Og så kommer man til Norge, så starter man fra scratch – null venner! Det er ikke lett. Det tar 1 til 2 år før noen kommer til ditt hus. Det virker som nordmenn har tatt vennskap så mye på alvor at man nesten må søke skriftlig om det [smil]. Men jeg har bare blitt forsonet med den tanken at det er noe kulturelt – min kultur er helt annerledes enn den norske.”* (Intervju, tidl. deltaker 25.09.2012)

Svar nr 7 i tabell 6 ovenfor handler om å se bra eller ordentlig ut. Det er kun én informant som oppga dette svaret. I Norge har det ikke vært vanlig å sette fokus på utseendet i forbindelse med nettverksbygging, selv om dette har fått økt fokus i senere tid som følge av den globale utviklingen. I Europa, Asia og Nord- og Sør-Amerika er førsteinntrykk en viktig faktor for å få etablert kontakt. Å se bra/ordentlig ut er en sentral del av det å kunne gi et godt førsteinntrykk (D’Souza 2008).

Som deltaker opplever jeg at innholdet til GFs nettverksbyggingsdel hadde noen uklarheter. Jeg følte at det var noe som manglet. Trolig gjaldt dette et øvingsaspekt som tydeligvis ikke var lagt inn i programmet. En tidligere deltaker uttrykte dette på følgende måte:

*”Ikke helt intuitivt; veldig lagt opp til at man skal yte mye selv. Kanskje ikke alle forsto det. Det var ingen øvelser. Noen kanskje hadde tenkt å få bistand. Jeg surfet mye på egen erfaring, men [det var]kanskje andre som ikke var vant til det.”* (Intervju, tidl. deltaker 01.10.2012 )

Nedenfor presenterer jeg en nærmere redegjørelse av hvordan hver enkelt av metodene for det å lære å bygge profesjonelle nettverk i det norske arbeidslivet gjennomføres i programmet.

### 5.2.1 Læringsgrupper

Etter å ha kjørt en personlighetstest på alle deltakerne, ble hele forsamlingen delt opp i grupper med 5-6 deltakere i hver. Gruppesammensetningen var basert på personlighetstestresultatene som ble vurdert av GFs kursledere og deltakerne i hver gruppe skulle utfylle hverandre. Basert på min erfaring som deltaker, var intensjonen med gruppeinndelingen først og fremst å skape en fellesskapsfølelse hos deltakerne. Selv om det

ikke står forklart eksplisitt noe sted hva som var intensjonen med gruppeinndelingen, er den formidlet muntlig til deltakerne, dog på en subtil måte. Det er meningen at deltakerne i gruppene skal bygge bånd til hverandre. Gjennom sin egen gruppe er det meningen at hver enkelt skal kunne få støtte fra og hjelpe hverandre på veien til mulige sentrale stillinger i det norske arbeidslivet, og helst etter det også. Det er ikke et krav, men det forventes at gruppene møtes 1 eller 2 ganger i måneden, gjerne oftere, utenom samlingene som står i programmet. Gruppene møtes for oppdateringer av hverandres aktiviteter og for å bli mer kjent med hverandre. Det er ingen utpekt leder i en gruppe, men det er fullt åpent for hver enkelt å ta initiativ til å ta den "rollen". De fleste jeg har snakket med mener læringsgruppene er den mest utfordrende ved GF. Det ser ut til at forskjellene mellom gruppe medlemmene blir svært synlige i gruppedynamikken.

*"Målet i gruppen var jo at vi skulle bli én, men det ble litt "vi" og "de" i og med at jeg er født og oppvokst i Norge. Jeg kjente på det og tenkte at jeg måtte lytte mye mer og prøve å forstå "dem", fordi "de" tenkte annerledes rundt en del av aspektene innenfor norsk næringsliv. Flere var frustrerte og vi brukte en del tid på dette.[...] Det er alltid konkurranser i sånne grupper og spesielt kanskje mer i denne gruppesammensetning, der det er mange mennesker med ekstremt sterke personligheter som vil markere seg."*

(Intervju, tidl. deltaker 28.09.2012)

Det å gjennomføre møtene slik prosjektledelsen oppfordret oss til å gjøre, var en utfordring for min gruppe. Det var usikkerhet knyttet til hvordan det skulle gå; vi var jo ganske forskjellige som personer. For det første er jeg mye eldre enn resten av medlemmene i gruppa mi. Selv om resultatene av personlighetstestene våre tilsier at vi skulle passe sammen relativt godt, kan det være andre faktorer som ikke ble fanget opp av testen og som kunne spille en stor rolle med tanke på den etterlyste dynamikken i en slik setting. Min gruppe har i gjennomsnitt ett møte pr måned, noe som antagelig er for lite i forhold det som er forventet. Til gjengjeld har vi mye kontakt på mail. Den største utfordringen er å overbevise seg selv om at møtet med gruppa skal ha en høy prioritering slik at man setter av tid til det. Hver enkelt har jo en travel hverdag, da de øvrige i gruppe sitter i nokså krevende jobber og jeg selv arbeider mye hver dag med masteroppgaven. Noen har til og med små barn. Det kan virke som om det å finne ut av disse utfordringene er ment som en del av gruppedynamikken, for til tross for forskjellene mellom oss, klarer vi likevel å ta opp og diskutere viktige og nyttige spørsmål i gruppa. Det kan med andre ord virke som om det at GFs prosjektledelse, med jevne mellomrom, sender en påminnelse om hvor viktig det er at gruppen fungerer er en god

veileder for vår gruppe til nettopp å fungere. Flere sosiokulturelle teorier sier at vi mennesker er sosiale vesener som har behov for tilhørighet og å bli verdsatt. Lev Vygotsky (Meece & Daniels 2008) hevder at vi mennesker først lærer sammen og så individuelt; og at deltakelse og verdsettelse gir et godt læringsmiljø.

*”Personlig var det en sterk opplevelse. Vi er så forskjellige fra hverandre og hver enkelt har sitt eget referansepunkt for det å ha innvandrerbakgrunn. Bare det å prøve å bli enige om et spørsmål kunne ta tid; hver enkelt har sin forståelse/mening og ville vise sin styrke. Jeg lærte om å håndtere uenighet og bli enig om ting på det nivået. For meg var det heterogene samspillet i gruppen mer krevende og lærerikt enn det vi lærte av kurslederne. Fordi alle er så sterke og alle vil frem på en måte som jeg ikke er vant til. Dette var så krevende at jeg ved en anledning forlot stedet gråtende. Jeg vet ikke om dette var en naturlig ledelsessituasjon/utfordring eller om det var fordi vi hadde forskjellige kulturelle bakgrunner.”*(Intervju, tidl. deltaker 14.09.2012)

Videre hevder Vygotsky (i Meece & Daniels 2008) at sosial interaksjon med mer kunnskapsrike samhandlingspartnere skaffer én et godt verktøy for intellektuell utvikling. Kunnskap er ikke plassert i ens omgivelser eller i selve individet; den er situert i en sosial eller kulturell kontekst.

*”Jeg liker gruppa vår; alle i den er flinke og oppegående!”* (Deltaker, kull 2 Oslo/Akershus)

En tidligere deltakers utsagn illustrerer det å bli ”kastet ut” i noe som er ukjent, finne ut av det og oppdager at det er noe nyttig å hente fra det:

*”[...] Jeg spurte meg selv, hva gjør jeg her? Jeg er ikke i nærheten av mange av dem. De har mange mastergrader. Men jeg innså at jeg måtte innstille meg ved å tenke hva jeg kan få ut av dette. Finn ut typer som kan bidra med noe [nyttig] og bli kjent med dem. Etter hvert finner jeg ut at vi har alle sammen noe å bidra med. Det ble en dynamisk gruppe som utformer hverandre. Det ble positivt engasjement og dynamikk.”* (Intervju, tidl. deltaker, 02.10.2012)

Innsatsen fra hvert enkelt medlem i gruppen ser ut til å ha nøye sammenheng med måten gruppen er satt sammen på. Å være en del av en gruppe der medlemmer er svært proaktive, kan gi press på hvert enkelt medlem. Dette kan koste både tid og krefter for enkelte. Men det virker som det å få gruppen til å fungere uansett sammensetning er en del av utfordringen for gruppen. Gruppedynamikken er avhengig av hvor ivrige gruppemedlemmene er. Hver enkelt

ser ut til etter hvert å ha fått en rimelig bra forståelse av hvordan gruppen kan benyttes i forbindelse med veien til bedre jobb og erkjennelse om at det er svært nyttig å ha en slik gruppe. Gruppeinndelingen kan imidlertid være gjenstand for utfordringer som kan sammenlignes med ”allmenningens tragedie”, da det ikke finnes noen som har fått ansvar for å gjøre konkrete oppgaver og heller ikke utpekt en leder. Det kan fremkalle ansvarsfølelse hos noen, men ikke hos alle, noe som kan føre til at jobben med å få gruppen til å fungere blir lagt hos den eller dem som ”gidder” å gjøre noe. Det kan med andre ord føre til ineffektivitet og misforståelse, men kan samtidig avsløre de som ”virkelig innehar” noen av de etterlengtede lederegenskaper – markerer gruppens profil, er aktiv med på å diskutere resultater og er personlig synlig (Strand 2007).

Kunnskap konstrueres ikke individuelt, men blir sosialt konstruert mellom mennesker mens de samhandler (Vygotsky, i Meece & Daniels 2008).

*”Vi var jo konkurrenter, men samtidig måtte vi finne oss i at vi var nødt til å bli enige. Det beste var at vi klarte å finne igjen samholdet og håndtere å være veldig uenige og sårbare. Dette var det beste ved GF – å lære dette her i praksis er veldig effektiv og givende; det var så brutalt ærlig. For ellers hadde alt bare vært teoretisk.”* (Intervju, tidl. deltaker 14.09.2012)

Viktigheten av språkbeherskelse gjør seg gjeldende her nok en gang. Med språk uttrykkes tanker, ideer og følelser. Det er først når disse forholdene er på plass at man kan snakke om utvikling av evne til å kommunisere. Deretter kan man snakke om å utvikle evne til å samhandle, som omfatter det å lytte og reflektere:

*”Graden av frustrasjon i gruppa var til tider nokså utfordrende. Jeg måtte virkelig lytte og tenke hvorfor en slik frustrasjon. Jeg har lært mye å få forståelse på dette.”*  
(Intervju, tidl. deltaker 28.09.2012)

#### 5.2.2 Deltakelse på sosiale medier

*”Det er vanlig at de som rekrutterer sjekker hva som er registrert på deg på LinkedIn.”*  
(Deltaker, kull 2 Oslo/Akershus)

Det er ingen krav om at deltakerne skal registrere seg på noe sosialt medium, men det forventes at man gjør alt man kan for å lykkes med å bygge profesjonelle nettverk. Det betyr at man er nødt til å benytte seg av dagens virkemidler for å oppnå dette. Den elektroniske ”møteplassen” til de som har vært eller er involvert/aktiv i GF ligger på LinkedIn – et elektronisk sosialt nettverk som brukes hovedsakelig i karriere- og forretningsformål. I denne

møteplassen kan man lage et synlig opplegg for potensielle arbeidsgivere hvor deltakerne bli a kan attestere for hverandres kompetanse. Der kan man også få tips om alt mulig innen karriere- og nettverksbygging, samt oppdateringer om ulike samfunnsforhold og spørsmål knyttet til muligheter for høyt utdannede innvandrere i arbeidslivet. Man kan også markedsføre seg selv der ved å oppgi opplysninger om sine egenskaper og gjøre fortløpende oppdateringer av dem.

Repetisjoner og kontinuerlige oppdateringer av hva som skjer i eget arbeidsliv, kan føre til at et ønsket ”bilde” av deltakeren blir tegnet i andres bevissthet. Det dreier seg hele tiden om ”å bli sett”, ”hørt om” eller ”lest om”. Foretar man en oppdatering av egen kompetanse f eks fordi man nettopp har gjennomført et kurs, blir hele kontaktnettet til vedkommende tilsendt en melding om dette. Hver eneste endring av de data som er registrert på en deltaker vil medføre at en slik melding sendes. Det innebærer at hele kontaktnettet får meldinger om alt dette. Er man dermed aktiv med endringer på sin profil på LinkedIn, blir man lest om hyppig av hele det elektroniske nettverket sitt. Den effekten omfattes av det å bygge nettverk og synliggjøre seg selv.

*”Gjennom GF lærte jeg synliggjøring av min kompetanse. I noen kulturer er det ikke vanlig ”å skryte” om seg sjølv. GF har lært meg å ha tro på meg selv og tenke at det er viktig å gjøre andre kjent med det jeg kan. Før syntes jeg det var vanskelig å snakke om mine personlige egenskaper, for jeg var ikke vant til å snakke om det; jeg kunne snakke kun om min formelle kompetanse. Men nå har jeg lært at det viktig å presentere seg selv ut fra den ene og den andre aspekten.” (Intervju, tidl. deltaker 25.09.2012)*

Flere av GF-deltakerne er aktive i de sosiale mediene og det i seg selv tyder på at de har stor interesse på å være med i prosessen. Med tanke på kontakten som skapes mellom deltakerne på den elektroniske møteplassen så er den egnet til å gi en viss fellesskapsfølelse. Men det er samtidig en del av tilpasningen og fleksibiliseringen som følger av den globale utviklingen. Å være med på LinkedIn presser mennesker til å legge fram informasjon om seg selv ut i verden selv om intensjonene ikke omfatter et så stort område. Dessuten kan det ligge en fare i at det oppstår økt frustrasjon og press hos personer som ikke får tilbud om ønsket jobb etter å ha vært registrert en stund på et sosialt medium. Presset om stadig å forbedre sin kompetanse som han/hun kan legge ut i det kan være stressfremkallende. Men samtidig, som innvandrer, er man gjerne villig til å være fleksibel.



*”Det er vanskelig for innvandrere å få de [attraktive] stillingen; derfor så vi må jobbe mer; stå på mer.”* (Deltaker, kull 2 Oslo/Akershus 02.10.2012)

### 5.2.3 Mentorordning

Hver deltaker er tildelt en mentor – en person med lang arbeidserfaring som helst sitter i en lederstilling eller i et styre. Mentorens jobb er å gi adepten (den hun/han er mentor for) råd og støtte underveis. Dette kan inkludere det å introdusere adepten til ulike nettverk eller å ta henne/han med til konferanser som mentoren tror vil kunne være nyttig for adeptens sjanse til å få fart på karriereutviklingen. En mentor kan også kontaktes av sin adept om yrkesrelaterte spørsmål. Hvor ofte mentoren og adepten møtes, er avhengig av det forholdet de har klart å etablere. Mer enn halvparten av deltakerne har kontakt med mentoren sin 1-2 ganger i måneden, mens andre møtes oftere. Det anses således viktig at en deltaker har noen som støtter og guider han/henne i sin inntreden på et relativt ”ukjent” område.

Det er en viktig prosess som settes i gang ved starten av et mentor-adept-forhold. Mentorens ”jobb” er i utgangspunktet å gi adepten sin råd og veiledning. Noen mentorer gjør noe mer enn det de er forpliktet til som f.eks å ta med adepten til en eller annen samling der adepten kan møte potensielle arbeidsgivere eller samarbeidspartnere. Noen mentorer sender umiddelbart opplysninger om adepten sin til sitt nettverk for å gi adepten den støtten han/hun trenger og eller for å bistå noen i nettverket sitt som har behov for den kompetansen adepten sitter med. Dette er en reproduserende prosess hvis utvikling er avhengig ikke bare av samhandlingen mellom mentoren og adepten, men også av mentorens bakgrunn og velvilje, samt forholdene i de ulike nettverk som blir dratt inn i prosessen.

Igjen er språk, kunnskap og samhandling sentrale elementer. I denne fasen blir det lett mistolkinger. Dette er en bearbeidingsperiode der man lurer på om alle har forstått hvordan forholdet mentor-adept skal foregå eller om man er overlatt til seg selv å forstå det. I denne perioden stiller man seg en del spørsmål. Hva slags mentor får man tildelt? Kan vedkommende dette her med *mentoring*?

*”Det er forresten viktig å huske på at ved å ha deltatt i GF så åpnes ikke dørene med en gang. Man skal ikke forvente at mentoren skal åpne sine nettverk for deg. På den annen side er jo nettverksbygging forholdsvis nytt i Norge. Det er ikke sikkert at mentorene er god på det. Jeg har truffet noen av dem og jeg må si at jeg tenkte enkelte ganger ”er glad jeg ikke har deg som mentor!””* (Intervju, tidl. deltaker 14.09.2012)

Svarene fra mine informanter og dataene som framgår av evalueringsrapporten til SINTEF viser at GF har tatt et bra steg her. Relasjoner skapes, noe som kan føre til at barrierer brytes. Samtlige av mine informanter fra Oslo-Akershus var enten veldig fornøyd eller ganske fornøyd med ordningen. Ingen av dem var direkte misfornøyd.

*”Mentorordningen har gjort meg bevisst på hvilket steg man må ta for å nå sitt mål. [Jeg var]heldig med min mentor som er erfaren og tydelig.”* (Intervju, tidl. deltager 2.10.2012)

Halvparten av deltakerne fra Tromsø svarte at de ikke var helt fornøyd, mens den andre halvparten svarte at de var ganske fornøyd. De som ikke var helt fornøyd mente at de ikke trengte noen mentor eller at det var noen mentorer som ikke visste hva de skulle gjøre. De var altså usikre med hensyn til hva de, som mentorer, hadde forpliktet seg til. En tidligere deltaker har gitt uttrykk for dette:

*”Flott ordning hvis du har en god mentor. Traff noen mentorer i Oslo; de er bra. Min mentor visste ikke hvordan det er å være mentor for vedkommende har ikke vært på noen kurs om mentoring i følge vedkommende selv. Her i Tromsø kan mentorordningen forbedres betraktelig.”* (Intervju, tidl. deltaker 10.10.2013)

Det ser ut til at nytten av mentorordningen ikke er ensidig. Flere av mentorene har nevnt at de lærer mye selv også:

*”Synes det er spennende å være mentor. Utfordringen er å la være å ta styringen. Det er så lett å fortelle hva som skal gjøres. Fikk en god relasjon med adepten min, og tror at jeg lærte like mye som [vedk.]... Skal jeg være mentor igjen, skal jeg være ”direkte” med mine tilbakemeldinger tidlig i prosessen. Jeg lærte at det er viktig for en adept å stemme sitt bilde med virkeligheten.”* (Intervju, tidl. mentor 06.09.2012)

Og dette med å bli godt kjent med et annet menneske som har en annen kulturbakgrunn gir også en viss tilfredsstillelse, i følge en annen mentor som har uttrykt seg slik:

*”Har blitt godt kjent med et annet menneske som jeg har hatt mye faglig diskusjoner med. Å forstå litt en annen kultur/bakgrunn. Veldig imponert av kapasiteten til min adept. Det å bidra med noe som er positivt gir også noe. Å kunne bidra med å gi min adept en større trygghet i den jobben [vedkommende] har er også noe.”* (Intervju, tidl. mentor, 14.09.2012)

Hvis man skal se på utviklingen av hvor mange GF-regioner som ble etablert etter pilotprosjektet i Agder, kan man forestille seg at effekten øker. Flere og flere mentorer blir

kjent med gode hoder som de kan formidle vitnesbyrd om til sine nettverk. Graden av sosialisering ser med andre ord ikke ut til å ha vært særlig høy i GF Troms, men ganske vellykket i Oslo-Akershus. Én har uttrykt noe om hva GF bør jobbe mer i fremover:

*”Interaksjon med det norske næringsliv. Det skjer et generasjonsskifte i det norske næringsliv. Det må jobbes for at de nye lederne skal ha et annet syn på personer med innvandrerbakgrunn. Mange av de som sitter i toppstillinger kjenner ikke en eneste innvandrer. Det må gjøres noe med. Vet at det er bare spørsmål om tid, men jeg skulle ønske vi kunne fått fart i den prosessen.”* (Intervju, tidl. deltaker 28.09.2012)

Hvor fornøyd deltakerne fra kull 1 var med mentorordningen reflekteres også i evalueringsrapporten utarbeidet av SINTEF (Håpnes & Buvik 2012), men på en litt mer generell form da rapporten tar for seg den nasjonale utprøvingen av GF. Det betyr at evalueringen omfatter alle GF-regionene, noe som gjør at små detaljer, som likevel kan være av stor relevans, i en bestemt region kan være vanskelig å få fram.

#### 5.2.4 Deltakelse på ulike konferanser og seminarer

*”Et relevant kontaktnett er viktig. Viktig i forbindelse med rekrutteringen å gå gjennom nettverk. [Man kan] bygge allianser strategisk. Det er ikke så lett å få til [uten nettverk] for man må dog kjenne kodene i arbeidslivet. De må trene seg på å komme med relevant small talk, det er en treningssak – hva man snakker med næringsminister om, med en lærer om, osv. Deltakerne fra Oslo-Akershus har fått noen runder på å komme seg ut for å møte næringslivstopper i Norge i ulike konferanser; det er nok annerledes ut i distriktene.”*  
(Intervju, tidl. mentor 02.10.2012)

Deltakerne oppfordres til å være med på ulike samlinger utover de obligatoriske i programmet. Prosjektledelsen i GF informerer fortløpende på mail om aktuelle samlinger som kan være nyttige å være med på for deltakerne. Noen av dem er åpne og har gratis adgang, mens andre er lukkede og/eller koster penger å komme inn på. Det hender at prosjektledelsen i GF, gjennom NHO, får tilgang til gratis billetter på de lukkede samlingene som blir tilbudt deltakerne på første-til-mølla-prinsippet. Det oppleves nok av deltakerne at det forventes av dem å delta på slike samlinger – ikke minst fordi prosjektledelsen i GF rimelig ofte sender en mail til alle der man blir oppfordret til å delta. Som deltaker tror jeg dette er en forventning som kan være vanskelig å oppfylle for en del av deltakerne, avhengig av hva man egentlig vil

i sin jobbkarriere. For de som gjerne vil ha en lederjobb eller styreverv i de store selskapene i næringslivet, er dette et svært nyttig tilbud.

*”Det er stor forskjell på deltakerne mellom de fra Oslo/Akershus GF og de fra de andre regionene. Det går ikke an å sammenligne; dette ser man på de regionale møtene. Sammensetningen av gruppene i GF Oslo/Akershus gir hverandre noe å lære. Man får mer faglig dybde fordi deltakerne er erfarne. Vi bygde opp et profesjonelt nettverk i regionen fordi muligheten med å møte hverandre var tilstede. Det er en stor fordel. Bedriftene er også tilgjengelig.”* (Intervju, tidl. deltaker 02.10.2012)

Som det er illustrert i det ovenstående utsagn, er viktigheten av å bygge profesjonelle nettverk ikke noe nytt for deltakerne. Hos de fleste av dem er nettverksbygging, uansett hvilken type det gjelder – familiære, sosiale eller profesjonelle – en del av tradisjonene i de land de har opprinnelse fra. Men å bygge et profesjonelt nettverk utenfor de tradisjonene de er vant til og med bruk av koder ukjente for dem kan være en stor utfordring for noen av dem, til tider litt for stor.

Deltakerne forstår hva som skal gjøres, men det er ikke alltid de vet hvordan det skal gjøres. Sannsynligvis fordi selve handlingen – det å delta på en konferanse, skaffe seg kontakter der og helst bygge relasjoner i samme slengen – er krevende. Det er med andre ord mer utfordrende for GF å markedsføre effekten av denne metoden da denne stilen av nettverksbygging er svært krevende for enkelte. Formålet med handlingen er formidlet bra, men kunnskapen om hvordan handlingen skal gjennomføres er ikke likt fordelt. Det vil si at deltakerne forstår hvor viktig det er å delta på konferanser og lignende samlinger, men ikke alle har det nødvendige redskap for å kunne ha følelsen av høyere sikkerhet til å lykkes. Jeg ba informantene mine om å definere begrepet ”nettverksbygging” og forklare hvorfor dette er viktig. Alle sammen har kommet med et svar som mer eller mindre gir samme budskap – at nettverksbygging er å skaffe seg en plattform av bekjentskaper som kan være til hjelp i forbindelse med utføring av ens jobb eller å komme seg videre fram i yrkeskarrieren. Videre mener alle at uten nettverk kommer man ikke videre, men samtidig er det noen som benytter nettverk utover de flestes forestillinger av hva nettverksbygging er, slik som denne tidligere deltakeren ga uttrykk for:

*”Jeg tenker ikke akkurat på nettverksbygging i forbindelse med jobbsøking, men for å få impulser og ideer. Særlig fra de som har et fag som ikke er det samme som mitt. ... Jeg har lært at det er viktig å være ydmyk og imøtekommende når andre tar kontakt med meg for det er veldig ofte at jeg får noe ut av det også.”* (Intervju, tidl. deltaker, 01.10.2012)

Som nevnt tidligere, passer ikke denne metoden med å oppsøke nye bekjenskaper i konferanser eller lignende for alle deltakere. For noen kan den virke overveldende. Man kan jo her få et inntrykk av at ens verdi er knyttet opp til hva man oppnår på slike samlinger. Er man ”verdifull”, lykkes man med å få kontakt. Man blir redd for at man ikke får kontakt, samtidig som man må ha den innstillingen at man bare må prøve. Og så kan man sitte igjen med redselen for hva man skal gjøre hvis man prøver et par ganger til og likevel ikke lykkes. For de som har vært eksponert for noe lignende fra før og har opparbeidet seg en viss selvtillit i forhold til det å være i store samlinger, er det lettere å tro at man får kontakt fordi man har noe å gi også. Det er heller ikke til å overse at flere av deltakerne har skillet ”oss” og ”dem” (Gullestad 2004) i sin underbevissthet som en ytterligere stor kraft som også må overvinnes.

*”Jeg er ikke den typen som finner det lett å oppsøke mennesker i store forsamlinger som konferanser og den slags; det ligger ikke i min natur, men jeg forsøkte likevel å gjøre det et par ganger [smil]. Tror nok ikke jeg skal satse videre på det. Jeg har nok faglig tyngde; satser heller på den.”* (Intervju, tidl. deltaker 07.09.2012).

### 5.3 Effektiv kommunikasjon og formidling – kurs i retorikk

Som det fremgår av GFs hefte utgitt av NHO på sine hjemmesider er det viktig å kunne kommunisere og formidle sin kunnskap og kjenne til de verbale virkemidlene i det norske arbeidslivet. Retorikk skal bidra til å gjøre deltakerne sterke i diskusjoner, presentasjoner og taler. Deltakerne trenes i å mestre minst 10 retoriske verktøy som læres gjennom teori, eksempler, gruppearbeid og praktiske øvelser i bruk av de gjennomgåtte verktøyene. Hovedvekten er lagt på egenøvelser og individuelle tilbakemeldinger<sup>18</sup>. Kurset er i regi av Retorisk Institutt. Det besto av en samling som gikk over to hele dager, noe jeg ikke fikk anledning til å være med på.

Dette er den delen av programmet som absolutt alle fra forrige kull som ble intervjuet, dvs 7 fra GF Oslo-Akershus og 4 fra Troms, enten er veldig fornøyd eller ganske fornøyd med. Ingen var i alle fall misfornøyd med kurset. To av dem fikk litt problemer med det, men det

---

<sup>18</sup><https://www.nho.no/prosjekter-og-programmer/global-future/>

gikk ikke på kursets innhold eller relevans, men mer på språknivået deltakerne satt med. De fleste syntes at kurset kunne vært lengre for å få mer dybde. Liknende resultater fremgår også av SINTEFs evalueringsrapport (Håpnes & Buvik 2012: 23) der 198 deltakere fra alle NHO-regioner som kjørte et GF-prosjekt. Det er litt for tidlig å se i hvilken grad deltakerne har tatt inn over seg hva som er blitt formidlet på kurset. Dette tar tid. Det må vises i praktiske situasjoner gjennom arbeid og andre arenaer der vi samhandler – med andre ord i våre hverdager.

## 5.4 Metodenes utfordringer

Jeg har hittil i dette kapitlet redegjort for metodene i GFs lederutviklingsprogram som gjenspeiler GFs forståelsesformer for nyttiggjøring av en bestemt arbeidsressurs – høyt utdannende innvandrere. Redegjørelsen går hovedsakelig ut på hvordan metodene er tenkt ut, hvordan de introduseres til offentlighet/deltakerne, praktiseres i programmet og oppfattes av først og fremst deltakerne, men også av mentorene. I påfølgende avsnitt skal jeg drøfte hvordan utfordringene ved metodene ser ut til å projisere hverdagslivet til deltakerne og hvordan dette spiller inn i noen av aspektene til prosjektet. Drøftingen er delt i to – den ene omhandler utfordringene knyttet til forutsetningen om å knekke de norske kulturelle kodene; den andre omhandler forutsetningen om å danne et profesjonelt kontaktnett.

### 5.4.1 Er jeg norsk nok?

Som jeg var inne på tidligere i dette kapitlet i forbindelse med drøftingen av reaksjonene fra to av deltakerne som overraskende ga et helt annet inntrykk av sitt opprinnelsesland enn Hofstedes omfattende kulturundersøkelse, vil jeg argumentere for at en slik ”kulturoppmåling” kan virke ikke-inkluderende. Dette fordi en slik oppmåling blant annet kan by på ulike fortolkninger som en følge av ulike erfaringer aktørene sitter med og benytter som utgangspunkt. I forhold til GFs målsetting – å få rekruttert denne gruppe innvandrere inn i sentrale stillinger i arbeidslivet – er det vanskelig å argumentere mot at deltakerne må gis en viss kulturopplæring. Som deltaker selv, savnet jeg en diskusjon om hensikten med denne øvelsen. Det jeg opplevde var en slags måling av hvor norsk jeg er blitt, hvem er ”norskest” og mindre norsk, samt av sannsynligheten for at jeg kan være i stand til å knekke de kulturelle kodene i det norske arbeidslivet. Hvis norskhet er måleenheten for å kunne lykkes med å få en lederstilling eller styreverv i Norge, kan ikke GFs forståelsesform for arbeidstilpasninger også omfatte troen på ”kulturell integrering” (*Acculturation*; jf kapittel 2) som er viktig innenfor internasjonal handel. Norsk økonomi unnslipper ikke den globale påvirkningen og dermed er nødt til å handle etter forholdene. Det er viktig for innvandrerne å tilegne seg kunnskap om

hvordan de sosiale strukturene fungerer i Norge for at de skal være i stand til å handle i tråd med lover og regler. Men å bli spurt, som innvandrere, hvor man kulturelt ønsker å være, kan påføre deltakerne en følelse av at det forventes av dem at de bør plassere seg på den ”norske siden” og at de ikke bør være helt seg selv for å lykkes med å få en lederstilling eller styreverv i Norge. Som drøftet tidligere i denne oppgaven, er tillitt en viktig verdi i norske arbeidsplasser. Men denne tillitten ser ut til blant annet å ligge i hvor ”norsk” man er. En høyt utdannet innvandrere ser dermed ut til å ha en bedre mulighet til å lykkes med å få en lederstilling eller styreverv (i næringslivet) jo høyere grad av norskhet vedkommende har opparbeidet. Jeg finner dette problematisk sett i sammenheng med globaliseringsaspektene – der mangfoldighet er blant de dominerende begreper – som karakteriserer globaliserte økonomier.

#### 5.4.2 Samhandling med nordmenn

Som evalueringsrapporten til SINTEF viser, er det regionale forskjeller på hvor fornøyd deltakerne var med mentorordningen, og at Troms er én av de tre regionene hvor flest mentorer har ønsket seg forbedringstiltak (Håpnes & Buvik 2012: 40). De tidligere deltakerne fra GF Troms som jeg har intervjuet, har bekreftet at mentorordningen ikke har fungert for flere av deltakerne. Hovedproblemet ser ut til være at flere ikke var klar over hvilke oppgaver og forpliktelser som følger med det å være mentor. Samtlige av informantene nevnte et annet problem knyttet til mentorordningen som kan være mer alvorlig. Det er at noen av mentorene skal ha sluttet brått og kuttet kontakt med sin adept uten å avlevere en offisiell forklaring til adepten. Dette kan bli vanskelig å drøfte hva som kan være årsaken til at noen av mentorene sluttet brått, da ingen av mine informanter fra Troms var tidligere mentorer. Ikke desto mindre, er det viktig å ta opp virkninger av en slik hendelse.

Først og fremst vil jeg se nærmere på hvor adepten står når mentoren forsvinner uten å si fra uansett hva som kan være grunnen. I utgangspunktet har flere av deltakerne en del barrierer allerede fra begynnelsen av; det er jo blant annet derfor de går på dette programmet. I deres hverdager, eksisterer skillet ”oss” og ”dem” (Gullestad 2002) og er dessverre enda tydeligere i forhold til noen grupper innvandrere. Dette skillet, som kommer til uttrykk i ulike varianter, gjør at en innvandrers selvtillit blir redusert, og til og med ødelagt, særlig hvis man har et opprinnelsesland som får dette skillet til å synes mer tydelig. Det er flere tegn – både fra intervjuene og SINTEFs evalueringsrapport – som tyder på at de fleste deltakerne og mentorene var fornøyd med prosjektet.

*”Etter å ha vært avvist mange ganger, mister man selvtillit. GF har gitt meg tilbake selvtilliten. Det er det viktigste jeg har fått ut av GF. Jeg bruker det jeg har lært fra GF i min hverdag – både hjemme, på jobb og ellers. Jeg føler at jeg utvikler meg ikke bare som arbeidstaker, men også som menneske.[...]. Jeg prøver å huske det kurslederne har sagt som jeg synes hjelper meg å kunne beholde min selvtillit. Vi lærte mye om hvordan det er å jobbe i Norge; hva som er typisk på norske arbeidsplasser – matpakke, pauserom, lunsj, kaffe, flate strukturer, julebord, osv. Mye kulturforståelse. Jeg vil ikke si at det jeg har lært fra GF hjelper direkte med hvordan praktisk jeg skal utføre jobben min, men mer det at det hjelper meg med å få styrke til å kunne møte andre.” (Intervju, tidl. deltaker 25.09.2012)*

Når en adept (deltaker) får plass i programmet, får vedkommende en god anledning til å kunne forestille seg starten på slutten av eksistensen av skillet ”oss” og ”dem”. Men når en mentor, som i utgangspunktet skal bidra med å få tilbake sin adepts selvtillit gjennom støtte og veiledning, forlater vedkommende uten en forklaring, kommer dette skillet plutselig tilbake– mer merkbart enn noensinne. Da virker plutselig programmet nøyaktig mot sin hensikt. Her kan man se hvor viktig sikring av kvalifiserte mentorer, utarbeidelse av ordentlig avtaler mellom partene (GF, mentorene og deltakerne) er. På den annen siden, er det ikke til å legge skjul på at det kan være en stor utfordring å være mentor for personer med helt annen kulturbakgrunn. Når en mentor plutselig finner ut at han/hun ikke vil fortsette mer med vervet, kan det være at vedkommende ikke hadde forestilt hvor krevende det er å være mentor for en med annen kulturell bakgrunn. Det kan heller ikke være helt greit for vedkommende å føle at han/hun har sviktet både sin adept, NHO og ikke minst seg selv. Det er dermed ekstra viktig for prosjektadministrasjonen å ha et ordentlig opplegg for sine mentorer i forhold til dette i forkant av prosjektstarten.

Et annet forhold til som man kan stille spørsmålstegn ved i forbindelse med mentorordningen og for så vidt også administrasjonen av GF Troms, er om det er nok mentorkandidater å velge mellom i regionen slik at antall deltakere som tas opp i programmet kan forsvares. Å sette i gang et prosjekt der mennesker er i fokus, krever en grundig og gjennomtenkt prosjektplanlegging; ikke læring-ved-feiling-metode. For svikt av enkelte deler av et slikt prosjekt kan føre til noe som griper inn i deltakernes psyke. Det er ikke bare at mennesker vil føle seg sviktet, prosjektets evne til å reproducere kan bli redusert.



Hver enkelt av GF-deltakerne har trolig vært registrert og aktiv på ett eller flere av eksisterende sosiale medier da enkeltmenneske er grunnleggende sosialt og søker identitetsbekreftelse fra andre, i følge Gullestad (2004). I dagens sosiale medier er det å få og gi bekreftelse en sentral aktivitet. Deltakelse på ulike sosiale medier er derfor sannsynligvis den minst krevende av metodene til GF. Deltakelse på konferanser eller lignende samlinger er derimot noe helt annet. I utgangspunktet, i likhet med hvilken som helst sosial aktivitet, krever deltakelse på konferanser og liknende samlinger språkbeherskelse og evne til å føre en god eller rettere sagt interessant samtale – både formell og uformell. Det er med andre ord svært krevende selv for de som behersker det norske språket like godt som innfødte, så lenge de ikke har hatt noen trening i den type utfordring. For flere av deltakerne er dette et stort steg fra en fase der man har lav selvtillit til en fase der det forventes at man skal fremvise stor selvtillit. Som det ble poengtert tidligere, har programmet ikke lagt noe særlig fokus på å forberede deltakerne på å kunne delta i small talk eller lignende. I denne metoden har GF trolig hoppet over ett trinn eller to hvor deltakerne kunne ha fått anledning til å bli trent opp først – f.eks. gjennom rollespilløvelse – for å opparbeide en viss trening eller kjennskap til det å sosialisere med fremmede i en forventningsfull setting før man blir kastet ut i virkeligheten.

Jeg har sett på hvordan metodene i prosjektets lederutviklingsprogram virker inn i deltakernes hverdager. Hvordan deltakerne benytter det de har fått ut av metodene i hverdagssamhandlinger vil påvirke den fremtidige utformingen av GF og muligens også andre lignende prosjekter. Deltakernes deltakelse i GF produserer dermed kunnskap som kan føre til fornyede initiativer og programmer

I neste kapittel skal jeg drøfte GFs oppnådde resultater så langt og argumentere for at de illustrerer en integreringsmetode som har en virkning i bestemte aspekter av integreringsproblematikken.

## 6 Global Futures resultater

GFs foreløpige resultater er formidlet til offentligheten gjennom ulike artikler i både aviser, NHOs/GFs hjemmesider og andre kanaler som f eks konferanser og lignende samlinger. De foreløpige resultatene underbygges av SINTEFs evalueringsrapport. Jeg skal i dette kapitlet drøfte dem og sette dem i sammenheng med intervjuuttalelsene fra mine informanter, samt deres innvirkning på hverdagslivet til deltakerne og andre aktører i samfunnet. GF er på mange måter et utviklingsprosjekt som tar sikte på å nå sine mål gjennom en prosess som strekker seg over en relativt lang tid. Analysen av resultatene som er oppnådd så langt må derfor sees i sammenheng med det.

### 6.1 Mot fornyelse av målsetningene

På GFs hjemmesider informeres det om at to av tre tidligere deltakere har hatt bevegelse i sine karrierer etter programmet. Én av de som har byttet jobb er Anita Patel Jusnes, 38 år og er farmasøyt. Hun hørte til GF Oslo/Akershus kull 1 og presenteres i avisartikkelen ”Til topps med drahjelp” (Riaz 2013). Det fremgår av artikkelen at Patel Jusnes alltid har hatt en relevant jobb, og at hun nylig ble avdelingsleder i et relativt stort legemiddelfirma. I forbindelse med dette, berømmer hun GF med følgende kommentar i artikkelen: *”Takket være GF har jeg utviklet meg til leder i en retning jeg ikke ville ha gjort uten en mentor. Jeg ble også veldig inspirert til å søke nye utfordringer.”*

I avisartikkelen ”Dette er morgendagens toppledere” (Amundsen 2013) presenteres 4 av de 25 Oslo-Akershusdeltakerne fra kull 1 der disse gir en kort oppsummering av hvordan GF har hjulpet dem i forhold til hvordan de kan bli gode ledere og vinne tilbake selvtilliten. De antyder, i større og mindre grad, at deltakelse i GF har medført en merkbar forbedring i jobbkarrieren deres. Christopher Millan, som er én av dem, oppgir følgende vitnesbyrd i artikkelen: *”Jeg kom til Norge i 2003 med en revisjonsutdanning fra Mexico. Jeg søkte jobber innen økonomi, men fikk aldri invitasjoner [til intervju]. Det gikk ut over selvtilliten. Global Future ga meg troen på at jeg kunne nå mine mål i mitt nye hjemland. Nå har jeg blitt forfremmet flere ganger på kun ett og et halvt år. De siste fem årene har jeg gått fra å være renholder til filialsjef i Forex bank.”*

På GFs hjemmesider finner man flere artikler om hvor vellykket prosjektet har vært. I en rekke avisartikler gis det dessuten svært god markedsføring gjennom intervjuer av tidligere deltakere eller av GF i andre regioner som har hatt god fremgang. Videre blir det i ulike

innlegg på konferanser og lignende gitt svært god omtale av GF av diverse offentlige kjente personer med store sosiale- og/eller næringspolitiske innflytelse – f eks kronprins Haakon, en statsråd, osv. Dette kan vanligvis gi samarbeidspartene en bra overbevisning om at prosjektet hittil har vært vellykket, noe som gir GF grunnlag for å kunne starte nye kull.

Samarbeidspartene vil da sannsynligvis være villig til å fortsette med å satse på synliggjøring av denne gruppen i det norske arbeidslivet, særlig i næringslivet hvor NHO har sine medlemsbedrifter fra og hvor behovet for en spesifikk arbeidskraft – industrirelatert – er prekært. Resultatene som GF hittil har høstet og som er formidlet til offentligheten gjennom ulike medier og NHO-kanaler ser dermed ut til å være av reproduserende karakter.

## 6.2 Resultater danner vanemessige dynamikk

Alle de elleve tidligere deltakerne jeg har intervjuet sitter i en jobb som inneholder et godt definert ansvarsområde. Fem av dem jobber i privat sektor, resten i det offentlige. To sitter i faglederstilling og fire sitter i direktør- eller annen lederstilling. Av disse elleve, var det kun én som har en jobb med personalansvar. Flere har eller har hatt styreverv, dog ikke av den typen som er knyttet til næringslivet som de fleste deltakere i GF streber med å få.

### 6.2.1 Karrierebevegelse under eller etter deltakelse i GF

Tabellen nedenfor viser en oversikt over tidligere – dvs forrige kull – deltakernes karrierebevegelser slik det fremgår av SINTEFs evalueringsrapport.

| <b>Karrierebevegelser N=303</b>  | <b>personer</b> | <b>I prosent</b> |
|--|-----------------|------------------|
| Antall personer som har fått styreverv   | 37              | 12,2             |
| Andelen som har fått lederstillinger el. lederoppgaver                               | 49              | 16,2             |
| Andelen som har fått ny jobb/stilling mer i samsvar med egen utdanning og kompetanse | 80              | 26,4             |
| Andelen arbeidsledige som har fått jobb  | 50              | 16,5             |
| Andelen som har startet egen virksomhet  | 6               | 2                |

*Kilde: SINTEFs evalueringsrapport (Håpnes & Buvik 2012)*

Forfatterne av rapporten hevder at det ikke var noen enkel oppgave å angi eksakt tall for hvor mange deltakere som har innfridd de mål på karrierebevegelser som NHO har lagt til grunn, for verken statusoversiktene som regionene har utarbeidet eller de samlede statusrapportene de fikk fra NHO gir noen enhetlig mal med fastlagte kategorier som brukes. Videre hevder de at tall fra spørreundersøkelsen heller ikke blir dekkende ettersom det er 73 prosent av deltakerne som har svart. I forbindelse med dette gir de dessuten uttrykk for følgende forbehold:

*”Vi er likevel nødt til å ta et forbehold om at tallene [i oversiktstabellen] er noe lavere enn det som nok er den samlede resultatoppnåelsen. Vi har ikke lyktes med å få eksakt oversikt fra alle regionene, noe som også skyldes at prosjektledere har sluttet og at regionene nå i en mellomfase har problemer med å gi oss full oversikt. Vi understreker derfor at tallene nok et litt høyere enn det vi angir [i oversiktstabellen].” (Håpnes & Buvik 2012: 43).*

Med et slikt forbehold kan den ovenstående oversiktstabellen gi leseren en viss usikkerhet på hvordan den skal tolkes. Videre kan inputene i tabellen som f eks ”Andelen arbeidsledig som har fått jobb” lett forstås slik at det hovedsakelig var deltakelsen i GF som var grunnen til at de fikk jobb. Dette gjelder også inputene ”Andelen som har fått styreverv” og ”Andelen som har startet egen virksomhet”. Det er i realiteten svært få som har fått styreverv i næringslivet blant GF deltakerne, for det viser seg å være noe som ikke er lett å få. Dette bekreftes av en av de tidligere mentorene som jeg har intervjuet gjennom følgende uttalelse:

*”For en del av kandidatene gikk ikke karriereprogresjon så rask som de skulle ønske seg. Det er jo noe med hvilke forventninger og forventningserklæring sjølv man får ut av et sånt program; hva man kan forvente å få til. Jeg ser vel også at det ikke er så lett å få kandidatene inn i styreverv og her kan NHO/GF være mer offensiv med å få markedsført kandidatene mer. Terskelen i norsk næringsliv å få styreverv er ganske høy. Der trenges å jobbes mer. Dessuten må deltakerne få vite at selv om man har masse utdannelse og at man har gått gjennom styrekompetansekurs, er det ikke en selvfølge å få styreverv eller bli leder med en gang. Min adept synes at GF er veldig bra, men dette er trolig fordi det å komme seg inn i arbeidslivet var det som betød mest for vedkommende i utgangspunktet.” (Intervju, tidl. mentor 02.10.2012)*

Det som presenteres i den ovenstående tabellen angjeldende styreverv er hovedsakelig generelt styreverv, som kan dreie seg om idrettsforeninger, borettslag og andre organisasjoner. Når det gjelder de som har startet en egen virksomhet, kan man ikke se bort fra at det er noen av dem som endelig fikk bestemt seg etter at de deltok i GF, men man kan heller ikke utelukke at oppstart av virksomheten ikke hadde noe med deltakelsen i GF å gjøre. Det kan f eks tenkes at noen av dem kan ha planlagt dette i lang tid tilbake og at det var tilfeldig at det startet først opp etter at programmet var ferdig. Det kan dermed se ut at denne delen av evalueringsrapporten fra SINTEF åpner for ulike tolkninger og dermed kunne medføre misforståelser. Hvordan den tolkes og hva slags refleksjon den gir grunnlag for vil være avhengig av ståstedet til den som tolker.

De elleve tidligere deltakere jeg har intervjuet er nokså klare i sine uttalelser når det gjelder karrierebevegelse og hva GF har tilført dem i den sammenheng. Tre av dem mente at GF har hjulpet dem med å få seg en jobb de mener er relatert til deres kompetanse eller med å få opprykk. Én av dem som har fått karrierebevegelse gir uttrykk for både begeistring og skuffelse i forhold til GF:

*”[GF]har hjulpet meg med å få bedre forståelse og toleranse særlig for folk jeg jobber sammen med. Det er noen kulturelle ting man ikke forstår som kan medføre misforståelser. Vi fikk et godt tankesett. Begynte som operatør, men er nå avdelingsleder. Fikk opprykk da ledelsen ble klar over at jeg gikk på GF. Skuffende! Har jo jobbet der i flere år og de visste nøyaktig hva jeg kan, men måtte vurderes likevel. Hadde de ikke visst at jeg gikk på GF, ville de ikke gitt meg opprykk.”* (Intervju, tidl. deltaker 19.09.2012)

Det virker som arbeidsgiveren til denne tidligere deltakeren har en oppfatning om GF som gjenspeiler tillit til programmet. Det ser nesten ut som arbeidsgiveren regnet med at den kompetansebiten som de savnet eller ikke var sikker på om var på plass for å kunne gi deltakeren et opprykk, ble tilført deltakeren i løpet av tiden vedkommende deltok i programmet. Slikt sett kan GF sannsynligvis projisere en tillitsvekkende garanti hos noen arbeidsgivere. På den annen side, denne måten å forstå GF på fra arbeidsgiverens ståsted kan virke fornærmende for arbeidstakeren. Det kan således oppleves skuffende for deltakeren, slik som uttrykt ovenfor, og det kan føles inngripende å bli utsatt for en vurdering som tilsynelatende, i alle fall for deltakeren, ikke er direkte knyttet til hvordan vedkommende faktisk utfører sitt arbeid. Men samtidig, som man kunne se i deltakerens uttalelse ovenfor, har GF *”... hjulpet meg med å få bedre forståelse og toleranse...”*. Dette er en kvalitet eller en verdi som ikke er lett å måle virkningen av og det er heller ikke så lett for deltakeren å se at det kan ha en sammenheng med nettopp denne verdien og opprykket hun/han har fått.

De øvrige av de tidligere deltakerne jeg har intervjuet mener at GF er et initiativ som har gitt dem – dog i varierende grad – gode opplysninger om norske forhold, selvtilit eller bevissthet. Men når det er snakk om karrierebevegelse, mener tre av dem at de ville uansett ha fått den jobben de har (som de fikk mens de holdt på med programmet); tre andre var ikke akkurat på jakt etter en ny jobb; og de siste to mener at de egentlig ikke hadde noe behov for GF i forhold til sine karrierebevegelser slik som programmet var lagt opp. Som nevnt innledningsvis kan GF regnes som et utviklingsprosjekt hvis tydelige resultater først kommer etter en viss tid. Men når den tiden har kommet, kan det allikevel være utfordrende å foreta

målinger da ulike resultater også kan være knyttet til andre fenomener. Det kan antagelig være et poeng ikke å fokusere altfor mye på tallene, men derimot se mer på kvalitetene/verdiene GF har gitt deltakerne. Samtidig er de norske sosiale strukturer lagt opp slik at avisartikler, rapporter og diskusjoner om et tema eller temaer – i dette tilfellet GFs foreløpige resultater – er nødvendig for blant annet å kunne fortsette med prosjektet og eventuelt nå prosjektets målsetninger.

### 6.2.1 Språkbeherskelse som et krav

Det som er karakteristisk blant mine informanter som sitter i en lederstilling er at de behersker norsk meget godt. Ti av elleve snakker norsk flytende, og tre av dem snakker norsk som om det er deres morsmål. Den ene som ikke snakker flytende norsk, jobber på et sted hvor norsk, engelsk og et annet fremmedspråk er arbeidsspråk. De tre som snakker norsk som om det er deres morsmål sitter i gode lederstillinger som anses å være relativt vanskelig å få for innvandrere. Det kan dermed virke som at man må kunne snakke norsk tilnærmet like godt som en innfødt, for å kunne få en god lederstilling i Norge. Absolutt alle av mine informanter er enige om at god språkbeherskelse på norsk er ”*alfa og omega*” for å kunne komme seg inn i det norske arbeidslivet, men man kan spørre seg om hvor ”perfekt” man skal kunne snakke norsk for å få fremgang i sin jobbkarriere. Martin Skjekkeland (i Skjekkeland 2012) skriver at språk og identitet henger mye sammen og hevder at språk er et signal om tilhørighet. Han henviser samtidig til boka ”Austlandsmål i endring” der forfatteren Lars Vikør hevder at tilhørighet ikke nødvendigvis er gitt en gang for alltid. Vi lever i dag i et sterkt mobilt samfunn; folk reiser mye, flytter mye og får nye arbeidsplasser.

Språkutviklingen blir ett av elementene i våre hverdager som blir påvirket av dette. Daniel Everett (i Everett 2012) skriver at språk er oppfunnet av mennesker og kan re-oppfinnes, men kan også mistes. Han viser i sin studie hvordan språk er påvirket av menneskesamfunn og erfaringer. Hvordan språkbeherskelse forstås i forbindelse med ansettelse av innvandrere kan antagelig ha et behov for fornyelse. Å krevne at andregenerasjonsinnvandrere snakker ”perfekt” norsk virker urimelig da mange av dem, om ikke de fleste, kom til Norge som voksne.

*”Noen prøver å spørre hva jeg mente og gir meg sjanse til å rette feilen jeg har sagt. Noen kommer og poengterer hele tiden feilen jeg har gjort – demotiverende! De prøver liksom å få deg til å tvile. For meg betyr det ikke noe, jeg vet hva jeg kan.”*

(Intervju, tidl. deltaker 07.09.2012)

Det finnes noen som snakker ”perfekt” norsk og har høy utdanning, men så mangler de fortsatt noe som kan gjøre dem enda ”norskere”:

*”Min adept var født og oppvokst i Norge så vedkommende snakker like bra norsk som en etnisk nordmann. Men det er ikke det språklig som var noe som kunne være et problem. Det som var er noe kulturelt.”* (Intervju, tidl. mentor 06.09.2012)

### 6.2.3 Status på arbeidsmarkedet

Det er stadig flere avisartikler som rapporter om diskriminering i det norske arbeidslivet. Så snart man har et utenlandsk navn, har man problemer. Selv nordmenn med utenlandske navn diskrimineres (Dagbladet, 27. juli 2013) fordi arbeidsgiverne ikke forstår at de er norske.

Daglig leder i rekrutteringsselskapet Impact, Jann Ove Druglimo, deler sin erfaring om dette i Aftenposten (Gimmestad 2013) med følgende kommentar:

*”Det er en tendens til at mindre selskaper foretrekker kandidater med hvit hud og norsk navn. Det gjelder særlig tradisjonelle virksomheter med en fast kundekrets, som de er avhengig av å selge sine produkter eller tjenester til. Vi ser tegn til en oppmykning, men det går langsomt. [...] Vi hører jo på hva oppdragsgiver sier, og må forholde oss til det. Men rent faglig kan det være nedslående å oppleve at frykten for det ukjente setter stopper for en mulig suksess.”*

Frykten for det ukjente er en kraft som er vanskelig å forklare da den kan involvere flere sosiokulturelle spørsmål eller problemer. Det er dermed ikke lett å finne en konkret løsning på problemer knyttet til den slik som Druglimo gir uttrykk for ovenfor. Det eneste som ser ut til å gi en viss mening er synliggjøring av det ukjente. Men denne synliggjøringsaktiviteten innebærer en kontinuerlig forhandling mellom ”de ukjente” (innvandrerne) og sine omgivelser. Denne aktiviteten har hittil vist seg å være krevende både for den ene og den andre. I denne forbindelse har mine informanter, ved sine svar på spørsmål om en person som bærer hijab har mulighet for å få en lederstilling i det norske arbeidsmarkedet, gitt meg en grunn til ettertanke. Nedenfor presenteres tre ulike svar fra dem:

*”Dessverre går det ikke ennå. Folk viser at de er positiv til deg, men så gjør de noe annet likevel. De ansetter ikke folk i hijab selv om de sier at det ikke spiller noen rolle. Man rekrutterer de som er lik seg selv for da slipper de å jobbe med ”å bli kjent” med dem.”* (Intervju tidl. deltaker 01.10.2012)

*”Nei, det går ikke. Det [dreier seg] ikke alltid om rasisme, men folk er skeptiske til det ukjente.”* (Intervju tidl. mentor 06.09.2012)

*”Det er vanskelig særlig i private, men det er mulig; og det blir bedre etter hvert for det har vært debatter om det. Norge mener det er et åpent samfunn, men i praksis er det ikke det. Bedriftene er nødt til å tjene penger og ”lytte” på kundene.”*

(Intervju tidl. deltaker 25.09.2012)

Resten av informantene var nølende eller forsiktige med å svare på dette spørsmålet. De mente at det er mulig, men at det er bransjeavhengig. De aller fleste av dem ga klart uttrykk for troen på at jo flere innvandrere som klarer å komme inn i sentrale stillinger i arbeidslivet, jo mer vant blir folk med å se dem. Og de mener at det kun er et spørsmål om tid før spørsmål om bruk av hijab på jobben blir unødvendig å stille. For det har vært mye diskusjoner og debatter om den, noe som utgjør begynnelse på en prosess som innebærer det som kaller ”vanedannelse” (i Berger & Luckmann 1966). ”Vanligvis har handlinger som gjentas en eller flere ganger en tendens til å bli vaner” (ibid.: 73). Informantene mine erkjenner at denne prosessen går langsomt, men den i alle fall er påbegynt. For at synliggjøring av innvandrere i det norske arbeidslivet blir en slik handling som Berger & Luckmann (ibid.) snakker om, er det nødvendig med flere aktører som vil være med på å gjøre denne handlingen repetitiv. Det betyr at jo flere som involverer denne handlingen – synliggjøring av innvandrere – i sine aktiviteter gjennom samhandling med andre i hverdager, jo raskere blir den en vane.

Det er i alle fall en stor enighet blant mine informanter om at GF bidrar til synliggjøring av deltakerne gjennom programmet. Det samme kan sies om kull 2 GF Oslo/Akershus, der jeg er deltaker og hvor flere av deltakerne ikke bare har gitt uttrykk for dette; de jobber også aktivt for å representere GF i hver anledning de får, bl a på seminarer og konferanser, ved innlegg og i diverse intervjuer. Troen på synliggjøring av deltakerne gjennom GF ser altså ut til å være sterk også i dette kullet. Videre, som argumentert ovenfor, ser formidlingen av de foreløpige resultatene til GF ut til å være en svært signifikant måte å synliggjøre høyt utdannede innvandrere på.

*”Det beste med GF er å ha klart å løfte opp i allmennheten en dyrebar kompetanse hos ressurssterke personer med innvandrerbakgrunn.”* (Intervju, tidl. deltaker 12.10.2012 )

Slikt sett ser GF ut til å ha gjort et godt og viktig trekk som svar på ”frykten for de ukjente-syndromet”. GF har klart å få med en betydelig del av media, samt en rekke bedrifter til å involvere seg med å synliggjøre innvandrere med høy utdanning.



### 6.3 Prosjektresultatene viser utfordringer

Det er flere blant mine informanter som ikke benyttet seg av sin deltakelse i GF i forbindelse med jobbsøking. Dette ser ut til å være av frykt for at GF kunne være selve hindringen for å bli innkalt til intervju. Noen er redd for at GF kan forstås som et rent arbeidsmarkedstiltak for innvandrere som sliter med å komme seg inn i det norske arbeidsmarkedet, og at GF gjennom NHOs medlemsbedrifter og samarbeidspartnere i det offentlig skal bruke sin innflytelse til å skaffe denne gruppen en jobb. Én av de tidligere deltakerne ga klart uttrykk for dette med følgende kommentar:

*”Folk tror at det er et slags integreringsprosjekt. Personlig liker jeg ikke det at folk tror sånn. At de tror det er kvotering eller integreringstiltak. Folk tror at du ikke har jobb og GF skal skaffe jobb til deg. På en stor konferanse, der GF presenterte seg, så virket det for meg som om de ga uttrykk for at det var et integreringsprogram. Det er jo ikke slik for de fleste av oss fra Oslo/Akershus; vi har en god jobb! Det de ikke skjønner er at vi skal komme oss videre oppover. Vi hadde kompetanse allerede da vi startet i GF. Vi var der for å bli synlige, for å bygge nettverk og for å vise at man egentlig kan mange ting.”*

(Intervju, tidl. deltaker 07.09.2012)

Det er en vanlig praksis for prosjekter å analysere de foreløpige resultatene og se hvilke utfordringer som eksisterer ved en eventuell fornyelse av prosjektet for å få enda bedre resultater. I den forbindelse vil jeg se nærmere på de to eksemplene – Anita Patel Jusnes (i Riaz 2013) og Christopher Millan (i Amundsen 2013) – som henvist i avisartiklene i 6.1 ovenfor, og argumentere for at deres tilfeller er svært ”gode” eksempler på hvordan GFs prosjektresultater kan profileres. Dette er fordi de kaster frem et klart budskap som er lett for allmennheten å forstå – de deltok i GF og så ble de ledere i private virksomheter, noe som representerer GFs hovedformål.

Jusnes, som det fremgår av artikkelen, er 38 år og har i hele sitt yrkesliv hatt en relevant jobb. Dette betyr at hun alltid har hatt en jobb som er knyttet til sitt fag som farmasøyt. Dette tilsier minst ti års erfaring – noe som gjør det berettiget å bruke ordet ekspertise – innenfor et fag som er knyttet til et svært relevant produkt (legemiddel) i det norske næringslivet. Hun er født og oppvokst i Norge og har dermed gått på skole og studert i Norge, noe som betyr at hun høyst sannsynlig snakker norsk som vanlige nordmenn. Hun har dessuten foreldre som er fra India og Uganda. Man kan dermed anta at hun, i tillegg til norsk, så snakker hun også engelsk og antagelig også hindi. Jusnes fremholder at det er mentorordningen i GF som har fungert

best for henne. Noe som det ikke er vanskelig å forstå; hun ser jo ut til å ha nesten alt fra før – norsk språk, fremmede språk, mange års yrkeserfaring og ekspertise. Det eneste hun manglet var en person som ville kunne ”åpne” døra enda mer for henne og som kan bifalle hennes yrkeskredibilitet. GF har fylt denne mangelen, som hun selv har fortalt i artikkelen.

Millan på sin side er en ung mann som kom til Norge som voksen. Han ville jobbe med noe som er relatert til sin utdanning. Det er tegn som tyder på at Millan er kompetent, ambisiøs og har driv; han forvandlet seg fra å være en vaskehjelp til å være en filialsjef i løpet av en kort periode. Hans arbeidsplass, Forex Bank, er en av de arbeidsplassene hvor det brukes både norsk og engelsk eller andre fremmedspråk, som arbeidsspråk. Hindringen knyttet til språkbeherskelse er dermed betydelig redusert.

Tilfellene til Jusnes og Millan er som sagt gode markedsføringsredskaper, men jeg vil samtidig argumentere for at det er minst like viktig å legge vekt på resultatene knyttet til tabellinputene ”Andelen arbeidsledige som har fått jobb” og ”Andelen som har fått ny jobb/stilling som er mer i samsvar med egen utdanning og kompetanse”. Dette bla fordi tabellen viser ganske store tall knyttet til dem. Man kan anta at noen av de tidligere deltakerne blant mine informanter hører til disse gruppene, ettersom noen av dem var arbeidssøkende da de ble tatt opp i GF. Det er dog ingen av dem som sier at GF var den direkte årsaken til at de fikk jobb eller opprykk. Jeg vil argumentere for at det kan være et poeng å se nærmere på deres tilfeller og sette dem i sammenheng med GFs metoder og innhold. Dette kan være en fordel i forhold til det norske arbeidslivets forståelse av GF, og kan være til hjelp med tanke på GFs fremtidige form

*”GF bør være et fast opplegg selv om det koster mye penger. Mulighet for hospiteringer burde man ha i programmet. NHO burde kunne ha en sånn mulighet til å få til internship inkludert i programmet. Medlemsbedriftene til NHO bør kunne være med på det slik at de kan prøve noen av kandidatene. Det blir da en tilleggsmodul. GF er jo først og fremst for medlemsbedriftene til NHO.”* (Intervju tidl. mentor 02.10.2012)

## 6.4 Kapitteloppsummering

Jeg har under 6.1 drøftet hvordan formidlingen av de foreløpige resultatene gjennom de refererte avisartiklene i dette kapitlet, SINTEFs evalueringsrapport og ulike konferanser og diskusjoner, tjener som markedsførings- og informasjonsformidler om GF. Dette gir NHO en mulighet for en fortsettelse/fornyelse av prosjektet, samt at det danner en bevissthet blant ulike aktører i samfunnet om en handling – at denne gruppen nå tar et proaktivt grep for å bli

synliggjort i de sentrale stillingene i arbeidslivet gjennom GF – noe aktørene er nødt til å forholde seg til. Hvordan disse resultatene blir tatt i mot, tolket eller forstått, er avhengig av ulike faktorer, blant annet hvordan de er formidlet. Men uansett blir resultatene og de utfordringene som synliggjøres gjenstand for sosialiseringprosesser som fører til dannelse av nye handlinger, som igjen kan føre til strukturelle endringer i det norske arbeidslivet.

#### 6.4.1 Utforming av GFs lederutviklingsprogram og politikk

I forrige kapitlet drøftet jeg hvordan deltakerne praktiserer det de får ut av metodene i GFs lederutviklingsprogram. I denne drøftingen fremkom det at noen elementer i metodene til GFs lederutviklingsprogram ser ut til å avvike fra å være utviklet etter GFs forståelsesformer for arbeidsmarkedstilpasninger. Dette viser at høyt utdannede innvandrernes deltakelse i slike prosjekter som GF utprøver metodene og at man, gjennom deres uttalelser om hvordan de erfarer metodene, samt analyse av resultater prosjektet produserer ved bruk av disse metodene, bidrar til å skape nye kunnskaper. Disse kunnskapene er viktig i utformingen av eventuelle nye lederutviklingsprogram enten knyttet til GF eller andre initiativer.

Prosjektresultatene som er drøftet i dette kapitlet – synliggjøringen av høyt utdannede innvandrernes kompetanse som blir oppnådd gjennom deltakelse i GF, samt erkjennelsen av at det "kreves" høyt nivå av det å være "norsk" (språklig og ellers) for å ha en god mulighet til å få en lederstilling i Norge, vil føre til politiske endringer generelt. Det er fordi synliggjøringen av høyt utdannede innvandrernes kompetanse gjør at arbeidsmarkedet på sikt vil venne seg til å se "ikke-norske" som vanlige deltakere i arbeidslivet. Slike vanebaserte prosesser produserer aksept hos aktørene, slik som beskrevet i Berger & Luckmann (1966). På den andre siden er "kravet" om høy grad av norskhet hos høyt utdannede innvandrerne ikke i tråd med globaliseringsaspektene det norske arbeidslivet forsøker å tilpasse seg. Justeringer i prosessene knyttet til mobiliseringen av talentene hos høyt utdannede innvandrerne vil derfor være vesentlig. Dette, samt det forhold at vanebaserte prosesser medfører endringer i ulike praksiser, slik som Berger og Luckmann (1966) hevder, demonstrerer at prosjektresultatene som GF har generert så langt vil spille en rolle i endringer i norsk politikk, bl a i forhold til ansettelsespolitikken og integreringspolitikken.

## 7 Avsluttende ord

I denne oppgaven har jeg undersøkt problemstillingen ”*Hvordan sammenfaller intensjonene til mobiliseringsprosjektet Global Future med utfordringene deltakerne står overfor?*”

Jeg har i de to første kapitlene gitt en presentasjon av noen av utfordringene som den globale utviklingen har skapt i det norske arbeidslivet hovedsakelig basert på NHOs forståelsesformer for arbeidsmarkedstilpasninger som deres mobiliseringsprosjekt, Global Future (GF), er basert på. GF er et prosjekt som er skapt for å bidra til å løse det store behovet for kompetent arbeidskraft i Norge. Gjennom prosjektets lederutviklingsprogram, satser GF på å gi en gruppe høyt utdannede innvandrere opplæring (*training*) innen ulike disipliner – nettverksbygging i arbeidslivet og kultur-, samhandling og kommunikasjonsopplæring – som menes å være viktig å kunne for å få innpass til sentrale stillinger i det norske arbeidslivet. Siden den globale utviklingen er flyktig og (arbeids-)innvandring forventes å fortsette en stund fremover, ønsket jeg å utforske om GF er den riktige veien å gå. Jeg kom dermed fram til to forskningsspørsmål. Det ene spørsmålet var knyttet til hvorvidt GFs lederutviklingsprogram tilfører deltakerne de nødvendige kunnskaper som de trenger for å lykkes i å komme inn i de ønskede sentrale stillingene. Det andre spørsmålet var knyttet til resultatene som prosjektet, ved bruk av metodene i prosjektets lederutviklingsprogram, har generert hittil. En analyse av resultatene var det som belyser problemstillingen.

Ved bruk av deltakende observasjon, intervju og dokumentanalyse har jeg samlet inn datamateriale som gir uttrykk for et tredelt perspektiv. Den ene delen er basert på mine egne erfaringer som deltaker i prosjektet, den andre er basert på erfaringene til noen involverte fra tidligere kull og det tredje er basert på skriftlig informasjon om GF i form av informasjonshefter, avisartikler og andre artikler utgitt av ulike aktører, herunder NHO selv.

GF er et landsomfattende prosjekt som så ut for meg til å ha et interessant innhold. Et innhold som tilsynelatende kunne produsere resultater som kan føre til samfunnsmessige endringer med tanke på innvandrernes forhold til arbeidslivet. Etersom jeg var ute etter å utforske et slikt prosjekt, valgte jeg praksisteori som teoretisk utgangspunkt. Praksisteori er studiet av alle former for menneskelige handlinger eller prosesser, men fra en politisk synsvinkel (Ortner 1984). Den muliggjør refleksjon over spørsmål om hvordan hverdagsliv påvirker politikk og omvendt, og hvordan de individuelle og kollektive praksisene som omfattes av dem bidrar til å utforme hverandre. Og for å kunne gå i dybden og ha en beskrivende tilnærming av hvordan en prosess dannes ut fra et fenomen og som viser en reproduserende

karakter, benyttet jeg meg av de tre fasene i Berger og Luckmanns (1966) konstruksjonssyntese – *eksternalisering, objektivering og internalisering* – som hovedanalyseverktøy. Disse tre fasene er akseptert innenfor praksisteori.

Mine informanternes uttalelser angående metodene i GFs lederutviklingsprogram gjelder hovedsakelig nettverksbygging der mentorordningen, deltakelse på konferanser og lignende samlinger og aktivitetene og dynamikken i læringsgruppene inngår. Mine informanter har også uttalt seg nokså entydig om hva som er det beste med GF og hva som kan forbedres. I den forbindelse er det flere som har reagert på hvordan GF blir oppfattet utad, delvis fordi GF kan ha gitt uttrykk for det selv. Flere av informantene mine mener at GF ikke bør framstilles som et integreringstiltak da deltakerne ikke hovedsakelig er der for å finne seg en jobb, men for å komme høyere opp i karrierestigen, noe det regner som et stort steg videre. Flere føler at de ikke kan bruke sin deltakelse i GF som en slags kompetanseheving når de skal finne en ny jobb på grunn av dette.

Metodene som går ut på å bygge et profesjonelt nettverk var både lærerike og krevende, mener mine informanter. Krevende delvis fordi det er en del forhold som ikke var helt intuitive, som man selv må finne ut av. GF legger stor vekt på hvor viktig det er å skape et profesjonelt nettverk. Det fremholdes bl a at mye av ansettelsene – noen sier så godt som mellom 40 og 60 % av dem – i det norske næringslivet foregår gjennom nettverk. Det er dermed viktig å ha ”venner” eller bekjente i forbindelse med jobben. Slik er det visst nok i den private sektoren. Fordi denne sektoren opererer med egne kapitaler/midler, styres de ikke på samme måte av bestemte ansettelsesprosedyrer og retningslinjer slik som i det offentlige, der beskatning fra befolkningen er kilden til finansielle midler. I det offentlige skal ledige stillinger lyses ut slik at alle får anledning til å søke og konkurrere med andre søkere, samt for å få en rettferdig behandling av egen søknad. Men i mange tilfeller gir denne politikken dessverre frustrasjon både for de som ansetter og de som søker. For på tross av dette kravet, er det ofte slik at det er noen blant de interne medarbeidere – enten de sitter i fast stilling, vikariat eller engasjement – som allerede er tenkt ut til å ha stillingen. I noen tilfeller, der de ikke har noen aktuelle kandidater internt, men kjenner noen innen sitt fagmiljø som de ønsker å ansette, skriver de en utlysningstekst som passer perfekt for vedkommende. På den måten er det lettere for dem å utelukke andre søkere. Noen kaller dette ”vennskapskorupsjon”. Så uansett hvilken sektor man satser å komme inn på, er det tydelig at bekjenskaper er en stor fordel å ha. Dette gjelder imidlertid alle – nordmenn og innvandrere – men på grunn av at det

er mer strevsomt for innvandrere å danne nettverk med nordmenn, er denne utfordringen mye større for dem enn for nordmenn.

Mentorordningen fungerte for de fleste, men enkelte mener at de ikke fikk noe ut av den. For enkelte av dem som hadde en god erfaring med ordningen føler at deres mentor var en ”døråpner” som var etterlyst for deres vedkommende lenge. Det som har vært mest krevende for flere av informantene var læringsgruppene. Dette gjelder særlig de som har bodd lengst i Norge. I forbindelse med denne delen var det flere som følte ”oss” og ”dem”-skillet; det vil si de følte at de andre er litt for annerledes. Forskjellene kom tydelig frem i gruppedynamikken som flere fant veldig krevende. Kommunikasjonen var preget av sterk uenighet og enkeltes sterke vilje til å vise seg frem.

Den andre delen av min analyse handler om resultatene GF har generert så langt. Det kan være litt tidlig å fokusere på resultatene til GF da det er et prosjekt som involverer prosesser som spenner mellom ulike praksiser – deltakernes kompetanse, opplevelser, erfaringer, bakgrunn og arbeidslivets styringsorganer. I tillegg er GF et relativt ungt prosjekt. Prosjektresultatene som framgår av SINTEFs evalueringsrapport viser for så vidt akseptable verdier kvantitativt, men de refererer til GF nasjonalt. Dette gjør at en mer spesifikk kvantitativ evaluering av bestemte regioner som f.eks. regionene Oslo/Akershus og Troms, ikke blir synlige. Dette gjør til gjengjeld at uttalelsene fra de tidligere deltakerne og mentorene jeg har intervjuet blir ekstra relevante. Ut fra analysen av resultatene slik de fremgår av hhv. SINTEFs evalueringsrapport, to avisartikler og intervjuene, kom det fram at for å lykkes med å få seg en lederstilling i Norge er det svært viktig med høy språkbeherskelse i både norsk og andre språk, i tillegg til å ha høy utdanning, erfaring og ekspertise i sitt fag. I visse tilfeller kreves det i tillegg at man må være så ”norsk” som mulig, slik at det å ha et ikke-norsk navn kan være en hindring.

De viktigste funnene fra min analyse kan oppsummeres i to deler: 1) Kompetansen til høyt utdannede innvandrere blir gjennom GF synliggjort i hele det norske arbeidslivet – det vil si også i sentrale stillinger. Det er bred enighet blant deltakerne om at denne synliggjøringsprosessen er en effektiv måte å promotere mangfold på. Det er imidlertid mange signaler som tilsier at mangfoldbegrepet må defineres og at det norske samfunnet må nedfelle en felles forståelse av begrepet; 2) GFs intensjoner har på visse områder utfordringer med å sammenfalle med utfordringene som deltakerne møter i det norske arbeidslivet. ”Kravet” om høy grad av norskhet i arbeidslivet – både språklig og holdningsmessig – gjenpeiles i

resultatene prosjektet har generert så langt. Visse elementer i metodene som brukes i GFs lederutviklingsprogram ser ut til å vise tendenser til å dyrke dette kravet. Dette er noe som er i strid med globaliseringsaspektene det norske arbeidslivet har behov for å ta inn over seg hvis den norske økonomien skal være i stand til å være en del av den globale økonomien, noe selv de norske arbeidslivsaktørene mener er nødvendig.

## 7.1 En nasjonal forståelse av mangfoldbegrepet

De utfordringene som er drøftet i denne oppgaven kan sies ikke å være helt nye, men jeg vil argumentere for at resultatene GF har generert hittil og spørsmålene som har dukket opp i forbindelse med dette prosjektet bekrefter at det finnes utfordringer. Ut fra min analyse har mobiliseringsprosjektet GF, i bunn og grunn, ikke kommet med noen konkrete nye eller revolusjonerende metoder som kan svare på disse utfordringene. Men det er samtidig svært viktig å understreke at NHO, gjennom GF, har fått anledning til å få andre aktører til å rette fokus på denne gruppen. Som hovedorganisasjon for næringslivet har NHO store og mektige kanaler og samarbeidspartnere. Gjennom disse har en andel av deltakerne fått en stor mulighet til å bli rekruttert inn i næringslivet, som ville ha vært vanskeligere uten GF (jf. om Anita Patel Jusnes i kap 6). NHO har gode og mektige samarbeidspartnere i media og politikken. Den har anledning til å kunne bruke dem som aktivitetsaktører – de som kan danne handlinger slik at denne gruppen blir synlig. NHO kan, ved å skape en synliggjøringsaktivitet på høyt utdannede innvandrernes kompetanse gjennom GF, sies å ha bidratt til å oppstarte prosessen med etableringen av en nasjonal forståelse av mangfoldbegrepet.

Slik jeg forstår det og ut fra det jeg hører og leser fra ulike kilder, foreligger det en slags forståelse av mangfold som ikke er fastlagt noe sted. Denne forståelsen virker å bestå for det meste av noe som refererer til innvandrere, og i mange tilfeller helst fargede innvandrere. Begrepet "mangfold" oppfattes både positivt og negativt, avhengig av hvilken kontekst man knytter det til. Den positive forståelsen er gjerne knyttet til det at Norge har blitt mer fargerikt, det vil si at befolkningen ikke lenger består av kun hvite. Her tillegges det videre en forståelse av at Norge har blitt åpnere enn noensinne. Mangfold i denne konteksten oppfattes å være bra, særlig i forhold til en bestemt del av næringslivet, nemlig små og mellomstore bedrifter. Det gjelder først og fremst transport-, renholds-, mat-, og utelivsbransjen, dvs bransjer som færre og færre vanlige nordmenn satser på. At "mangfold" sees positivt på i disse bransjene kan fullt mulig skyldes at det er vanskeligere å konkurrere med "mangfoldet" her da de ofte opererer med pressede priser og betingelser. Konkurransen gjør de fleste av oss fornøyde fordi de fleste av oss er opptatt av lave priser. "Mangfold" er dermed bra i denne konteksten for

mange av oss. Mangfold er bra så lenge det som mangfold består av holder avstand fra det som ikke er mangfold – det vil si det som er norsk – med tanke på sosiale forhold som bosted, skole, jobb, rekreasjon, etc. Boligpriser i Oslobydeler der det er konsentrasjoner av ”mangfold” er merkbart lavere enn de andre bydelene, for eksempel. I forhold til arbeidslivet er ”mangfold” bra når de som representerer ”mangfold” kan ta jobber som er svært vanskelig å få besatt av de som ikke representerer ”mangfold”. Det øyeblikket ”mangfoldet” går inn og konkurrerer med andre i forhold til jobber som er attraktive for alle, er ”mangfold” plutselig ikke bra.

Som gjennomgått i kapittel 2, er det en del begreper knyttet til innvandring og innvandrere som vi hører benyttet i ulike sammenhenger. De brukes som «mantraer» som er åpne for egen tolkning eller definisjon så lenge man bruker dem i samme konteksten, nemlig noe som refererer til ”innvandrere” eller ”innvandring”. I debatter og diskusjoner om innvandring og innvandrere kan det benyttes en del begreper som til tider benyttes så forskjellig at deres betydning forsvinner i prosessen. Å innføre begrepsforståelse i studiet av et så komplisert tema som innvandrere eller innvandring er samfunnsvitenskapelig nødvendig. Samtidig er det svært viktig å tilgjengeliggjøre en presentasjon av dette temaet som er lettere for folk flest å forstå. Vår *hverdag* består ikke av å definere begreper på samfunnsvitenskapelig vis. Marianne Gullestad (2002) skriver at massemedienes formidling av temaet ”innvandring” har vært en viktig bidragsyter til hvordan offentligheten forholder seg til det. Mye av vår hverdagskunnskap om temaet hentes altså stort sett fra det media serverer til oss – det vil ofte si kunnskap eller politiske ytringer i tabloidform preget av prinsippet om å engasjere for å selge eller sanke stemmer. Og hvis f eks begrepet ”mangfold” kun gjenspeiler alt som har noe med å være innvandrer å gjøre, kan vi ikke da bare bruke begrepet ”innvandrer” for å slippe å måtte forholde seg til enda et begrep til?

### 7.1.1 Det motsatte av mangfold

Å være opptatt av at medarbeidere skal ha et så norsk klingende navn som mulig, å rendyrke ”vennenskapskorupsjon”, og å opprettholde det høye kravet til språkbeherskelse i norsk tilsier rendyrking av homogenitet; det motsatte av mangfold. Vi hører at økonomien er blitt global, og at av den grunn har de fleste av oss fått både tilgang og økonomi til mange varer og tjenester som de fleste av befolkningen frem til 1990-tallet ikke fikk. Vi jubler over billige reiser, billige klær og andre gjenstander. Vi jubler over noen av konsekvensene av å ha en global økonomi, men andre konsekvenser som f eks å måtte jobbe sammen med noen som



ikke helt forstår hvorfor lutefisk eller rømmegrøt er godt skaper skepsis. Men man hører stadig at Norge er blitt et mangfoldig samfunn. Hva mener man egentlig med dette?

Igjen, med henvisning til det som er tatt opp i kapittel 2 om begrepet ”mangfold”, viser jeg til de fire handlingene som i følge Hylland Eriksen (2013) må gjøres for at Norge gradvis kan innføre solidaritet og samhold blant den mangfoldige befolkningen. I likhet med andre skriftlige materialer om dette temaet har artikkelen til Hylland Eriksen en del begreper som de fleste av oss ikke er sikker på hvordan skal forstås. Når begrepet ”mangfold”, foreslås ”en gang for alle” å erstatte ”multikulturalisme” som beskrivende begrep (ibid: 2), er det da ikke nødvendig først å bli enige om hva vi skal legge i begrepet? Det store behovet for en felles nasjonal forståelse av begrepet ”mangfold” kommer bl a til uttrykk gjennom de utfordringene som GF-deltakerne står overfor som kom frem i min analyse – vennskapskorupsjon, krav om ”perfekt” norskspråkbeherskelse, krav om norsk-klingende navn, og en bortimot helt ”norsk” tilpasset holdning /måte å være på representerer ikke mangfoldighet.

### 7.1.2 Mangfoldbegrepet i styresammenheng

Som drøftet under det første analysekapitlet – om styrekompetansekurset – er enkelte aktører i næringslivet overbevist om at styrene i Norge har behov for fornyelse. Og at fornyelsen bør karakteriseres ved at ”mangfold” gjenspeiles i deres sammensetning, fordi den globale økonomien gjør at en slik sammensetning er fordelaktig. **Mangfold** i denne konteksten omfatter, i følge styrekompetansekurslærer Kjell Standal, kjønn, faglig bakgrunn, alder, etnisitet, religion, regional tilhørighet og andre faktorer som tilegner en person en viss unikhhet. Når et styre har behov for det som kjennetegner kvaliteter som en kvinne er kjent for å være god i, er det mest fornuftig å velge en kvinne ut fra teorien om rasjonelle valg (Aakvaag 2008), som kjennetegner det å drive en virksomhet. For ifølge denne teorien velges det alternativet som aktøren tror er ”best” i forhold til sine ønsker. Og styrets funksjon er å jobbe med tanke på hva som er best for virksomheten (Huse 2011). Men når et styre har behov for noen som kan utfylles av en person uavhengig av kjønn, bør det ta hensyn til sammensetningen i forhold til antallet av hvert kjønn representert. Videre bør styret ta hensyn til de andre faktorene som etnisitet, faglig bakgrunn, språkkompetanse, osv. Det er slik man bør tenke om mangfold; ikke knyttet til en bestemt rase eller etnisitet. Å jobbe med prinsippet om mangfold krever litt mer jobb fra styret. Det krever tid å jobbe med vurdering av faktorene som utgjør mangfold, men vil man ha et styre som preges av mangfold, får man ikke det uten at man investerer noe tid til det.

### 7.1.3 Synliggjøring av "det ukjente" som virkemiddel

Etableringen av GF har, som drøftet i analysen, bidratt i relativ stor grad til å skape en form for eksponering av noen høyt utdannede innvandrere. Aktivitetene knyttet til nettverksbygging er krevende, men nødvendig. Virkningen av mentorordningen er noe man kan sammenligne med "dominoeffekt" – én-linjet, men når den er i gang, så stopper ikke den. Det er et viktig steg i synliggjøringsprosessen av denne gruppa. En tidkrevende prosess, men samtidig den eneste tilgjengelige pr i dag som synes å være egnet til dette formålet. GF er et prosjekt som det er mulig å klassifisere som noe annet enn arbeidsmarkedstiltak. Det er mer "spiselig" for offentligheten enn et rent tiltak der offentlige midler brukes til "å kjøpe" midlertidige arbeidsplasser. De aller fleste av mine informanter er enige om at det norske arbeidslivet fremdeles er preget av frykt for "det ukjente", men at GF bidrar med en prosess som på sikt kan, om ikke fjerne, så i alle fall redusere denne frykten.

### 7.1.4 Mangfold – handling og praksis

Som drøftet tidligere, er nasjonalt felleskap noe som alltid har preget det norske arbeidslivet. Men ettersom sammensetningen i det norske arbeidslivet er i endring, bør nasjonal felleskap endres i takt med utviklingen. Og et nasjonalt felleskap kan være vrient å skape når det eksisterer ulike tilhørighetsoppfatninger knyttet til mangfoldbegrepet. Når arbeidslivet i Norge er opptatt av å kunne være med på den globale utviklingen, må styresmaktene komme med en nasjonal politikk om hvordan vi skal forstå mangfoldbegrepet.

*"... over de siste 20 årene har den norske regjeringen stort sett lyktes med å sette opp retningslinjer for å fostre like muligheter for den økende mangfoldige befolkningen, retningslinjene er ikke nødvendigvis praktisert."* (min oversettelse, Hylland Eriksen 2013)

Dette sitatet stemmer overens med min egen erfaring som innvandrer i Norge. Det finnes mange skriftlige dokumenter i form av forskningsartikler, samt debatter om innvandring, men jeg kan ikke huske i mine nesten 30 år som Oslo-borger en flik av noe som ligner på en integreringspolitikk som virkelig gjorde en forskjell. Og signalene fra de politiske partiene er enten vage eller det samme som de alltid har vært – om kontroversielle forhold som antall kriminalitetsrelaterte saker og lignende. Det jeg hadde savnet var konkrete handlinger som setter i gang noe prosessuelt og noe som er gjennomtenkt i forhold til samfunnet som helhet. Etablering av prosjekter som GF er en måte å gjøre dette på. Man kan for eksempel etablere mindre prosjekter som er skreddersydd for ulike grupper delt inn etter bransjer som de hører til eller etter andre kriterier. Slike prosjekter kan således gi en mer systematisk rekruttering

av deltakerne. To av mine informanter nevnte at det kan være et poeng å ha andre typer rekrutteringsprosjekter, f.eks. ett der deltakerne består av både innvandrere og nordmenn. På den måten skjer nettverksbygging allerede der. Det er imidlertid flere andre måter man kan prøve seg på. Men det som trengs er vilje og besluttosomhet hos de som sitter med makten. NHO har nå vist at det er mulig å danne et samarbeid med andre aktører på tvers av sektorer om dette temaet. Det er viktig å følge opp dette ordentlig, og andre initiativtakere eller prosjektarrangører må komme på banen.

## 7.2 Videre forskning

Det ville vært interessant å forfølge effekten GF har medført med tanke på videre forskning på dette feltet, men det forutsetter at GF fortsetter en stund til eller at lignende prosjekter etableres. Som nevnt tidligere, har NHO, gjennom GF, satt i gang en prosess som synliggjør kompetansen til høyt utdannede innvandrere i det norske arbeidslivet. GFs eksistens og fortsettelse er avhengig av finansielle støtte som NHO klarer å samle for hvert kull. Og det eksisterer ikke lignende prosjekter som jobber for å synliggjøre høyt utdannede innvandrere på viktige arenaer. Dette området kan derfor være noe som styresmaktene kan investere i. Ja, det trengs å investeres i handlinger som kan styrke vår forståelse av mangfold. Og høyt utdannede innvandrere representerer mangfold fordi de som individer innehar noen unike kvalifikasjoner som trengs i det norske arbeidslivet med tanke på den globale utviklingen. De har blant annet høy kompetanse i flere språk, faglig kompetanse og kompetanse i kulturforståelse.

En bekjent av meg som er pensjonist har sagt at det som ikke er bra med den utviklingen som nå skjer på arbeidsmarkedet er at folk som ikke har utdanning, men har en lang yrkeserfaring ikke kan bli ledere lenger. I gamle dager, hevder vedkommende, telte en lang praktisk erfaring; det var fullt mulig å bli administrerende direktør i en virksomhet. Slik er det ikke det lenger. Globalisering krever en annen type kompetanse fordi markedet har endret seg betydelig. Utstrakt kontakt med ulike samarbeidspartnere både i Norge og i utlandet preger handelen og konkurransen mellom investorene har blitt mye tøffere. Å konkurrere med kinesere og indere, som har lange tradisjoner innenfor handel, vil i seg selv kreve en betydelig tilpasning. I tillegg krever utviklingen innen teknologi høy kompetanse hos medarbeidere både språklig og innen kulturell samhandling. Dette har det norske arbeidslivet – særlig næringslivet – begynt å innse, noe som er drøftet nærmere i denne oppgaven.

Som redegjort i denne oppgaven, må det kunne antas at innholdet i GFs lederutviklingsprogram har behov for forbedring på enkelte punkter. Men uansett må GF kunne anses til å ha bidratt til noe viktig, nemlig ved å ha satt i gang en synliggjøringsprosess i forhold til deltakerne. Resultatene som prosjektet har oppnådd poengterer utfordringene til deltakerne og at disse utfordringene ser ut til å stamme fra en hovedutfordring knyttet til integrering av innvandrere. Dette ser ut til å stamme videre fra manglende nasjonal forståelse av mangfoldbegrepet. Det er behov for kunnskap om prosesser som iverksetter en nasjonal forståelse av mangfoldbegrepet. Videre forskning innenfor dette vil bane veien for en raskere og mer effektiv synliggjøring av høyt utdannede innvandrere i sentrale stillinger i det norske arbeidslivet.

## 8 Litteratur

- Amundsen, I. H. 2012. *Dette er morgendagens toppledere*. Dagsavisen 11.5.2012
- Aure, M., Nilsen, H., Josefsen, E. & Ringholm, T. (2010): Med håp og engasjement: En kunnskapsstatus om utfordringer og strategier i rekruttering av arbeidskraft til distriktskommuner. Norut Tromsø og Alta, Rapportnr.: 6/2011
- Baber, A., Waymon, L. (2007). *Make your contacts count: networking know-how for business and career success*. New York: AMACOM
- Berger, P.L. & Luckmann, T. ([1967] 2011). *Den samfunnsskapede virkelighet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Bjørvatn, K., Norman, V.D., Orvedal, L., og Tenold, S.; i samarbeid med Haaland, J.I. & Kind, H.J. (2006). *De gode hjelperne: Virkningen av utviklingen i Kina og India for norsk økonomi*. Samfunns- og næringslivsforskning AS, Bergen, oktober 2006, rapport nr 30/06
- Bjørnå, H. (2007). Vilkår for samarbeid på tvers av samfunnsvitenskapen. I: Bærenholdt, J.O. (red.) *I disiplinenes grenseland*, 2007
- Bourdieu, P. ([1972] 1978). *Outline of a Theory of Practice*, Richard Nice, trans. Cambridge: Cambridge University Press
- Bye, R. & Haugum, M. (2009). *Mangfold i NTE: Et kunnskapsgrunnlag og anbefalinger*. Rapport Trøndelag Forskning og Utvikling, 2009:2. 75 s.
- Bø, T. (1999). *De fant den første oljen i Nordsjøen*. Aftenposten AS, Oslo, Norge. Lokalisert 04.11.1999 på <http://tux1.aftenposten.no/nyheter/iriks/d108189.htm>
- D'Souza, S. (2008). *Brilliant Networking*. Dorset: Dorset Press
- Døving, C.A. (2009). *Integrering. Teori og empiri*. Oslo: Pax forlag
- Eriksen, T.H. (2013). *Immigration and National Identity in Norway*. Washington, DC: Migration Policy Institute
- Everett, D. (2012). Language. *The Cultural Tool*. New York: Pantheon Books
- Faktaark Global Future – NHO Oslo og Akershus, november 2010
- Førde, A. (2007). Studie av kvardagsliv og politikk – Praksisorientert analyse som tverrfaglig tilnærming. I: Nyseth, T., Jentoft, S., Førde, A. & Bærenholdt, J.O. (red.). *I disiplinenes grenseland, Tverrfaglighet i teori og praksis 2007* Fagbokforlaget

- Fossland, T.M. & Aune, M. (2011). *Når høyere utdanning ikke er nok: - Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet*, artikkel i Sosiologisk tidsskrift
- Global Futures faktaark, lokalisert i <http://www.nho.no/globalfuture/>
- Gullestad, M. ([2002] 2009). *Det norske sett med nye øyne*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gullestad, M. (2006): *Plausible Prejudice – Everyday experience and social images of nation, culture and race*; Oslo: Universitetsforlaget
- Gulli, O.C., Standal, E., & Standal, K. (2013): *Styrehandboken* Oslo: Cappelen Damm AS
- Haraway, D. (1986): *Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective*. I: Agnew, J, Livingstone, D. & Rogers, A. (eds.) (1996 [1999]): *Human Geography – an essential anthology*
- Harris P.R., Moran, R.T. & Moran, S.V. (2004): *Managing Cultural Differences*. Global Leadership Strategies for the 21<sup>st</sup> Century. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann
- Harrison, D.A. & Sin, H-P. (2006). What is diversity and how should it be measured? I: Konrad, A.M., Passad, P. & Pringle, J.K. (eds): *Handbook of workplace diversity*. Sage Publication: London
- Heiret, J., Korsnes, O., Venneslan, K. og Bjørnson, Ø. 2003. *Arbeidsliv, Historie, Samfunn. Norske arbeidslrelasjoner i historisk, sosiologisk og arbeidsrettslig perspektiv*. Bergen: Fagbokforlaget
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (2004). *Metodevalg og metodebruk*. Kristiansand: Tano Aschehoug
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005): *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, New York: McGraw-Hill
- Håpnes, T., Buvik, M.P. 2012. *Evaluering av NHOs Global Future program*. SINTEF Teknologi og samfunn 06.06.2012
- Kaarbø, A. (2005). *Fra frislipp til økonomisk krise*. Aftenposten AS, Oslo, Norge. Lokalisert 11.4.2005 på <http://www.aftenposten.no/fakta/Fra-Frislipp-til-økonomisk-krise-6534927.html>
- Kramvig, B. (2007). Flerstedlig og flestemt – som situeringsforsøk i lokalsamfunnsstudier. I: Nyseth, T., Jentoft, S., Førde, A. & Bærenholdt, J.O. (red.). *I disiplinenes grenseland, Tverrfaglighet i teori og praksis* 2007 Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal
- NHO 20 år. *Fra strid til samling*. Hefte, lokalisert på [www.nho.no](http://www.nho.no)

Norsk historie etter 1980: Store norske leksikon

Martinussen, W. (1999): *Sosiologiske forklaringer*. Bergen: Fagbokforlaget

Meece, J. & Daniels, D. (2008): *Child and Adolescent Development for Educators*. New York, NY: McGraw Hill

Mooney, A., Peccei, J.S., Labelle, S., Henriksen, B.E., Eppler, E., Irwin, A., Pichler, P., Soden, S. (2011). *The Language, Society & Power Reader*. New York & Oxon: Routledge

McCall, G. & Simmons, J.L. (1969). *Issues in Participant Observation*. Massachusetts: Addison-Wesley

McSweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: *A Triumph of Faith – a Failure of Analysis*. Sage Publications, lokalisert i <http://www.sagepublications.com>

OECD (2013), *International Migration Outlook 2013*, OECD Publishing, lokalisert i [http://dx.doi.org/10.1787/migr\\_outlook-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-en)

Ortner, S. (1984). Theory in Anthropology since the Sixties. *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 26, No. 1 (Jan., 1984), pp. 126-166. Accessed 19/06/2013 from <http://www.jstor.org/stable/178524>

Paulgaard, G. (1997). Feltarbeid i egen kultur. I: Fossåskaret, E., Fuglestad, O.L., & Aase, T.H. (red.). *Metodisk feltarbeid: produksjon og tolkning av kvalitative data 1997* Oslo: Universitetsforlag

Sahlins, M. (1981). *Historical Metaphors and Mythical Realities: Structure in the Early History of the Sandwich Islands Kingdom*. Ann Arbor: University of Michigan Press

Salbuvik, W. & Seres, S. (2012). *Styrene trenger mangfold*, Dagens Næringsliv 19.4.2012

Schiefloe, P.M. ([2003] 2011). *Mennesker og samfunn. Innføring i sosiologisk forståelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Skjekkeland, M. (2012). Språk og kultur. *Vegar inn i det norske språksamfunnet*. Kristiansand: Portal forlag

Solimano, A. (2008). *The International Mobility of Talents: Types, Causes and Development Impacts* Oxford Scholarship

Stalker, P. (1997). *The Work of Strangers: A survey of international labour migration* Geneva, International Labour Office, [1994] 1997

Thrana, H.M., Anvik, C.H., Bliksvær, T., & Handegård T.L. (2009). *Hverdagsliv og drømmer. For unge som står utenfor arbeid og skole*. Nordlandsforskning-NF-rapport nr. 6/2009

Wadel, C. (1991). *Feltarbeid i egen kultur: en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*. Flekkefjord: SEEK

Wisted, B. & Mathisen, C. (1995). *Tverrfaglig forskning i Norden – barrierer og forskningspolitiske virkemidler*. København: Nordisk Ministerråd

”Økt geografisk mangfold i statlige styrever” fra [www.aftenbladet.no](http://www.aftenbladet.no), 12.08.2013

## NETTSIDER

<http://www.nho.no/globalfuture/>

<http://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/nordomraadenes-okonomi>

<http://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/internasjonalekonomi-2007-03>

<http://www.ssb.no/offentlig-sektor/artikler-og-publikasjoner/internasjonalekonomi-2011-06>

[http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa\\_200006/johansen.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200006/johansen.pdf)

<http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/innvandrere-fra-206-land-i-norge>

[www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/200905/12/art-2009-12-07-01.html](http://www.ssb.no/vis/samfunnsspeilet/utg/200905/12/art-2009-12-07-01.html)

<http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvgrunn/aar/2012-08-30>

<http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa119/sa119.pdf>

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/nouer/1995/nou-1995-12/2.html?id=140254>

<http://www.ssb.no/vi/samfunnsspeilet/utg/200905/12/art-2009-12-07-01.html>

[http://ec.europa.eu/consumers/europadiary/da/about\\_eu/eu\\_timeline\\_da.htm](http://ec.europa.eu/consumers/europadiary/da/about_eu/eu_timeline_da.htm)

<http://www.nito.no/NITO-Mener/NITO-Mener-nyheter/Stort-behov-for-ingeniorer/>

<http://www.tu.no/jobb/2013/02/05/nav-norge-mangler-9100-teknologer>

<http://www.adressa.no/jobb/article1756326.ece>

<http://www.hin.no/BAutfordring>

<http://www.dn.no/karriere/article2110383.ece>

<http://www.oecd.org/els/mig/imo2013.htm>

[http://www.aktive-fredsreiser.no/nyheter/2008/aglobal\\_future\\_08.htm](http://www.aktive-fredsreiser.no/nyheter/2008/aglobal_future_08.htm)



[http://dx.doi.org/10.1787/migr\\_outlook-2013-en](http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2013-en)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2001/nou-2001-22/5/7/4.html?id=365008>

[http://ec.europa.eu/consumers/europadiary/da/about\\_eu/eu\\_timeline\\_da.htm](http://ec.europa.eu/consumers/europadiary/da/about_eu/eu_timeline_da.htm)

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/nouer/2001/nou-2001-22/5/7/4.html?id=365008>

[http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa\\_200006/johansen.pdf](http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/oa_200006/johansen.pdf)

[http://www.nrk.no/video/hoyt\\_uttannende\\_innvandrere\\_far\\_ikke\\_relevant\\_jobb/6AA3F21488CEE6D3/emne/Innvandrere/](http://www.nrk.no/video/hoyt_uttannende_innvandrere_far_ikke_relevant_jobb/6AA3F21488CEE6D3/emne/Innvandrere/)

<http://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/sa119/sa119.pdf>

<http://www.ssb.no/befolkning/statistikker/innvgrunn/aar/2012-08-30>

<http://www.ssb.no/utenriksokonomi/statistikker/muh/aar-endelige/2013-06-24>

[http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/veiledninger\\_brosjyrer/2005/Faktahefte-om-norsk-naringsliv/28.html?id=275600](http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/veiledninger_brosjyrer/2005/Faktahefte-om-norsk-naringsliv/28.html?id=275600)

<http://www.civita.no>

<http://www.frisch.uio.no/>

<https://www.ssb.no/innvbef>

## Appendix 1

### Intervjuguide/spørreskjema

NB! Dette er selve intervjuguiden. Den sendes som spørreskjema dersom informanten heller vil svare på spørsmålene skriftlig.

- Kan du si noe om din bakgrunn - ditt navn, utdanning, arbeidsplass, stilling, evt. styreverv, hvor du kommer fra og hvor lenge du har bodd i Norge?
- Kan du si noe om Global Future (GF)? Hva er det beste med GF? Utfordringer? Hva kan forbedres?
- Hvordan er det å være deltaker/(mentor)? Har GF gitt deg noe du har nytte av i din nåværende jobb/situasjon? Har du fått en mer egnet jobb etter at du deltok i GFs program?

#### Den norske arbeidskulturen

- Hvordan vil du beskrive den norske arbeidskulturen? Det beste ved den og det som du synes ikke er helt bra med den?
- Hva slags utfordringer (om det er noen) møter du i forhold til språket og arbeidskulturen i Norge?
- Kan du beskrive arbeidsmiljøet på din arbeidsplass? Eller der du jobbet i hvis du for tiden er arbeidssøkende.
- Kan du si noe om det å få venner fra jobben her i Norge. Er det lett å få til? Kan du si noe om hvorfor det er fint eller ikke fint at man blir venner med sine kolleger?

#### Spørsmål om nettverksbygging (her menes det nettverksbygging i jobbsammenheng):

- Hva er din egen definisjon av begrepet nettverksbygging?

- Er nettverksbygging viktig? Hvorfor?
- Har du jobbet utenfor Norge? Har du prøvd å bygge nettverk på jobben der? Hva i så fall er forskjellen mellom nettverksbygging der og i Norge?
- Er du bevisst på å danne nettverk der hvor du jobber i? Er det lett? Kan du si noe om utfordringene ved å danne nettverk på jobben?
- Kan du si noe om GFs lederutviklingsprogram mtp nettverksbygging? Er det fint? På hvilken måte? Lærte du noe/mye fra det?
- Hva kan GFs lederutviklingsprogram forbedre seg på mtp nettverksbygging? Hva savnet du?
- Kan du si noe om ditt forhold til alkohol? Mener du at alkohol er en viktig faktor ved nettverksbygging i Norge? Hvis ja, hva synes du om det?
- Hva kan andre organisasjoner eller myndigheter gjøre for at det blir lettere å drive med nettverksbygging i Norge?
- Kan dine kolleger gjøre noe for deg for at du lykkes med nettverksbygging på jobben? I så fall hva? Er det noen andre som du mener kan hjelpe deg? Hvem og hvordan?
- Har du lykkes med å bygge nettverk i jobbsammenheng i Norge? Har dette påvirket ditt forhold til din familie? Venner? Hvis ja, på hvilken måte?
- Har du noen tips eller tanker på hva som må til for å lykkes med nettverksbygging i Norge?
- Er det greit at jeg tar kontakt igjen med deg hvis jeg har et par ekstra spørsmål?

SLUTT



## Appendix 2

### Spørsmål til mentor

1. Kan du si noe om din rolle i Global Future (GF)?
2. Hva er det beste med GF? Hva kan forbedres?
3. Hva slags utfordringer fikk du som mentor?
4. Ett av de sentrale temaene i GFs lederutviklingsprogram er nettverksbygging (i jobbsammenheng). Hva er din definisjon på nettverksbygging og hvorfor er det viktig?
5. Global Future handler jo om å få en gruppe høyutdannede innvandrere til å lære bl. a nettverksbygging. Er det noe typisk ved denne gruppa som nordmenn synes er utfordrende og som følgelig hindrer nettverksbygging?
6. Hva er det ved den norske arbeidskulturen som kan være utfordrende for innvandrere med tanke på nettverksbygging?
7. Er du enig i at alkohol har en ganske stor rolle også i det sosiale på jobben i Norge? Man tenker på after-works, lønningspils, sommerfest/avslutning, kick-offs, julebord, seminarer, konferanser, store bursdagsfeiringer, etc. Hvor viktig er det å være med på slike happenings med tanke på nettverksbygging?
8. Er det lett for én som bærer hijab å bygge nettverk i jobbsammenheng? Og er det lett for vedk. å få en lederjobb i Norge pr i dag? Er det i det hele tatt mulig?
9. I andre land går nettverksbygging på jobben nesten av seg selv og man får til og med venner fra jobben. I Norge er det vel ikke akkurat typisk? Har du noen kommentarer på hvorfor det er slik?
10. Har du jobbet utenfor Norge? Har du prøvd å bygge nettverk på jobben der? Hva i så fall er forskjellen mellom nettverksbygging der og i Norge?
11. Synes du Global Future bør være et fast opplegg? Dvs. enten NHO eller staten styrer det. Hvorfor? Eller hvorfor ikke?
12. Global Futures program har nok et opplegg på hvordan man lykkes med nettverksbygging i jobbsammenheng. Men hva er dine umiddelbare råd/tips på hvordan man lykkes med nettverksbygging i Norge?

SLUTT