

## **Sammendrag**

Temaet i denne masteroppgaven er arbeidsgiverperspektiver på inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Hensikten med oppgaven er å belyse hva arbeidsgiverne mener er viktig i inkluderingsarbeidet gjennom bidrag fra innvandrere med fluktbakgrunn, NAV og kommunen og arbeidsgiverne selv. Kunnskap og innsikt i arbeidsgiverperspektiver anses som viktig for å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i arbeidsmarkedet da flere opplever utenforskap.

Opgaven er basert på åtte semistrukturerte intervjuer med ni informanter fra to små kommuner i Trøndelag fylke. Datamaterialet er innsamlet og analysert i tråd med Konstruktivistisk Grounded Theory. Informantene jobber innen ulike bransjer og har ulike erfaringer med innvandrere med fluktbakgrunn og samhandling med NAV og kommunen.

Funnene indikerer til at inkluderingsarbeidet er et felles ansvar hos den enkelte innvandrer med fluktbakgrunn, NAV, kommunen og hos arbeidsgiverne selv. Arbeidsgiverne mener den enkeltes «jobbkompetanse» er viktig for å bli inkludert. Dette innebærer språkferdigheter, sosiale ferdigheter, motivasjon og interesse, og yrkesspesifikk kunnskap. Ifølge arbeidsgiverne er det viktig at NAV og kommunen har et «helhetlig inkluderingsansvar». Dette innebærer oppfølging både til den enkelte innvandrer med fluktbakgrunn og ivaretagelse av arbeidsgivernes behov. Det ordinære arbeidsmarkedet som læringsarena blir ansett som viktig i kvalifiseringsarbeidet. Mine informanter mener det er viktig at de selv og andre arbeidsgivere har «inkluderingsvilje». Dette innebærer viljen til å tørre og gi en sjanse enten det gjelder praksisutplassering eller ordinær ansettelse, viljen til å legge til rette for inkluderende arbeidsplass og viljen til å motvirke negative holdninger ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn. Ærlighet, åpenhet og informasjonsveksling er også ansett som viktig i arbeide med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

## Summary

This master thesis explores employers' perspectives on inclusion of immigrants with refugee background into the Norwegian labour market. The main purpose of the thesis is to clarify employers' opinions of the inclusion-work based on the contribution from immigrants with refugee background, NAV and the local authority and the employers themselves. The knowledge and insight the employers are considered important when including immigrants with refugee background into labour market since several experience exclusion.

The thesis is based on eight semi-structured interviews with nine informants from two small communities in Trøndelag county. The data is gathered and analyzed in line with Constructivist Grounded Theory. The informants are working in different professions and have diverse experience with immigrants with refugee background and with interaction with NAV and local authority.

The results indicate that the immigrants, NAV, local authorities and the employers have joint responsibility for inclusion of the immigrants. Employers argue that the immigrants' own «job competence» is an important precondition for their inclusion into the labour market. This implies language skills, social skills, motivation and interest, and specific knowledge about Norwegian labour market. According to the employers, it is important that NAV and the local authority are having an «overall inclusive responsibility». This implies follow-up of the immigrants with refugee background and attend to the needs of the employees. Furthermore, ordinary employment is seen as an important area for learning. My informants believe that it is important that employers have a positive attitudes or «willingness» to include the immigrants both during the labour training and in ordinary labour employment. Furthermore, the willingness to have an inclusive workplace and being ready to counteract negative attitudes is seen as an important aspect of the work with integration of the immigrants. Honesty, openness and information exchange is also considered to be important dimensions of the work with inclusion of immigrants with refugee background into the ordinary labour market.

## Forord

Arbeide med denne masteroppgaven har vært en spennende reise med nye oppdagelser og mye god kunnskap som jeg tar med meg videre i jobben med å bidra til økt inkludering av folk som står utenfor det ordinære arbeidsmarkedet. Det er ikke å komme bort ifra at det har til tider vært meget krevende å kombinere rollen som student, veileder i NAV og småbarnsmor. Vil helt sikkert en dag savne det å være student igjen, spesielt når man er «higen» etter mer kunnskap.

Vil med dette takke først og fremst min ektemann som har gitt meg støtte og vært så tålmodig med meg. Takk for at du alltid stiller opp for meg når jeg trenger deg. Takker mine to søte og omsorgsfulle barn som har heiet på mamman sin underveis. Vil også takke min kjære mamma for all god hjelp med å passe barna våre slik at jeg har fått nok tid til å jobbe med oppgaven. Kunne ikke ha klart dette uten din hjelp. Du er uunnværlig for meg. Retter en stor takk til min veileder Marko Valenta for god støtte og veiledning. Takker min gode nabo som tok utfordringen med strak arm for å gjennomføre et pilotintervju med meg. Takker min arbeidsgiver så mye som har lagt forholdene til rette for at jeg kunne klare å kombinere arbeid og utdanning. Til sist men ikke minst vil jeg takke alle mine informanter som deltok i dette prosjektet og delte sine meninger og erfaringer med stor entusiasme. Dere er viktige bidragsyttere for mennesker som trenger å få innpass i arbeidsmarkedet og dere gjør en flott innsats.

Brekstad, oktober 2019

Noshin Skogstad

# Innholdsfortegnelse

<b>1 Innledning</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Kunnskapsoversikt</b> .....	<b>5</b>
2.1 Arbeidsdeltakelse og kompetanse hos innvandrere .....	5
2.2 Arbeidsrettet kvalifisering og inkluderingsarbeid .....	7
<b>3 Teoretiske perspektiver</b> .....	<b>11</b>
3.1 Humankapital.....	11
3.1.1 Generell- versus spesifikk humankapital .....	12
3.1.2 Landsesifikk humankapital .....	13
3.2 Selvbestemmelsesteori.....	13
3.2.1 Organismisk integreringsteori.....	14
3.2.2 Kausalitetsorienteringsteori .....	16
3.2.3 Grunnleggende psykologisk behovsteori .....	17
3.2.4 Mål orienteringsteori.....	19
3.3 Supported Employment .....	20
3.3.1 Innledende kontakt og samarbeidsavtale .....	22
3.3.2 Yrkeskartlegging og karriereplanlegging.....	22
3.3.3 Finne en passende jobb .....	23
3.3.4 Samarbeid med arbeidsgiver.....	23
3.3.5 Opplæring og trening på og / eller utenom arbeidsplassen.....	26
3.4 Diskriminering.....	27
3.4.1 Direkte diskriminering .....	28
3.4.2 Indirekte diskriminering.....	30
3.5 Mangfoldsledelse.....	32
3.5.1 Argumenter for mangfoldsledelse.....	33
3.5.2 Mangfoldsledelse som typologi .....	34
3.5.3 Ledelse av mangfold i arbeidslivet .....	36
<b>4 Metode</b> .....	<b>39</b>
4.1 Valg av forskningsmetode .....	39
4.2 Innsamling av data.....	40
4.2.1 Rekruttering og utvalg .....	41
4.2.2 Intervjuing.....	43
4.3 Analyse av data.....	44

4.3.1	Kategoriene .....	48
4.3.2.1	Kjernekategori 1 – Jobbkompetanse .....	48
4.3.2.2	Kjernekategori 2 – Helhetlig inkluderingsansvar .....	49
4.3.2.3	Kjernekategori 3 – Inkluderingsvilje .....	50
4.4	Forforståelse og forskerrollen.....	50
4.5	Validitet og reliabilitet.....	52
4.6	Forskningsetikk .....	53
<b>5</b>	<b>Jobbkompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn.....</b>	<b>55</b>
5.1	Språkferdigheter er viktig .....	55
5.2	Sosiale ferdigheter er viktig.....	61
5.3	Motivasjon og interesse er viktig.....	66
5.4	Yrkesspesifikk kunnskap er viktig .....	70
5.5	Oppsummering .....	73
<b>6</b>	<b>Helhetlig inkluderingsansvar hos NAV og kommunen .....</b>	<b>75</b>
6.1	Ordinære arbeidsmarkedet som læringsarena er viktig .....	75
6.2	Skape tillitt i relasjon med bruker er viktig .....	78
6.3	Jobbmatch er viktig .....	81
6.4	Ta mer ansvar er viktig .....	84
6.4.1	Tilgjengelighet .....	84
6.4.2	Tett oppfølging.....	86
6.4.3	Informasjon og ærlighet.....	90
6.5	Økonomisk støtte er viktig .....	93
6.6	Oppsummering .....	96
<b>7</b>	<b>Inkluderingsvilje hos arbeidsgiverne .....</b>	<b>97</b>
7.1	Tørre å gi en sjanse er viktig .....	97
7.2	Skape nærhet til det ukjente er viktig .....	103
7.3	Motvirke negative holdninger er viktig .....	109
7.4	Oppsummering .....	116
<b>8</b>	<b>Avslutning .....</b>	<b>117</b>
	<b>Litteraturliste.....</b>	<b>121</b>
	<b>Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD.....</b>	<b>128</b>
	<b>Vedlegg 2 Informasjonsskriv med samtykkeerklæring.....</b>	<b>130</b>
	<b>Vedlegg 3 Intervjuguide.....</b>	<b>132</b>

# 1 Innledning

I 2015 opplevde Norge og resten av de europeiske landene en av de verste flyktningkrisene siden 2. verdenskrig. Dette fordrer integreringspolitikken i høy grad, hvor det stadig strebes etter effektive løsninger, metoder og tilnærminger for økt integrering av flyktningene innenfor ulike samfunnsarenaer (Hernes, Arendt, Joonas & Tronstad, 2019). For nyankomne innvandrere handler det om å møte på mange utfordringer som nye i Norge. Møte med det nye samfunnet fordrer til å forholde seg til nye levemåter og skikker, rettigheter og plikter, verdier og normer. Dette innebærer alt fra kulturelle særtrekk til politisk system, religion, velferdsordninger, likestillingsidealer og likhetsideologi (Berg & Ask, 2011). Ikke minst er innvandrere med fluktbakgrunn mer utsatt for traumatiserte hendelser, hvor en tredjedel av flyktningene har symptomer på trauma. Arbeidsdeltakelse viser dog å ha positive effekt på den psykiske helsa og mindre utfall av symptomer på trauma (Stendal & Iversen, 2019). Sosial arbeidere har i denne sammenheng en viktig rolle for nettopp av den grunn at de arbeider ofte med utsatte grupper, og arbeidets formål er å fremme likeverd og respekt, samt at mennesker skal bli møtt på sine behov og få brukt sine ressurser (Levin, 2012).

NAV's omverdensanalyse 2019 trekker frem de viktigste samfunnsmessige trendene som vil påvirke arbeids- og velferdsområdet fram til 2030. Det ventes 25 prosent økning av innvandrerbefolkningen, hvor det ventes lavere arbeidsinnvandring og en høyere andel som kommer gjennom familiegjenforening eller som flyktninger. Dette vil føre til endret sammensetning av innvandrerbefolkningen og flere vil mangle arbeidsmarkedets krav til kompetanse. Innvandrere er og vil ha høy prioritet for NAV's innsats for arbeidsdeltakelse, hvor det understrekes betydningen av ordinært arbeidsliv som en viktig arena for kvalifisering og inkludering i arbeidsmarkedet. Dette fordrer til økt digitalisering, fornying, effektivisering og tøffere prioriteringer av tjenestetilbudet. Viktigheten av tettere samarbeid med arbeidsgiverne blir trukket frem som nødvendig for bedre og mer tilpasset oppfølging for den enkelte (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2019).

I oktober 2018 lanserte regjeringen «integreringsstrategi», hvor den viktigste satsningen er at flere innvandrere kommer i jobb. Det påpekes samtidig at innvandrere i større grad har lavere sysselsetting enn befolkningen ellers, og at det er større kompetansegap og utenforskap langs økonomiske, sosiale og kulturelle skillelinjer. Målsettingen med strategien er økt deltakelse i arbeids- og samfunnsliv gjennom en samordnet og helhetlig innsats. Arbeidsgivere blir

trukket frem som viktige nøkkelpersoner for å få til et arbeidsliv der alle kan delta. For å lykkes med at flere innvandrere får tilgang til arbeidslivet, er det nødvendig å aktivisere arbeidsgivere og å bygge broer inn i arbeidslivet (Kunnskapsdepartementet, 2018). Samtidig med denne satsningen har regjeringen tatt initiativ til en «inkluderingsdugnad», hvor det innvilges økonomiske incentiver til tiltak som støtter opp under denne dugnaden. Målgruppa er folk med nedsatt arbeidsevne, ungdom, innvandrere fra land utenfor EØS-området og personer som har stått lenge uten arbeid, de som har såkalt hull i CV-en. Dugnaden skal bidra til å intensivere arbeidet med å inkludere nevnte målgruppa i det ordinære arbeidsmarkedet, senke terskelen inn i arbeidslivet og gjøre det lettere for arbeidsgivere å ansette personer som står utenfor arbeidslivet (Finansdepartementet, 2018).

Fra eget arbeid i NAV oppleves at uansett hvilke virkemidler og tiltak det iverksettes, er det til syvende og sist arbeidsgiverne som utgjør «flaskehalsen» for folk som vil inn i arbeidsmarkedet. Med det er det av stor betydning å få mer innsikt og kunnskap om arbeidsgivernes meninger om inkluderingsarbeidet rettet mot personer med innvandrerbakgrunn, da spesielt de med fluktbakgrunn. Hva er det arbeidsgiverne mener den enkelte bør ha av ferdigheter, kunnskap, egenskaper og holdninger for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet? Hva mener arbeidsgiverne er viktig hos NAV og kommunen sitt inkluderingsarbeid? Hva mener arbeidsgiverne er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes inkluderingsarbeid? Problemstillingen med påfølgende tre forskningsspørsmål er som følger:

*«Hva mener arbeidsgiverne er viktig i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet?»*

- Hva slags kompetanse mener arbeidsgiverne er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet?
- Hva mener arbeidsgiverne er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet?
- Hva mener arbeidsgiverne er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet?

Hensikten med problemstillingen er å fremskaffe kunnskap om arbeidsgivernes meninger sett i lys av bidrag fra fire aktuelle aktører. Disse er for det første innvandrere med fluktbakgrunn selv. Her er fokuset på kompetanse hos individet. Europakommisjonen definerer «kompetanse» (competences) som summen av kunnskap, ferdigheter og holdninger anvendt i en gitt kontekst. Mer konkret innebærer kompetanse følgende: språkferdigheter, leseferdigheter, tallforståelse, kunnskap i kommunikasjonsteknologi, evnen til å lære, samfunnskunnskap, samarbeidsevner og kulturell bevissthet og uttrykk (European Communities, 2007, s. 3). De andre aktørene i inkluderingsarbeidet er NAV og kommunen. Med kommunen menes flyktningetjenesten og voksenopplæringen. I oppgaven brukes noen ganger begrepet «støtteapparatet» når det siktes både til NAV og kommunen. Den tredje aktøren er arbeidsgivernes egeninnsats. Fokuset i prosjektet er det relasjonelle aspektet. Det vil si i møte mellom personer fra støtteapparatet og innvandrere med fluktbakgrunn, arbeidsgivernes møte med veiledere i NAV og personer fra kommunen, samt arbeidsgivernes møte med innvandrere med fluktbakgrunn. Det er med andre ord ønskelig å se på arbeidsrelasjonene mellom de fire aktørene og hva arbeidsgiverne mener er viktig i dette arbeidet for å bidra til at innvandrere med fluktbakgrunn blir inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Dette på grunn av at inkluderingsarbeidet blir ansett å hvile i stor grad på innsats fra de fire aktuelle aktørene. Regjeringen mener at den som oppfordrer til inkludering, sier indirekte at noen har et ansvar for å få det til. Videre mener regjeringen at ansvaret hviler normalt på majoriteten, eller dem som har makt til å lukke folk ute eller å ta dem inn. Samtidig forutsetter inkludering villighet til å delta (Det kongelige kommunal- og regionaldepartementet, 2003, s. 30). Med det forstås inkludering inn i det ordinære arbeidsmarkedet som et felles ansvar.

For å belyse arbeidsgivernes meninger om inkluderingsarbeidet, blir det nødvendig å avdekke hva slags erfaringer de sitter med og hvilke prosesser som har ført frem til akkurat det de mener er viktig. Gjennom åtte semistrukturerte intervjuer med ni informanter har datamaterialet blitt innsamlet og analysert med inspirasjon fra Konstruktivistisk Grounded Theory som metode.

Selv om gjennomføringen av prosjektet er utført på en sirkulær måte, er presentasjon av oppgaven strukturert fremstilt med inndelte kapitler. I kapittel 2 vil kunnskapsoversikt presenteres for å vise til aktuell forskning og kunnskap om innvandrernes tilknytning til arbeid og deres kompetanse, samt støtteapparatets kvalifiserings- og inkluderingsarbeid og



arbeidsgiverperspektiver. Teoretiske perspektiver blir presentert i kapitel 3 med bakgrunn i det som har blitt identifisert gjennom det empiriske arbeidet. Metodiske valg og tilnærminger for innsamling og analyse av data blir belyst i kapitel 4, samt vurdering av egen forforståelse og rolle, validitets- og reliabilitetsvurdering og forskningsetikk. Drøfting av første forskningsspørsmålet som omhandler kompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn blir fremstilt i kapitel 5, hvor empiriske funn blir sett i lys av aktuell teori og forskning. Drøfting av det andre forskningsspørsmålet blir fremstilt i kapitel 6 hvor arbeidsgivernes meninger om NAV og kommunen sitt arbeid blir drøftet gjennom teorier og forskning som kan understøtte disse. I kapitel 7 drøftes hva arbeidsgiverne mener er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med inkludering gjennom aktuell forskning og teorier, noe som er det tredje og siste forskningsspørsmålet. Avslutningsvis i kapitel 8 oppsummeres hovedfunnene i oppgaven og vurdering av prosjektets kvalitet og anbefaling til videre forskning innen tematikken. Til slutt vil noe av egne refleksjoner trekkes frem.

## 2 Kunnskapsoversikt

I dette kapitlet vil relevante undersøkelser og forskning rettet mot arbeidsdeltakelse og kompetanse hos innvandrere bli belyst nærmere. Kunnskap om NAV og kommunen sitt arbeid med kvalifisering og inkludering blir også presentert, samt undersøkelser som viser hva arbeidsgiverne mener om inkluderingsarbeidet.

### 2.1 Arbeidsdeltakelse og kompetanse hos innvandrere

Siden 1970 årene har de fleste europeiske landene stadig vekk påpekt signifikant høyere arbeidsledighet blant innvandrere fra ikke-europeiske land (Kraal, Roosblad & Wrench, 2009). Arbeidsledighetsraten registrert blant industrialiserte land i 2012 viste at forskjellen blant innvandrere og majoritetsbefolkningen var størst i Hellas og Spania, mens USA, Canada og Australia hadde lite forskjeller. Blant innvandrere i Norge, Sverige, Danmark, Nederland og Belgia var arbeidsledigheten 2 til 3 ganger høyere sammenlignet med den øvrige befolkningen (Midtbøen, 2015). Registrert arbeidsledighet i Norge pr. første kvartal i 2019 viser dog at forskjellene har økt noe, hvor innvandrere fra Asia og Afrika viser å ha høyest arbeidsledighet med opp til 3,5 til 6 ganger høyere arbeidsledighet sammenlignet med den øvrige befolkningen (Statistisk sentralbyrå, 2019). Ikke minst opplever innvandrere etter fem til ti års periode med opphold i Norge en såkalt «reserverende arbeidsdeltakelse». Dette gjelder spesielt innvandrere fra fattige land og med bakgrunn fra flukt og familiegjenforening, hvor bruken av trygdeordninger øker for disse gruppene etter noen år. Kombinasjon av mer utsatt for dårligere tilbud på arbeidsmarkedet og relativt gode tilbud om velferdsytelser fører til en utfordrende integrering i arbeidsmarkedet (Bratsberg, Raaum & Røed, 2017). Thorshaug og Valenta (2012) påpeker at årsakene til at folk med innvandrerbakgrunn har lavere tilknytning til det ordinære arbeidsmarkedet er av ulikt omfang og årsak, men noe ofte brukte forklaring i forskning er å dele inn i to hovedretninger. Det ene er forklaringer tilknyttet «tilbudssiden», hvor en ser ofte på kjennetegn ved innvandrerne selv, slik som botid, opprinnelsesland, migrasjonsmotiv, utdanning, språkkunnskaper, kjønn og familiestruktur. Den andre forklaringen er «etterspørselssiden», med fokus på kjennetegn ved arbeidsmarkedets ulike elementer, som konjunktursvingninger, diskriminering, variasjoner i næringsstruktur og teknologiutvikling, fleksibilitet i lønnsdannelsen, lønnsstruktur og tilbudet av offentlige velferdsordninger (Thorshaug & Valenta, 2012).

Mange innvandrere med fluktbakgrunn har manglende kompetanse eller har kompetanse som ikke er tilpasset det norske arbeidsmarkedet. Dette gjelder spesielt utdanningskompetanse som ikke er direkte overførbart til det norske arbeidsmarkedet. I tillegg har enkelte utdanning med lav kvalitet fra hjemlandet, hvor produktiviteten blir lav og det kan redusere mulighetene for sysselsetting (Hardoy & Zhang, 2019). Ikke minst er norskspesifikk kompetanse i større grad etterspurt i arbeidsmarkedet enn ervervet utdanning og kompetanse fra hjemlandet (Thorshaug & Valenta, 2012). Utdanning tatt i Norge blir også assosiert med bedre resultater på arbeidsmarkedet selv om utdanningen er på et lavere nivå enn utdanning tatt i hjemlandet (Bratsberg et al., 2017). Enkelte arbeidsgivere rangerer også hvem som er de mest egnede kandidater til ulike arbeidsoppgaver i bedriften, og dermed fører dette i mange tilfeller til sorteringsmekanisme, hvor innvandrere med fluktbakgrunn fra ikke-vestlige land blir rangert som mindre attraktive i arbeidsmarkedet (Friberg & Midtbøen, 2017). Valenta (2008) fremholder at ikke alle typer jobber bidrar til positivt omdømme og selvidentifisering for innvandrere. Ved å være overkvalifisert og ha en såkalt jobb som gir følelsen av lav status kan bidra til å forsterke skamfølelse og statusfall (Valenta, 2008). Manglende kompetanse om det norske arbeidsmarkedet gir også negative konsekvenser for innvandrernes muligheter for å få tilgang til arbeid. Slik som hvordan finne frem til ledige stillinger, hvordan skrive en CV og jobbsøknad og hvordan et jobbintervju fungerer (Thorshaug & Valenta, 2012).

Det er mange forskjellige kostnader til mistilpasning i arbeidsmarkedet. En arbeidstaker som er overkvalifisert eller har et ferdighetsoverskudd vil som regel tjene mindre enn i en jobb der kompetanse samsvarer bedre med arbeidsoppgavene. I tillegg vil denne mistilpasningen oftere føre til tap i jobbtilfredsstillelse og mer hyppige jobbskifter (Quintini, 2011). Det er også påvist tap i kognitive evner slik som leseferdighet, tallforståelse og hukommelse. En arbeidstaker som ikke får brukt sin kompetanse vil kunne oppleve redusert indre motivasjon, redusert mestringstro, svekket innsats og ytelse over tid, økt sannsynlighet for stresslidelser, frustrasjon og negativt fokus (Lai, 2013). McGuinness, Pouliakas og Redmond (2017) fremholder at underutnyttelse av kompetanse er et problem. De viser til at 1 av 4 arbeidstakere i Europa jobber under sin kapasitet, noe som er en stor kilde til ineffektivitet. Bedre allokering av arbeidsstyrken er av stor betydning, hvor det vil gi gevinster for individer, produktivitet og lønnsomhet for virksomheter og for samfunnet som helhet (McGuinness et al., 2017). Det er erfart gjennom samarbeidet med flyktningsjenesten at enkelte innvandrere med fluktbakgrunn har høyere utdanning fra hjemlandet, og de som har fått godkjent sin utdanning i Norge har likevel utfordringer med å finne jobber som samsvarer med ervervet

kompetanse. De må nøye seg med mindre kvalifiserte jobber. Det er interessant å belyse nærmere hvordan arbeidsgiverne i dette prosjektet vurderer utdanning tatt i andre land.

## **2.2 Arbeidsrettet kvalifisering og inkluderingsarbeid**

Arbeidsmarkedstiltak er et viktig virkemiddel for å fremme et velfungerende arbeidsmarked, bidra til økt yrkesdeltakelse, redusere ledighet og til å motvirke utstøting ved å hjelpe personer med problemer i arbeidsmarkedet til arbeid og aktivitet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016). De mest brukte tiltakene i direkte møte mellom arbeidsgivere og NAV veiledere i kontorene er: «arbeidstrening», tidligere kalt arbeidspraksis i ordinær virksomhet, «mentor» og «lønnstilskudd». Mentor tilbys i forbindelse med tiltaksdeltakere som har behov for nødvendig bistand for å kunne gjennomføre arbeidsmarkedstiltak eller for å kunne få eller beholde lønnet arbeid i en ordinær virksomhet. Tilskuddet gis tilsvarende mentors ordinære timelønn for det antatt timer som er avtalt for mentoroppgaven. Lønnstilskudd er ment for å kompensere arbeidstakerens lavere produktivitet. Tilskuddet gis til arbeidsgivere som ansetter personer som har problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet på ordinære lønns- og arbeidsvilkår i form av en prosentvis lønnsrefusjon (Tiltaksforskriften, 2015, §§ 5-1, 5-6, 9-2 & 9-5).

En av det mest omfattende undersøkelsen som er gjort for å avdekke tiltaksbruk for folk med innvandrerbakgrunn er gjennomført av Hardoy og Zhang (2010). De har analysert tiltakseffekten for perioden 1993 – 2007. Det er avdekt at tiltaksdeltakelse gir en såkalt «innlåsnings-effekt». Det betyr at mens tiltaket foregår, fører det til synkende jobbsannsynlighet, nettopp på grunn av at det blir lite tid til typiske jobbsøkeraktiviteter. Likevel skjer det en såkalt «post-tiltakseffekt» etter at tiltaksdeltakelsen er avsluttet, hvor det innebærer at det øker sannsynligheten for overgang til arbeid. Spesielt gjelder dette tiltakene lønnstilskudd og AMO, der det er svært positiv tendens til overgang til arbeid umiddelbart etter at tiltakene er avsluttet. Men de positive effektene er fallende over tid, noe som indikerer til at innsatsen med å skaffe arbeid må intensiveres i perioden rett etter tiltaks-slutt. Undersøkelsen har avdekt ingen positive sysselsetningseffekter av å delta på arbeidspraksis, mens tiltakskjeding gir positive sysselsetningseffekter. Det innebærer ulike tiltak etter hverandre (Hardoy & Zhang, 2010).

Riksrevisjonen (2018) har undersøkt nærmere i hvilken grad arbeids- og velferdsetaten forvalter arbeidsmarkedstiltakene på en målrettet måte, og i tråd med Stortingets vedtak og forutsetninger. Undersøkelsen har tatt utgangspunkt i perioden 2010 – 2016. Fem hovedfunn ble avdekt og som viser til forbedrings potensialer hos NAV. Det rapporteres om at et stort antall personer kommer ikke i arbeid etter å ha deltatt på ulike typer arbeidsmarkedstiltak. Videre har undersøkelsen avdekt at i mange tilfeller er det manglende skriftlighet i saksbehandlingen når det gjelder vurdering ved tildeling av arbeidsmarkedstiltak og dets nødvendighet og hensiktsmessighet. Det viser seg også at en stor andel brukere har ikke aktivitetsplan ved oppstart av tiltak. Aktivitetsplanen er ment å være et arbeidsverktøy som skal sikre at NAV-kontoret jobber målrettet og gir tilpasset oppfølging ut ifra den enkelte brukers behov for bistand og vurdering av arbeidsevnen. Ikke minst har brukeren ifølge NAV-loven rett til å delta i utarbeidelsen av aktivitetsplan for hvordan å komme i arbeid. Undersøkelsen viser videre at det er mangelfull oppfølging av tiltaksdeltakere fra NAV-kontorene. Ifølge standard for arbeidsrettet brukeroppfølging skal NAV følge opp brukere som deltar på tiltak, og underveis i prosessen evaluere tiltakets formål og innhold. Det viser seg at 40 prosent av tiltaksdeltakere har ikke fått individuell oppfølging mens de er på arbeidstrening. Femte hovedfunnet i undersøkelsen til Riksrevisjonen (2018) viser at det er svakheter ved myndighetenes styring og rapportering av bruken av arbeidsmarkedstiltakene.

Introduksjonsprogrammet er et kommunalt tilbud rettet mot nyankomne innvandrere med behov for grunnleggende kvalifisering. Dette innebærer behovet for informasjon, kunnskaper og ferdigheter som gjør at personen kan fungere i ordinært arbeid og samfunnsliv, eller kan benytte seg av det ordinære utdannings- og opplæringstilbudet. Programmet har vært obligatorisk å tilby alle nyankomne innvandrere siden september 2004 og er hjemlet i «Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere» (Introduksjonsloven) og trådte i kraft i 2003. Formålet med loven er å styrke den enkeltes mulighet for deltakelse i yrkes- og samfunnslivet, samt økonomisk selvstendighet (Det kongelige justis- og beredskapsdepartement, 2016). I perioden 2015 – 2018 har Østlandsforskning gjennomført et forsknings- og utviklingsprosjekt i fire casekommuners utprøving av nye måter å jobbe på i introduksjonsprogrammet. Prosjektet har vært i samarbeid mellom flyktningetjenesten, lokale NAV kontorene og læringscentre. Det er avdekt at samarbeid mellom ulike aktører er viktig nettopp av den grunn for å styrke deltakernes varige tilknytning til arbeidslivet. Det begrunnes med at tilegnelse av kunnskap om arbeidsliv, arbeidsoppgaver, fag og språk bør foregå parallelt. Arbeidsgiverne ønsker mer strukturerte og

formaliserte opplegg når de tar imot kandidater til praksis. Dette innebærer hvordan oppfølgingsarbeidet skal foregå med klare rolleavklaringer for alle aktuelle aktørene. Arbeidsgiverne ønsker å ta samfunnsansvar og ser nytten av å investere til mulig senere ansettelse. Samtidig uttrykker de at det er ressurskrevende å følge opp den enkelte gjennom praksisperioden og det etterlyses en form for kompensasjon eller frikjøp for å lettere kunne sette av ressurser til oppfølging og veiledning (Eide & Røhnebæk, 2018).

Bjerck, Røhnebæk, Eide og Andersen (2018) har gjennom sin undersøkelse fremskaffet kunnskap om hva som skal til for at arbeidsgivere ønsker og har muligheter til å tilrettelegge for inkludering og rekruttering av innvandrere med fluktbakgrunn. Gjennom intervju med 24 arbeidsgivere blir det belyst hvilke faktorer som hindrer arbeidsinkludering og hvilke faktorer som kan øke mulighetene for arbeid. Hindrende faktorene er som følger: manglende interesse og motivasjon blant kandidater på praksis, kulturelle og religiøse tilnærminger som påvirker arbeidssituasjonen, manglende språkferdigheter, vanskelig å vurdere kompetanse basert på et ukjent utdanningsløp, manglende matching mellom den enkeltes forutsetninger og interesser og arbeidsgivernes behov ved utplassering i praksis, lite oppfølging fra den instansen som har ansvaret for praksisutplassering, uklare rolleavklaringer og struktur, samt negative holdninger blant brukere, kunder og ansatte. Motiverende faktorene for inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn derimot blir argumentert med at satsning på inkludering er nyttig og nødvendig for å imøtekomme arbeidskraftsbehovet. Gjennom praksisplasser gir det mulighet for å teste om en kandidat er egnet og det kan lette rekrutteringsprosessene. Mangfold som ressurs blir også ansett som en motiverende faktor for å nettopp møte behovet til kunde og brukergrupper som har ulike kulturelle og etniske bakgrunn. Til sist blir det fremholdt at satsning på inkludering gir godt rykte og omdømme ut fra en markedsføringstanke (Bjerck et al., 2018). Denne undersøkelsen er meget relevant i forståelsen av arbeidsgivernes meninger i dette prosjektet, noe som vil bli belyst gjennom å vise til hvordan ulike prosesser og personer i inkluderingsarbeidet påvirker mulighetene for arbeidsinkludering.

I Meld. St. 30 (Justis- og beredskapsdepartementet, 2016) blir det påpekt viktige virkemidler vedrørende integrering av innvandrere i arbeidsmarkedet. Viktige forutsetninger er at kommunene innen rammen av introduksjonsprogrammet samarbeider tett med Arbeids- og velferdsetaten, hvor de igjen har et tett samarbeid med arbeidsgivere. I Rundskriv Q 27/2015 «Samarbeid mellom kommunen og Arbeids- og velferdsetaten om introduksjonsprogram for nyankomne innvandrere» beskrives forpliktelser og ansvarsfordeling når det gjelder

oppfølging av deltakere i introduksjonsprogrammet. Viktigheten av tidlig innsats fra NAV sin side blir trukket frem. Det foreligger retningslinjer for god praksis, hvor det skal opprettes samarbeidsavtaler, faste møter, rutiner og samarbeidet bør forankres i ledernivå. Kommunene har ansvaret for oppfølging av den enkelte i introduksjonsprogrammet, hvor programrådgiver i kommunen har blant annet ansvaret for kompetanse kartlegging, utarbeidelse av individuelle planer, programoppfølging og framskaffelse av praksisplass og andre arbeidsrettede tiltak. Den skal også ha koordinerende ansvar rundt deltakerne og fungere som hovedkontaktperson ovenfor andre aktører, slik som NAV og voksenopplæringen. Arbeidsmarkedskompetansen som NAV besitter med skal implementeres i samarbeidet (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). Forskere fra Proba samfunnsanalyse (2017) har i oppdrag fra Arbeids- og velferdsdirektoratet kartlagt hvordan Arbeids- og velferdsetaten samarbeider med kommunene om introduksjonsprogrammet. I sine intervju med NAV fylke og IMDI blir viktigheten av bedre samkjøring av arbeidet mot arbeidsgiverne trukket frem. Enkelte fremholder at det er kamp om praksisplasser, hvor det blir resirkulering uten at arbeidsgiverne tar ansvar og det skaper demotiverte deltakere. Enkelte kommuner har dog gode samarbeidsrutiner opp imot arbeidsmarkedet der det foregår informasjonsveksling mellom aktørene angående potensielle arbeidsgivere for praksisplasser.

I Meld. St. 33 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016) blir det fremholdt at NAV – kontorene må ha tettere kontakt med arbeidsgivere enn det som er tilfelle. Det blir samtidig vist til at det er økt press på NAV – veiledere, spesielt i stor byene, hvor den enkelte kan ha opptil 150 – 300 brukere som de følger opp. Dette fordrer til hvor mye ressurser den enkelt veileder har til rådighet i form av å både følge opp enkelt brukere og samarbeide med aktuelle arbeidsgivere. Berg og Ask (2011) påpeker at sosial arbeidere i NAV stilles overfor doble krav og forventninger som det innimellom kan oppleves som en umulig «spagat». De skal være effektive med fokus på måloppnåelse, samtidig skal de leve opp til faglige ambisjoner om å yte tjenester på brukerens premisser. Arbeidsgiverne i dette prosjektet trekker frem sine erfaringer i samhandling med veiledere i NAV og personer fra kommunen. Det vil være interessant å belyse hvilke erfaringer de har gjort seg og hva de mener er viktig hos NAV veiledernes og kommunens inkluderingsarbeid.

### 3 Teoretiske perspektiver

I dette kapitlet vil teoretiske perspektiver bli presentert, hvor valg av teori er basert på bakgrunn av de empiriske funnene i dette prosjektet. I tillegg vil relevant forskning bli trukket frem. Teoriene er som følger: humankapital, selvbestemmelsesteori, Supported Employment, diskriminering og mangfoldsledelse. Disse vil bli brukt for å drøfte og understøtte hva arbeidsgiverne mener er viktig i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

#### 3.1 Humankapital

Teorien om «humankapital» forsøker å forklare hvorfor det er forskjeller i arbeidsdeltakelse og lønn hos mennesker. Dette blir forklart med at den enkeltes produktivitet avgjør hvor attraktiv den er i en jobbsammenheng. Forutsetningene for produktivitet utgjør kompetanse og blir derfor kalt humankapital. Dette innebærer kvaliteten på den enkeltes ferdigheter, kunnskap og egenskaper hvor det påvirker den enkeltes evner til å utføre produktive jobb. Arbeidskraften som kjøpes og selges mellom bedriften og arbeidstaker kan ikke bare kvantifiseres etter behov og etterspørsel, men måles også etter kvaliteten på arbeidskraften. Forklaringer på ulikhet i arbeidsmarkedet blir derfor forklart med at personer investerer ulikt i sin kompetanse. Utdanning og tidligere arbeidserfaring er en av de viktigste investeringene i humankapital. Inaktivitet vil dermed forverre og svekke den enkeltes humankapital på grunn av at arbeidsledighet svekker de ferdighetene som en person har investert i (Schultz, 1961). Mincer (1958) fremholder at evner hos personer er normalfordelt, men at lønnsforskjeller følger likevel ikke normalfordelingskurven. Dette på grunn av at personer investerer ulikt i utdanning, som igjen påvirker deres produksjonsevne. Ved å investere i utdanning, vil man samtidig investere på egen produktivitet, som igjen gir økt utbytte på arbeidsmarkedet.

Gary S. Becker er en av de mest kjente bidragsyterene som tok konseptet humankapital fra begrep til fagfelt. Becker (1962) fremholder at individer tar rasjonelle beslutninger basert på en avveining mellom kostnader og forventet gevinst gjennom investering på utdanning. Gjennom matematisk analyse konkluderer han med at personer med høyere utdanning må kompenseres med høyere lønn for å være villig til å påta seg kostandene med denne type investeringer. Dette argumenterer han med at kostnadene og tiden som er lagt ned i utdanningen blir sett på som en investering i humankapital, hvor økt kompetanse øker produktiviteten. Videre argumenterer Becker (1962) at det finnes også andre måter å investere



i produksjonsevnen. Det innebærer at mange ansatte øker sin produktivitet gjennom å lære nye ferdigheter på jobb. Han trekker frem betydningen av opplæring i arbeidsplassen (on-the-job training) som en effektiv innvirkning på produktiviteten hos personen, hvor denne skiller seg fra skoleundervisning. Likevel krever opplæring i arbeidsplassen ressurser i form av tid, opplæring gitt av andre og kostnader forbundet med det materielle. Becker (1962, s.12) introduserte to typer opplæring i arbeidsplassen, som er generell- og spesifikk opplæring, hvor disse står sentralt i forståelsen av humankapital som en ressurs.

### **3.1.1 Generell- versus spesifikk humankapital**

Becker (1962) skiller mellom «generell humankapital» og «spesifikk humankapital». Generell humankapital er kunnskap, evner og ferdigheter som har lik verdi uavhengig av firma, mens spesifikk humankapital er investeringer som øker ansattes produktivitet i et spesifikt firma. Generell opplæring vil være nyttig i mange firma, i tillegg til i det firmaet som tilbyr slik opplæring. Firmaspesifikk opplæring vil derimot bare øke produktiviteten i firmaet som gjennomfører slik opplæring. Perfekt generell opplæring vil kunne påvirke produktiviteten til alle firma like mye, mens fullstendig firmaspesifikk opplæring vil ikke ha noe effekt på produktiviteten til ansatte dersom de skulle skifte jobb. Firmaer med sist nevnte type opplæring har mindre «turnover» blant sine ansatte enn firmaer med ingen eller generell opplæring. Begrunnelsen for dette er at ansatte med generell opplæring kan ta i bruk sin kompetanse hos andre firma, mens ansatte med spesifikk opplæring har mindre intensjoner med å slutte da deres kompetanse er begrenset til å gjelde et spesifikt firma (Becker, 1962). Med bakgrunn i skillet mellom disse to typene humankapital, argumenterer Becker (1962) at ansatte bør betale for investeringer i generell humankapital, mens firmaet bør betale for firmaspesifikke investeringer. Ansatte med generell opplæring på jobben aksepterer lavere lønn i opplæringsfasen, og høster gevinsten gjennom økt lønn etter avsluttet opplæring.

Enkelte former for opplæring kan plasseres mellom firmaspesifikk- og generell humankapital, hvor denne formen for humankapital kan benyttes i en rekke ulike firmaer med bakgrunn i produkt, type arbeid eller geografisk plassering. Ansatte med opplæring som relateres til en spesifikk bransje, et spesifikt yrke eller land, vil i mindre grad forlate bransjen, yrket eller landet enn andre ansatte (Becker, 1962, s. 24).

### **3.1.2 Landspesifikk humankapital**

Barry R. Chiswick utviklet begrepet «landspesifikk humankapital» med bakgrunn i å forklare inntektsforskjeller mellom minoriteter og majoritetsbefolkningen. Språkferdigheter, samhandlingsnormer, kvaliteten på utdanningen og om den er ervervet i eget hjemland eller i vertslandet og annen landspesifikk kunnskap samles under denne type humankapital (Chiswick, 1978). Slike former for kompetanse har implikasjoner på deltakelse i arbeidsmarkedet. Antagelsen er jo mer botid, desto mer landspesifikk humankapital og dermed desto mer tilpasset. Språkferdigheter blir ansett som en viktig kompetanse, hvor bruk av tid og ressurser på å lære seg språket til det landet man har flyttet til vil føre til økt produktivitet og mer ettertraktet i arbeidsmarkedet (Chiswick & Miller, 2003). Denne formen for kompetanse avgjør også lønnsforskjeller mellom de som har klart å tilegne seg språket og de som ikke har tilegnet seg det. Av de innvandrerne som klarer å kommunisere med det offisielle språket og tar i bruk det i eget hjem, har bedre lønn enn de som ikke gjør det. Dette blir estimert til 10 – 12 prosent i lønnsforskjeller i undersøkelsen til Chiswick og Miller (2003).

Teorien om humankapital er relevant for å belyse første forskningsspørsmålet i dette prosjektet som omhandler arbeidsgivernes meninger om hva slags kompetanse som er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Teorien er også relevant for de to andre forskningsspørsmålene. Dette innebærer hvordan NAV og kommunen gjennom sitt arbeid kan bidra til økt kompetanse, samt arbeidsgivernes egeninnsats.

## **3.2 Selvbestemmelsesteori**

Forskerne Richard M. Ryan og Edward L. Deci (2017) har gjennom flere år med forskning omkring hva som motiverer mennesket mot en handling, utviklet en teori som kalles «self – determination teori» (SDT), på norsk selvbestemmelsesteori. Teorien er empirisk basert og fokuserer på typer av motivasjon og ikke mengde. Den skiller seg fra andre motivasjonsteorier ved at fokuset ikke er bare på måltilnærming og kognitiv motivasjon, men også psykologisk utvikling og behov. Spørsmålet som stilles av forskerne er hvilke iboende psykologiske behov er viktig for individets opplevelse av vekst, optimal funksjon, konstruktiv sosial utvikling og personlig velvære, og hva som fører til motiverte handlinger versus lav motivasjon og sosial integrasjon (Ryan & Deci, 2017).

De mest sentrale motivasjonstypene er «autonom motivasjon», «kontrollert motivasjon» og «amotivasjon». Autonomi innebærer handling som er drevet av frivillighet og opplevelse av valgmulighet, hvor man godkjenner ens handlinger i høy grad av refleksjon og engasjerer seg i aktiviteten på grunn av interesse for den. Individet er da «indre motivert». I motsetning, det å være kontrollert innebærer å engasjere seg i aktiviteten på grunn av ytre press. Denne formen for motivasjon som også betegnes som «ytre motivasjon» har ulike graderinger og påvirker individets motivasjon på ulike måter, noe som vil bli presentert nærmere under kapittel 3.2.1. Til kontrast innebærer amotivasjon mangel på bevissthet og motivasjon (Gagne & Deci, 2005).

Innen rammen av SDT har Ryan og Deci (2017) utviklet seks delteorier, som er: «kognitiv evalueringsteori», «organismisk integreringsteori», «kausaltetsorienteringsteori», «grunnleggende psykologisk behovsteori», «mål orienteringsteori» og «forhold motivasjonsteori». De ulike delteoriene er sammenhengende og integrerbare med hverandre, hvor felles for de er antagelsen om det søkende menneske, og de indre grunnleggende psykologiske behov som er «kompetanse», «tilhørighet» og «autonomi».

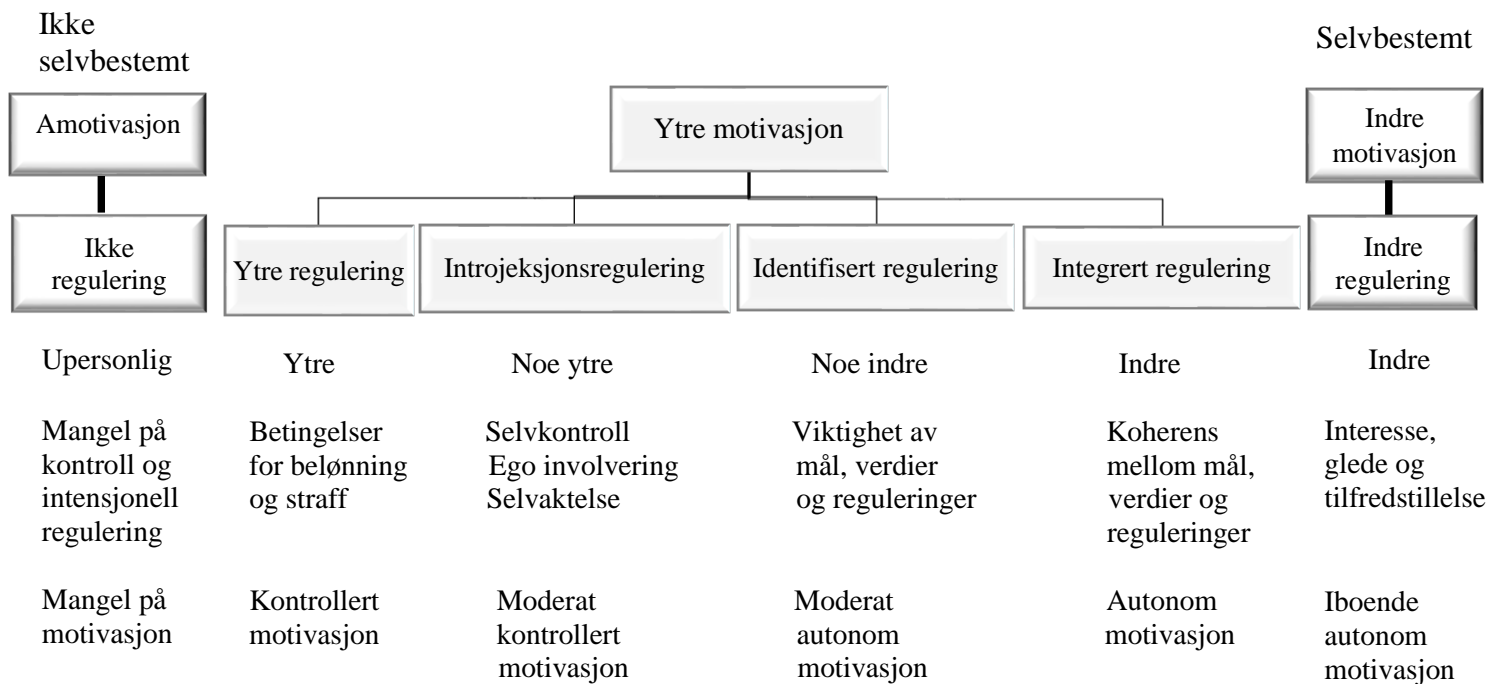
Selvbestemmelsesteorien brukes for å forstå motivasjon på ulike arenaer, slik som i forhold til fysisk aktivitet, i arbeidslivet, i skolen, i toppidretten og i helsevesenet (Ryan & Deci, 2017). I denne oppgaven anvendes organismisk integreringsteori, kausaltetsorienteringsteori, grunnleggende psykologisk behovsteori og mål orienteringsteori, da disse er relevante for å drøfte arbeidsgivernes meninger om inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

### **3.2.1 Organismisk integreringsteori**

Innen «organismisk integreringsteori» (Organismic Integration Theory) (OIT) er fokuset på variasjoner av ytre motivasjon og hvilke konsekvenser det kan gi for individets atferd. Ryan og Deci (2000) fremholder at selv om indre motivasjon er viktig, er de fleste aktiviteter individer gjør ikke indre motiverte handlinger. Dette blir mer tydelig etter barndommen, nettopp på grunn av sosiale krav og roller som krever at individet tar mer ansvar for oppgaver som det nødvendigvis ikke alltid har indre interesse for. Begrunnelsen for dette ligger i hvordan «internalisering» og «integrering» er med på å fremme atferdsmessige reguleringer. Internalisering innebærer en prosess hvor individet tar innover seg en verdi eller en

regulering, mens integrering er prosessen når individet har forvandlet reguleringen til dets eget og utgår fra egen selvfølelse.

Ryan og Deci (2000) forklarer internaliseringsprosessen ved å dele motivasjon inn i fire ulike stiler og beskriver hvordan motivasjon som er styrt av ytre faktorer (ytre motivasjon) blir regulert av individet, noe som er illustrert i figur 1.



Figur 1: Ulike former for motivasjon og reguleringsstil (Ryan & Deci, 2000, s. 72).

«Ytre regulering» er ifølge Ryan og Deci (2000) en atferd som settes i gang på grunn av en ytre årsak, slik som trusler om straff eller belønning. Individet følger normene og verdiene på grunn av forventninger og press fra samfunnet, og dermed er atferden kontrollert og ikke selvbestemt. «Introjeksjonsregulering» er atferd regulert av en slags indre tvang som er følge av normer og verdier miljøet representerer, og som individet har bestemt seg for å følge. Denne formen for regulering involverer internaliserte regler og verdier og er ikke fullstendig godtatt av individet eller er ikke en naturlig del av seg selv (integrering), og er ofte forsterket av trusler om straff eller løfter om belønning. Likevel vil individet føle skyld hvis det ikke gjør handlinger det burde gjøre. Selv om følelsen av tvang kommer fra individet selv, så er ikke introjeksjonsregulering en av det integrerte selv, og dermed ikke selvbestemt.

«Identifikasjonsregulering» foregår når individet har identifisert seg med verdier og normer og handler i samsvar med disse. De eksisterende verdiene og normene som forekommer i miljøet blir oppfattet som viktige, fornuftige og akseptable, og dermed føler individet mer valgfrihet og er mer villig til å utføre handlingen. Ifølge Ryan og Deci (2000) er handlinger regulert på denne måten sett på som mer selvbestemt enn atferd med utgangspunkt i press fra andre (ytre regulering) og for å unngå dårlig samvittighet (introjeksjonsregulering). Identifikasjon med verdiene og normene utelater følelsen av press og tvang og tillater individet til å føle en særlig grad av frivillighet i forhold til aktiviteten. «Integrert regulering» er den mest komplekse formen for ytre motivasjon og fullstendig selvbestemt. Eksisterende normer og verdier i miljøet blir av individet oppfattet i overenstemmelse med allerede eksisterende verdier og normer hos individet. Selvreguleringen er av høy grad og individet opplever full handlefrihet i tråd med forventninger i miljøet (Ryan & Deci, 2000).

«Amotivasjon», slik det er fremstilt i venstre for figur 1, kjennetegnes ved at det foreligger mangel på motivasjon eller opplevelse av manglende kompetanse til å utføre aktiviteten. Individet ser ingen verdi i aktiviteten eller har ingen eller små forventninger til at aktiviteten kan gi et ønsket utfall. Individet er passiv og utfører aktiviteten uten form for intensjon. Amotivasjon er den minst autonome formen for motivasjon. En indre motivert person derimot engasjerer seg og ser aktivitetens egenverdi, velger aktiviteten utelukkende basert på egne interesser, er selvregulerende og motivert uten påvirkning av en ytre belønning (Ryan & Deci, 2000).

### **3.2.2 Kausalitetsorienteringsteori**

«Kausalitetsorienteringsteorien» (Causality Orientations Theory) (COT) fokuserer på hvordan individer orienterer seg, hvordan det oppfatter, tolker, handler, skaper og evaluerer hendelser og situasjoner. Teorien består av tre ulike orienteringer, som er «autonomi orientering», «kontrollert orientering» og «upersonlig orientering» (Ryan & Deci, 2017, s. 217).

Autonomi orientering handler om individets opplevelse av å ta egne valg, uavhengig av ytre påvirkninger. Individet er autonomi orientert når det kan gjøre fleksible valg ved å føle frihet i situasjonen, har interesse for handlingen og opplever respekt for egne valg fra omgivelsene. Hvis en atferd er forsterket av ytre faktorer, er den ikke styrt av autonomt valg, men et valg som er kontrollert utenfra. En sterk grad av autonomiorientering kan føre til at individet lettere takler ytre kontroll og press (Ryan & Deci, 2017).

Kontrollert orientering innebærer opplevelsen av å ikke kunne ta frie valg. Dette kan være et resultat av press fra et kontrollerende miljø eller et indre press. Fokuset kan bli hva andre tenker om ens egen handling eller hvilke konsekvenser handlingen vil kunne gi. Slike tanker kan føre til at individet føler seg stolt eller viktig hvis det opplever suksess, eller skamfull og skyldig hvis det mislykkes. Høy grad av kontrollorientering kan føre til at individets perspektiv på egne verdier og interesser blir svekket, og ikke minst kan for høy grad av involvering i en aktivitet som er kontrollert føre til at individet blir ego-involvert, hvor motivet er å mestre, bevise for omgivelsene at det er verd noe og for å unngå å mislykkes. Denne prosessen er med på å svekke den indre motivasjonen. For utenforstående kan det virke som individet er motivert. Likevel er denne formen for orientering ikke en optimal form for motivert handling og kan føre til at egen velbefinnelse svekkes (Ryan & Deci, 2017).

Upersonlig orientering handler om følelsen av å være inkompetent til å takle livets utfordringer. Selvbildet kan svekkes og individet handler uten intensjon. Individet kan bli passiv og det kan føre til at det føler seg hjelpeløs, nervøs og lite motivert. Individer som er upersonlig orienterte har ikke lært å håndtere egne følelser, behov eller driv og ser ikke selve atferden og utfallet av den som avhengige av hverandre (Ryan & Deci, 2017).

Ryan og Deci (2017) fremholder at individer kan tolke en situasjon forskjellig, basert på erfaringer i tidligere sosiale kontekster. Disse tidligere erfaringene vil være av betydning for om en person oppfatter situasjonen som autonomistøttende, kontrollerende eller upersonlig. Det er dog slik at alle individer til en viss grad er til dels autonomorienterte, dels kontrollert og dels upersonlig orientert.

### **3.2.3 Grunnleggende psykologisk behovsteori**

Tre grunnleggende psykologiske behov (Basic Psychological Needs Theory) (BPNT) har Ryan og Deci (2000) avdekt og er ansett som medfødte og universelle innenfor alle utviklingsstadier, verdenskulturer og kjønn, men dog kan ha varierende uttrykksformer og verdsettes i ulik grad. Disse er behovet for «kompetanse», «autonomi» og «tilhørighet». Mennesket er motivert, produktiv og tilfreds når disse behovene er tilfredsstillt. Trusler mot behovene kan derimot føre til negative psykologiske konsekvenser uavhengig av kultur- og livsdomener. Studie gjennomført av Chen et al. (2015) bekrefter nettopp dette. 15 forskere har studert nærmere folks grunnleggende psykologiske behov i 4 ulike land fra kontinentene

Amerika, Europa og Asia. Hensikten var å avdekke om disse behovene varierer innenfor ulike kulturer og er forskjellige mellom individer. Antakelsen er at innenfor vestlige kulturer verdsettes autonomi behovet høyere, mens tilhørighetsbehovet verdsettes mer i østlige kulturer. Studie har avdekt at de tre grunnleggende psykologiske behovene er konstante og likt verdsatt uansett kulturtilhørighet. Fravær av disse viser også samme tendens. Opplevelsen av å ikke få dekt behovet for kompetanse, autonomi og tilhørighet kan skape frustrasjon og uhelse (Chen et al., 2015).

Ryan og Deci (2017) hevder at kompetansebehovet er medfødt, hvor mennesket har behov for å være i interaksjon med omgivelsene og bruke egne evner og ferdigheter, derav gjennom dette søke å beherske ideelle utfordringer. Kompetanse refereres til opplevelsen av mestring og evnen til å lære. Dette forutsetter at oppgaven som skal utføres oppleves passe utfordrende. Videre fremholder Ryan og Deci (2017) at følelsen av å være kompetent og ha kompetanse på et felt kan styrke ens indre motivasjon. Det er dog viktig at individet opplever seg selv som autonom, hvor handlingene er ut fra egen interesse, egen vilje og egne verdier.

Autonomibehovet innebærer å handle ut fra egne valg, ha eierskap til valgene og ha påvirkningskraft. Mennesket har behov for å oppleve eierskap over egen atferd og føle seg fri. Ikke minst indikerer autonomibehovet det å mestre og samtidig ha muligheten til å ha den utøvende kontroll med de aktiviteter og handlinger det blir iverksatt (Ryan & Deci, 2000). Deci, Connell og Ryan (1989) har gjennomført et felteksperiment hos et stort firma i USA hvor 1000 ansatte var med i undersøkelsen. Firmaet hadde utfordringer med ansattes jobbmotivasjon, hvor ønske var å få bistand til å forandre på arbeidsklimaet. Intensjonen med prosjektet var å undersøke på hvilken måte ledernes autonomi støtte påvirket ansattes motivasjon på jobb, og hvilken lederstil kunne føre til økt motivasjon. Tre hovedkonsept ble identifisert som kjernen til autonomi støtte. Det første er evnen til å forstå andres perspektiver. Det andre er informert tilbakemelding, som ble påvist til å være meget viktig. Lederne var kritiske og negative i sin måte å gi tilbakemeldinger på. Det ble her fremholdt av forskerne at konstruktive tilbakemeldinger på en positiv og støttende væremåte har stor betydning for ansattes trivsel og motivasjon. Den tredje tilnærmingen som er viktig innen rammen av autonomi støttende lederstil er å støtte ansatte til å ta initiativ, valg og deltakelse i arbeidsrelaterte problemer og bestemmelser (Deci et al., 1989).

Tilhørighetsbehovet innebærer at mennesket har behov for å etablere sosiale bånd til og knytte seg til andre. Det innebærer behovet for å oppleve trygghet i en gruppe eller det miljøet man ferdes, hvor relasjonene oppleves støttende og tilfredsstillende. Behovet dreier seg i stor grad om å oppleve respekt, anerkjennelse og kjærlighet fra andre. Det å føle seg inkludert og velkommen innenfor en tilfeldig gruppe eller en signifikant gruppe er av stor betydning for individets opplevelse av tilhørighet (Ryan & Deci, 2000). Valenta (2008) har forsket nærmere på hvordan arbeidsklimaet med fokus på relasjon til kollegaer oppleves av personer med innvandrerbakgrunn. Hvilke forhold som er avgjørende for den enkeltes opplevelse av sosial integrasjon i arbeidsplassen og hvordan den kan påvirke og bekrefte identiteten er avdekt gjennom 43 kvalitative individuelle intervju. Flere av intervjuede rapporterer om ensomhet i arbeidsplassen og overfladiske sosiale relasjoner. Hvilken type arbeid innvandrere har blir her trukket frem som en viktig årsak, men dog ikke som den eneste årsaken. Mange har jobber der det gir lite mulighet for sosial omgang med kolleger som har majoritetsbakgrunn. De er taxi sjåfører, renholdere, avisbud, morsmål lærere og translatører. De har de såkalte typiske «innvandrers jobbene». Jobber som gir for enkelte følelse av lav status og selvbilde. Selv om slike jobber gir lite mulighet for å danne meningsfulle nære sosiale relasjoner i jobben, har nordmenn flest med slike jobber andre arenaer hvor de møter på nordmenn. For mange innvandrere er muligheten for å danne sosiale relasjoner til nordmenn kanskje kun gjeldende innenfor jobbsammenheng. Dermed er arbeidsplassen en meget viktig arena for sosial integrasjon, særlig for nyankomne innvandrere (Valenta, 2008).

Motivasjon, prestasjon og utvikling fungerer bedre i sosiale kontekster som legger til rette for individets mulighet til å tilfredsstille sine grunnleggende psykologiske behov for kompetanse, autonomi og tilhørighet. Det å ha muligheten til å tilfredsstille hver av disse bidrar til forsterkning av individets motivasjon og prestasjon. Særlig er muligheten til å tilfredsstille behovet for autonomi viktig, da det er nødvendig for at individet skal oppleve å ha selvbestemmelse og ikke å bli kontrollert (Ryan & Deci, 2017).

### **3.2.4 Mål orienteringsteori**

Mål orienteringsteorien (Goal Orientations Theory) (GOT) skiller mellom indre og ytre mål, hvor den viser hvordan ulikt formulerte mål virker inn på motivasjon og velvære. Mål som er styrt av indre motivasjon handler om at individet er engasjert i aktiviteten for sin egen del, og målet er ikke å oppnå ytre belønning (Ryan & Deci, 2017). Individet kjemper stadig mot press utenfra i form av krav, forventninger, ordrer, regler, begrensninger, tidsplaner og tidsfrister



som blir pålagt av andre. Ytre mål som økonomisk suksess, utseende, popularitet eller omdømme er kontraster til iboende mål som fellesskap, nære relasjoner og personlig vekst. Ikke minst er ytre definerte mål mer assosiert med helseplager og manglende trivsel (Ryan & Deci, 2000). Effekten av ytre belønninger kan være kraftfull kontroll over atferden, hvor individet kan arbeide hardt og målrettet for å oppnå belønning. Likevel er dette ofte på bekostning av indre motivasjon og påfølgende internalisering. Individer som er mer fokusert på ytre mål har mindre vitalitet enn de som er sentrert på behovstilfredsstillelse og indre mål (Ryan & Deci, 2017).

Selvbestemmelsesteorien er relevant for å belyse arbeidsgivernes meninger om hva slags kompetanse som er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn. Nærmere forstått innebærer dette egenskaper og holdninger som arbeidsgiverne mener er viktig for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Teorien er også relevant for å understøtte arbeidsgivernes meninger ved å drøfte hvordan de ulike tilnærmingene i relasjonene kan virke inn på motivasjonen hos den enkelte for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

### **3.3 Supported Employment**

I flere tiår har sysselsetting for personer med ulike funksjonsnedsettelse og personer med redusert evne til å skaffe eller beholde arbeid foregått innenfor skjermede virksomheter, med «train then place» tilnærmingen, hvor tankegangen er trening og kvalifisering før jobb i det ordinære arbeidsmarked. Omkring 80 – 90 tallet, viste tilnærmingen «place then train» en alternativ måte å legge til rette for arbeidsinkludering. Med dette ble tilnærmingen «Supported Employment» (SE) implementert i flere land. Internasjonal forskning har påvist at når målet er et lønnet arbeid, så gir SE og «place – train» bedre resultater enn skjermet kvalifisering og gradvise tilnærminger til ordinært arbeidsliv (Spjelkavik, 2012). Det er gjennomført mange forskninger omkring både bruken av SE og effekten av den. Særlig har forskning omkring «Individuell placement and support» (IPS) vært dominerende innen internasjonal forskning. IPS er en variant av SE metoden og den mest beskrevet metodikk innen arbeidsrettet rehabilitering, og er kjent som evidensbasert SE (Rinaldi et al., 2008). Det er gjennomført 17 internasjonale randomiserte kontrollerte studier av IPS i løpet av tidsperioden 1996 – 2012. I gjennomsnitt fikk 69 % av deltagerne i IPS - programmet arbeid, mens kontrollgruppen som deltok på andre type tiltak oppnådde 25 % (Drake, Bond & Becker, 2012).

En vesentlig trekk ved SE er den aktive innsatsen fra en såkalt jobbspesialist, hvor denne har en vesentlig viktig nøkkelrolle for vellykket arbeidsinkludering av personer som står utenfor arbeidslivet av ulike årsaker og som har vanskeligheter med å skaffe eller å beholde en jobb på egenhånd. Jobbspesialisten er som hovedregel en offentlig ansatt enten i NAV eller utfører på vegne av det offentlige hjelpeapparatet (Spjelkavik, 2012). Hvorvidt SE er et perspektiv eller tilnærming, en metode eller en modell er noe omdiskutert. Frøyland og Spjelkavik (2014) fremholder at kunnskapen om denne er uansett viktig nettopp for å skifte i måten inkluderingsarbeidet tenkes og organiseres på. Vekk fra tradisjonell klargjøring og forberedelse til arbeidslivet, over til understøtting av personlig utvikling i arbeidsrelasjoner og mestring gjennom praksislæring. Valg av Supported Employment baserer seg på arbeidsgivernes meninger om hva som er viktig hos NAV og kommunen sitt inkluderingsarbeid, noe som er relatert til forskningsspørsmål to i dette prosjektet. Selv om SE brukes av jobbspesialiser, trekker flere arbeidsgivere frem elementer som samsvarer med SE, og dermed brukes denne for å drøfte og understøtte deres meninger.

I 1993 ble European Union of Supported Employment (EUSE) opprettet gjennom et partnerskap bestående av ledere og fagpersoner som representerte nasjonale, regionale og lokale tiltaksarrangører av SE i hele Europa. Målsettingen var å øke kunnskaper og ferdigheter innen bruken av SE. Følgende verdier, prinsipper og etiske retningslinjer har medlemslandene tilsluttet seg til og som skal være styrende i arbeide med brukerne: Individrettet tilnærming, verdighet, selv-bestemmelse, informert samtykke, brukermedvirkning, konfidensialitet, fleksibilitet og tilgjengelighet. Verdiene og prinsippene danner grunnlaget for arbeidsprosessen i SE, som kalles «femtrinnsprosessen» (EUSE, 2010). Femtrinnsprosessen er anerkjent for å være en europeisk modell som beskriver god praksis og rammeverk for SE, og er utviklet av ulike praktikanter fra ulike land, inkludert Norge og var ferdigstilt i 2010. Selv om den ikke er et forskningsbasert prosessverktøy, er den likevel relevant og et anvendelig verktøy for å gi bistand til utsatte grupper som sliter med å få tilgang til det ordinære arbeidsmarkedet. Femtrinnsprosessen består av følgende: 1. innledende kontakt og samarbeidsavtale, 2. yrkeskartlegging og karriereplanlegging, 3. finne passende jobb, 4. samarbeidsavtale med arbeidsgivere og 5. opplæring og trening på og / eller utenom arbeidsplassen. De ulike trinnene har et spekter av aktiviteter, hvor de er ikke ment som anvisning for et statisk eller nødvendig utviklingsforløp, men snarere bør den tilpasses etter individuelle behov hos brukerne (Frøyland & Spjelkavik, 2014).

### **3.3.1 Innledende kontakt og samarbeidsavtale**

Det første steget i SE er innledende kontakten mellom bruker og jobbspesialist, hvor samhandlingen skal baseres på at brukeren blir møtt med de grunnleggende prinsippene i SE. Brukeren skal få nødvendig informasjon på en forståelig måte, slik at personen kan foreta hensiktsmessig valg om bistand ut ifra egne behov. Samarbeidsavtalen skal danne rammen for hvem som skal inkluderes i samarbeidet. Oppgaver eller ansvarsområder skal konkretiseres her og være målbare (EUSE, 2010)

Glover og Frounfelker (2013) har gjennom sin studie avdekt hva som karakteriserer jobbspesialister som oppnår høy grad av jobbformidling hos sine brukere, versus de som har mindre grad av jobbformidling. Hos de såkalte «suksessfulle jobbspesialistene» er kommunikasjonen med brukerne mer preget av optimisme, håp og entusiasme. Selv når brukerne har dårlige perioder, blir de møtt med positive holdninger og oppførsel. Jobbspesialistene her fokuserer på muligheter selv i vanskelige situasjoner. De kommuniserer med brukerne på en forståelig og respektfull måte, gir informative valg, ser på brukerne som en gjensidig partner og sørger for at den enkelte er hovedaktør i jobbsøkerprosessen. «Mindre suksessfulle jobbspesialistene» derimot har en mer dominerende rolle i sin relasjon med brukerne, hvor de fremtrer enkelte ganger pessimistiske og ser på begrensninger hos den enkelte (Glover & Frounfelker, 2013).

### **3.3.2 Yrkeskartlegging og karriereplanlegging**

Planlegging av jobb og karriere skal foregå gjennom en individuell tilnærmet måte, hvor brukerens interesser, ferdigheter og kompetanse, samt nødvendig bistandsbehov skal vektlegges. Målet er å bevisstgjøre brukeren på sin egen kompetanse og forutsetninger for å nå målet om ordinært arbeid. Dette innebærer hvilke muligheter brukeren har og hva slags hindringer den kan møte på i arbeidslivet. Dermed er det viktig at bruker er en aktiv deltaker i arbeidet, hvor prosessen skal ende opp med valg angående framtidig arbeidssituasjon og hvilke støttetiltak det trengs på veien fram mot å oppnå ordinært arbeid (EUSE, 2010).

Whitley, Kostick og Bush (2010) har avdekt gjennom sin studie at jobbspesialistens måte å bygge relasjon til deltaker på er en avgjørende indikator for vellykket arbeidsinkludering. Jobbspesialistene i deres studie jobber i en av de mest veletablerte og ledende SE programmer i USA. Karakteristiske trekk ved disse jobbspesialistene er deres måte å tilnærme seg brukerne på, der de er aktive og oppsøkende, hvor de oppsøker brukerne ofte utenfor sitt

kontor og helst der personen befinner seg. De er opptatt av at den enkelte skal ta aktiv del i jobbsøkerprosessen, og være mest mulig selvstendig, hvor de prøver å regulere bistandsbehovet ut ifra den enkeltes forutsetninger. Deres tilnærming til bruker er i stor grad basert på myndiggjøring. Jobbspesialistene bruker ulike strategier for å motivere og kartlegge interesser, ressurser og preferanser gjennom «motiverende intervju» og aktiv lytting. De er tålmodige ovenfor den enkelte og tar ikke frustrasjon og sinne fra brukerne som personlig, og gir rom for at den enkelte skal «komme seg» etter en vanskelig periode. Jobbspesialistene i denne studien til Whitley et al. (2010) har et lidenskapelig syn på sitt arbeid, og har en entusiastisk og optimistisk væremåte i relasjonen med brukerne. Enkelte arbeidsgivere i dette prosjektet trekker frem betydningen av relasjonen mellom personer fra støtteapparatet og innvandrer med fluktbakgrunn. Det vil være interessant å belyse hva arbeidsgiverne mener er viktig i arbeide med å bygge relasjon med brukerne.

### **3.3.3 Finne en passende jobb**

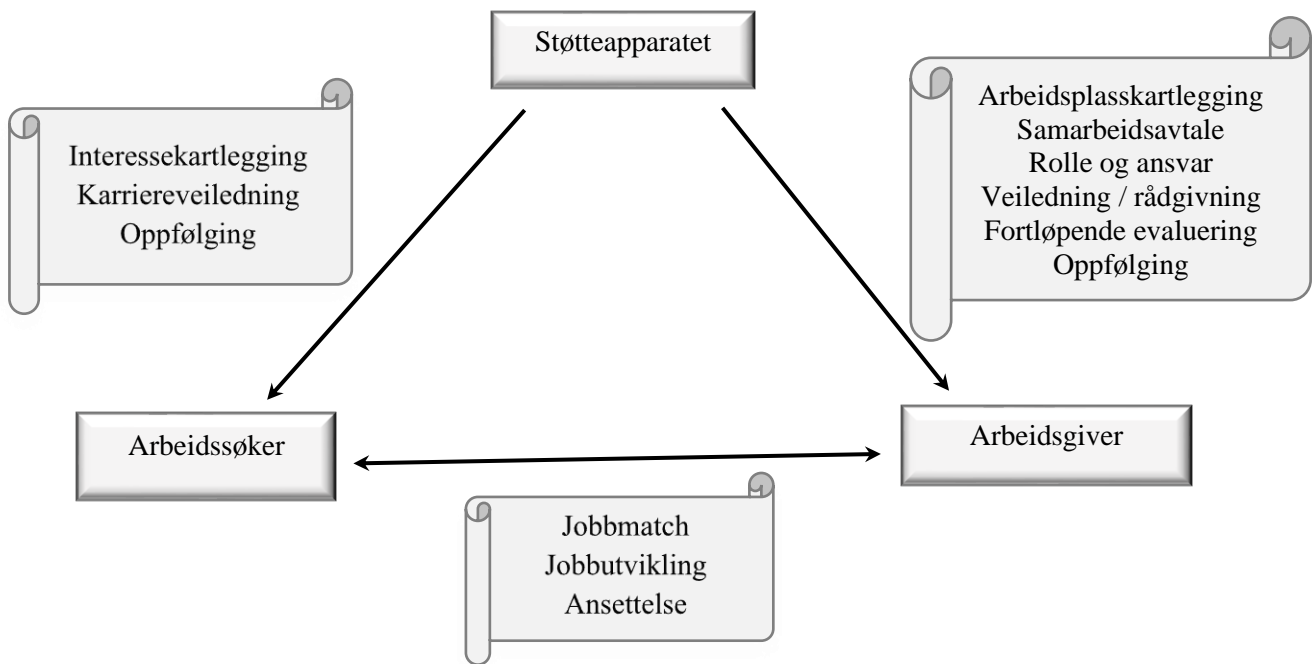
I prosessen med å finne en passende jobb, blir brukeren satt i kontakt med mulige arbeidsgivere. Det er her viktig at den enkeltes ferdigheter og kompetanse blir vurdert i forhold til relevans for og krav i det ordinære arbeidsmarkedet (EUSE, 2010). Spjelkavik og Thinbø-Støldal (2014) fremholder i denne forbindelse at det handler om «rett person til rett jobb», med andre ord «jobbmatch». I det ligger det å ikke bare ta hensyn til hva bruker har av ønsker, ferdigheter og hva som samsvarer med dens forutsetninger for arbeid, men like viktig er det å ta hensyn til at arbeidsgivere i utgangspunktet ønsker en ansatt som passer inn i arbeidsmiljøet og svarer til bedriftens krav om produktivitet. En god jobbmatch viser til at det er oppnådd en gjensidig nytte.

### **3.3.4 Samarbeid med arbeidsgiver**

European Union of Supported Employment (EUSE, 2010) fremholder at i arbeidet med å få brukerne ut i ordinært arbeid, er det viktig at man henvender seg til arbeidsgiverne på en ordentlig måte. Arbeidsgiverne er en meget viktig aktør i prosessen, nettopp av den grunn er det avgjørende om de vil engasjere seg i prosessen og tilby ordinært lønnet arbeid. Swanson, Becher og Bond (2013) understreker at en av viktigste prosessene i SE er jobbspesialistens evne til å bygge relasjoner med arbeidsgiverne. Gjennom observasjoner og gjennomgang av litteratur søk, finner de ut at mange mangler trening i dette området, og er nervøse for å møte arbeidsgiverne og er usikker på hva de skal si. Forskernes råd er å dedikere mye tid på jobben

med å samarbeide og bygge gode relasjoner til arbeidsgiverne. Følgende tilnærming blir trukket frem: 1. Oppsøk bedriften, be om et møte for å lære mer om bedriften. 2. Fokuser under møte på å lære om bedriften ut ifra arbeidsgiverens perspektiv. 3. Dra tilbake for og enten lære mer om bedriften eller for å diskutere en kvalifisert kandidat. Det understrekes videre av Swanson et al. (2013) at det er viktig å ikke spørre om ledige stillinger under første møte. Her skal det fokuseres på å få mest mulig kunnskap om bedriften, hva som er arbeidsgiverens behov og etter hvert skape et tillitsforhold. Arbeidsgiverens behov kan nærmere utforskes ved å finne ut hva slags arbeidskraft de eventuelt trenger, hvilke egenskaper de ser etter hos en arbeidstaker. Dette gjør det lettere for en jobbspesialist å avdekke hvilke av sine kandidater passer inn i bedriften ut ifra interesser og preferanser (Swanson et al, 2013). Suksessfulle jobbspesialistene i studie til Glover og Frounfelker (2013) er proaktive, ved at de er velorganiserte, fleksible og har en evne til å handle raskt når de oppdager en potensiell jobb til sine brukere. De forbereder seg godt før de har en avtale med en arbeidsgiver, og har en utforskende fremgangsmåte og spør etter spesifikke og konkrete tema i møte med arbeidsgiver for å få mest mulig informasjon, og lytter mer i dialogen. Disse suksessfulle jobbspesialistene er selvsikre, utadvendte og konsekvente i møte med arbeidsgivere. Mindre suksessfulle jobbspesialistene derimot er usikre i møte med arbeidsgiverne, hvor dette påvirker måten de kommuniserer på (Glover & Frounfelker, 2013).

Spjelkavik (2012) fremholder gjennom sin studie som beskriver SE i Norge og i nordiske land, at de som jobber i SE lignende tiltak, spesielt jobbspesialistene, har ofte sosial- og helserelaterte bakgrunn, hvor de er eksperter på å jobbe med deltakere, men mangler i stor grad trening i å samarbeide med arbeidsgivere, de mangler en såkalt «inkluderingskompetanse». Dette defineres som en kombinasjon av sosialfaglig og arbeidsplassfaglig kompetanse. Det handler om å vite hvordan man kartlegger den enkeltes interesser, hvordan finne til de riktige jobbene til dem, hvordan følge opp i arbeidsplassen og hvordan samarbeide med arbeidsgivere (Spjelkavik, 2012). Schafft og Spjelkavik (2014) har gjennom en kvalitativ eksplorerende casestudie i seks virksomheter undersøkt hvilke erfaringer arbeidsgiverne har med inkluderingsprosessen og hva de trenger av bistand fra støtteapparatet for at inkluderingen skal lykkes. Gjennom undersøkelsen er det fremskaffet kunnskap om hva som kjennetegner en «helhetlig inkluderingskompetanse», som er illustrert i figur 2.



Figur 2: Helhetlig inkluderingskompetanse (Schafft & Spjelkavik, 2014, s. 33).

Støtteapparatet som i dette tilfelle er NAV, skal oppfølgingen rettes mot både brukeren og arbeidsgiveren på en slik måte at mulighetene for mestring i arbeidsrelasjonen styrkes. Spjelkavik (2016) fremholder at oppfølgingen ovenfor brukeren (venstre pil) handler i stor grad om å utvikle en sterk tillitsrelasjon og å legge til rette for mestringsopplevelser. Ovenfor arbeidsgivere (høyre pil) handler det om å gi informasjon, klargjøre ansvarsfordeling, rådgivning og veiledning vedrørende tilskuddsordninger, hjelpemidler, skjemaer, behov for tilrettelegging og opplæring av faddere og mentorer. Enkelte arbeidsgivere og deres ansatte kan oppleve usikkerhet relatert til personer som har ulike bistandsbehov fra støtteapparatet, og det er her viktig at det gis veiledning til hvordan å håndtere ulike egenskaper og atferd hos brukere som av ulike årsak kan fremkalle usikkerhet hos arbeidsplassen. Ikke minst påpeker Spjelkavik (2016) at oppfølgingen i slike situasjoner må handle om å forstå arbeidsgiverens utfordringer både i et risiko- og mestringsperspektiv. Det vil være interessant å belyse og drøfte nærmere hva arbeidsgiverne i dette prosjektet mener er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid når de har innvandrere med fluktbakgrunn i praksis, og hva slags oppfølging arbeidsgiverne har behov for i løpet av praksisperioden.

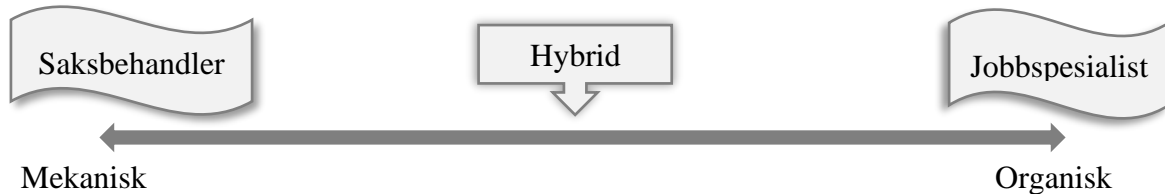
### 3.3.5 Opplæring og trening på og / eller utenom arbeidsplassen

Effektiv støtte på eller utenom arbeidsplassen er en viktig prosess i SE, hvor god bistand er for mange utsatte grupper i arbeidsmarkedet et viktig kjerneelement for både å få og beholde lønnet arbeid i det ordinære arbeidsmarkedet. Både trinn 3, 4 og 5 i SE-prosessen, omfatter i stor grad samarbeid med arbeidsgivere (EUSE, 2010).

Et sentralt spørsmål som reiser seg er hvor mye opplæring og trening har den enkelte behov for, hvordan og hvem skal være ansvarlige for dette. Wangen (2014) trekker frem bruk av «GAP-modell» i denne sammenheng. Den er til hjelp for å avdekke hvor stort forskjell det er mellom den enkeltes forutsetninger og kravene som stilles i de ulike spesifikke arbeidsoppgavene. I de tilfellene der gapet er lite, det vil si at brukers forutsetninger ikke skiller seg mye ut fra det som er vanlig for nyansatte, er det mest hensiktsmessig at det er arbeidsplassen som står for opplæringen. Brukeren lærer gjennom de ordinære opplæringsrutinene og bygger på egne tidligere erfaringer. Jobbspesialisten følger opp prosessen med å sjekke at beslutningene blir tatt på riktig grunnlag, og gjør eventuelle justeringer ved behov. Dersom det viser seg at gapet er større, hvor opplæringen vil være tidskrevende, kostnads-krevende og omfattende for arbeidsgiver, er det to mulige alternativer. Det ene alternativet er at jobbspesialisten gir opplæringsstøtten, og etter hvert som brukeren har mindre behov for støtte, tar arbeidsplassen ansvaret for videre opplæring. Det andre alternativet er at en leder eller kollega på arbeidsplassen gir opplæring, mens jobbspesialisten veileder dem i hvordan prosessen på en best mulig måte for å sikre at brukeren lærer og utvikler seg (Wangen, 2014).

For at den enkelte bruker skal få en tett oppfølging fra støtteapparatet fordrer det nettopp til at det gis tett oppfølging. Saksbehandlerne i NAV har en større portefølje innenfor et byråkratisk organisert system med standardiserte fremgangsmåter. Dette er et komplekst og gjenstridig problem hos støtteapparatet (Kjethagen & Spjelkavik, 2018). Arbeidsforskningsinstituttet foreslår en modell for hvordan å løse dette såkalte «problemet» gjennom et forsknings- og utviklingsprosjekt i samarbeid med NAV og arbeidslivet. Prosjektet foregår i perioden august 2016 til august 2019. Den har som mål å utvikle kunnskap om bedre inkluderingskompetanse i støtteapparatet og i arbeidslivet. Fokuset er hvordan oppfølging fra NAV og bruk av «naturlig bistand» (mentor) på arbeidsplassen kan understøtte inkluderingsforløp til arbeidslivet for brukere med komplekse bistanndsbehov. Naturlig bistand betyr at det er personer i arbeidsplassen som bistår i den faglige og sosiale inkluderingen på arbeidsplassen,

hvor mentor er en person som nettopp blir tildelt hovedansvaret for oppfølgingen (Kjethagen & Spjelkavik, 2018). Modellen som er foreslått og som blir testet i prosjektet blir kalt «hybridmodellen», slik det er fremstilt i figur 3.



Figur 3: Hybridmodellen (Kjethagen & Spjelkavik, 2018, s. 22).

Saksbehandlerrollen slik det er fremstilt venstre for figur 1, innebærer en mekanisk arbeidsorganisering med klare regler og retningslinjer for en velfungerende maskin. Mens jobbspesialistrollen er organisk ved at den tilpasser seg miljøet den operer i. Det å fungere i en hybrid rolle innebærer å finne sin arbeidsmåte et sted imellom ytterpunktene saksbehandler og jobbspesialist. Nærmere sagt innebærer det at NAV-veiledere skal i utvalgte saker utføre jobbspesialistlignende oppgaver, samtidig som de i øvrige saker gi standardisert oppfølging basert på gjeldende lover og retningslinjer. Modellen er basert på en adekvat håndtering av problemet arbeidsinkludering, hvor den samtidig er forenelig med byråkratisk organisering. I arbeidet skal det legges opp til en individuell- og en kollektiv mentoroppfølging, hvor den kollektive delen foregår gjennom et mentornettverk. Gjennom et slikt nettverk møtes NAV og utvalgte mentorer for både faglige innspill og dialoger. Den individuelle mentoroppfølgingen skal primært foregå hos virksomheten. NAV ledernes rolle er viktig i gjennomføringen av hybridmodellen. De må skape «rom» i organisasjonen for utvikling av kompetanse, testing av denne modellen og læring gjennom erfaring. Dette prosjektet som varer frem til august 2019 har gjennom en slik modell fordret nettopp til at den er basert på tilpasninger i byråkratiet for bedre å lykkes med arbeidsinkludering for brukere med komplekse og omfattende bistandsbehov (Kjethagen & Spjelkavik, 2018).

### 3.4 Diskriminering

For over 20 år siden påpekte John Wrench at etnisk diskriminering i arbeidsmarkedet er et underkjent tema i Europa, og arbeidsledighet blant innvandrere blir forklart med andre forhold. Hvis politikere skal lykkes med inkludering og integrering, bør fokuset rettes mer mot diskriminerende faktorer i arbeidsmarkedet, for mye av de barrierene som innvandrere



møter på ligger nettopp i slike prosesser (Wrench, 1996). Norge har forpliktet seg til å motarbeide diskriminering på ulike grunnlag ved tilslutning til internasjonale menneskerettighetskonvensjoner, slik som FN – konvensjoner, Europarådskonvensjoner og av rettsaker i EU (NOU 2011: 18, 2011). Likestillings- og diskrimineringsloven av 2017 forbyr diskriminering på grunn av kjønn, graviditet, permisjon ved fødsel eller adopsjon, omsorgsoppgaver, etnisitet, religion, livssyn, funksjonsnedsettelse, seksuell orientering, kjønnsidentitet, kjønnsuttrykk, alder og andre vesentlige forhold ved en person. Lovens formål er å fremme likestilling og hindre diskriminering. Med likestilling menes likeverd, like muligheter og like rettigheter. Loven gjelder innenfor alle samfunnsområder. I arbeidslivet er forbudet mot diskriminering omfattet innenfor utlysning av stilling, ansettelse, omplassering og forfremmelse, opplæring og kompetanseheving, lønns- og arbeidsvilkår og opphør (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, §§ 1, 2 & 29).

Både internasjonale og nasjonale studier viser at enkelte innvandrere grupper er ekstra utsatt for å bli diskriminert fra arbeidslivet. Slik som det ble påvist i prosjektet «*The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*», hvor formålet var å forebygge rasisme i arbeidslivet. En arbeidslivsundersøkelse ble gjennomført i 16 land, inkludert Norge. I undersøkelsen ble det konkludert med at arbeidsgivere i stor grad bruker subjektive kriterier i tilsettingsprosessen av nye arbeidstakere. Det ble også avdekt at enkelte ekskluderer og gir til dels klare uttrykk for at de ikke ønsker personer med innvandrerbakgrunn i deres bedrift hvor ulike forklaringer på at det kan gi negative effekter på bedriften innenfor ulike nivå ble lagt til grunn ved ekskludering (Wrench 1996).

Arbeidsgivere har dog ulike motiver bak en diskriminerende handling, og dette kan enten foregå på en «direkte» og eksplisitt måte, som er i individnivå, eller gjennom en «indirekte» eller ubevisst måte som gjerne gjenspeiler organisasjonskulturen og eller systemer med regler og praksiser som virker diskriminerende for de utsatte (Rogstad, 2001).

### **3.4.1 Direkte diskriminering**

Midtbøen og Rogstad (2012) har gjennomført en undersøkelse basert på felteksperiment i Norge, hvor 1800 fiktive parvise jobbsøknader ble sendt ut til arbeidsgivere som hadde utlyst ledig stilling. Det ble påvist at det er 25 prosent mindre sannsynlig for å bli kalt inn til et jobbintervju dersom søkeren hadde et utenlandsk klingende navn sammenlignet med identisk kvalifiserte søkere med majoritetsbakgrunn. Samme type felteksperiment undersøkt i Canada viser også samme tendens. Jobbsøknader med asiatiske navn reduserer mulighetene for å bli

kalt inn til intervju med 28 prosent. Selv om Canada har i 2016 fremholdt at de er en av de mest inkluderende samfunn i verden, viser dog denne studien at direkte diskriminering i arbeidsmarkedet på grunn av etnisitet er et faktum (Banerjee, Reitz & Oreopoulos, 2018). Widner og Chicoine (2011) fremholder at arabisk amerikanere har møtt mye økende negative holdninger og diskriminering etter terrorangrepet den 11. september 2001. Spesielt gjelder dette tilgangen til arbeidsmarkedet, da særlig menn med arabisk bakgrunn. I deres studie ble det påvist at jobbsøknader med arabisk klingende navn har opptil 3 ganger mindre sannsynlighet for å bli innkalt til jobbintervju sammenlignet med «hvit» klingende navn. I en svensk studie var sannsynligheten for å bli innkalt til jobbintervju for denne gruppen redusert med 50 prosent (Bursell, 2014). Handlinger som direkte diskriminerer blir gjerne utført av enkeltindivider på grunnlag av enten egne fordommer (preferansebasert diskriminering), av andres fordommer, eller en følge av usikkerhet (statistisk diskriminering) (Rogstad & Midtbøen, 2010).

«Preferansebasert diskriminering» blir av Becker (1971) definert om en person som er villig til å direkte eller indirekte betale for å unngå visse grupper mennesker, og dette uansett kvalifikasjoner som den enkelte måtte ha. Han hevder at enkelte har «taste for discrimination», noe som er irrasjonelt valg, som er styrt av fordommer og virkelighetsoppfatninger som mangler «objektivitet». Rogstad (2001) skiller mellom sterke og svake preferanser hos arbeidsgivere. Han påpeker at det er viktig å skille mellom den diskrimineringen som arbeidsgiveren er villig å betale for, hvor vedkommende systematisk velger bort visse grupper og har direkte negative holdninger til disse, og den mer svake eller moderate formen der arbeidsgiveren foretrekker nordmenn hvis det kan gjøres uten kostnader. Svake preferanser er gjerne basert på uklare begrunnelser i enkeltstående tilfeller og omtales gjerne som «magefølelse» eller intuisjon. Likevel vil slike tilfeller i sum skape store forskjeller mellom minoritets- og majoritetsbefolkningen (Rogstad, 2001).

Enkelte arbeidsgivere kan rettferdiggjøre ekskludering av folk med minoritetsbakgrunn ved å forklare og anta at andre enn dem selv har fordommer, slik som kolleger eller kunder (Wrench, 1996). Robert Merton (referert i Rogstad, 2001) omtaler dette som «the unprejudiced discrimination». Arbeidsgiveren handler bedriftsøkonomisk rasjonelt nettopp på grunn av andres fordommer som kan forårsake ulemper for bedriften. Likevel fører slike handlinger og fordommer til at folk med innvandrerbakgrunn får begrenset sine muligheter i å få tilgang til arbeidsmarkedet. I undersøkelsen til Bjerck et al. (2018) viser det seg at negative

holdninger og diskriminering blant ansatte, ledere, ulike brukergrupper og kunder kan være hinder for inkludering i arbeidsplassen enten gjennom arbeidspraksis eller rekruttering. Det kommer frem at arbeidsgiverne håndterer slike utfordringer ulikt. Enkelte fremholder at dette er en kamp som de ikke ser nytten av, hvor belastningen blir større enn gevinsten. Andre mener at arbeidet med å endre negative holdninger ovenfor flyktingene er noe viktig (Bjerck et al., 2018).

Det er åpenbart av stor økonomisk betydning å rekruttere de «riktige» menneskene, dermed vil arbeidsgivere gjøre det de kan for å minimere risiko. Det er dog slik at ansettelse generelt er preget av usikkerhet. Ikke minst har noen arbeidsgivere rett og slett begrenset informasjon og kunnskap om enkelte innvandrere, og innenfor ansettelsesprosesser vil det som ofte være lite tid til å innhente tilstrekkelig informasjon (Rogstad, 2001). Arrow (1971) definerer den strategien som den enkelte bruker under slike forhold gjennom et matematisk perspektiv. Usikkerheten som arbeidsgiveren vil stå ovenfor kan ende opp med at vedkommende bruker den «statistiske» kunnskapen den allerede har om bestemte grupper. For å minimere kostnadene ved å innhente mer informasjon anvender arbeidsgiveren seg av observerbare karakteristiske trekk, slik som etnisitet, kjønn eller alder for å dele arbeidssøkerne inn i ulike grupper, og dermed anta hvem som det forventes høyere produktivitet. Konsekvensene av slike handlinger fører nettopp til disfavør av folk med innvandrerbakgrunn, hvor arbeidsgiveren har allerede antatt at personen som tilhører visse grupper har egenskaper og ferdigheter som ikke er ønskelig og som strider med bedriftens verdier, og personen rett og slett passer ikke inn og vil forårsake ulemper for bedriftens produktivitet generelt (Arrow, 1971). Rogstad (2001) fremholder at slike diskriminerende handlinger er først og fremst basert på usikkerhet. Denne usikkerheten handler i stor grad om hvordan en person med opphav fra annen kultur vil fungere i bedriften med «norsk» kultur. Dermed setter vedkommende folk i «bås» og legger vekt på tilskrevne egenskaper som etnisk tilhørighet fremfor ervervede egenskaper (Rogstad, 2001). Flere arbeidsgivere i dette prosjektet mener at innvandrere med fluktbakgrunn opplever barrierer for inkludering og trekker samtidig frem egne erfaringer. Det vil være interessant å belyse hvilke erfaringer arbeidsgiverne har med dette og hva de mener er viktig i slike prosesser.

### **3.4.2 Indirekte diskriminering**

Indirekte diskriminering innebærer nøytrale praksiser som kommer i favør for majoriteten, men som setter begrensninger for enkelt minoriteter og konsekvensene blir diskriminering.

Selv om intensjonen ikke er å diskriminere, er det nettopp konsekvensene som blir diskriminerende for den det gjelder. Måten dette foregår på er i mange tilfeller subtile og vanskelig å identifisere, hvor handlingen ikke trenger å være direkte tilkoblet til enkelt person, men befinner seg i et relasjonelt og eller i systemnivå (Kraal et al., 2009). Dette fenomenet blir av Craig (referert i Rogstad & Midtbøen, 2010) definert som «systemisk diskriminering», og kan i hovedsak foregå på to ulike måter. Den kan for det første enten være utslag av ubevisste handlinger eller en følge av at organisasjonskulturer, administrativ praksis og struktur som bidrar til å danne barrierer eller relativ ulempe for noen grupper, og fordel for andre grupper. For det andre ved at institusjonelle ordninger eller regelverk som skal være like for alle, fører til systemisk diskriminering av personer som tilhører bestemte grupper.

Djuve (2007) fremholder gjennom sin undersøkelse som baserer seg på arbeidsgivernes syn på praksisplasser for ikke – vestlige innvandrere at selv om det ikke uttrykkes direkte negative holdninger, er det dog gjennom språklige konstruksjoner som tydelig kan plukkes opp, slik som «oss» og «dem». Det er nettopp gjennom slike holdninger den enkelte arbeidsgiver eller organisasjoner i sin helhet skiller mellom «vi» egenskaper i Norge eller i bedriften, og «de» egenskaper fra de ulike landene (Djuve, 2007). Vektleggingen av egenskaper hos individer innen rammen av kulturtilhørighet kan bli gjenstand for noe absolutt. Gjennom slike oppfatninger blir medlemmene av den tilhørte gruppen forventet å oppføre seg slik ledende personer mener kulturen er. Afrikanere «er» slik, ikke fordi det ligger i «blodet», men fordi afrikansk kultur «er» slik. Denne måten å oppfatte visse grupper på, blir lett «rasialisert» (Kjeldstadli, 2008). Ifølge Rogstad og Midtbøen (2010) er rase perspektivet forankret i grunnleggende virkelighetsoppfatninger og fungerer som en bekreftelse på majoritetsbefolkningens selvilde. Dette på et struktur- eller samfunnsnivå. Makten til å definere sosiale grupper som «noe annet» enn majoriteten, innebærer å skape et selvtilfreds «vi» som tas for gitt og dermed blir usynliggjort. Rogstad og Sterri (2014) har gjennom sin studie observert hvordan «vi» perspektivet blir praktisert og forstått av arbeidsgiverne under utførelse av jobbintervjuer av personer med innvandrerbakgrunn. Det er avdekt at den enkelte arbeidssøker skal representere en personlighet som samsvarer med bedriftens verdier, og at det er ikke snakk om mangfoldighet i den forstand om å akseptere ulikhet, men snarere en likhet med bedriftens strukturelle verdier. Dermed tilsier funnene i studien til Rogstad og Sterri (2014) at i praksis er det ganske enkelt og uforpliktende for virksomheter å etterleve idealene om mangfold så lenge det handler om å innkalle kandidater med innvandrerbakgrunn til intervju. Likevel i den endelige beslutningen om hvem som skal tilsettes, synes imidlertid

idealene om mangfold å tape ved at vurderingene baserer seg på «personlig egnethet». Med andre ord hvem som passer inn. Ifølge Reskin (2000) må arbeidslivet forstås som en maktstruktur, hvor meritokratiske rettigheter kun virker likt for personer som er likt plassert i fordelingshierarkiet, og hvor prosesser fører til at arbeidsgivere velger nettopp arbeidstakere som ligner mest på dem selv (Reskin, 2000). Det faktum at arbeidsgivere vektlegger det å «passe inn» i arbeidsmiljøet kan være med på å svekke innvandrernes muligheter på arbeidsmarkedet, særlig fordi arbeidsgivere ofte velger arbeidstakere som ligner dem de allerede har erfaring med (Rogstad & Sterri, 2014). Dermed kan det tyde på at desto mer ulikhet i hudfarge, språk og kultur, desto mer sannsynlighet for å bli diskriminert i å få tilgang til arbeidsmarkedet.

Ikke sikkert arbeidsgiveren selv definerer eller forstår egne holdninger som noe rasistisk eller diskriminerende. I teorien om «implisitt diskriminering», er utgangspunktet sosialpsykologisk forskning på diskriminering, hvor fordommer og stereotypier som kommer i uttrykk gjennom holdning og handling har sin forankring i det ubevisste hos mennesket (Bertrand, Chugh & Mullainathan, 2005). Det er nettopp gjennom kategorisering av «inn grupper» og «ut grupper» arbeidsgiveren tilskriver individuelle egenskaper basert på rase og kjønn, hvor dette foregår automatisk, hurtig og i en ubevisst prosess. Dette for å sortere den enorme informasjonen fra omverdenen, og beskytte eller forbedre egen status. Gjennom slik kategorisering kan det i mer eller mindre grad føre til forvrengt kognitiv persepsjon som gir feilaktige informasjon om utgruppen, hvor dette fører igjen til diskriminering (Reskin, 2000). Ifølge Midtbøen og Rogstad (2012) handler det med andre ord om hvor høyt det er under taket i det som kalles for «rommet for normalitet» i arbeidslivet, og hvor forskjellig mennesker kan være før forskjellene blir for forskjellige.

Teorien om diskriminering er relevant innenfor alle tre forskningsspørsmålene. Teorien vil bli brukt for å understøtte og drøfte arbeidsgivernes erfaringer og hvilke meninger de har til inkluderingsarbeidet.

### **3.5 Mangfoldsledelse**

Perspektivet om mangfoldsledelse (diversity management) ble i de europeiske landene for alvor diskutert i 1990 årene. Med demografisk utvikling med økt innvandring og høyere andel etniske minoriteter førte til en erkjennelse om å inkludere marginaliserte grupper i

arbeidsmarkedet. Ikke minst markedet som organisasjoner leverte varer og tjenester til, ble mer komplisert og varierende på grunn av den mangfoldige befolkningen. Dermed ville en mangfoldig arbeidsstokk gjøre det lettere å forstå og respondere til det «nye» markedet. Tanken var at organisasjonene skulle gjenspeile befolkningen, og dette ble ansett som riktig. Samtidig ville det gi forretningsmessige fordeler, slik som kreativitet, innovasjon, godt omdømme og økonomisk gevinst (Wrench, 2007). Cox og Blake (1991) har definert mangfoldsledelse som en strategi for å rekruttere og beholde individer med ulike kulturelle bakgrunner og skape en mer heterogen arbeidsplass. Begrepet blir gjerne assosiert med en type ledelse som verdsetter og bruker kulturelt mangfold på en måte som skaper et produktivt arbeidsmiljø. Det er av stor betydning at ledelsen har aksept for ulikhet og forstår hvordan å ta i bruk den enkeltes fulle potensiale. Ifølge Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas (2012) foreligger det en mangelfull klar definisjon av hva mangfold og mangfoldsledelse er. Selve begrepet «mangfold» referer til forskjeller, hvor det forstås som noe positivt. Det handler ikke om at vi enten er like eller forskjellige, men om menneskelig variasjon og de ulike samfunnsarenaenes behov for refleksjon over denne variasjonen. Gjennom sin undersøkelse av fem bedrifter er det avdekt at det varierer meget i forståelsen og praktiseringen av mangfold. Mangfold som strategi representerer i dag et «vi» perspektiv, og dermed har det skiftet fra et lønnsperspektiv til et spørsmål om inkludering, likeverd og samfunnsansvar (Berg et al., 2012). Teorien om mangfoldsledelse er relevant for å belyse og drøfte hva arbeidsgiverne mener er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet, noe som er relatert til forskningsspørsmål tre i dette prosjektet.

### **3.5.1 Argumenter for mangfoldsledelse**

Berg og Håpnes (2001) trekker frem tre ulike argumenter for mangfold i arbeidslivet, som er «sosiale og samfunnsmessige argumenter», «etiske argumenter» og «forretningsmessige argumenter». Lik behandling og ikke – diskriminering blir ansett som nødvendighet og mål i seg selv innen sosiale og samfunnsmessige argumenter. Etiske argumenter for hvorfor mangfold i arbeidslivet handler i stor grad om rettferdighet og menneskeverd i forbindelse med å inkludere innvandrere i arbeidslivet. Forretningsmessige argumenter for mangfold innebærer at det lønner seg økonomisk for bedriften, samt forretningsmessige gevinstene som resulterer av satsning på mangfold i bedriften (Berg & Håpnes, 2001). Ely og Thomas (2001) har gjennom kvalitative intervjuer og observasjoner av tre bransjer i USA belyst ulike mangfoldsperspektiver som har implikasjoner for hvor godt mennesker fungerer i

arbeidsplassen og i grupper. Fokuset i deres studie er mangfoldighet i form av ulike raser i organisasjonen. Følgende tre perspektiver er identifisert: 1. integrerings- og læringsperspektivet, 2. tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet og 3. diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet. Integrerings- og læringsperspektivet viser til at innsikt, ferdigheter og erfaringer som arbeidstakerne har utviklet gjennom medlem av ulike kulturer, har potensielle verdsette verdier som medlemmer kan bruke til å revurdere organisasjonens primære oppgaver og omdefinere dens markeder, produkter, strategier og praksiser. I følge dette perspektivet er mangfold en ressurs for læring og adaptiv endring hvor ledere legger opp til en arbeidsform som stimulerer ansatte til å fremme synspunkter og bidra med egne erfaringer. Ifølge Ely og Thomas (2001) er tilgjengelighets- og legitimitetsperspektivet basert på erkjennelsen om at organisasjonens markeder er kulturelt mangfoldige. Av den grunn bør organisasjonens arbeidsstyrke gjenspeile dette kulturelle mangfoldet for at virksomheten skal få tilgang og legitimitet i markedet. Virksomheter med dette perspektivet bruker ikke den enkeltes kulturelle kompetanse i bedriftens kjerneoppgaver. De er snarere opptatt av at deres ansatte skal representere den kulturelle variasjonen som finnes i samfunnet. Diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet kjennetegnes av en tro på kulturelt mangfoldig arbeidsstyrke, og ansees som en moralsk plikt for å sikre rettferdighet og lik behandling av alle i samfunnet. Fokuset er på å streve etter å sikre like muligheter både i ansettelse og forfremmelser, samt redusere fordomsfulle holdninger og eliminere diskriminering (Ely & Thomas, 2001). Arbeidsgiverne i dette prosjektet trekker frem ulike argumenter for hvorfor det er viktig å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Det vil være interessant å belyse hvilke argumenter det brukes av arbeidsgiverne.

### **3.5.2 Mangfoldsledelse som typologi**

Wrench (2007) har foreslått en typologi ovenfor virksomheters arbeid, hvor den tar sikte på å bekjempe utestenging og diskriminering og ikke minst forbedre integrering av innvandrere og minoriteter i arbeidslivet. Typologien er utviklet på bakgrunn av flere tidligere internasjonale prosjekter og dermed gjør det mulig å systematisere og fremheve ulike aspekter ved mangfoldsarbeidet i ulike virksomheter. Den består av seks ulike kategorier med tilhørende tiltak for å fremme mangfold. Disse er som følger:

1. «Training the immigrants / minorities» (trening av innvandrere / minoriteter).

Dette går ut på å hjelpe innvandrere med å heve sin kompetanse. Formell opplæring i form av utdanning og yrkesferdigheter kan omfatte dette. Det kan også være skoling i språk, kultur

og skikker. Tiltak som arbeidsmarkedskurs er også et viktig virkemiddel for å styrke den enkeltes muligheter for integrering i arbeidslivet. Denne kategorien retter seg mot egen innsats og villigheten til å integrere seg i samfunnet gjennom tilpasning og behovet for formelle og uformelle kunnskaper (Wrench, 2007, s. 43).

2. «Making cultural allowances» (tilrettelegge for kulturelle behov).

Dette går ut på å iverksette tiltak som kan føre til økt forståelse om ansattes ulike kulturelle og religiøse behov. Dette kan gjøres gjennom kursing eller møter hvor andre ansatte får kunnskap om kulturelle og religiøse forhold (Wrench, 2007, s. 43).

3. «Challenging racist attitudes» (utfordre rasistiske holdninger).

Dette går ut på å bevisstgjøre og endre holdninger for å redusere fordommer og rasistiske tilnærminger blant ansatte som kan både være ubevisste og grunnet fremmedfrykt. Tiltak som kan iverksettes kan innebære informasjonsarbeid og kampanjer i bedriften for å bevisstgjøre fordommer og diskriminering for økt forståelse av konsekvenser det kan gi for enkelt individet og for samfunnet i sin helhet (Wrench, 2007, s. 43).

4. «Combating discrimination» (bekjempe diskriminering).

Dette går ut på å bevege seg fra arbeid med holdninger og over til handlinger. Disse to dimensjonene påvirker hverandre gjensidig. Det viktige er å fjerne barrierer som virker urettmessig og sikre at alle får like muligheter (Wrench, 2007, s. 43).

5. «Equal opportunities policies with positive action» (likestilling med positive tiltak).

Dette omfatter en kombinasjon av de overnevnte kategoriene og tar et steg utover likestilling. Ved likestilling handler det om å behandle jobbsøkere uten å diskriminere, mens positiv forskjellsbehandling handler om å gjøre en ekstra innsats for å oppmuntre grupper som normalt ikke hadde søkt på stillingen til å søke (Wrench, 2007, s. 44).

6. «Diversity management / mainstreaming» (mangfoldsledelse).

Dette omfatter flere eller alle de foregående kategoriene i tillegg til en gjennomgående mangfoldspraksis og filosofi som er implementert i hele organisasjonen. Dette går ut på at mangfoldsideologien er etablert som «mainstream», med andre ord, gjeldende i hele virksomhetens tilnærminger. Wrench deler denne kategorien inn i to stadier. Det første er å verdsette mangfold. Her er det et positivt ønske om å jobbe for en etnisk blandet arbeidsstyrke og verdsette de positive fordelene det kan bringe med seg. Det andre stadiet handler om å lede



mangfoldet aktivt, hvor det utvikles en heterogen organisasjonskultur og den mangfoldige arbeidsstokken bidrar til å oppfylle organisasjonens mål (Wrench, 2007, s. 44).

Denne typologien til Wrench er relevant for å belyse og drøfte arbeidsgivernes egeninnsats. Dette på grunn av at flere arbeidsgivere trekker frem hvordan de arbeider med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn i deres virksomhet, samt hva de mener er viktig i deres og andre arbeidsgiverens arbeid.

### **3.5.3 Ledelse av mangfold i arbeidslivet**

Sandal, Høivik Bye, Fyhn og Markova (2013) trekker frem gjennom sin undersøkelse hva som karakteriserer en «god» ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Lederstilen og holdning til mangfold viser seg å ha stor betydning for trivsel og tilknytning til arbeidsplassen hos ansatte. Det er avgjørende om lederen har en høy eller lav bevissthet omkring ansattes kulturelle forskjeller og om det legges til rette for «kryss-kulturelle» møter eller ikke. Ansatte ønsker en leder som erkjenner, verdsetter og respekterer kulturelle ulikheter. Det gjennomgående i undersøkelsen til Sandal et al. (2013) er at mangfoldsledelse er å foretrekke og gir positivt utslag for ansatte innenfor ulike områder. De er mer tilfredse med jobben sin, har en mer affektiv og normativ tilknytning til arbeidsplassen, opplever i større grad at arbeidet passer egne kvalifikasjoner og har et bedre forhold til lederen sin. Mens de andre lederstilene, «segregering», «assimilasjon» og «laissez-faire» er mindre å foretrekke og har mer negative utslag hos ansatte. Spesielt gjelder dette segregering, hvor den er motstykket til mangfoldsledelse og den mest destruktive lederstilen. En slik lederstil innebærer at lederen ser på kulturelt mangfold blant sine ansatte som et problem snarere en ressurs for bedriften. Gjennom sin handlemåte bidrar lederen til å skape klare skiller mellom ansatte. Assimilasjon innebærer at ansatte med minoritetsbakgrunn tilstreber eller presses til å tilpasse seg majoritetskulturen. Tankegangen kan være at ingen skal forskjellsbehandles. Laissez-faire indikerer til en lederstil der vedkommende oppfattes passiv, usynlig eller ikke-eksisterende. Ansatte skiller i liten grad mellom de to sistnevnte lederstilene, hvor de oppfatter dette som mindre gode lederstiler. I denne undersøkelsen til Sandal et al. (2013) blir det fremholdt at ledernes stil kan oppleves ulikt avhengig av kulturelle bakgrunn, dermed vurderer ansatte sin leder ulikt. For eksempel kan en «typisk norsk» lederstil som innebærer vektlegging av samarbeid og medbestemmelse oppleves som utydelig leder blant ansatte fra kulturer som er vant med en mer hierarkisk struktur.

Sabharwal (2014) fremholder at et inkluderende arbeidsmarked er mer enn å gi tilgang til arbeid for utsatte grupper. Det handler om å skape en inkluderende arbeidsplass. Det handler om å legge til rette for at den enkelte opplever seg selv som inkludert. Med det argumenterer han at det er ikke bare tilstrekkelig å tenke mangfoldsledelse. Gjennom sin studie som bygger på spørreundersøkelse blant 198 arbeidsgivere fra USA, har Sabharwal (2014) undersøkt hva som karakteriserer arbeidsgivere som lykkes med mangfoldsarbeid og hva som bidrar til en produktiv arbeidsplass med fornøyde arbeidstakere gjennom å belyse faktorer som er viktige for organisasjonens inkluderende atferd (Organizational Inclusive Behaviors) (OIB). Tre faktorer trekkes frem som viktige faktorer for OIB, som er: 1. forpliktelse fra øverste leder til å fremme inkludering, 2. muligheten til å ha innflytelse på organisasjonens avgjørelser og 3. rettfærdig behandling. Det mest essensielle er dedikerte ledere som bygger opp under inkludering innen alle nivåer i organisasjonen, hvor ansatte har mulighet til å medvirke. Dette fører til at arbeidstakerne opplever anerkjennelse og trygghet, noe som bidrar til at potensiale hos dem iverksettes på fullt (Sabharwal, 2014).

Mangfoldsarbeid på organisasjonsnivå kan deles inn i to hovedtilnærminger. Den ene tilnærmingen har et mål om å øke produktive arbeidsutfall, mens den andre har et mål om å ivareta ansattes psykologiske velvære ved å redusere potensielle negative konsekvenser ved mangfold. Disse blir definert som «colorblind», (fargeblind) versus «colorful» (fargerik) (Janson, Vos, Otten, Podsiadlowski & van der Zee, 2016), eller «multiculturalism» (multikulturalisme) versus «colorblindness» (fargeblindhet) (Stevens, Plaut & Sanchez-Burks, 2008). Fargeblind tilnærming til mangfold innebærer at alle i organisasjonen skal behandles likt, og individuelle variasjoner og kulturelle forskjeller blir ignorert. Denne ideen er en typisk amerikansk ideal om individualisme, likhet, assimilasjon, meritokrati og «the melting pot». Multikulturell tilnærming til mangfold verdsetter kulturelle forskjeller og anser det som en ressurs for organisasjonen. Den enkeltes identitet, slik som rase, etnisitet, religiøs tilhørighet blir anerkjent (Stevens et al., 2008). Janson et al. (2016) har forsket nærmere på hvilken tilnærming blir foretrukket av arbeidstakere. Undersøkelsen er gjennomført i Nederland ved bruk av spørreundersøkelse besvart av 229 arbeidstakere. Studie viser at fargeblind tilnærming er mest relatert til jobbtilfredshet hos ansatte med majoritetsbakgrunn. De opplever organisasjonen som inkluderende når lik behandling vektlegges og kulturelle forskjeller ignoreres. Mens ansatte med minoritetsbakgrunn verdsetter multikulturell tilnærming (colorful) og viser til økt tilfredshet med jobben når deres bakgrunn blir verdsatt

og anerkjent. Det er gjennom denne tilnærmingen de opplever seg selv inkludert i organisasjonen (Janson et al., 2016).

Arbeidsgiverne i dette prosjektet har ulike meninger om betydningen av flerkulturelt mangfold i arbeidslivet. Det vil være interessant å belyse hvilke tilnærminger arbeidsgiverne bruker, hva de mener er viktig i deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å ha et flerkulturelt mangfold, samt hvordan de selv bidrar til å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn.

## 4 Metode

I dette kapitlet vil valg av metode bli belyst nærmere ved å beskrive hvordan prosessen med innsamling og analyse av datamaterialet har blitt gjennomført. Egen forforståelse og forskerrollen vil også bli belyst, samt gyldigheten og påliteligheten til metodevalget og drøfting av forskningsetikk.

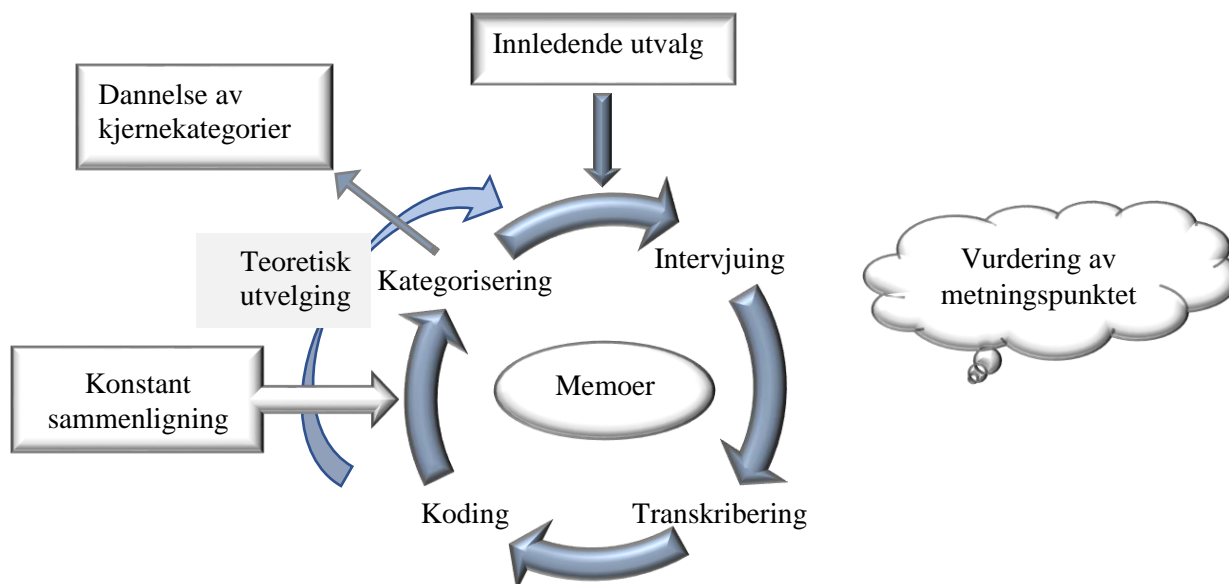
### 4.1 Valg av forskningsmetode

Siden problemstillingen retter seg mot hva arbeidsgiverne mener er viktig i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet, egner kvalitativ metode seg for både å utforske og beskrive problemstillingen og tilførende forskningsspørsmålene mer gjennomgående. Kvalitativ metode er et «intensiv» forskningsopplegg hvor den sikter mot forståelse i dybden av de undersøkte fenomenene, hvor den er godt egnet for å studere hvordan folk erfarer og opplever ting, hva de tror, mener og tenker, eller hvordan de vurderer ting. Innen kvalitative forskningsopplegg brukes som regel en eller flere av følgende metoder for produksjon av data: deltakende observasjon, ustrukturert intervjuing og kvalitative analyser av tekster (Grimen, 2004, s. 241).

I dette prosjektet er den metodiske tilnærmingen inspirert av Kathy Charmaz sin beskrivelse av «Constructivist Grounded Theory» (CGT). Charmaz (2014) har lært metoden Grounded Theory gjennom samarbeid med Glaser og Strauss som utviklet metoden gjennom et pionerprosjekt i 1967. Ifølge Charmaz har både Glaser og Strauss et opprinnelig positivistisk vitenskapssyn, hvor det gjør at de oppfatter seg selv utenfor det materialet de jobber med. Charmaz derimot mener at det også er rom for å anvende metoden som et utgangspunkt i en sosialkonstruksjonistisk tenkning, hvor forskningsprosessen blir et gjensidig samspill mellom forsker og det materialet det forskes på. Metoden viser til systematiske fremgangsmåter for både innsamling og analyse av data, men dog er den fleksibel ved at forsker i tett samspill med data beveger seg frem og tilbake i løpet av hele prosessen ved å være åpen for nye oppdagelser og bruke konstant komparativ metode og gjennom denne identifisere abstrakte analytiske kategorier (Charmaz, 2014).

Det er gjort få studier i Norge av arbeidsgiverperspektiver på inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet (Bjerck et al., 2018). Dette prosjektet startet høsten 2017. I det tidspunktet var det i Norge forsket lite på tematikken. Det har dog i de siste

to årene vært økende fokus på dette feltet, nettopp på grunn av den økte flykntingetilstrømningen og erkjennelsen om viktigheten av arbeidsgivernes perspektiver og støtteapparatets møte med arbeidsgiverne. Grounded Theory som metode er valgt på grunn av at den egner seg godt til å belyse et område som er studert lite. Metodevalget er også basert på bakgrunn av eget arbeid som veileder i NAV og erkjennelsen om viktigheten av økt kunnskap i arbeidsgivernes erfaringer og fortolkninger som kommer i uttrykk i meninger om inkluderingsarbeidet rettet mot innvandrere med fluktbakgrunn. Grounded Theory er karakterisert som en sirkulær prosess i den forstand at den viser et vekselvirkende system mellom analyse og informasjonsinnhenting. Det spesielle særtrekket er at utvikling av teori er basert på empiri. Med det er Grounded Theory en «bottom up» metode, hvor tilnærmingens styrke ligger nettopp i forskerens subjektivitet og dens analytiske spørsmål til data (Charmaz, 2014).



Figur 4: Innsamling og analyse av data

Figur 4 viser hvordan hele prosessen med innsamling og analyse av data har blitt gjennomført innen rammen av Grounded Theory, noe som vil bli nærmere belyst i kommende kapitlene.

## 4.2 Innsamling av data

Innsamling av data innen rammen av Grounded Theory innebærer å samle omfattende og «rik» data. I starten samles det gjerne et oversiktsbilde over temaet for så gradvis og suksessivt være på jakt etter mer data som kan berike egenskapene i kategoriene hvor disse kan endres underveis og få ny mening og retning. Dette fordrer til å være så åpen som mulig

til nye syn og ledetråder (Charmaz, 2014). I dette prosjektet baserer innsamling av data på 8 «intensive» intervjuer med 9 informanter ved bruk av semistrukturerte intervju. Dette innebærer at kunnskapen som produseres, skapes mellom de involverte. Hensikten er å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden slik den forstås og dermed fortolke de beskrevne fenomenene. Intervjuformen fokuserer på forskningstemaet ved hjelp av åpne spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015).

#### **4.2.1 Rekruttering og utvalg**

Innen rammen av Grounded Theory benyttes «theoretical sampling» (teoretisk utvalg) og «initial sampling» (innledende utvalg) i prosessen med å rekruttere informanter. Det startes gjerne med et innledende utvalg, hvor det er mer forhåndsbestemte antall informanter man starter med og det etableres noen utvalgsriterier for hva det skal forskes på og hvem det skal forskes med (Charmaz, 2014, s. 197). Innsamling av data startet i november 2017 og det ble benyttet innledende utvalg hvor det var tre arbeidsgivere fra tre ulike bransjer som det var ønskelig å rekruttere for å besvare problemstillingen. Kriteriene for utvalget var for det første at samtlige skulle ha erfaring med å enten ha innvandrere med fluktbakgrunn i praksis eller i ordinær ansettelse. Det andre kriteriet var at samtlige skulle ha erfaring med å samarbeide med NAV og eller kommunen i forhold til innvandrere med fluktbakgrunn. Disse to kriteriene blir ansett som viktige nettopp for å gå i dybden i de erfaringene som informantene har gjort seg, og ut ifra disse erfaringene hva den enkelte mener er viktig i inkluderingen av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Etter intervju med de tre første informantene, ble det benyttet teoretisk utvalg. Hensikten er slik som Charmaz beskriver (2014, s. 198) at utvalget endrer seg i takt med datainnsamlingen, hvor nye sammenhenger oppdages hele tiden. I denne prosessen leter man etter relevante informanter som kan berike de fremvoksende kategoriene. Jakten på ytterligere informanter innebærer med andre ord å lete teoretisk etter utvalget. Samtlige informanter ble enten kontaktet pr. telefon eller det ble sendt forespørsel pr. mail. Alle forespurte takket ja til å delta.

Innen rammen av Grounded Theory er data tilstrekkelig når kategoriene er «saturated», på norsk mettet. Det vil si når innhenting av ytterligere data fra tidligere eller nye informanter ikke har mer å tilføye datamaterialet (Charmaz, 2014, s. 213). Det er dog uenighet blant forskere hva som legges i ordet metning. Dey (referert i Charmaz 2014, s. 215) hevder at begrepet er upresis, hvor beslutningen om data er mettet hviler i stor grad på forskerens subjektive antagelser. Han bruker isteden betegnelsen «theoretical sufficiency», teoretisk

tilstrekkelig. Dey argumenterer at i stedet for å etablere kategorier som er mettet av data, har forskeren kategorier som er foreslått av data. Wiener (referert i Charmaz, 2014, s. 214) på sin side fremholder at meningspunktet er avhengig av egen dømmekraft, men samtidig bør situasjonen avveies, inkludert tidsaspektet og økonomiske rammeverket. Når det er snakk om masterprosjekt er nok ressursrådigheten begrenset sammenlignet med store forskningsprosjekter. Dette fordrer dermed kanskje til at på et angitt tidspunkt bør datainnsamlingen sies å være tilstrekkelig. Det er dog slik som Charmaz (2014, s. 213) understreker at selve forskningsprosessen bør være styrende for hvilke og hvor mange informanter som skal intervjues. Gjennom intervju med ni informanter har data blitt vurdert til å være tilstrekkelig for å danne kategorier som kan svare på problemstillingen i dette prosjektet.

Informantene er rekruttert fra to små kommuner i Trøndelag fylke. Det er gjennomført åtte intervjuer med ni informanter fra åtte ulike bedrifter, hvor den ene bedriften ønsket også at HR koordinatoren skulle delta. Seks av disse er fra privat virksomhet og tre fra det offentlige. Fra de private virksomhetene er to dagligledere, en avdelingsleder, to leder i bedriften, samt en HR koordinator. Fra de offentlige er en avdelingsleder, en enhetsleder og den tredje er kommunal sjef. Informantene er fra følgende bransjer: salg- og servicebransjen, produksjonsarbeid, havbruksnæring, oppvekstsektoren og helse- og omsorgstjenesten. For å bevare anonymiteten til informantene vil det ikke direkte kobles mot hvor de jobber og heller ikke hvilken bransje de jobber i. Dette anses som meget viktig da rekrutteringen av informantene har foregått innen små kommuner og det er her lett å gjenkjenne enkelt personer. Nærmere beskrivelse av informantene vil kun baseres på størrelsen på bedriften og om de har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i praksis og eller ordinær ansettelse. Informantene har erfaring fra to ulike kommunale tjenester for flyktninger og fra tre ulike NAV kontorer. Informantene er som følger:

Arbeidsgiver A: Liten bedrift med underkant av 20 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis og arbeidstrening.

Arbeidsgiver B: Liten bedrift med omtrent 15 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis.

Arbeidsgiver C: Mellomstor bedrift med omtrent 80 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis og i ordinær ansettelse.

Arbeidsgiver D: Mellomstor bedrift med mer enn 100 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis, arbeidstrening og i ordinær ansettelse.

Arbeidsgiver E: Mellomstor bedrift med overkant av 120 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis, arbeidstrening og i ordinær ansettelse.

Arbeidsgiver F: Liten bedrift med mindre enn 10 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i ordinær ansettelse.

Arbeidsgiver G med HR koordinator: Mellomstor bedrift med underkant av 100 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis og i ordinær ansettelse.

Arbeidsgiver H: Mellomstor bedrift med overkant av 70 ansatte. Har erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis, arbeidstrening og i ordinær ansettelse.

#### **4.2.2 Intervjuing**

Charmaz (2014, s. 64) mener at å gjennomføre intervjuer uten guide kan føre til en mer engasjerende og spontan kommunikasjon. Likevel vil en uerfaren person fort bli nervøs, miste fokus, stille ladet spørsmål og pålegge sine forutinntatte interesser på intervjuet. For egen del ble det i starten utarbeidet en intervjuguide med tilhørende spørsmål for å nettopp lettere systematisere og holde fokus. Spørsmålene baserte seg på tre overordnede tema som er relatert til forskningsspørsmålene, og disse er: 1. kompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn, 2. NAV og kommunen sitt arbeid og 3. arbeidsgivernes egeninnsats. Etter å ha utarbeidet første utkast for interguide og avtalt første intervju, ble det for egen del reist en del spørsmål omkring på hvilken måte guiden skulle fungere rent praktisk under intervjuene. Løsningen var å utføre en såkalt «pilotintervju», hvor intervjuguiden kunne testes før selve utførelsen av intervjuet. Min gode nabo ble spurt om hjelp, hvor hun etterlignet en antatt arbeidsgiver med skeptisk holdning til flyktninger og en annen med positiv holdning. Det ble erkjent at det er for egen del mer hensiktsmessig å ikke bruke guiden aktivt i samtalen, men heller som en «hjelpende hånd» ved behov. Ikke minst intervjuing innen rammen av Grounded Theory baserer seg på en framvoksende teknikk, hvor det er viktig å vise evne til fleksibilitet, fullstendig åpenhet, nysgjerrighet og fokus på informantenes syn, intensjoner og handlinger som omhandler både kontekst og struktur (Charmaz, 2014).



Første intervju var i november 2017 og det siste i juni 2019. Samtlige intervju foregikk hos arbeidsplassen til arbeidsgiverne. Før oppstart av intervju var det viktig å ha en «løs» samtale for å bidra til at informanten slappet mer av. Deretter ble informasjonsskrivet med samtykkeerklæring som hadde blitt utlevert i forkant pr. email gjennomgått med hver enkelt informant. Dette for å sikre at informasjonen er forstått på korrekt måte. Under intervjuene ble lydopptaker brukt for så å transkribere ordrett i etterkant. Ikke minst har bruk av lydopptaker gitt rom for å holde mer fokus i samtalen. Intervjuene har hatt en varighet mellom 1 til 1 ½ time. Under intervjuene er det stilt noen grunnleggende spørsmål til alle informantene hvor disse gjenspeiler forskningsspørsmålene. Deretter er det stilt ulike oppfølgingsspørsmål med bakgrunn i det som kommer frem i den gitte konteksten. Intervju etter de tre første informantene har vært mer og mer selektive og spissede spørsmål nettopp for å berike de fremvoksende kategoriene.

### **4.3 Analyse av data**

Analyse av datamaterialet innen rammen av grounded theory innebærer koding av data, hvor gjennom ulike trinn eller prosesser prøves det å finne mening i data og dele opp det skrevne tekstene i delkomponenter for så sette de sammen innenfor meningsfulle kategorier.

Analyseprosessen innebærer «initial coding» (innledende koding), «focused coding» (fokusert koding), «axial coding» (krysskoding), «theoretical coding» (teoretisk koding) og til slutt dannelse av kjerne kategorier. Ifølge Charmaz (2014) er innledende – og fokusert koding de mest grunnleggende formene for koding, og det er ikke nødvendig å følge alle kodeprosessene. I dette prosjektet har det blitt anvendt innledende koding, fokusert koding, teoretisk koding og dannelse av kjerne kategorier.

Ifølge Charmaz (2014, s. 114) konstruerer vi koder, hvor prosessen er interaktiv ved at forskeren i samhandling med sine informanter prøver å forstå deres perspektiver gjennom kodingen. Interaksjonen innebærer også å holde seg tett til data og gå tilbake til den om og om igjen. Innledende koding starter umiddelbart etter at datainnsamlingen har startet. Linje-for-linje koding er som regel det første steg i kodingen, hvor hver setning får et navn. Dette kan også innebære koding av et helt avsnitt. Innledende koding hjelper med å bygge den fremkommende teorien steg for steg med utgangspunkt i empirien, og kan dermed hindre at forskeren tvinger frem egne forutinntatte antagelser på dataen (Charmaz, 2014, s. 124-125). Innledende koding av de nedskrevne intervju tekstene startet i de fleste tilfellene rett etter

transkribering. Det ble laget en tabell med fire kolonner. De nedskrevne intervjuetekstene ble nedfelt på venstre side kolonne, deretter innledende koder med egen kolonne som besto av kode nummer. Dette for å lettere systematisere og gå tilbake til data for spesifikke koder. Under kodingen ble det erkjent at det er nødvendig å ha en egen kolonne for «memo» skrivning, da det viste seg at mange spørsmål, refleksjoner og ideer dukket opp under prosessen med innledende koding. Charmaz (2014) fremholder at memoer (memos) er en av de grunnleggende prinsippene i Grounded Theory, hvor gjennom denne bidrar til økt forståelse og viser dermed til en begynnende analyse av datamaterialet. Memoer ble også aktuelt under innsamling av data og i løpet av hele analyseprosessen, hvor umiddelbare analytiske ideer ble notert ned for så å øke forståelsen av de fremvoksende kategoriene. Ikke minst slik som Charmaz (2014, s. 118) påpeker kan det i løpet av innledende koding oppdages at datamaterialet har «gaps» eller «holes», hvor det mangler noe eller har noe tomrom. Dette er en del av den analytiske prosessen. For å «fylle» tomrommet, ble det i neste intervju prøvd å få mer utfyllende svar på spørsmål som hadde dukket opp underveis i analyseprosessen, hvor nettopp av den grunn var memoer også et viktig verktøy her.

Fokusert koding er det andre stadiet med koding i Grounded Theory, hvor de er abstraksjoner av innledende kodene. Fokusert koding skal være mer spisset, selektive og konseptuelle. Gjennom denne prosessen skal det avgjøres hvilke innledende koder er fornuftige å ha med i en fullstendig kategorisering av dataen. Ikke minst kan det som har vært implisitt i tidligere intervju bli gjort eksplisitt i neste, for nettopp av den grunn er prosessen gjerne sirkulær (Charmaz, 2014). For hver arbeidsgiver er det avdekt mellom 200 – 400 innledende koder. For å systematisere data og få mer oversikt, ble de ulike innledende kodene sortert under tre ulike tema. Temaene gjenspeiler forskningsspørsmålene, som er: 1. kompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn, 2. NAV og kommunen sitt inkluderingsarbeid og 3. arbeidsgivernes egeninnsats. Relevante innledende koder ble trukket ut for så å foreta fokuserte koder. Teoretisk koding er det sofistikerte nivået i kodingsprosessen, hvor de fokuserte kodene blir spisset ytterligere og det spesifiseres mulige forhold mellom disse hvor aktuell teori implementeres for å øke forståelsen av dem (Charmaz, 2014, s. 150). For å sortere og systematisere alle kodene for hver arbeidsgiver, har disse blitt plassert i en tabell som er illustrert nedenfor.

Kode nr.	Innledende koder	Fokusede koder	Teoretiske koder	Kjernekategori
40 41, 45 42 43 46 76	Enkelte ikke vant til å forholde seg til tider Arbeidsplassen nøye med å komme til tide Årsak til å ikke følge tider: -kulturen Varsle ifra fravær Oppmøte til riktig tid viktig	Punktlighet		Jobbkompetanse
89 90,328 91,329 92 93 94 95 96 98 301 302 303	Fast jobb til en flytning, begrunnelse: -tatt det meste av vakter -vil virkelig -skjønt «kodene» -vist hvordan å gå fram -lært språket fort -forsto viktigheten av språket -lyst til å være selvforsørget -holder på med relevant utdanning Interessert i jobben Interessert i andres velbefinnelse Ønske å gi omsorg	Interesse for jobben	Motivasjon og interesse er viktig	
44 108 109 110 111 324	Forholde seg til norske arbeidslivet Enkelte stiller krav om ønskede vakter, konsekvens -ikke greit for arbeidsgiver -får ikke praksis, begrunnelse: -lojalitet ovenfor brukere og ansatte Respekt for kulturen man kommer inn i	Tilpasningsevne		
64 65 66 67	Enkelte ikke ærlig om forstått kommunikasjon: begrunnelse: -de vil så gjerne -annerledes på eget land ift. autoriteter -en annen måte å forholde seg til sin leder	Åpenhet med andre		
53 55 56 77 184 185 186 187 188 288 296 304	Annen respekt for eldre hos flyktningene: begrunnelse: -ser opp til eldre -ser ikke på eldre som belastning Brukerrelasjonen viktig Enkelte gjør for mye for bruker, konsekvens: -bruker blir hjelpeløs Flyktningenes syn på eldre: -ønsker å gi mye hjelp -annerledes syn Brukerens behov komme først Brukerrelasjon må gå foran egne kulturelle behov Evnen til omsorg viktig	Relasjon til brukere	Sosiale ferdigheter er viktig	
69 70 71 72 73 74 78, 81	Språk veldig viktig, begrunnelse: -med tanke på dokumentasjon -for at brukerne skal forstå -for at ansatte skal forstå -for at alle skal forstå hverandre «Fatale» feil ved ikke forstått språket Viktig med kommunikasjon	Språkferdigheter for å utøve jobben	Språkferdigheter er viktig	
326,330 332 334 335 336 337 338 339 340	Arbeid gjennom jobbutvikling Forpliktelser om utdanning ved tilsetning Vurderinger ved rekruttering: -erfaring innen yrke -jobbet tidligere i bedriften -norsk kunnskaper -søkere fra andre land utelates Utdanningen må være godkjent i Norge Er autorisert	Relevant arbeidserfaring og utdanning	Yrkesespesifikk kunnskap er viktig	

Tabell 1: Kodeprosess for arbeidsgiver H.

Tabellen ovenfor viser til ulike prosessene med koding av data fra arbeidsgiver H og vedkommendes meninger om hva slags kompetanse som er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. For hver enkelt arbeidsgiver er det laget tre slike tabeller hvor disse gjenspeiler de tre ulike forskningsspørsmålene i dette prosjektet. Dette utgjør sum 24 tabeller. Under hele kode prosessen har de ulike kodene blitt sammenlignet for å avdekke om det er noen likheter og

eventuelt ulikheter i arbeidsgivernes meninger. Dette blir av Charmaz (2014, s. 132) definert som «constant comparative method». Slik det er demonstrert i tabell 2 er det gjennom analytiske arbeidet steg for steg og bruk av konstant komparativ metode og memoer ført frem til dannelse av kjernekategori 1, noe som relaterer til første forskningsspørsmålet i dette prosjektet. Samme fremgangsmåte er også brukt i forhold til de andre forskningsspørsmålene.

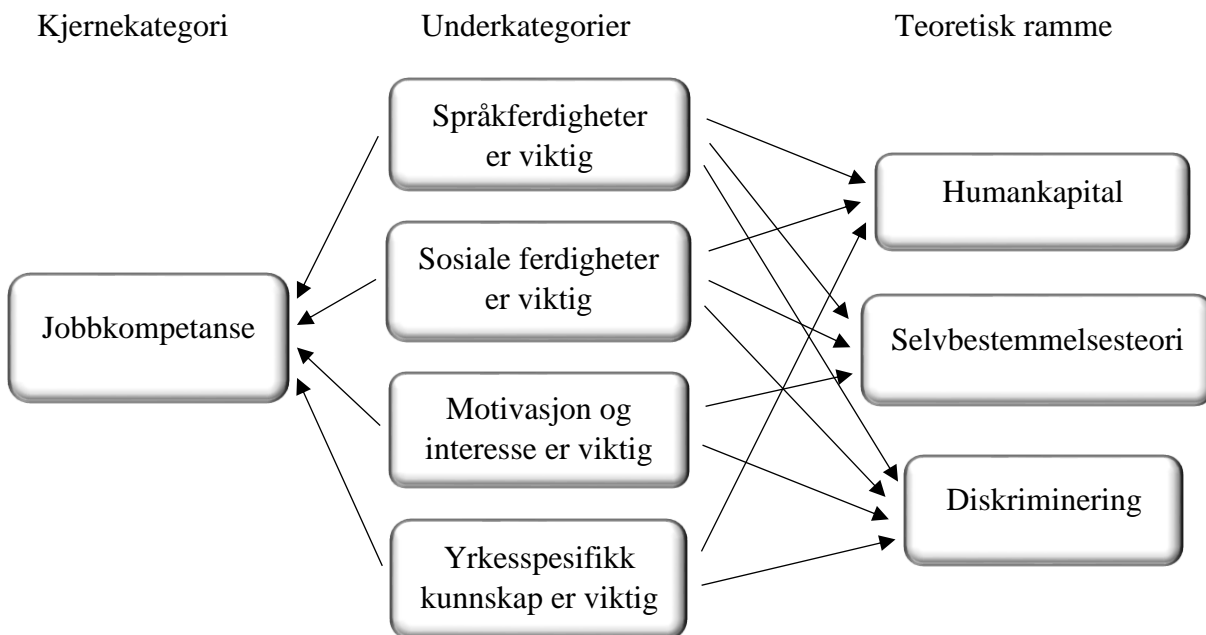
Arbeidsgivere	Fokuserte koder	Teoretiske koder	Kjernekategori
Arbeidsgiver A	Viktig å snakke norsk	Språkferdigheter er viktig	Jobbkompetanse
Arbeidsgiver B	Språk viktig for å jobbe med barn		
Arbeidsgiver C	Språk nødvendig i jobben		
Arbeidsgiver D	Kommunikasjon og språk		
Arbeidsgiver E	Kommunikasjonsferdigheter viktig		
Arbeidsgiver F	Språk er viktig		
Arbeidsgiver G	Språkkunnskap viktig		
Arbeidsgiver H	Språkferdigheter viktig for å utøve jobben		
Arbeidsgiver A	Engasjere seg i andre Være utadvendt Åpenhet er viktig	Sosiale ferdigheter er viktig	
Arbeidsgiver B	Må være glad i å jobbe med folk Være flink med barn		
Arbeidsgiver C	By på seg selv Skape tillitt hos ansatte og beboerne		
Arbeidsgiver D	Egnet klesstil Inkludere seg med andre		
Arbeidsgiver E	Omgjengelig Oppføre seg		
Arbeidsgiver F	Er ærlig som person Omgjengelig og serviceinnstilt		
Arbeidsgiver H	Åpenhet med andre Relasjon til brukere Tilpasningsevne		
Arbeidsgiver A	Vise interesse for jobben Ta ansvar	Motivasjon og interesse er viktig	
Arbeidsgiver B	Takle hektisk arbeidshverdag Vise interesse i jobben		
Arbeidsgiver C	Nærvær til jobben Være engasjert i jobben Være personlig egnet for jobben		
Arbeidsgiver F	Være på «hugge» Engasjert i jobben		
Arbeidsgiver G	Interessert for å lære Jobbe hardt Personlighet er viktig		
Arbeidsgiver H	Punktlighet Interesse for jobben Tilpasningsevne		
Arbeidsgiver B	Utdanning viktig		
Arbeidsgiver C	Bygge fagkompetanse over tid		
Arbeidsgiver D	Motivert for videre faglig utvikling		
Arbeidsgiver E	Fagutdanning ønskelig		
Arbeidsgiver G	Relevant utdanning viktig		
Arbeidsgiver H	Relevant arbeidserfaring og utdanning		

Tabell 2: Koding og dannelse av kjernekategori 1

### 4.3.1 Kategoriene

Det er identifisert tre ulike kjernekategori som gir svar til de tre ulike forskningsspørsmålene som er: 1. Hva slags kompetanse mener arbeidsgiverne er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet? 2. Hva mener arbeidsgiverne er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet? 3. Hva mener arbeidsgiverne er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet? Kjernekategoriene er som følger: 1. jobbkompetanse, 2. helhetlig inkluderingsansvar og 3. inkluderingsvilje. Under hver kjernekategori er det identifisert ulike underkategorier for å nettopp gi teoretisk mening til data.

#### 4.3.2.1 Kjernekategori 1 – Jobbkompetanse

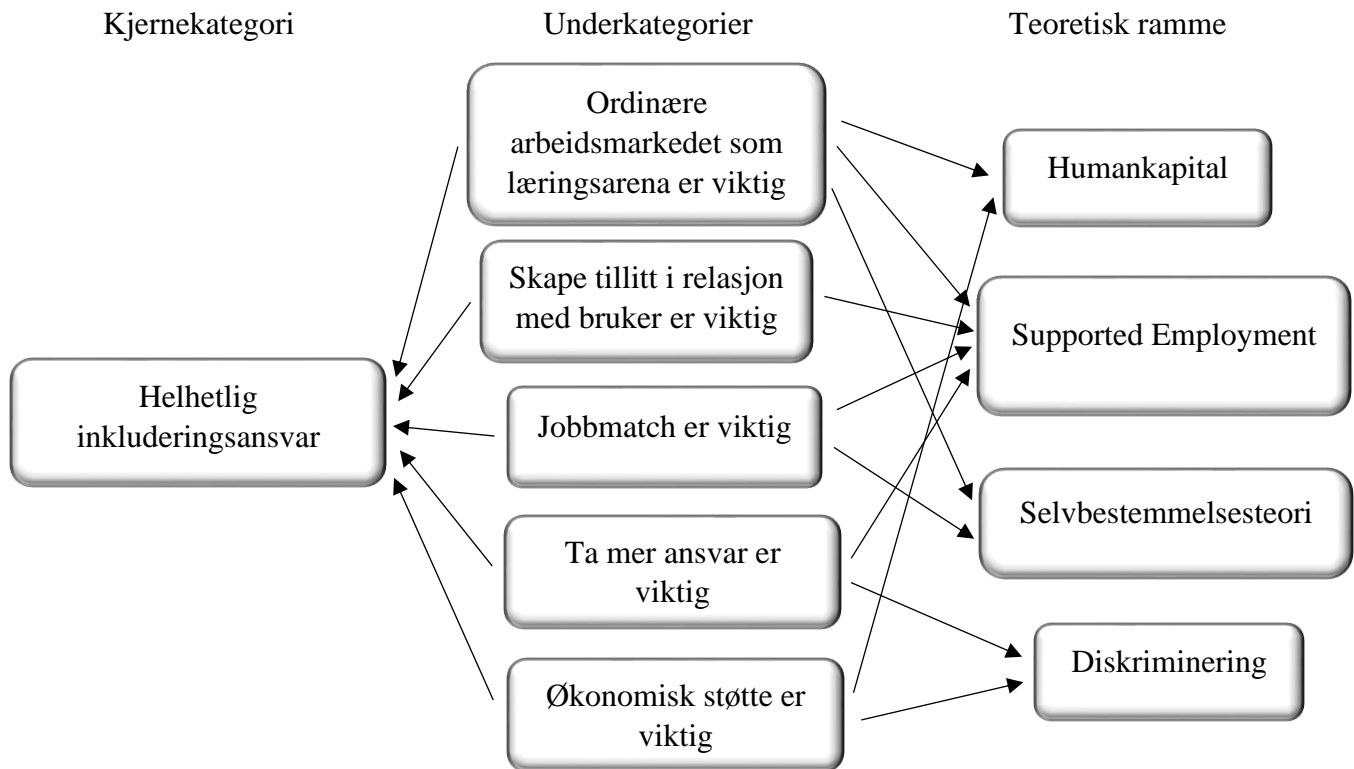


Figur 5: Kategorisering og teoretisering av hva arbeidsgiverne mener er viktig kompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn.

Figur 5 viser til hva slags kompetanse arbeidsgiverne mener er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert i det ordinære arbeidsmarkedet, noe som er det første forskningsspørsmålet i oppgaven. Det er avdekt 4 underkategorier som danner grunnlaget for kjernekategori «jobbkompetanse». Jobbkompetanse i denne sammenheng blir referert til ferdigheter, egenskaper, holdninger og kunnskap som har betydning for arbeidsinkludering,

og arbeidsgiverne mener følgende er viktig: «språkferdigheter», «sosiale ferdigheter», «motivasjon og interesse» og «yrkesspesifikk kunnskap». Disse blir diskutert gjennom teoriene humankapital, selvbestemmelsesteori og diskriminering.

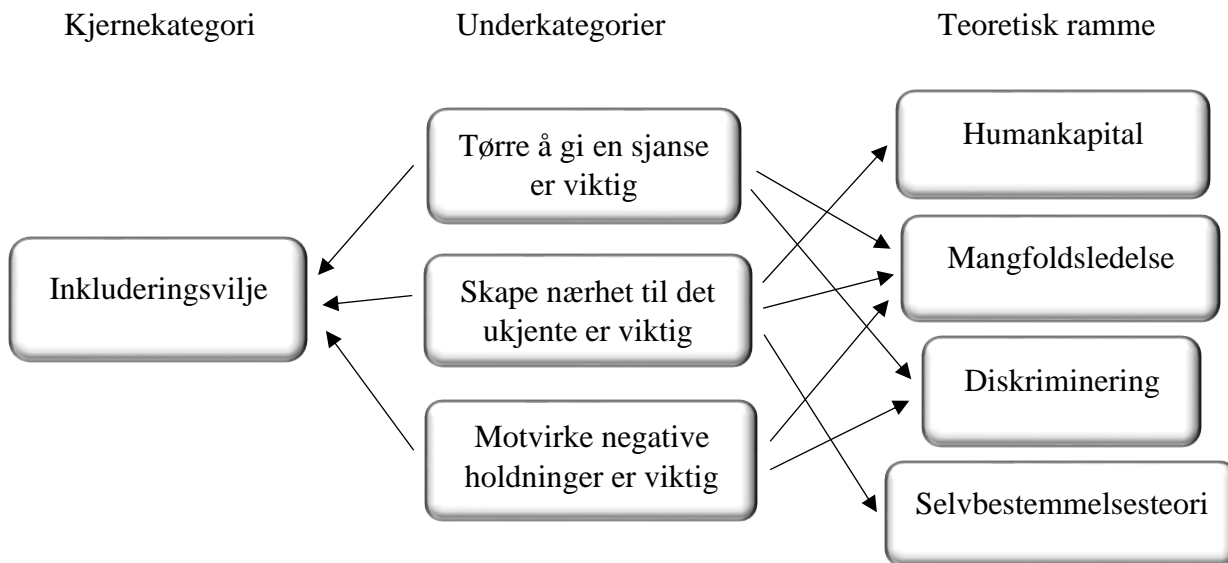
#### 4.3.2.2 Kjernekategori 2 – Helhetlig inkluderingsansvar



Figur 6: Kategorisering og teoretisering av hva arbeidsgiverne mener er viktig hos NAV og kommunen sitt inkluderingsarbeid.

Figur 6 viser til hva arbeidsgiverne mener er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet, noe som er det andre forskningsspørsmålet i oppgaven. Det er avdekt 5 underkategorier som danner grunnlaget for kjernekategori «helhetlig inkluderingsansvar». Arbeidsgiverne mener følgende er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid: «ordinære arbeidsmarkedet som læringsarena», «skape tillitt i relasjon med bruker», «jobbmatch», «ta mer ansvar» og «økonomisk støtte». Disse blir diskutert gjennom teoriene humankapital, Supported Employment, selvbestemmelsesteori og diskriminering.

### 4.3.2.3 Kjernekategori 3 – Inkluderingsvilje



Figur 7: Kategorisering og teoretisering av hva arbeidsgiverne mener er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes inkluderingsarbeid.

Figur 7 viser til hva arbeidsgiverne mener er viktig i deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet, noe som er det tredje forskningsspørsmålet i oppgaven. Det er avdekt 3 underkategorier som danner grunnlaget for kjernekategorien «inkluderingsvilje». Inkluderingsvilje hos arbeidsgiverne handler om viljen til å: «tørre å gi en sjanse», «skape nærhet til det ukjente» og «motvirke negative holdninger». Disse blir diskutert gjennom teoriene humankapital, mangfoldsledelse, diskriminering og selvbestemmelsesteori.

## 4.4 Forforståelse og forskerrollen

Gjennomføringen av dette prosjektet er inspirert av sosialkonstruksjonistisk tilnærming, hvor kunnskapen er konstruert i møte mellom meg og informantene. I denne forbindelse kan det diskuteres fordelene og ulempene med å forske innenfor et felt som man samtidig ferdes i jobbsammenheng, samt egen bakgrunn som flyktning. Det å ha kjennskap til arbeidsmarkedet og hva som «rører» seg har for egen del vært en fordel, hvor det har lettere latt seg gjøre å rekruttere informanter som kan besvare problemstillingen i dette prosjektet. Ulempen kan være at ved å ha kjennskap til miljøet, kan det kanskje lettere føre til at egen kunnskap om inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn og forforståelsen av hvordan arbeidsgiverne operer og forholder seg til å inkludere arbeidstakere med innvandrerbakgrunn føre til at det

setter preg over hvordan datamaterialet har blitt analysert. Min forforståelse før oppstart av dette prosjektet var at enkelte arbeidsgivere ønsker å vise samfunnsansvar ved å enten tilby arbeidspraksis eller ordinær ansettelse, mens andre ekskluderer. Jette Fog (referert i Fangen, 2010, s. 49) er opptatt av hvordan følelser ubevisst kan spille inn, hvor det er viktig at en avklarer egne sperrer eller egen begeistring for forskningstemaet eller den gruppen mennesker det forskes på før prosjektet starter. Hensikten er ikke å legge egne tanker og følelser til side, men snarer å bevisstgjøre seg selv hvordan disse spiller inn. Det er jo klart at dette har for egen del vært en bevisstgjøringsprosess. Tematikken berører meg både som privatperson og som veileder i NAV. Før oppstart av intervjuene og analyse av data hadde det vært ervervet noe kunnskap om tematikken. I direkte kommunikasjon blir man mer bevisst tematikken og kanskje uoppklarte følelser og tanker kan settes i verk. Det blir mer nært og virkelig enn å lese i teorier og forskningsartikler. Det har vært viktig å holde en «personlig» avstand, men samtidig vise evne til nærhet både i intervjusettingene og i prosessen med å kode data. Memo skrivning var til stor hjelp, hvor det førte nettopp til å klargjøre egne tanker som dukket opp underveis.

Corbin Dwyer og Buckle (2009) trekker frem rollen som «insider» og «outsider» innenfor kvalitative forskningsmetoder, hvor de fremholder at det er mulig å operere i begge samtidig. Insider rollen innebærer at forsker er medlem av den tilhørte gruppen som det forskes på, mens outsider er utenfor medlemsgruppen. Dermed blir det argumentert med at man som forsker nødvendigvis ikke er fullt ut medlem av en gruppe, men heller ikke fullstendig utenfor. Det er i denne sammenheng viktig å diskutere hvordan informantene i dette prosjektet muligens har oppfattet min rolle som ansatt i NAV. Det kan tenkes at meningene deres er preget av min rolle, for tematikken i denne oppgaven omhandler også NAV sitt arbeid. På den andre siden deler vi noe felles, hvor begge parter jobber med inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn. Denne rollen har for egen del bidratt til økt forståelse og dermed lettere å stille oppfølgingsspørsmål til informantene. Hvordan informantene har oppfattet min bakgrunn som innvandrere er uvisst. Det kan også her tenkes at min personlige bakgrunn også har påvirket svarene fra informantene. Jeg er nok i kraft av å ha fluktbakgrunn til en viss grad insider, men dog anser jeg meg selv som outsider i denne sammenheng da jeg har bodd den meste parten av livet mitt i Norge og er dermed godt integrert og inkludert.



## 4.5 Validitet og reliabilitet

Validitet viser til i hvilken grad den metoden som er valgt undersøker det den skal undersøke og gyldigheten av funnene. Validitetsvurderingen inngår gjerne i hele forskningsprosessen. Reliabilitet har med resultatenes konsistens og troverdighet å gjøre, hvor dette betraktes i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på nytt av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015). Problemstillingen i dette prosjektet retter seg mot meninger hos arbeidsgiverne, dermed har valg av kvalitativ metode gitt muligheten til å undersøke og utforske disse meningene mer gjennomgående ved bruk av Grounded Theory som tilnæringsmåte. Det første som kan diskuteres her er om kategoriene er mettet. Med dette vil det fremholdes at data er nok neppe mettet, nettopp på grunn av relativt få informanter. I denne sammenheng har data vært vurdert til å være i noen grad tilstrekkelig for å gi svar på problemstillingen. Ikke minst har både innsamling og analyse av data blitt fremstilt på en mest mulig systematisk måte, men dog fleksibel og sirkulær i gjennomføringen. Dette har fordret i stor grad til å holde fokus og sortere både datamaterialet og de fremvoksende kategoriene slik at det blir oversiktlig. Ambisjonen i den metodiske fremstillingen har vært å beskrive mest mulig konkret hvordan innsamling og analyse av data har blitt gjennomført, slik at leser selv kan danne en uavhengig vurdering av materialets troverdighet.

Slik som nevnt tidligere har anvendelse av intervjuguide ikke blitt benyttet aktivt i gjennomføringen av intervjuene. Fokuset har vært å inneha mest mulig tilstedeværelse ved å lytte aktivt til informantene og stille relevante oppfølgingsspørsmål i den gitte konteksten. Ved å utføre en slik spontan måte å intervju på, fører det til at korrekt reproduksjon av resultatene ikke lar seg gjøre av andre. Likevel er det viktig å påpeke at transkribering av intervjuene er forsøkt å gjengi korrekte uttalelser, hvor hver enkelt intervjuetekst er gjennomgått opp til tre ganger for å forsøke etter beste evne å bevare troverdigheten til data. Dette nettopp på grunn av at analysene baserer seg på disse. Ikke minst gjennom å foreta linje for linje koding vil det lettere vise til akkurat hva informantene mener, hvor egne forestillinger vil i større grad ikke prege meningsinnholdet i kodingen. Likevel slik som Charmaz (2014) fremholder, vil egne perspektiver, sosial status, personlige erfaringer og faglig ståsted påvirke hvordan vi koder. Det kan hende at det er enkelt elementer som det har gått glipp av, eller rett og slett blitt oversett ubevisst på grunn av egen forforståelse og bakgrunn. Ikke minst er kvalitativ forskningsmetode en fortolkende metode, hvor enhver

teoretisk gjengivelse foregår gjennom forskeren og gjennom dens blikk og tolkning. Dette betyr at korrekt gjengivelse vil være utilgjengelig (Charmaz, 2014).

Et viktig spørsmål som reiser seg når det gjelder kvalitative metoder er hvis undersøkelsen vurderes til å være rimelig pålitelig og gyldig, gjenstår spørsmålet om funnene er generaliserbare (Kvale & Brinkmann, 2015). Med dette kan det fremholdes at kunnskapen som er produsert i dette prosjektet er gjennomført med få informanter og er kontekstuell, hvor den finner sted i en interpersonlig kontekst mellom meg og informantene. Overføring av den kontekstuelle kunnskapen kan dermed ikke overføres automatisk til andre situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2015). Ikke minst har det ikke vært til hensikt å finne frem til «sannheter» og allmenngyldighet, men snarere å få frem stemmen til enkelt arbeidsgivere for å nettopp øke innsikt og forståelse.

#### **4.6 Forskningsetikk**

Før oppstart av selve prosjektet måtte det søkes om godkjenning fra «Norsk Senter for Forskningsdata» (NSD) i samarbeid med veileder. Prosjektet ble godkjent av NSD oktober 2017 hvor prosjektet ble vurdert til å ikke inneholde sensitive personopplysninger, er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Kvale og Brinkmann (2015, s. 97) fremholder at under hele undersøkelsen skal det tas hensyn til mulige etiske problemer, og dette helt ifra starten til den endelige rapporten foreligger. Informert og frivillig samtykke er påkrevd i forskning, hvor dette innebærer at informantene skal få tilstrekkelig informasjon om forskningsfeltet og kan dermed vurdere egen deltagelse basert på frivillig samtykke (NESH, 2016). Informert og frivillig samtykke fra informantene er gitt gjennom en samtykkeerklæring som ble sendt til samtlige informanter pr. mail noen dager før selve intervjuet, hvor denne inneholdt også et informasjonsskriv. Informasjonen inneholdt tema for prosjektet, hvordan konfidensialiteten og anonymiteten skulle ivaretas og litt om hvordan selve intervjuet vil foregå. Konfidensialitet viser til krav om at all personlig informasjon som blir avgitt skal holdes anonymt og konfidensielt, hvor forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade den enkelte (NESH, 2016). Fangen (2010) trekker frem viktigheten av å forsikre dem som skal inngå i studie, at persondata skal behandles konfidensielt, hvor informasjon låses ned, notater og eventuelt lydfiler makuleres og at gjenkjennbare personopplysninger omskrives. Å bevare anonymiteten til informantene har vært meget viktig i gjennomføringen av dette prosjektet, nettopp på grunn av at informantene

er fra små kommuner og anonymiteten kan lett svekkes hvis data og innholdet i intervjuene er relatert til konkret bedrift. Dermed har dette blitt løst ved å ikke gjengi karakteristiske trekk ved både arbeidsgiveren og bedriften. Konkrete beskrivelser av hendelser og navn på personer som enkelt informant har utlevert og som kan føre til gjenkjenning av bedriften har blitt utelatt i dette prosjektet. Ved direkte sitater som også kan føre til gjenkjenning har bokstavene «NN» blitt brukt for å anonymisere navn, og «X» for å anonymisere spesifikke navn på plasser eller yrker. Dette nettopp for å ivareta kravet om anonymitet og for å ta hensyn til tredjepart.

Charmaz (2014) fremholder at under intervjusettingen skal forskeren vise evne til sensitivitet ved hvordan informanten responderer på intervju spørsmålene. Dette gjøres i høy grad av å være oppmerksom på det non verbale kommunikasjonsnivået, med andre ord kroppslige respons. Det ble under gjennomføring av et intervju observert at arbeidsgiver opplever usikkerhet under settingen med bruk av lydopptak. Vedkommende ønsket mer konkret informasjon, hvor det ble gitt konkret beskrivelse om at etter transkriberingen skulle innholdet i lydopptaket slettes, og konfidensialiteten ville bli ivaretatt ved at kun jeg skulle ha tilgang til lydopptaket og at innholdet i intervjuet ville bli anonymisert ved at det ikke skal føres tilbake til hvem som har deltatt. Arbeidsgiver fikk både før oppstart av intervjuet og underveis beskjed om at det er uproblematisk å gjennomføre intervjuet uten bruk av lydopptaker. Vedkommende ønsket likevel å fortsette ved at lydopptaker ble brukt. Slik det understrekes i NESH (2016) foreligger det et stort ansvar hos forskeren å hindre at de som deltar ikke blir skadelidende eller utsettes for belastninger. Dette uansett hvilken tilnærming og verktøy det brukes. Samtlige informanter ble etter gjennomføringen av intervjuet spurt om hvordan de opplevde intervjusituasjonen. Ingen responderte at det var ubehagelig. Om noen fikk reaksjoner eller betenkeligheter i ettertid vedrørende informasjon som hadde blitt utlevert er ukjent. Samtidig hadde samtlige fått både skriftlig og muntlig beskjed om at det er anledning å trekke seg fra prosjektet når som helst frem til prosjektet er ferdigstilt i løpet av våren 2019, med forbehold om noe forsinkelse. Enkelte fortalte etter intervjuet at det var nyttig for deres egen del å snakke åpent om temaet, hvor det ble satt i gang tankeprosesser i forhold til hvordan de selv og bedriften i sin helhet arbeider inkluderende med utsatte grupper i samfunnet.

## 5 Jobbkompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn

I dette kapitlet vil første forskningsspørsmålet belyses nærmere ved å drøfte hva slags kompetanse arbeidsgiverne mener er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Arbeidsgiverne mener følgende kompetanse er viktig: «språkferdigheter», «sosiale ferdigheter», «motivasjon og interesse» og «yrkesspesifikk kunnskap». Det er med andre ord viktig med «jobbkompetanse», noe som vil bli diskutert gjennom teoriene humankapital, selvbestemmelsesteori og diskriminering.

### 5.1 Språkferdigheter er viktig

*«Altså, det er jo det med språk da, for det er jo så viktig» (Arbeidsgiver B).*

Samtlige arbeidsgivere ved spørsmål om hva slags kompetanse de mener er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet, svarer nettopp at språk er viktig. Evnen til å bruke språket på en forståelig måte blir ansett som en viktig inngangsport til arbeidslivet. *«Språk det er en av «døråpnerne» for arbeidslivet. Man kan si at det er «hoveddøra» det» (Arbeidsgiver F).* Språket ansees av arbeidsgiverne som en viktig kompetanse for å bli inkludert i arbeidsmiljøet og skape et nært forhold til ansatte og brukere eller kunder som arbeidsplassen leverer tjenester til. Språkferdigheter avgjør også om en person etter et praksisforløp får tilbud om ordinær ansettelse i etterkant. Ikke minst mener enkelte arbeidsgivere at det også er avgjørende i forhold til hvilke arbeidsoppgaver som personen kan utføre i bedriften. Dette gjelder arbeidsoppgaver rettet mot kundekontakt eller omsorgstjenester ovenfor ulike brukergrupper. To av arbeidsgiverne mener dog at det er tilstrekkelig om personen klarer å kommunisere på engelsk, men at det også er en fordel om personen kan snakke norsk. Disse arbeidsgiverne har ansatte med mange ulike nasjonaliteter i bedriften.

I teorien om humankapital blir språkferdigheter ansett som en viktig kilde for muligheten til å delta på arbeid i vertslandet. Chiswick (1978) definerer språkferdigheter som «landspesifikk humankapital». Denne formen for kompetanse er en av de avgjørende faktorene for om personen får tilgang til arbeidsmarkedet. Det er også påvist bedre utfall av lønn hos de som har denne kompetansen i motsetning til de som ikke har det (Chiswick & Miller, 2003). Hvorfor er språket så viktig? Følgende blir trukket frem av arbeidsgiverne:

*Språket er veldig viktig ja, for det skaper jo en trygghet både i ansattgruppa og den personen blir forstått. Ikke minst hos beboerne, for det er de vi skal yte tjenester ovenfor, og det er jo der språket er så viktig. (Arbeidsgiver C).*

*Det er veldig viktig for meg at de klarer å formidle godt nok på norsk slik at brukerne og andre ansatte skjønner, og at de selv har forstått. Jeg kan se at enkelte fra enkelte land blir sittende «taus» i sammen med brukerne, de klarer ikke å få til den kommunikasjonen så godt, men det tror jeg kommer seg etter hvert da. Så det er veldig viktig det med kommunikasjon, ja. (Arbeidsgiver H).*

Slik som disse to arbeidsgiverne mener, er språk viktig nettopp for å skape trygge relasjoner i arbeidsplassen både ovenfor kollega og ovenfor brukerne. Ikke minst fremholder begge arbeidsgiverne at hvis personen har manglende språkferdigheter kan det føre til at brukerne føler seg utrygge i samhandlingen, og at brukernes behov ikke blir forstått på den rette måten. Det kan i ytterste konsekvens føre til frustrasjon og sinne, spesielt hos brukere som er hjelpeavhengige og trenger omsorg og hjelp til primære behov. Det er også slik at innen enkelte yrker kreves det at personen behersker språket på nivå B for å få ordinær ansettelse. Dette er noe som arbeidsgiverne fra oppvekstsektoren og helse- og omsorgstjenesten trekker frem. Det kan tenkes at slike krav fører til ulempe for personer som ikke klarer å tilfredsstillere kravet til språklig formidling. I eget arbeid oppleves det at flere innvandrere med fluktbakgrunn har praksis enten i helsesektoren eller innenfor oppvekstsektoren. Ikke minst har mange ønsker og håp om å få muligheten til ordinært arbeid i disse yrkene. Arbeidsgiver D forteller at i deres kommune er det nettopp disse to sektorene som i størst mulig grad tilbyr muligheten for enten språkpraksis i regi av kommunen eller en annen form for praksis i regi av NAV. Ser vi dette gjennom innvandrerperspektiv, skaper det barrierer for inkludering i arbeidslivet og hindrer mulighetene for ordinære ansettelser. Sett dette i lys av «indirekte» diskriminering, innebærer det at systemer med regler og praksiser som er nøytrale virker diskriminerende for de utsatte (Rogstad, 2001), og dermed kommer dette til favør for majoriteten, men som setter begrensninger for de som ikke klarer å tilfredsstillere kravene og konsekvensen blir ikke like muligheter. Selv om intensjonen ikke er å diskriminere, er det nettopp konsekvensene som blir diskriminerende for den det gjelder (Kraal et al., 2009). På den andre siden er brukerperspektivet styrende, hvor behovet til barn og brukere av helsetjenester vektet sterkere i vurderingen av hvem som skal få tilgang til arbeid og kravet om språkferdigheter for inkludering blir ansett som viktig. Dette er akkurat det arbeidsgiverne

mener er viktig når de begrunner hvorfor den enkelte må kunne språket på et nivå som gir tilfredsstillende tjenester for brukerne. Følgende mener en arbeidsgiver:

*Skal man jobbe, i hvert fall til oss, så er kommunikasjon og språk så viktig, fordi at vi skal jo være de viktigste rollemodellene for våre barn igjen, til å lære seg et godt språk. For vi vet jo at godt språk er nøkkelen til en god utdanning for barn og voksne. Så språk er den store nøkkelen. (Arbeidsgiver D).*

Slik arbeidsgiverne mener er det nødvendig med besittelse av språkferdigheter for å kunne arbeide innen yrker hvor det relasjonelle med brukerne vektlegges høyt. Ikke minst vil manglende ferdigheter på dette område føre til ekskludering snarere enn inkludering i det å få tilgang til ordinære ansettelse. Manglende språkferdigheter blir også ansett av arbeidsgiverne som en hindrende faktor for inkludering og rekruttering av innvandrere med fluktbakgrunn i undersøkelsen til Bjerck et al. (2018).

Arbeidsgiver A og F trekker også frem viktigheten av å kunne kommunisere på norsk, nettopp for å yte god service til kunder. Det er også avgjørende om personen får muligheten til mer avanserte og selvstendige arbeidsoppgaver som igjen kan føre til mer jobbutvikling og kunnskap om andre tjenester i bedriften. Arbeidsgiver A forteller om to innvandrere med fluktbakgrunn i språkpraksis i regi av kommunen hvor de etter hvert som lærte seg mer språk fikk muligheten til å utføre andre arbeidsoppgaver i bedriften. Følgende forteller arbeidsgiver om hvordan de opplevde situasjonen:

*De fikk en sånn glimt i øyet. Det er nesten som at de fikk komme på en helt annen avdeling. Begge to blomstret fullstendig opp, det er helt snedig det der. De ble liksom helt rak i ryggen og en sånn stolthet at de fikk tatt det ansvaret. (Arbeidsgiver A).*

Innen «grunnleggende psykologiske behovsteori» i rammen av selvbestemmelsesteorien trekker Ryan og Deci (2017) frem betydningen av «kompetansebehovet». Dette behovet er medfødt, hvor mennesket har behov for å være i interaksjon med omgivelsene og bruke egne evner og ferdigheter, derav gjennom dette søke å beherske ideelle utfordringer. Kompetanse i denne forbindelse er relatert til opplevelsen av å mestre og evnen til å lære (Ryan & Deci, 2017). Slik som arbeidsgiver A forteller bidrar mer ansvar i bedriften til å styrke den enkeltes selvbilde, som igjen fører til at personen får brukt sine evner og ferdigheter slik at

kompetansebehovet får utvikle seg, noe som personen selv har bidratt til gjennom å utvikle sine språkferdigheter hvor det har gitt muligheter til økt ansvar i bedriften.

Andre arbeidsgivere begrunner viktigheten av språkferdigheter i bakgrunn av sikkerhetsmessige forhold i arbeidsplassen. Følgende måte begrunner de:

*Det blir vanskelig å jobbe her hvis du ikke kan språket, for jobben kan både være farlig og skummelt. Du skal ta hensyn, det skal jobbes i team, og da må vi ha språket på plass altså. Ja det er viktig, for ellers blir det farlig. (Arbeidsgiver E).*

*Språket er jo hvis man skal se det fra bedriften sin side så er det snakk om HMS, helse, miljø og sikkerhet. For det går jo på det å lese og forstå instruksjer. Det å se varselskilt, lese mail og forstå hva er det som på en måte blir kommunisert. Ikke minst det å kunne ha en dialog med kollega og ledere. Det å tørre og stille spørsmål, være proaktiv og nysgjerrig. (HR koordinator for arbeidsgiver G).*

Arbeidsgiverne mener at sikkerhet i en praktisk forstand beror i høyest grad på å ha forstått informasjon både skriftlig og muntlig, hvor det krever tilstrekkelig språkferdigheter. Ikke minst i samhandling med kollega, hvor personen forstår hva som blir sagt og kan samtidig stille spørsmål ved ting hvor det igjen fører til mer kompetanseutvikling relatert til det å lære mer om bedriftens spesifikke arbeidsoppgaver. Samme begrunnelse blir også trukket frem hos arbeidsgiverne i undersøkelsen til Bjerck et al. (2018). Videre forteller arbeidsgiver H at ved å ikke ha forstått kommunikasjonen kan det føre til mer alvorlige konsekvenser i arbeidsplassen. Det innebærer ovenfor mennesker som mottar helsetjenester, hvor det er snakk om håndtering av medisinsk utstyr eller medikamenter, og det er her både den skriftlige og muntlige språkferdigheten spiller en viktig rolle.

Manglende språkferdigheter kan også føre til at det oppstår misforståelser, da spesielt hvis den enkelte gir uttrykk for å ha forstått informasjonen selv om den ikke har gjort det. En arbeidsgiver forteller om følgende:

*Jeg har erfart at veldig mange de smiler bare og sier «ja». De er så hyggelige, men så ser du i neste runde at de egentlig har bare vært hyggelig og smilt og prøvd å skjule at*

*de ikke har forstått hva du sa. Det er viktig å få flyktningen til å være ærlig, for ellers så blir det bare misforståelser. (Arbeidsgiver B).*

En annen arbeidsgiver beskriver også noe av det samme:

*Jeg kan se at enkelte med utenlandsopprinnelse som kommer til oss har lett for å si «ja» selv om de ikke har forstått, og det må vi følge med veldig godt, og vi er veldig bevisst på det da. (Arbeidsgiver H).*

Arbeidsgiverne trekker her frem viktigheten av å unngå misforståelser, hvor ærlighet og åpenhet i kommunikasjonen blir fremholdt som noe viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn. En annen arbeidsgiver forteller om følgende konsekvenser hvis den enkelte ikke har forstått eller misforstått formidling av informasjon:

*Vi blir lei av å si det samme gang på gang. Ja, også kan det «toppe» seg til slutt hvis ikke ting oppfattes altså. Man kan bli hissig til tider, i hvert fall kan jeg bli det. Når jeg spør om de har forstått det, og de sier «ja ja», men så har de det ikke likevel, ja, da blir jeg frustrert altså. (Arbeidsgiver E).*

Denne uttalelsen til arbeidsgiver viser hvilke konsekvenser det kan gi hvis personen ikke er ærlig og åpen om at den ikke har forstått informasjon som blir gitt. I ytterste konsekvens kan det tenkes at slike frustrasjoner hos arbeidsgiver kan føre til at personen ikke blir tatt med videre i vurderingen av å få et jobbtilbud senere. Selv er det erfart slike konsekvenser. Det kan oppstå flere episoder hvor misforståelser og ikke forstått kommunikasjonen har ført til at arbeidsgiver opplever det krevende å måtte påse at personen har forstått instruksjoner som har betydning for oppgaveløsning. Det har til og med endt opp med oppsigelse. Både arbeidsgiver E og H mener at årsaken til at enkelte innvandrere med fluktbakgrunn ikke er åpne og ærlige om å ikke ha forstått informasjonen handler om tidligere erfaringer med arbeidsgivere fra eget hjemland, der det er mer «hierarkisk struktur» i arbeidslivet. Det handler med andre ord om hva som er akseptert væremåte i relasjon til arbeidsgiver, og hvor en arbeidstaker er underlegen i forhold til sin arbeidsgiver. Enkelte arbeidsgivere trekker dog frem usikkerhet som årsak, og ikke minst det å føle seg trygg nok til å varsle ifra. Ryan og Deci (2000) fremholder at mennesket har behov for å oppleve trygghet i en gruppe eller det miljøet man ferdes i, hvor relasjonene oppleves støttende og tilfredsstillende. Sett i lys av dette innebærer



det med andre ord at åpenhet og ærlighet i kommunikasjonen handler i stor grad om opplevelsen av trygghet ovenfor den andre, trygghet ovenfor arbeidsgiver og andre ansatte. Ikke minst slik det fremgår i undersøkelsen til Deci et al. (1989) handler det også om måten tilbakemeldinger blir gitt på, hvor konstruktive tilbakemeldinger på en positiv og støttende væremåte har betydning for den enkeltes trivsel og motivasjon. Ikke minst mener arbeidsgiver H at kanskje handler det om at enkelte vil så gjerne, og dermed tror de at det er uhøflig å spørre samme spørsmålet på nytt ved ikke forstått informasjonen. Dette er også noe som arbeidsgiver B trekker frem, og understreker videre viktigheten av at det gis tilbakemelding om at slike situasjoner kan av andre tolkes som uærlighet snarere enn høflighet. Med det er åpenhet og ærlighet i kommunikasjonen viktig, nettopp for å unngå misforståelser som kan gi uheldige konsekvenser i arbeidsplassen og i relasjoner med enten kollega eller brukere.

Misforståelser på grunn av svake språkferdigheter kan også ha sin grobunn i manglende kunnskap om dialekt og kulturelle sjargonger og uttrykk. Følgende forteller arbeidsgiver E:

*Når jeg har ansatt utenlandske, trodde jeg de var bedre på språk når jeg satt i jobbintervjuet, og da fortalte de litt om seg selv og sånt. Men når vi begynner med faguttrykk og: «hiv deg rundt», og da: «hiv meg rundt?» Det er jo sånn vi sier, og nei, det blir vanskelig det. (Arbeidsgiver E).*

Arbeidsgiver trekker frem hvordan bruk av ord og uttrykk kan føre til usikkerhet hos innvandrere. Dette krever en kompetanse som går utover språkferdigheter. Det handler om kunnskap om sjargonger og kulturelle ord og uttrykk som ikke er alltid lett å forstå, spesielt for nyankomne flyktninger. I eget arbeid har flere innvandrere med fluktbakgrunn fortalt at det er ikke bare ett språk de skal lære, men det er to språk, med andre ord bokmål og dialektkunnskap. Dette er også noe arbeidsgiver E problematiserer videre. Vedkommende forteller at selv om det er bevissthet rundt det å bruke bokmål i kommunikasjonen med arbeidstakere med innvandrerbakgrunn, kan det lett føre til en anstrengt tone, og ikke minst krevende å måtte bruke tid på å forklare språkets flere dimensjoner i form av dialekt og sjargonger. Så hva innebærer dette, og er det så viktig å kunne alle disse dimensjonene for å bli inkludert i arbeidsmarkedet? Både arbeidsgiver B og H trekker frem betydningen av læring i språkferdigheter som en prosess hvor det krever tid. Ikke minst evnen til å være villig til å lære seg språket og aktivt selv oppsøke personer i jobb for mer kommunikasjon. Chiswick og Miller (2013) fremholder at desto mer personen har bodd i vertslandet, desto mer er den

tilpasset og dermed mer ervervelse av landspesifikk humankapital. Det er dog viktig at personen bruker tid og ressurser på å lære seg språket hvor det vil føre til økt produktivitet og mer ettertraktet i arbeidsmarkedet. Med denne antagelsen kan det tenkes at innvandrere med fluktbakgrunn vil etter hvert som årene går, også klare å få mer kunnskap i kulturelle ord og uttrykk, og ikke minst mer dialekt kunnskap. Dette krever dog slik som arbeidsgiver D mener, egeninnsats, hvor det er viktig at den enkelte selv oppsøker det norske språkmiljøet. Følgende meninger har vedkommende om betydningen av egeninnsats for mer språklæring:

*Jeg tror at man må prøve å være i et norsk språk miljø på ett vis. Det tror jeg er egeninnsats. Også tror jeg at man må kanskje prøve å benytte seg av de mulighetene som er på både tv, radio. Studer, les litt selv, det tenker jeg er egeninnsats. (Arbeidsgiver D).*

Arbeidsgiver mener at den enkelte innvandrere med fluktbakgrunn må også selv ta ansvar for å lære mer språk. HR koordinator for arbeidsgiver G trekker også frem viktigheten av at den enkelte selv tar ansvar for å lære språket og oppsøker miljøer der språket kan brukes aktivt. Sett i lys av Ryan og Deci (2017) sin teori om «mål orienteringsteori», har individet bedre forutsetninger for å lære og engasjere seg i aktiviteten hvis det er styrt av indre motivasjon. Dette handler om at individet utfører aktiviteten for sin egen del og målet er å oppnå personlig vekst. For innvandrere med fluktbakgrunn som er i en prosess for å lære mer språk, blir det her viktig at den enkelte føler en særlig grad av frivillighet og ser nytten av å lære seg språket og ser nytten av å oppnå mer kompetanse som igjen kan gi personlig vekst og bedre muligheter for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Det er dog viktig slik som Ryan og Deci (2017) fremholder at prestasjon og utvikling fungerer bedre i sosiale kontekster som legger til rette for individets mulighet til å tilfredsstille sitt behov for kompetanse. Dette er også noe som HR koordinator for arbeidsgiver G mener, hvor vedkommende trekker frem betydningen av støtte i omgivelsene for utvikling av mer språk.

## **5.2 Sosiale ferdigheter er viktig**

Sosiale ferdigheter handler i stor grad om evnen til å bygge relasjon med arbeidsgiver, ansatte og brukere. Arbeidsgiverne mener at det er viktig å inkludere seg selv med andre i arbeidsplassen, bygge tillitt gjennom å være engasjert i kollega og brukere og være åpen og ærlig med arbeidsgiver. Sosiale ferdigheter handler også om evnen til å tilpasse seg

forventninger som stilles i en jobbsammenheng. Dette innebærer å ikke la egne religiøse eller kulturelle tradisjoner og ritualer gå utover jobben og ha aksept for den kulturen man kommer inn i.

Enkelte av yrkene krever høy grad av ferdigheter i det å bygge gode relasjoner med brukere, spesielt gjelder dette yrker innen helse- og omsorgstjenesten og oppvekstsektoren. Både arbeidsgiver B og D trekker frem betydningen av å like å jobbe med folk og ha de rette sosiale ferdighetene for å yte gode tjenester til barn.

*Du må være veldig glad i folk. Du må være i utgangspunktet veldig glad i å møte folk, tørre å prate med folk, du må treffe glade folk, du må treffe sure folk, du må treffe sinte folk og ungene også. Altså den egenskapen som er viktigst er at du er glad i folk, at du har en omsorgsevne på en måte. Hvis du ikke har med deg den, så hjelper det ikke hvor god du er til å lage planer eller har en høy utdanning. (Arbeidsgiver B).*

Arbeidsgiver trekker her frem viktigheten av å danne gode sosiale relasjoner med folk og evnen til å takle å stå i relasjoner som også kan virke krevende i visse settinger hvor det handler om å håndtere ulike følelser som brukerne kan gi uttrykk for. Både arbeidsgiver C og H mener også at hvis den enkelte skal bli inkludert i å få ordinær ansettelse, er det nettopp evnen til å vise omsorg for brukerne som er en av den viktigste kompetansen de ser etter. Arbeidsgiver C har tilbydd en innvandrer med fluktbakgrunn ordinær ansettelse etter at personen hadde språkpraksis i regi av kommunen. Arbeidsgiver mener at personen har en «unik kjemi» med brukerne og har klart å danne gode relasjoner med dem. Vedkommende er rolig og behagelig som person, samt en ydmyk fremtoning i møte med både brukerne og ansatte. Samtidig «byr» personen på seg selv i sosiale sammenkomster med ansatte. Dette skaper trygghet i relasjonene og skaper en større aksept og forståelse, spesielt hos ansatte. God kjemi blir også trukket frem av andre arbeidsgivere. Følgende mener en arbeidsgiver om betydningen av god kjemi:

*Det handler om at man rett og slett prater sammen, du tørr å fortelle hva du mener, og du tørr å være deg selv. Ja, det tror jeg er en god kjemi. Det er viktig å ha tillitt til hverandre, det er som ekteskap det [ler]. Nei altså, det handler om å trives i lag det og ha avslappet forhold til hverandre. (Arbeidsgiver F).*

Arbeidsgiver mener at i relasjonen mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er det viktig å ha et avslappet forhold til hverandre hvor dette handler om å være seg selv og klare å gi uttrykk for egne meninger. Vedkommende forteller videre om en ansatt som han har en god kjemi med, hvor de deler samme interesser og prater gjerne om disse interessene. Arbeidsgiver A snakker også om betydningen av å ha god kjemi. Vedkommende hadde tidligere en innvandrer med fluktbakgrunn på språkpraksis. Personen hadde gjennom sin væremåte skapt stor begeistring hos arbeidsgiver. De delte om seg selv og sin historie med hverandre. Etter hvert fikk de et vennskapelig forhold. Sosiale ferdighetene til den personen tilsier at vedkommende var utadvendt som person og bidrog til et godt arbeidsmiljø med alltid et «smil på lur». Arbeidsgiver «speiler» seg gjennom personen, og nevner i flere anledninger at de er ganske så like i væremåte og kom veldig godt overens. Reskin (2000) fremholder at arbeidsgivere velger gjerne arbeidstakere som ligner mest på dem selv, dermed må arbeidslivet forstås som en maktstruktur. Med dette kan det tenkes at når en arbeidsgiver har en såkalt «god kjemi» med en innvandrer med fluktbakgrunn, og ser noen særegne trekk ved personen som er like ved en selv, vil det kanskje senke litt av terskelen i å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

Enkelte arbeidsgivere mener at det er viktig at innvandrere med fluktbakgrunn er åpen om seg selv. Åpenhet i denne forbindelse innebærer å dele sin historie, hvor det har vist at gjennom denne måten å være åpen på skaper det en slags aksept og større forståelse for personens bakgrunn og ståsted. Enkelte arbeidsgivere forteller også at det har ført til mindre fordommer blant ansatte, og en arbeidsgiver forteller at vedkommende selv har fått mindre skeptisisme ved å vite om personens bakgrunn. Denne personen fikk i første runde mulighet om midlertidig ansettelse. Etter en periode ønsket arbeidsgiver å tilby fast arbeid. Arbeidsgiver begrunner dette med at han ønsket å tilby mer arbeid etter at han hadde fått økt innsikt og forståelse for personens bakgrunn. Sett i lys av direkte diskriminering i arbeidsmarkedet, kan begrenset kunnskap og informasjon føre til usikkerhet hos arbeidsgiveren. Vedkommende kan da ende opp med å bruke den statistiske kunnskapen den allerede har om bestemte grupper, nettopp for å minimere kostandene ved å innhente mer informasjon. Konsekvensene av slike handlinger fører da til uheldige konsekvenser for folk med innvandrerbakgrunn (Arrow, 1971). Med dette kan det tenkes at når en innvandrer med fluktbakgrunn deler sin historie og om sin situasjon ved å vise evne til åpenhet og ærlighet, vil en arbeidsgiver gjennom økt kunnskap og informasjon forstå personens situasjon bedre, og dermed kan det kanskje lettere føre til at personen blir inkludert i å få tilgang til arbeid.

Enkelte arbeidsgivere trekker frem betydningen av kulturelle og religiøse forhold som kan påvirke arbeidet og muligheten for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Selv om de fleste arbeidsgivere i dette prosjektet har forståelse for at innvandrere med fluktbakgrunn har sine kulturelle og religiøse behov, er det dog enkelte forhold som tilsier at personen må tilpasse seg etter arbeidsplassens forventninger for å nettopp bli inkludert. Dette innebærer evnen til å ikke la egne behov gå utover jobben, da spesielt i relasjon med brukere, noe som arbeidsgivere innen omsorg- og helsetjenester og oppvekstsektoren trekker frem som en viktig sosial ferdighet. Følgende mener en arbeidsgiver:

*La oss ta for oss det med religion og sånn. Jeg ser jo at det er veldig styrende for mange uansett. Også tenker jeg at, jo, vi har jo julefeiring, og da må man jo være med på det når man har valgt dette yrke her, for det er brukerne vi er her for, og ikke for seg selv. Så det synes jeg er litt greit uansett, så får en gjøre som en vil ellers.  
(Arbeidsgiver H).*

Arbeidsgiver D trekker også frem religiøse forhold som kan være av betydning om en person er egnet for jobben eller ikke. Vedkommende nevner bruk av klesplagg, og mener følgende:

*Jeg er veldig opptatt av at vi, altså, om du er norsk eller ikke, kler oss på en måte som ikke skaper avstand i forhold til den jobben vi skal gjøre. Og det tenker jeg at vi skal passe på, fordi at vi jobber med relasjonelle ting. Møte med menneskene er utrolig viktig. Vi har jo gitt enkelte norske et pålegg om å ha på seg noe annet, for det passer ikke inn i jobben. «Hijab» er jo en ting, men så kommer du til neste runde med «burka» også videre. Klart at det for meg er det helt absurd at å jobbe her med burka, to stripene som du ser gjennom. Nei, det tenker jeg, altså, ser ikke at det vil være det beste utgangspunktet for å skape gode relasjoner med barna som du skal jobbe med. Det gjør jeg ikke. (Arbeidsgiver D)*

Slik arbeidsgiverne mener er brukerrelasjonen meget viktig for å få til et godt utgangspunkt for inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn i arbeid. Dette krever at den enkeltes sosiale ferdighet er av en slik art at personen er villig til å tilpasse seg kravene og forventningene som stilles. Ikke minst tilpasse seg slik at det ikke oppstår distanse i relasjonene. Arbeidsgiver H understreker samtidig at kulturelle variasjoner verdsettes i

arbeidsplassen og vedkommende tilpasser seg gjerne den enkeltes kulturelle og religiøse behov. Samtidig med dette forventes det at andre parten er tilpasningsdyktig:

*Jeg tenker at hvis jeg kommer på arbeid, og noen har behov for at jeg skal lese Koranen, så gjør jeg naturligvis det. Ja, så lenge det er på norsk, så gjør jeg det. Men klart at pasient- og rettighetsloven er sterk, sånn at hvis det er den ene personen som er på arbeid og skal servere svinekjøtt, ja, da må en bare finne seg i å servere det. Ja, det tenker jeg. (Arbeidsgiver H).*

Berg og Ask (2011) fremholder at nyankomne innvandrere møter på mange utfordringer som nye i Norge. Dette innebærer hvordan å forholde seg til nye levemåter og skikker, rettigheter og plikter, verdier og normer. Forventningene om å forholde seg til den kulturen man kommer inn i slik arbeidsgiverne trekker frem, kan tenkes å oppleves som noe utfordrende for enkelte nyankomne innvandrere med fluktbakgrunn som har en annen kulturell og religiøs livssyn enn majoriteten. Arbeidsgiver C på sin side reflekterer over denne utfordringen som mange nyankomne innvandrere med fluktbakgrunn kan møte på:

*Standarden her er så lik at det å passe inn i «firkant» samfunnet blir vanskelig. Det er min oppfatning og tolkning av det. For vi skal passe inn i en «boks», og hvis vi ikke passer inn i «boksen», da, ja. Hvor tilpasningsdyktig er man på alle sidene, for både det å inkludere seg i noe nytt og for å tilpasse seg noe nytt? (Arbeidsgiver C).*

Evnen til å tilpasse seg den nye kulturen man kommer inn i som en verdsatt sosial ferdighet og villigheten til å utføre det som forventes, kan sees i sammenheng med «kausaltetsorienteringsteori». Teorien tar for seg hvordan individer orienterer seg, hvordan det oppfatter, tolker, handler, skaper og evaluerer hendelser og situasjoner (Ryan & Deci, 2017). Hvis det er slik at for å bli inkludert i å få tilgang til det ordinære arbeidsmarkedet innebærer samtidig å legge ifra seg noe av sine kulturelle og religiøse skikker til side innenfor en gitt sammenheng, vil det i stor grad avhenge av det Ryan og Deci (2017) fremholder, hvordan individet tolker situasjonen. Hvis individet er «autonomi orientert», vil det innebære at den opplever å ta egne valg uavhengig av ytre påvirkninger. Hvis individet opplever press fra andre eller en slags indre press for å utføre en handling, er individet «kontrollert orientert». Sett i lys av dette er det av stor betydning at innvandrere med fluktbakgrunn opplever å ta egne valg vedrørende kulturtilpasning uavhengig av ytre påvirkninger. Hvis den enkelte

opplever arbeidsrelasjon som en slags press fra andre til å nettopp endre kulturelle eller religiøse skikker, kan det tenkes at det kan føre til at personen blir slik som Ryan og Deci (2017) fremholder, kontrollert orientert, noe som kan føre til at den enkeltes velbefinnelse svekkes.

### 5.3 Motivasjon og interesse er viktig

Flere arbeidsgivere mener at for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet beror i stor grad på personens måte å vise interesse for jobben. Interesse handler om å ønske og gjøre en innsats. Det handler om å vise at man er motivert for jobben. Følgende forteller en arbeidsgiver hva det innebærer å være motivert i jobben:

*Det innebærer at man har lyst til å jobbe, har lyst til å prate med folk, har lyst til å bli flink i jobben, ja det er motivasjon det. Og har du ikke motivasjon, så vil jeg nok se det med gang, og det er hvis du er «layback», setter deg ned og virker som om du kjeder deg og trekker deg tilbake. Så jeg ser det om personen er frampå, er på «hugge» eller ikke. Så hvis noen er «layback», ja da får jeg en streng «tryne». (Arbeidsgiver F).*

Arbeidsgiver B nevner også det med å være «layback» som en mindre verdsatt holdning:

*For å jobbe her til oss kreves det at du er veldig på, og at du er veldig interessert. Du kan ikke være litt sånn «layback» for å si det sånn. Du kan ikke ligge litt tilbake og tenke at: «nei, her leker jo ungene seg så fint, dette her går veldig bra». Du må være hele tiden på, for det er så mye som foregår i samspillet mellom ungene. (Arbeidsgiver B).*

Slik arbeidsgiverne mener, er det viktig at den enkelte engasjerer seg i jobben ved å være interessert i å gjøre en innsats og være aktiv deltakende. Det handler også om evnen til å vise vilje og utvikle seg gjennom engasjement. Det er først når den enkelte viser at den er motivert for å gjøre en innsats, at det gir bedre muligheter for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Hva som fører til motiverte handlinger versus lav motivasjon og sosial integrasjon blir aktualisert innen rammen av selvbestemmelsesteorien (Ryan & Deci, 2017). De mest sentrale motivasjonstypene er «autonom motivasjon», «kontrollert motivasjon» og «amotivasjon». Autonom motivasjon innebærer handling som er drevet av frivillighet og

opplevelse av valgmulighet. Individet godkjenner dets handlinger i høy grad av refleksjon og engasjerer seg i aktiviteten på grunn av interesse for den, og er da «indre motivert».

Kontrollert motivasjon handler om å engasjere seg i aktiviteten på grunn av ytre press, og individet er da «ytre motivert». Amotivasjon innebærer mangel på bevissthet og motivasjon (Gagne & Deci, 2005). Slik arbeidsgiverne mener er det viktig at den enkeltes holdning tilsier at personen er interessert og viser evne til å aktivt delta i det daglige arbeidet. Sett i sammenheng med det Gagne og Deci (2005) trekker frem som autonom motivasjon, vil det innebære at den enkelte vil vise høy grad av engasjement i jobben hvis den har interesse for selve jobben og engasjerer seg med utgangspunkt i egen fri vilje. Arbeidsgiver A trekker også frem viktigheten av å vise interesse for jobben og selv ta ansvar for å engasjere seg.

Vedkommende forteller om følgende erfaringer gjort med en annen innvandrere med fluktbakgrunn på språkpraksis:

*Han vi har inn nå er ikke interessert. Han viser lite vilje og trekker seg tilbake. Det er jo veldig sånn da, at vi setter veldig stor pris på da, at det er veldig viktig at de som er med på språkpraksis også selv tar kontakt, at de ikke bare står på sidelinja og venter, kan man si, ja, på å bli kontaktet. (Arbeidsgiver A).*

Arbeidsgiver trekker frem viktigheten av at den enkelte engasjerer seg og viser interesse for jobben. Ved å ikke være interessert fører det nettopp til at muligheten for å bli inkludert i å få ordinær ansettelse i ettertid vil ikke være tilstede. Arbeidsgiverne i undersøkelsen til Bjerck et al. (2018) trekker også frem lite interesse og motivasjon i praksisforløpet som en hindrende faktor for vellykket forløp og videre rekruttering. Sett i sammenheng med selvbestemmelsesteorien, innebærer kanskje slike holdninger eller atferd at personen er amotivert. Denne formen for atferd er også et resultat av at individet ser ingen verdi i aktiviteten eller har ingen eller små forventninger til at aktiviteten kan gi et ønsket utfall. Dermed er individet passiv og utfører aktiviteten uten form for intensjon (Ryan & Deci, 2000). Det kan tenkes at når en innvandrere med fluktbakgrunn viser lite interesse eller motivasjon i løpet av et praksisforløp er det kanskje nettopp på grunn av at den ikke ser verdien av praksisforløpet på grunn av lite interesse for akkurat den jobben. Det kan også være bundet i at de har ingen eller små forventninger til at praksisforløpet vil føre til at de blir inkludert i å få arbeid i det ordinære arbeidsmarkedet, og er dermed slik som Ryan og Deci (2000) definerer, amotivert.



Enkelte arbeidsgivere trekker frem betydningen av punktlighet og tilstedeværelse som en viktig kilde for interesse og motivasjon for jobben. Dette på grunn av at har den enkelte interesse for å gi et godt inntrykk, vil den samtidig møte opp til rett tid til jobben nettopp på grunn av motivasjon. Samme kommer også frem hos arbeidsgiverne i undersøkelsen til Djuve (2007), hvor flere fremhever viktigheten av punktlighet og lite fravær som en viktig verdsett holdning i løpet av et praksisforløp, og muligheter for eventuelt ansettelse i senere tid.

Arbeidsgiver E forteller om erfaringer gjort gjennom en praksisordning for en innvandrere med fluktbakgrunn. Vedkommende viste lite interesse for jobben og virket meget misfornøyd under hele praksisperioden, noe arbeidsgiver opplevde som vanskelig. Ved spørsmål om hva årsakene til dette kan være og hvorfor enkelte kan virke umotiverte på jobb, svarer arbeidsgiver følgende:

*Nei, noen er bare sånn. Det er «folkesorten» det. Slik som vi sier: «det folket fra det landet er bare sånn». Jeg har snakket med en arbeidsgiver som sier at han skal aldri ansette mer folk fra det landet. (Arbeidsgiver E).*

Arbeidsgiver i denne sammenheng forklarer manglende interesse for jobben ved å plassere personen innenfor kulturtilhørighet. Ifølge Kjeldstadli (2008) kan vektlegging av egenskaper hos individer innen rammen av kulturtilhørighet bli gjenstand for noe absolutt. Gjennom slike oppfatninger blir medlemmene av den tilhørte gruppen forventet å oppføre seg slik ledende personer mener kulturen er. Hos arbeidsgiver E blir slike egenskaper som manglende interesse for jobben utalt som: «det er folkesorten det». Videre fremholder Kjeldstadli (2008) at denne måten å oppfatte visse grupper på blir lett «rasialisert». Raseperspektivet er ifølge Rogstad og Midtbøen (2010) forankret i grunnleggende virkelighetsoppfatninger og fungerer som en bekreftelse på majoritetsbefolkningens selvbylde. Makten til å definere sosiale grupper som «noe annet» enn majoriteten innebærer å skape et selvtilfreds «vi» som tas for gitt og dermed blir usynliggjort. Arbeidsgiver E forteller videre at denne erfaringen vil nok ikke påvirke senere inkludering i arbeidspraksis eller ordinær ansettelse, men at vedkommende har snakket med en annen arbeidsgiver som vil aldri ansette folk fra «det landet». Når en arbeidsgiver er villig til å direkte eller indirekte unngå visse grupper og er til og med villig til å ta kostnadene med det, blir av Becker (1971) definert som «preferansebasert diskriminering». Rogstad (2001) fremholder at dette er sterke preferanser hos arbeidsgiveren, hvor vedkommende systematisk velger bort visse grupper. Arbeidsgiver G på sin side mener

følgende er viktig: «*det som er viktig for oss i bedriften er at vi fokuserer egentlig på kompetanse. Så det er viktig hva man kan og hva man gjør, ikke hvor man kommer ifra*» (Arbeidsgiver G). Arbeidsgiver mener at det viktigste er personen selv og dens kompetanse og ikke landbakgrunn. Denne arbeidsgiveren vektlegger betydningen av å gjøre en innsats i bedriften ved å vise at en er interessert. Gjennom gode erfaringer med to innvandrere med fluktbakgrunn har arbeidsgiver tilbydd fast stilling, nettopp på grunn av at disse to har gjort en god innsats og har vært slik som vedkommende utaler: «*formidable arbeidstakere*». Videre forteller arbeidsgiver følgende:

*Den som er interessert og stiller opp for bedriften, den investerer vi i. Så det er ingen forskjell på om det er en flyktning eller en etnisk norsk. Men den som har en holdning som sier at jeg ikke er spesielt interessert eller er mer fokusert på mine rettigheter, den investerer vi heller ikke i. (Arbeidsgiver G).*

Arbeidsgiver G har etter å ha tilbydd ene personen fast jobb også dekket kostnadene med ekstra kursing for at personen skal få mer kunnskap om bedriftens arbeidsoppgaver. Denne arbeidsgiveren har investert i det som Becker (1962) definerer som «spesifikk humankapital», hvor investeringen har økt personens produktivitet i den gitte arbeidsplassen. Arbeidsgiveren har investert nettopp på grunn av at personen har vist interesse for jobben. Arbeidsgiver H trekker også frem viktigheten av å være interessert i jobben. Vedkommende forteller om en innvandrere med fluktbakgrunn som har fått ordinær ansettelse i bedriften etter en periode med språkpraksis. Følgende er begrunnelsen for at personen fikk arbeid:

*Hun har jobbet og tatt det meste som hun har fått av vakter, vist at hun virkelig vil. Hun har skjønt «kodene» med en gang, vist hvordan hun skal gå fram. Hun ble veldig fort flink i språket, og forsto viktigheten med det, ja, og veldig sånn at hun hadde veldig lyst til å stå på sine egne ben, at hun skal klare seg selv, ja. (Arbeidsgiver H).*

Arbeidsgiver trekker frem betydningen av å ha skjønt «kodene» i arbeidsplassen. Dette innebærer at personen gjennom å vise interesse for jobben har tatt innover seg de viktige etiske verdiene i arbeidsplassen, hvor det handler om å vise omsorg og interesse for brukernes velvære. Ryan og Deci (2000) fremholder at motivasjon for å utføre en aktivitet relaterer seg til hvordan individet regulerer egen atferd gjennom «internalisering» og «integrering». Internalisering innebærer en prosess hvor individet tar innover seg en verdi eller en

regulering, mens integrering er prosessen når individet har forvandlet reguleringen eller verdien til dets eget og utgår fra egen selvfølelse. Det kan tenkes at personen slik som arbeidsgiver H trekker frem, har identifisert seg med bedriftens verdier og normer, og dermed handler i samsvar med disse. Denne måten å regulere egen atferd på blir av Ryan og Deci (2000) definert som «identifikasjonsregulering», hvor de eksisterende verdiene og normene som forekommer i miljøet blir oppfattet som viktige, fornuftige og akseptable, og dermed føler individet mer valgfrihet og er mer villig til å utføre handlingen.

#### **5.4 Yrkesspesifikk kunnskap er viktig**

Yrkesspesifikk kunnskap handler for det første om formell utdanning. Det handler om å ha ervervet en utdanning som tilfredsstillende de forventede kravene innenfor en spesifikk jobb. Arbeidsgiverne mener at denne kunnskapen også handler om å kunne utføre spesifikke arbeidsoppgaver som krever en viss forståelse og tilnærming som passer i den gitte arbeidssituasjon, samt være villig til å utvikle sin faglige kunnskap ved å ta relevant utdanning.

Mange innvandrere med fluktbakgrunn har manglende kompetanse eller har kompetanse som ikke er tilpasset det norske arbeidsmarkedet. Dette gjelder spesielt utdanningskompetanse som ikke er direkte overførbart til det norske arbeidsmarkedet. I tillegg har enkelte utdanning med lav kvalitet fra hjemlandet, hvor produktiviteten blir lav og det kan redusere mulighetene for sysselsetting (Hardoy & Zhang, 2019). Arbeidsgiverne i dette prosjektet er både fra private og offentlige sektorer, hvor innen enkelte yrker er det klare forventninger om formell utdanning for å få tilgang til ordinært arbeid. Dette gjelder spesielt innen helse- og omsorgstjenesten og oppvekstsektoren, noe som gjelder for om lag halvparten av arbeidsgiverne i dette prosjektet. Enkelte av yrkene har dog ikke noen spesielle krav om utdanning, men arbeidsgiverne i disse bransjene anser dog relevant fagutdanning som en fordel. Utdanning er innen teorien om humankapital den viktigste investeringen i egen kompetanse (Schultz, 1961), og dermed vil man gjennom investering i utdanning samtidig investere på egen produktivitet, som igjen gir økt utbytte på arbeidsmarkedet (Mincer, 1958).

Enkelte arbeidsgivere trekker frem hvordan de vurderer kvaliteten på den enkeltes utdanning under rekruttering av nye ansatte. Arbeidsgiver H vurderer utdanning tatt i hjemlandet i bakgrunn av om den er godkjent i Norge og ser samtidig på hva slags arbeidserfaringer

personen har fra tidligere. Vedkommende utelater jobbsøknader som blir sendt av personer som oppholder seg i et annet land. Samtidig påpeker arbeidsgiver at det er viktig at den enkelte som er i praksis og som ønsker å få ordinær ansettelse i bedriften må være villig til å forplikte seg til videre relevant utdanning. Dette er også noe som arbeidsgiver C trekker frem og mener videre at den enkelte må bygge på fagkompetanse over tid og gjerne mens de er på enten språkpraksis i regi av kommunen eller i arbeidstrening gjennom NAV. Arbeidsgiver D på sin side forteller om rekruttering av en innvandrere med fluktbakgrunn, hvor vedkommende fikk fast ansettelse. Personen har utdanning fra sitt eget hjemland og til denne jobben var det mange søkere. Følgende forteller arbeidsgiver:

*Altså, i forhold til ansettelsen vi hadde sist her nå, så er det nesten slik at jeg nesten har måtte ha gått inn i meg selv og tenkt at vi ikke gjør det i motsatt retning. For vi hadde nå ganske mange å velge i. Så var det for å vise frem at vi ansetter flyktninger? Men altså, i forhold til kompetansen er NN den beste. Eller gjør vi dette her bare for å vise at vi tar samfunnsansvar? Det er kompetansen vi skal ivareta, men da er det greit da. Altså vi ser jo mer enn nok i avisene de som strever med å få seg en jobb på grunn av navn og sånt. Så jeg vil si at hos oss er det «stikk i strid» med det ja, og vi er veldig bevisste på det må jeg si. (Arbeidsgiver D).*

Arbeidsgiver mener at det er kompetansen, da utdanningen som avgjør hvem som tilsettes. Vedkommende reflekterer samtidig rundt det med å forskjellsbehandle, og hvilken måte bedriften rekrutterer nye ansatte. Hos arbeidsgiver er det ikke ønskelig å skille mellom personer i bakgrunn av hvor de kommer ifra. Med andre ord ønsker ikke arbeidsgiver å skille mellom minoritet og majoritet, men snarere fokusere på den med mest egnede formelle kunnskapen. Samtidig har vedkommende kunnskap om at innvandrere er mer utsatt i å bli ekskludert i det ordinære arbeidsmarkedet på grunn av navn, og at det foregår «direkte diskriminering» i arbeidsmarkedet. Direkte diskriminering blir gjerne utført av enkeltindivider hvor denne er en eksplisitt måte å gjøre det på (Rogstad & Midtbøen, 2010), noe som blant annet er påvist gjennom forskning hvor søknader med utenlandske navn har mindre sannsynlighet for å bli kalt inn til jobbintervju selv om de har like kvalifikasjoner som søknader med majoritetsbakgrunn (Banerjee et al., 2018; Bursell, 2014; Midtbøen & Rogstad, 2012; Widner & Chicoine, 2011).

En arbeidsgiver forteller om sine meninger om en innvandrere med fluktbakgrunn som fikk jobbtilbud. Vedkommende nevner i flere sammenhenger at personen har høy utdanning fra hjemlandet sitt. En utdanning som kunne gi personen mulighet for en sjefsstilling innen fagområdet. Denne arbeidsplassen har ulike avdelinger med tilhørende ulike oppgaver. Enkelte av oppgavene krever ikke noe spesiell utdanning, mens andre krever høyere utdanning. Denne personen har fått tilbud om jobb innen en avdeling som ikke har krav om utdanning da jobben også kan utføres av ufaglærte. Utdanningen som personen har ervervet fra hjemlandet er godkjent av NOKUT og denne arbeidsplassen har oppgaver som vedkommende har formell kompetanse til. Ved spørsmål om det er mulighet for denne personen i senere anledning å få jobbtilbud innenfor den andre avdelingen, svarer arbeidsgiver følgende: *«Nei, det tror jeg nok ikke, for så mye utdanning tror jeg han ikke har. Kanskje han heller kunne ha fått seg jobb hos X, men da må du kunne språket altså»* (Arbeidsgiver E). Forut for denne uttalelsen hadde samme arbeidsgiver sagt følgende:

*Han snakker integrert altså. Så han søkte jobb på vanlig måte da, og jeg var litt sånn hard på det der, for han har høy utdanning innen X, så han kunne skaffet seg jobb som sjef eller noe sånt. Jeg sa til han at du er for skarp til dette her, men, nei, han søkte jobb her til oss da. (Arbeidsgiver E).*

Arbeidsgiver uttrykker ambivalente meninger om kvaliteten på utdanningen som en innvandrere med fluktbakgrunn har ervervet fra hjemlandet. På den ene siden uttrykkes det at personen snakker godt norsk og er høyt utdannet, og på den andre siden uttrykkes det at vedkommende ikke har så høy utdanningen og språkferdighetene er ikke helt tilfredsstillende. Thorshaug og Valenta (2012) fremholder at «norskspesifikk kapital» er i større grad etterspurt i arbeidsmarkedet enn ervervet utdanning og kompetanse fra hjemlandet hos innvandrere. Utdanning tatt i Norge blir også mer verdsatt selv om utdanningen er av lavere nivå enn utdanning tatt i hjemlandet (Bratsberg et al., 2017). Slik som arbeidsgiver mener, kan det tolkes dit hen at vedkommende hadde verdsatt mer om samme type utdanning var tatt i Norge, dermed har den gjeldende personen fått tilbud om en mindre kvalifisert jobb. Undersøkelsen til Friberg og Midtbøen (2017) viser at enkelte arbeidsgivere rangerer hvem som er de mest egnede kandidater til ulike arbeidsoppgaver i bedriften, og dermed fører dette i mange tilfeller til sorteringsmekanisme, hvor innvandrere med fluktbakgrunn fra ikke-vestlige land blir rangert som mindre attraktive. Quintini (2011) fremholder at mistilpasning og overkvalifisering kan gi mindre jobbtilfredsstillelse og hyppige jobbskifter. Mens Lai (2013)

beskriver konsekvenser av tap i kognitive evner, hvor en arbeidstaker som ikke får brukt sin kompetanse vil kunne oppleve redusert indre motivasjon, redusert mestringstro, svekket innsats og ytelse over tid, økt sannsynlighet for stresslidelser, frustrasjon og negativt fokus. Arbeidsgiver G på sin side mener at innvandrere med fluktbakgrunn må få muligheten til å bruke sin utdanning fra hjemlandet. Bedriften har rekruttert to innvandrere med fluktbakgrunn i samarbeid med det kommunale flyktningetjenesten. Den ene personen hadde en type utdanning som var interessant for arbeidsgiver. Arbeidsgiver gjør ikke forskjellsbehandling på grunn av etnisk tilhørighet, men heller verdsetter kompetansen hos den enkelte.

## 5.5 Oppsummering

I dette kapitlet har arbeidsgivernes meninger om hva slags kompetanse som er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet blitt drøftet gjennom relevant forskning og teoretiske perspektiver om humankapital, selvbestemmelsesteori og diskriminering. Arbeidsgivernes meninger baserer seg på «jobbkompetanse» hos innvandrere med fluktbakgrunn. Samtlige mener at språkferdigheter er viktig for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Årsakene til denne kompetansen blir forklart med at gjennom språk gir det muligheter for å danne gode relasjoner med kunder, brukere og andre ansatte. Gjennom språket kan nødvendig informasjon om utførelse av spesifikke jobbferdigheter eller arbeidsoppgaver formidles. Språkferdigheter er viktig for å unngå misforståelser, for å unngå at det blir gjort feil i produksjonen. I enkelte tilfeller kan det være snakk om alvorlige feil ved konsekvens av ikke forstått informasjon. Ikke minst mener enkelte arbeidsgivere at språkferdigheter er viktig for den enkeltes behov for å orientere seg og utvikle seg gjennom å få mer ansvar i bedriften. Sosiale ferdigheter er viktig for å danne gode relasjoner med kollega, brukere og kunder. Enkelte arbeidsgivere mener at det innebærer også evnen til å tilpasse seg den kulturen man kommer inn i og ikke la egne religiøse behov være til hinder for jobbutførelse. For at innvandrere med fluktbakgrunn skal få økt sine muligheter for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet er det viktig å vise motivasjon og interesse for jobben. Det handler om å vise at en ønsker å gjøre en innsats og bidra til god service til kunder eller vise interesse for brukernes velvære. Yrkesspesifikk kunnskap blir ansett som viktig. Dette innebærer ervervet utdanning som svarer til forventningene i den gitte arbeidsplassen. Det er dog bransjeavhengig, hvor enkelte har krav til viss utdanning, hvor dette gjelder særlig helse- og omsorgstjenesten og oppvekstsektoren, mens andre mener at det er ønskelig med fagutdanning, men ikke som et absolutt krav.

Arbeidsgiverne vurderer ulikt egnetheten og kvaliteten av utdanning tatt i hjemlandet. Mens en arbeidsgiver undervurderer utenlandsutdanning, uttrykker enkelte viktigheten av at innvandrere med fluktbakgrunn får tatt i bruk sin utdanning, mens andre igjen mener at det er viktig å bygge på fagrettet kompetanse underveis som er relevant for den spesifikke jobben eller bransjen.

## 6 Helhetlig inkluderingsansvar hos NAV og kommunen

I dette kapitlet vil forskningsspørsmål to belyses ved å drøfte hva arbeidsgiverne mener er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Arbeidsgiverne mener følgende er viktig: «ordinære arbeidsmarkedet som læringsarena», «skape tillitt i relasjon med bruker», «jobbmatch», «ta mer ansvar» og «økonomisk støtte». Det innebærer med andre ord om «helhetlig inkluderingsansvar». Supported Employment (SE) vil brukes som en viktig understøttende teori i drøftingen. Selv om tilnæringsmåten brukes av jobbspesialister enten i NAV eller utfører på vegne av det offentlige hjelpeapparatet, er arbeidsgivernes meninger i dette prosjektet stor grad i samsvar med prinsippene, verdiene og prosessen i SE. Hva som er viktig for NAV og kommunen sitt arbeid blir også relatert til hva som kjennetegner en «helhetlig inkluderingskompetanse» hos støtteapparatet, da arbeidsgivernes meninger samsvarer med denne måten å arbeide med inkludering på. Dette innebærer oppfølging rettet både mot bruker og arbeidsgiver på en slik måte at mulighetene for mestring i arbeidsrelasjonen styrkes (Schafft og Spjelkavik, 2014). Arbeidsgivernes meninger om hva som er viktig hos støtteapparatets arbeid mot den enkelte innvandrere med fluktbakgrunn blir nærmere diskutert i de tre første underkapitlene. Arbeidsgivernes oppfølgingsbehov blir drøftet i underkapitlene 6.4 og 6.5, samt noe under 6.3. Teoriene human kapital, selvbestemmelsesteori og diskriminering brukes for å øke forståelse og understøtte meningene til arbeidsgiverne.

### 6.1 Ordinære arbeidsmarkedet som læringsarena er viktig

*Jeg tenker at man lærer seg mer språk gjennom i en jobb enn på voksenopplæringen. Dette her med å sitte og øve og pugge på fraser og lese tekster, det er det barn gjør i skolen, leser tekster som nesten ikke gir mening eller ikke har interesse for. Da husker du jo fryktelig lite av det du har lest. (Arbeidsgiver D).*

I «place then train» tilnærmingen blir det ordinære arbeidsmarkedet ansett som en viktig arena for trening og opplæring av ferdigheter, egenskaper og for å bygge en kompetanse som er viktig når den enkelte skal få lønnet arbeid. Dette nettopp med bakgrunn i at flere internasjonale studier viser at når kvalifiseringsarbeidet foregår i det ordinære arbeidsmarkedet, gir det bedre resultater på jobboppnåelse enn gradvise tilnærminger (Drake et al., 2012; Spjelkavik, 2012). Flere arbeidsgivere mener at når innvandrere med fluktbakgrunn skal kvalifiseres til arbeid eller utdanning, bør både NAV og kommunen



vektlegge større betydning av at læring av jobbspesifikke ferdigheter, språk, sosiale normer og kunnskap om det norske arbeidsmarkedet læres mer effektivt i det ordinære arbeidsmarkedet. Videre begrunnes det med at arbeidspraksis først og fremst i løpet av introduksjonsprogrammet bør vektles høyere enn klasseromsundervisning. Følgende mener en arbeidsgiver:

*Hvis du sitter i klasserommet, så lærer du hvordan du skal skrive norsk, men du lærer ingenting om hva du skal si, hvordan du skal kommunisere med en person. Du er nødt til å være ut i jobb, ut blant folk og snakke med folk. Da lærer du språket. (Arbeidsgiver A).*

HR koordinator for arbeidsgiver G trekker også frem betydningen av arbeidspraksis som en mer effektiv måte å lære seg språket på enn i en klasseromsundervisning. Becher (1962) argumenterer for betydningen av opplæring i arbeidsplassen (on-the-job training) som en effektiv innvirkning på produktiviteten hos personen, hvor denne skiller seg fra skoleundervisning. Andre arbeidsgivere mener at mengden på undervisning gjennom voksenopplæringen og arbeidspraksis bør tilpasses den enkeltes forutsetninger og behov. Arbeidsgiver D kommer med konkret forslag om hvordan dette kan praktiseres. Vedkommende mener at i startfasen bør det innføres noen grunnleggende ferdigheter i språk og samfunnskunnskap. Etter en kort stund bør den enkelte prøve ut det som er lært i klasserommet ut i det ordinære arbeidsmarkedet, nettopp for å øke forståelse og mening. Vedkommende mener videre at arbeidspraksis bør få mer plass enn klasseromsundervisning. Frøyland og Spjelkavik (2014) mener at det er viktig å skifte i måten inkluderingsarbeidet tenkes og organiseres på. Vekk fra tradisjonell klargjøring og forberedelse til arbeidslivet, over til understøtting av personlig utvikling i arbeidsrelasjoner og mestring gjennom praksislæring.

Enkelte arbeidsgivere mener at NAV og kommunen bør legge til rette for at innvandrere med fluktbakgrunn kan prøve ut forskjellige yrker for å nettopp avdekke jobbinteresser og muligheter for arbeid. Dette gjelder spesielt for de med lite arbeidserfaring fra tidligere. Både arbeidsgiver B og D mener at det er gjennom praksisforløp innvandrere med lite skolegang kan få orientering om hvilke forventninger arbeidsgivere har for å få ordinær ansettelse og hvilken utdanning det kreves for den spesifikke jobben. Andre mener at utprøving av for mange forskjellige yrker kan føre til oppstukket læringskurve. Ikke minst påpeker enkelte at praksisperioden bør vare lenger. Følgende blir argumentert av arbeidsgiver E:

*Det går mye tid på opplæring altså. Alt er jo helt nytt for dem, og da går det tid altså. Ja, også er det noen som er her bare 3 måneder, og «pang» så er de ferdig. Vi rekker nesten ikke å følge med altså, og da blir det lite tid på å gi opplæring da. Ikke kan alle etter en så kort tid oppgavene. Ja, de skulle ha vært her lengre tid. Veldig mange blir plassert i mange tilfeller bare 3 måneder, og har de ikke språket så har de ikke lært seg alt som er her altså. (Arbeidsgiver E).*

Slik arbeidsgiver mener er det viktig at praksisforløpet er av lengre periode, for å nettopp bidra til mer jobbutvikling gjennom å gi opplæring innen viktige arbeidsrelaterte oppgaver. Spesielt gjelder dette for praksiskandidater som har svake språkferdigheter, da det er behov for lengre forløp. Arbeidsgiverne i undersøkelsen til Eide og Røhnebæk (2018) trekker også frem betydningen av en viss varighet i praksisperioden, for å nettopp kunne få kontinuitet i samarbeidet og muligheten til å kunne veilede og følge opp i en over lengre periode hvor det også fører til mer inkludering i arbeidsmiljøet. Det er dog viktig slik som arbeidsgiverne D, G og H mener, at praksisutplassering bør være i en arbeidsplass som gir mulighet for å omgås andre kollega. Følgende mener arbeidsgiver H:

*Jeg tror kanskje det at det lykkes best hvis det er flere til stede, at de blir «tvunget» litt mer til å snakke norsk istedenfor at de blir satt til å jobbe alene, for da blir det ikke så veldig mye stor utvikling vil jeg tro. (Arbeidsgiver H).*

Studie til Valenta (2008) viser at flere innvandrere opplever ensomhet i sin arbeidsplass hvor de har lite kontakt med andre kollega. Med det argumenteres at arbeidsplassen er en viktig arena for sosial integrasjon, og særlig for nyankomne innvandrere, for nettopp av den grunn at muligheten for å danne sosiale relasjoner til nordmenn er for mange kanskje kun gjeldende innenfor jobbsammenheng. Ryan og Deci (2017) fremholder at menneske har et iboende behov for å være i interaksjon med sine omgivelser, hvor kompetansebehovet fungerer bedre i sosiale kontekster som legger til rette for dette.

Betydningen av vektlegging av det ordinære arbeidsmarkedet som en viktig arena for læring og mulighet for sosial omgang med andre blir av enkelte arbeidsgivere forklart i bakgrunn av arbeidets betydning for den enkeltes psykiske helse. Arbeidsgiver F trekker frem følgende:

*Jeg tror nok at krig og sånt det gir psykiske problemer og sånt, det er jeg ganske så sikker på. Men altså, jeg er ikke en psykolog, men jeg tror nok at hvis du får masse gode opplevelser oppå det igjen, så kan ting reparere seg. Sånn sett så tenker jeg at det å ha en jobb å gå til og trives i, det kan være medisinen det. Så det å gå hjemme eller å prate kun med sine likesinnede og fortelle hvor forferdelig alt er, ja, da synker du bare lenger ned. (Arbeidsgiver F).*

Arbeidsgiver B trekker også frem betydningen av arbeid og psykisk helse:

*Det er klart det er viktig at de kommer ut i en jobb. Sånn sett har jeg også diskutert litt i rundene her når vi tok inn flyktingene at det er vel bedre at de kommer ut i praksis, og vi er med å vise dem hvordan norske samfunnet fungerer, integrerer dem, enn at de blir sittende i en hybelleilighet og ikke gjør noen ting, og sitte og tenke på alt som har vært vanskelig. Ja, sånn sett så er nok arbeid bra for helsa. (Arbeidsgiver B).*

Slik arbeidsgiverne mener, vil vektlegging av det ordinære arbeidsmarkedet ikke bare øke den enkeltes kompetanse, men også gi mulighet for å skape mening i tilværelsen som igjen kan føre til økt velvære i en tung periode hvor nyankomne innvandrere med fluktbakgrunn skal skape seg et nytt liv. Dette nettopp i bakgrunn av at flere flyktinger har symptomer på trauma, og arbeidsdeltakelse viser å ha positive effekt på den psykiske helse og mindre utfall av symptomer på trauma (Stendal & Iversen, 2019). Ikke minst mener enkelte arbeidsgivere at praksis i det ordinære arbeidsmarkedet gir en «gylden» mulighet for den enkelte å vise seg frem til en potensiell arbeidsgiver. Både arbeidsgiver D og G mener at de selv får også muligheten til å «teste» ut om en kandidat er egnet for ordinær ansettelse. Arbeidsgiverne i undersøkelsen til Bjerck et al. (2018) trekker også dette frem som en motiverende faktor for arbeidsinkludering av innvandrere med fluktbakgrunn hvor det kan lette rekrutteringsprosesser.

## **6.2 Skape tillitt i relasjon med bruker er viktig**

*Hvis du skal jobbe med fremmedspråklige, er kompetanse viktig, ja på det relasjonelle, menneskelige. Altså for det er jo en utfordring, det skal jobbes med flyktinger, fra mange kulturer. Du må altså ha noen menneskelige egenskaper med deg da. De må ha tillitt til deg. Du må være dedikert og ønske å jobbe med det. (Arbeidsgiver D).*

Flere arbeidsgivere trekker frem viktigheten av at både ansatte i NAV som jobber med innvandrere med fluktbakgrunn og personer fra kommunale flyktningetjenesten eller fra voksenopplæringen har de rette mellommenneskelige egenskapene for å danne tillitsfull relasjon med brukerne. For at inkludering i det ordinære arbeidsmarkedet skal lykkes er det nettopp av stor betydning om personen får tillitt til støtteapparatet og er dermed villig til en samhandling som er basert på gjensidighet. Slik som Levin (2012) fremholder, er hensikten til sosialt arbeid som fagområde å hjelpe mennesker med å løse sine ulike sosiale problemer. I denne sammenheng innebærer å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet da høyere andel står utenfor og opplever større grad av utenforskap (Finansdepartementet, 2018), noe som også gjelder innvandrere blant andre industrialiserte land (Kraal et al., 2009; Midtbøen, 2015). Sosial arbeidernes rolle er dermed viktig hvor fokuset bør både være på personen og den situasjonen personen befinner seg i, samt dens omgivelser (Levin, 2012).

I femtrinnsprosessen i SE trekkes betydningen av kontakten mellom bruker og støtteapparatet. Trinn 1 og 2 innebærer nettopp relasjonen mellom jobbspesialist og bruker, hvor det er avgjørende å skape en tillitsfull relasjon basert på individrettet tilnærming, verdighet, selvbestemmelse og brukermedvirkning (EUSEE, 2010). Slik arbeidsgiver D trekker frem, er det viktig at de som skal jobbe med flyktningene enten det måtte være personer fra NAV eller kommunen har kompetanse på det relasjonelle. Med det mener vedkommende at det innebærer kulturelt sensitivitet, tillitt i relasjonen, samt dedikasjon til arbeidet. Videre mener arbeidsgiver at personer i støtteapparatet kan møte på utfordringer nettopp på grunn av at det er ulike kulturer som møtes og det kan skape usikkerhet og til tider kanskje konflikter mellom partene. Dermed argumenterer arbeidsgiver at arbeide med flyktninger bør gjøres av personer i støtteapparatet som nettopp har lyst til å gjøre en innsats og har ønske om å arbeide med flyktninger. Arbeidsgiver C på sin side trekker frem hvordan en fluktsituasjon kan oppleves og i hvilken grad støtteapparatet har evne til å møte den enkelte i slike situasjoner, samt bevissthet rundt kravene som stilles ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn. Gjennom erfaring med en ansatt som har gjennomgått flukt, reflekterer arbeidsgiver over følgende:

*Jeg har jo snakket med denne her personen, og jeg har jo fått innsikt i en «flukt rute» som forteller meg at denne her personen har vært gjennom veldig mye. Hvordan påvirker det da deg som menneske når du skal inn i et arbeidsliv i et annet land? Hvor psykisk sterk er du til å håndtere og komme ut og lære deg et nytt språk når alt er kaos*

*fra før, kanskje? Hvilke forutsetninger gis det til den enkelte til å klare å håndtere ut i arbeidslivet? Er det noen avklaringer på det? Eller kommer de bare til landet og får en forventning om at her må du produsere og levere? (Arbeidsgiver C).*

Slik arbeidsgiver C mener, er det viktig at det er forståelse for personens bakgrunn og at en flukt situasjon kan gi psykiske belastninger som kan gå på bekostningen av den enkeltes evne til å tilpasse seg til noe nytt. Videre mener arbeidsgiver at det er av stor betydning at det gis anerkjennelse og støtte for personens følelsesmessige uttrykk enten det måtte være i form av tilbaketrekking, sinne eller sorg. HR koordinator for arbeidsgiver G trekker også frem det relasjonelle aspektet i arbeidet. Vedkommende understreker at det er mange som har ganske store traumer, og da er det viktig å skape tillitt slik at den enkelte kan føle seg trygg i relasjonen med støtteapparatet. Dette nettopp på grunn av at mange har mistillit til systemet på grunn av tidligere erfaringer fra eget hjemland. Arbeidsgiver F mener også at det er viktig at personer fra NAV og kommunen viser evne til forståelse:

*Det jeg tenker er at det er viktig å lytte, ha forståelse. Ja, ha forståelse for hva som ligger bak. Ikke nødvendigvis vite alt om personen, men det med å lytte og prøve å finne ut hvor «skoen trykker» tror jeg er rimelig viktig. Altså som en flyktning kan man ha mye problemer. Da er det viktig for NAV eller andre som jobber med de prøver å gå i dybden, og vise at de kan stole på systemet. Også det å vise forståelse og medlidenhet og sånt, det tror jeg må være forholdsvis et bra utgangspunkt. (Arbeidsgiver F).*

Slik enkelte arbeidsgivere mener, er det viktig at det skapes tillitt i relasjonen, hvor dette innebærer at den enkelte blir møtt med forståelse og medlidenhet, samt at det offentlige har en ambisjon om å bistå med hjelp. Det er også viktig å kartlegge personens bakgrunn for å avdekke forhold som kan ha betydning for arbeidsdeltakelse. Glover og Frounfelder (2013) har gjennom sin studie avdekt kjennetegn ved jobbspesialister som har høy grad av jobbformidling hos sine brukere. Disse såkalte suksessfulle jobbspesialistene møter brukerne med optimisme, håp og entusiasme. Selv når den enkelte har dårlige perioder, blir de møtt med positive holdninger og oppførsel og fokuset er på muligheter selv i vanskelige situasjoner hos brukerne. Jobbspesialistene i studie til Whitley et al. (2010) har også en evne til å bygge god relasjon med sine brukere. De er tålmodige ovenfor den enkelte og tar ikke frustrasjon og sinne fra brukerne som personlig, og gir rom for at den enkelte skal «komme seg» etter en

vanskelig periode. Ikke minst har de et lidenskapelig syn på sitt arbeid, og har en entusiastisk og optimistisk væremåte i relasjon med brukerne. Sett i sammenheng med dette, er arbeidsgivernes meninger om hva som er viktig for NAV og kommunens sitt arbeid og deres relasjon til innvandrere med fluktbakgrunn i noen grad i samsvar med egenskapene og holdningene til jobbspesialistene i studie til Glover og Frounfelker (2013) og Whitley et al. (2010). Ikke minst slik som Spjelkavik (2016) fremholder når det gjelder «helhetlig inkluderingskompetanse» og oppfølging av bruker, at det er viktig å utvikle sterk tillitsrelasjon ved å redusere den risikoen mange kan oppleve ved å delta på arbeidslivet.

### **6.3 Jobbmatch er viktig**

Arbeidsgiverne i dette prosjektet har ulike erfaringer med praksisutplassering for innvandrere med fluktbakgrunn enten i regi av NAV eller kommunen. Enkelte har opplevd at praksiskandidatene er lite motiverte i løpet av praksisperioden, mens andre har vist stor interesse. Med utgangspunkt i disse erfaringene mener flere arbeidsgivere det er viktig at den enkeltes yrkesinteresser er godt kartlagt og at praksisutplassering baserer seg i stor grad på den enkeltes interesser, preferanser og behov for videre jobbutvikling. Det er også viktig å velge arbeidsplasser som i større grad har mulighet og interesse for å ta imot innvandrere med fluktbakgrunn, samt arbeidsplasser som har behov for arbeidskraft. Denne jobbmatchingen anses som nødvendighet hos støtteapparatet for å unngå å mislykkes med arbeidsinkluderingen. Både trinn 2 og 3 i SE trekkes dette arbeidet med å kartlegge yrkesønsker og å finne passende jobb (EUSE, 2012). Ifølge Spjelkavik og Thinbø-Støldal (2014) handler «jobbmatch» om «rett person til rett jobb». Dette innebærer å både ta hensyn til hva bruker har av ønsker og ferdigheter og hva arbeidsgiver ønsker hos en fremtidig aktuell ansatt.

Både arbeidsgiver B og G har opplevd at det kommunale flyktningetjenesten og voksenopplæringen gjør grundige kartlegginger av hva slags yrkesønsker den enkelte har og dermed kobler «riktig» arbeidsgiver opp imot den enkeltes interesser og preferanser. Andre har litt annen erfaring, hvor praksisutplassering i regi av kommunen ikke er basert på den enkeltes jobbinteresser. Følgende trekker en arbeidsgiver frem:

*Det som jeg ikke har fått med meg fra starten av, er at han ikke er interessert å være her. Han har allerede fra starten av sagt at han ikke vil være hos oss. Men så fikk han beskjed at: «du skal dit». Den beskjeden har ikke jeg fått. (Arbeidsgiver A).*

Sett i lys av Ryan og Deci (2017) sin teori om kausalitetsorientering, kan det tyde på at personen opplever ikke selvbestemmelse, hvor atferden er «kontrollert orientert». Dette innebærer opplevelsen av å ikke kunne ta frie valg og styres av press fra et kontrollerende miljø. Press utenfra kan i denne sammenheng relateres til press fra voksenopplæringen. Selv om personen møter opp på arbeidsplassen, har vedkommende slik som arbeidsgiver påpeker ikke ønske om å være der. Videre nevner arbeidsgiver at vedkommende har i grunnen andre jobbønsker, men har fått beskjed fra voksenopplæringen at han skal ha språkpraksis på det valgte arbeidsstedet. I undersøkelsen til Bjerck et al. (2018) mener arbeidsgiverne at manglende matching ved praksisutplassering er en hindrende faktor for arbeidsinkludering av innvandrere med fluktbakgrunn. Ryan og Deci (2017) fremholder at hvis personen opplever høy grad av kontrollorientering, kan det føre til at personens perspektiv på egne verdier og interesser svekkes, hvor denne formen for orientering er ikke en optimal form for motivert handling og kan føre til at egen velbefinnelse svekkes. Arbeidsgiver D forteller om konsekvensene av lite interesse for praksisplassens arbeidsoppgaver, og har erfart at veldig mange innvandrere med fluktbakgrunn blir plassert ut i bedrifter uten at det er gjort nok kartlegging av yrkesinteresser og hvilke preferanser den enkelte har for å lykkes. Følgende mener arbeidsgiver:

*Flyktingene havner gjerne på der det er mulighet for å ha språkpraksis. De har nødvendigvis ikke noe særlig interesse for det som foregår på arbeidsplassen. Det er ikke noe vits i å plassere da hvis for eksempel en av damene som er plassert i barnehage er mer opptatt av å utdanne seg innen helse. (Arbeidsgiver D).*

Både arbeidsgiver A og D mener at konsekvensene av at den enkelte bare blir plassert i en arbeidsplass uten at personen ønsker det selv kan føre til at det gir lite jobbutvikling og kompetanse på språk. Dette nettopp på grunn av at det gir lite mening og personen ser ingen verdi i det å være på arbeidsplassen. Ryan og Deci (2000) fremholder at når en person ikke ser verdien av en aktivitet som er pålagt av andre kan føre til at atferden blir «ytre regulert». Denne formen for ytre motivasjon settes i gang på grunn av enten trusler om straff eller belønning. Med det er atferden kontrollert og ikke selvbestemt. Sett i lys av prinsipper og

verdier i SE, forutsetter vellykket arbeidsinkludering at det er basert på selvbestemmelse og brukermedvirkning. Dette innebærer at prosessen med inkludering i ordinært arbeid skal gi den enkelte mulighet til å kunne uttrykke sine ønsker og preferanser for arbeid. Å bestemme over sitt eget liv og egen jobbsituasjon er grunnleggende i SE. Arbeidet skal også bidra til at den enkelte tar sine egne beslutninger vedrørende arbeid og samfunnsdeltakelse ((EUSE, 2010). Ikke minst fremholder Ryan og Deci (2000) at mennesker har et medfødt behov for «autonomi». Dette innebærer å handle ut fra egne valg, ha eierskap til valgene, ha påvirkningskraft, oppleve eierskap over egen atferd og føle seg fri. Autonomibehovet er lik verdsatt uansett kulturtilhørighet, hvor fravær av dette behovet kan skape frustrasjon og uheld (Chen et al., 2015). Ifølge Levin (2012) er en av sosial arbeidernes viktigste rolle å fremme likeverd og respekt, samt at mennesker blir møtt på sine behov og får brukt sine ressurser.

Enkelte arbeidsgivere forteller at det kommunale flyktningetjenesten og voksenopplæringen har få arbeidsgivere de samhandler med for praksisutplassering. En av begrunnelsene for dette mener de kan være på grunn av lite investering i å skaffe nye kontakter med arbeidsgivere eller at de har lite kunnskap om arbeidsmarkedet. Swanson et al. (2013) fremholder at det er viktig å dedikere mye tid på å danne nye kontakter med arbeidsgivere ved at samhandlingen baseres på å bygge gode relasjoner, noe som krever at det settes av nok tid. Både arbeidsgiver D og H trekker frem betydningen av å kartlegge det lokale næringslivet og avdekke arbeidskraftbehovet for så å finne ut hvem av innvandrere med fluktbakgrunn har interesse og forutsetningene for å bli inkludert i de gitte arbeidsplassene. Arbeidsgiver D mener at NAV og kommunen bør sammen slik som vedkommende utaler «*blinke ut*» arbeidsplasser som er aktuelle for både praksisutplassering og ordinær ansettelse. Med det begrunner vedkommende at det bør være mer samarbeid mellom disse to aktørene. Samarbeid mellom kommunen og NAV ved oppfølging av deltakere i introduksjonsprogrammet er nærmere beskrevet i Rundskriv Q27/2015. NAVs arbeidsmarkedskompetanse skal implementeres i kvalifiseringsarbeidet, hvor NAV skal tidlig inn i samarbeidet om den enkelte i introduksjonsforløpet. Dette skal forankres i ledernivå ved å opprette samarbeidsavtaler (Arbeids- og sosialdepartementet, 2015). I undersøkelsen til Proba samfunnsanalyse (2017) er det dog avdekt at ikke alle kommuner har samarbeidsavtaler med Arbeids- og velferdsetaten. Ikke minst er det varierende praksis i samarbeidet hvor enkelte rapporterer også om utfordringer og kamp om praksisplasser. Andre kommuner har dog gode samarbeidsrutiner



med NAV opp imot arbeidsmarkedet der de veksler informasjon seg mellom angående potensielle arbeidsgivere for praksisplasser.

## **6.4 Ta mer ansvar er viktig**

Samtlige arbeidsgivere mener det er viktig at både NAV og kommunen tar mer ansvar mens kandidater er enten på praksis eller har andre former for tiltaksgjennomføring. Med mer ansvar trekkes følgende frem: 1) Tilgjengelighet. Dette innebærer at personer i støtteapparatet er lett tilgjengelige for arbeidsgivere og deres ansatte ved behov for kontakt, samt være tilgjengelig for å gi bistand til skjemautfylling. 2) Tett oppfølging. Dette innebærer jevnlig praksisbesøk og evalueringssamtaler, formaliserte opplegg i løpet av praksisperioden, en fast kontaktperson som har hovedansvaret for oppfølgingen og forståelse for arbeidsgivernes behov. 3) Informasjon og ærlighet. Dette innebærer nødvendig informasjon til arbeidsgiver og deres ansatte slik at de får nok kunnskap og forståelse for personens bakgrunn, samt ærlighet i kommunikasjon og samhandlingen. Disse viktige elementene som arbeidsgiverne trekker frem samsvarer meget med undersøkelsen til Schafft og Spjelkavik (2014) om hva som kjennetegner en «helhetlig inkluderingskompetanse» hos støtteapparatet. I denne sammenheng trekker arbeidsgiverne i større grad oppfølging av dem selv og deres ansatte som viktig. Spjelkavik (2016) beskriver at oppfølgingen ovenfor arbeidsgiver handler om å gi informasjon, klargjøre ansvarsfordeling, rådgivning og veiledning vedrørende tilskuddsordninger, hjelpemidler, skjemaer, behov for tilrettelegging og opplæring av faddere og mentorer. Samarbeid med arbeidsgiver blir nærmere beskrevet i trinn 4 og 5 i SE. Arbeidsgiverne er en meget viktig aktør i prosessen, nettopp av den grunn er det avgjørende om de vil engasjere seg og tilby ordinært lønnet arbeid (EUSE, 2010).

### **6.4.1 Tilgjengelighet**

*Det er jo sånn at å ringe inn til NAV, ja det er håpløst. Det har jeg gitt opp. Du går bare fra det ene til det neste, og det er nesten umulig å få snakke med den du skal snakke med. Også er det sånn at når du endelig får tak i en person på telefon, så blir du henvist til nav.no og må bare på en måte selv forstå ting. (Arbeidsgiver A).*

Flere arbeidsgivere mener at det er viktig å komme lett i kontakt med aktuelle personer fra støtteapparatet. De ønsker å ha direkte nummeret til den som har oppfølgingsansvar. Dette er viktig for å skape en trygghet hos arbeidsgiver hvor vedkommende ved spørsmål som kan

dukke opp underveis kan henvende seg til rett person uten å måtte bruke tid på å komme i kontakt. Både arbeidsgiver B og G forteller at kommunen har vært meget tilgjengelige for dem i løpet av praksisutplassering. Dette har vært av stor betydning for arbeidsgiverne, hvor de opplever at kommunen verdsetter den jobben arbeidsgiverne gjør og dermed er lett tilgjengelig når arbeidsgiver har behov for støtte. Andre arbeidsgivere trekker dog NAV frem som et rigid system og vanskelig å komme i kontakt med aktuell veileder:

*NAV kan jo, for oss i etter hvert oppleves som rigide systemer med, ja, altså, man må omtrent sørge for at vi får tak i mobilnummeret til den ansatte hvis vi skal ha en dialog. Altså, det er via sentralbord, det er via datasystemer, det er via skjema. Det er et skjema veldet uten like. Og det kan vi ikke holde på med i slike prosesser når vi jobber med slike folk. (Arbeidsgiver D).*

*Jeg kan oppleve noen ganger at det er vanskelig å få tak i saksbehandlere på NAV, og jeg har forståelse på det. Men det betyr også at noen ganger så «hopper» du over noen viktige punkt som kanskje hadde vært viktig og hatt «stopp» punkt på, fordi man velger å gå videre fordi det tar tid, og i den travle hverdagen så har man ikke alltid tid. (Arbeidsgiver C).*

Slik arbeidsgiverne mener er NAV lite tilgjengelig med rigide systemer som kan oppleves som vanskelig å få til et godt samarbeid. Enkelte forteller at de har forståelse for at veiledere i NAV har mye arbeidsoppgaver som de må håndtere, men samtidig uttrykker de at NAV må også forstå arbeidsgivernes behov. Konsekvensene kan fort bli slik som arbeidsgiver C understreker, at viktige spørsmål eller situasjoner som kan dukke opp underveis bli oversett nettopp på grunn av at arbeidsgiveren ikke har tid og rom for å «jakte» etter riktig person i systemet. I de senere tid har det i NAV vært økende fokus på mer tilgjengelighet for brukerne og digitalisering av NAVs tjenester. NAV skal nå være mer mobile, hvor gjennom digitale verktøy og mobile tjenester skal brukerne lett komme i kontakt med aktuell veileder i NAV. Brukerne av NAV i denne sammenheng er både arbeidssøkere, arbeidsgivere og aktuelle samarbeidspartnere. Digitalisering av tjenestene er også i tråd med samfunnsutviklingen som vil prege NAV mer i tiden fremover (Arbeids- og velferdsdirektoratet, 2019).

Enkelte arbeidsgivere opplever også usikkerhet og tidskrevende å måtte forholde seg til krav om skjema utfylling når de har gjort en avtale om praksisutplassering eller i forhold til andre

type tiltaksgjennomføring som utløser tilskudd. Mens enkelte forteller at de har fått god hjelp til slike ting fra støtteapparatet, forteller andre igjen at lite tilgjengelighet fra NAV sin side har ført til at de har måttet håndtere ting selv. I undersøkelsen til Schafft og Spjelkavik (2014) uttrykker også enkelte arbeidsgivere at i samarbeidet med NAV møter de på byråkratiske utfordringer og skjemautfylling som oppleves som «håpløse». Arbeidsgiver D trekker følgende frem som viktig:

*Det er viktig at de sitter sammen med arbeidsgiver og: «dette gjør vi sammen». Altså, de har andre oppgaver arbeidsgiverne som de skulle ha gjort isteden. For eksempel de som er praktikere, de gjør ikke slikt vet du. Det stopper når det kommer til spørsmål 4 eller 5, så: «nei, dette her gidder jeg ikke, ferdig med den saken». Det er derfor så viktig å ha den personen som faktisk tar seg tid til å gjøre dette her sammen med dem da. (Arbeidsgiver D).*

Opplevd byråkratisk system med lite tilgjengelige personer kan føre til at arbeidsgiverne opplever unødig belastning som i ytterste konsekvens kan føre til at de ikke ønsker videre samhandling med støtteapparatet. Tilgjengelighet er dermed viktig for å komme nærmere målet om inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

#### **6.4.2 Tett oppfølging**

*«Jeg tror nok at det kunne ha vært mer inkluderende hvis NAV hadde kommet hit litt oftere»  
(Arbeidsgiver H).*

Flere arbeidsgivere mener at det er viktig at NAV og kommunen har tett oppfølging av både arbeidsgiver og arbeidsplassen i sin helhet når de tar imot innvandrere med fluktbakgrunn i praksis. For at oppfølgingen skal fungere etter sin hensikt trekker flere frem viktigheten av å lage konkrete planer i starten hvor hensikten med praksisutplasseringen formaliseres, ansvarsfordeling mellom aktuelle parter konkretiseres og det avtales evalueringsmøter og hyppigheten av disse. Dette blir ansett som meget viktig for å unngå usikkerhet, unngå at det ikke mistes tid og kunnskap i den travle hverdagen. Enkelte mener at formalisering av en avtale vil binde støtteapparatet til å ta mer ansvar og ikke minst at både arbeidsgiver og deres ansatte får et signal om at både NAV og kommunen har seriøse opplegg rundt den enkelte. Arbeidsgiverne mener at dette er av stor betydning for senere samhandling med

støtteapparatet og det øker muligheten for inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Arbeidsgiverne har dog ulike erfaringer med praksisutplassering enten i regi av NAV eller kommunen når det gjelder oppfølging. Mens enkelte har opplevd tett oppfølging, mener andre at det har vært meget lite oppfølging. Følgende forteller en arbeidsgiver:

*Det med arbeidstrening, det har vært litt sånn at vi som har liksom styrt det. For å si det sånn så synes jeg at kanskje NAV har vært litt sånn at de har bare gitt oss folket også har vi ikke hørt så mye mer egentlig. De har vel kanskje spurt meg litt om hvordan det går og sånne ting, men ikke så voldsomt altså. (Arbeidsgiver E).*

Arbeidsgiver A forteller også om sine erfaringer fra to ulike NAV kontorer. Den ene NAV veileder tok ikke kontakt i det hele tatt under tiltaksgjennomføringen, mens en annen veileder fra annet NAV kontor hadde regelmessig oppfølging. Arbeidsgiver C forteller også at vedkommende har hatt ulike opplevelser med oppfølging fra støtteapparatet, hvor enkelte er tett på mens andre har lite oppfølging. Vedkommende forteller dog at hun stiller krav når hun tar imot kandidater til praksis. Arbeidsgiver H forteller også det samme. Etter flere år med samhandling med støtteapparatet har hun blitt mer bevisst på viktigheten av å stille krav, for ellers mener arbeidsgiver at praksisperioden kan fort bli ustrukturert og lite hensiktsmessig både for den enkelte og for arbeidsplassen generelt. Andre arbeidsgivere er dog usikker på hvor mye de kan forvente og kreve når det gjelder oppfølging fra støtteapparatet og ikke minst hvordan å gå frem med sine ønsker. I undersøkelsen til Riksrevisjonen (2018) er det avdekt at det er mangelfull oppfølging av tiltaksdeltakere fra NAV-kontorene, hvor 40 prosent har ikke fått oppfølging mens de har hatt arbeidstrening. Ifølge standard for arbeidsrettet oppfølging skal NAV følge opp brukere som deltar på tiltak, og underveis i prosessen evaluere tiltakets formål og innhold. Arbeidsgiver D forteller om følgende konsekvenser ved mangelfull oppfølging:

*Det med å ordne sånn praksis, også: «lykke til», også blir det dårlig oppfølging. Det er dobbelt ille, fordi for det første så gir det en dårlig kvalitet for den som er der. Også oppleve arbeidsgiverne at det blir vanskelig, fordi at de må, altså, de er avhengig av oppfølging de også, for å vite om er dette her bra, fungerer det godt, hva tenker flyktingen om dette her? Så det å kunne ivareta de som har tatt på seg oppgaven, er utrolig viktig, fordi at det er viktig og ønskelig å gjenskape den arbeidsplassen neste*

*gang. Og hvis de ikke gjør jobben godt nok der, så takker arbeidsgiverne «nei» neste gang. (Arbeidsgiver D).*

Slik arbeidsgiver mener kan manglende oppfølging både gi konsekvenser for den enkelte på praksis og føre til at arbeidsgivere ikke ønsker videre samarbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Både arbeidsgiver F og G trekker frem betydningen av den oppfølgingen de har fått fra støtteapparatet. Begge arbeidsgiverne har i første runde tilbydd midlertidig ansettelse til en innvandrer med fluktbakgrunn. De har opplevd tett oppfølging fra gjeldende personer fra støtteapparatet, noe de mener er en av årsakene til at det har ført frem til fast ansettelse.

Flere arbeidsgivere trekker frem viktigheten av regelmessighet i oppfølgingen, hvor de kommer med konkrete ønsker og forslag basert på tidligere erfaringer med støtteapparatet og hva de anser som viktig for at praksisutplasseringen skal fungere etter sin hensikt og gi økt mulighet for inkludering inn i det ordinære arbeidsmarkedet. De mener at i startfasen er det viktig med jevnlig oppfølging, der det er ønskelig at enten personer fra NAV eller fra kommunen kommer ofte på praksisbesøk. Hyppigheten på praksisbesøket uttrykkes ulikt. Enkelte mener ukentlige besøk og møter, mens andre mener annenhver uke og andre igjen mener at det holder med hver måned. Samtlige mener at hyppigheten bør tilpasses etter bistandsbehovet både til den enkelte og til arbeidsplassens behov. I situasjoner når en innvandrer med fluktbakgrunn har behov for mye bistand for å klare å gjennomføre arbeidsrelaterte oppgaver, enten det måtte være på grunn av manglende språkferdigheter eller lite kunnskap om det norske arbeidsmarkedet, mener arbeidsgiverne at støtteapparatet bør ha mye oppfølging og gjerne oftere i startfasen. Wangen (2014) trekker frem bruk av «GAP-modell» ved spørsmål om hvor mye opplæring og trening den enkelte har behov for, og hvordan og hvem som skal være ansvarlige for det. I de tilfellene der gapet mellom den enkeltes forutsetninger og kravene som stilles i de ulike spesifikke arbeidsoppgavene er lite, er det mest hensiktsmessig at det er arbeidsplassen som står for opplæringen, mens personer fra støtteapparatet følger opp prosessen med å sjekke at beslutningene blir tatt på riktig grunnlag og gjør eventuelle justeringer ved behov. I de tilfellene hvor gapet er større, er det to mulige alternativer. Det ene er at opplæringsstøtten gis av støtteapparatet, og etter hvert som personen har mindre behov for støtte tar arbeidsplassen over. Det andre alternativet er at en leder eller kollega på arbeidsplassen gir opplæring, mens støtteapparatet gir veiledning til arbeidsplassen (Wangen, 2014).

Viktigheten av en fast kontaktperson i støtteapparatet blir trukket frem av flere arbeidsgivere, hvor en fast person kan ivareta deres behov og som kjenner godt til virksomheten. Dette nettopp for å ha kontinuitet i samhandlingen og i oppfølgingen av den enkelte i praksis som igjen kan lette arbeide med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Andre arbeidsgivere forteller at de har inntrykk av at personer i støtteapparatet, da spesielt i NAV har mange forskjellige brukere de følger opp og at det ikke alltid settes av nok tid til tett og jevnlig kontakt med arbeidslivet. I Meld. St. nr. 33 (Arbeids- og sosialdepartementet, 2016) blir det fremholdt at NAV – kontorene må ha tettere kontakt med arbeidsgivere enn det som er tilfelle. Det blir samtidig vist til at det er økt press på NAV – veiledere hvor de har mange brukere de følger opp. Berg og Ask (2011) fremholder at sosial arbeidere i NAV stilles ovenfor doble krav og forventninger som kan innimellom oppleves som en umulig «spagat». De skal være effektive med fokus på måloppnåelse, samtidig skal de leve opp til faglige ambisjoner om å yte tjenester på brukernes premisser. Likevel mener flere arbeidsgivere i dette prosjektet at arbeide med flyktninger bør prioriteres. Ikke minst at deres behov for tett oppfølging er viktig for at det skal gi økt mulighet for arbeidsinkludering. Arbeidsforskningsinstituttet har foreslått en modell som prøver å løse kompleksiteten som støtteapparatet står ovenfor med en større portefølje innenfor et byråkratisk organisert system med standardiserte fremgangsmåter. Modellen blir kalt «hybridmodellen», hvor den testes gjennom et forsknings- og utviklingsprosjekt i samarbeid med NAV og arbeidslivet. Det å fungere i en hybrid rolle innebærer at NAV-veiledere skal i utvalgte saker utføre jobbspesialistlignende oppgaver, samtidig som de i øvrige saker skal gi standardisert oppfølging basert på gjeldende lover og retningslinjer (Kjethagen & Spjelkavik, 2018). Både arbeidsgiver D og H mener at oppfølgingen bør gjøres av personer som har hovedansvaret generelt for arbeid med innvandrere med fluktbakgrunn og dette bør forankres i ledernivå med motiverte medarbeidere som ønsker å gjøre en innsats: *«Det må være ledere som er dedikerte, altså som er motiverte for dette her. For gjennom lederne at de ansatte blir motiverte for å ta ekstra ansvar»* (Arbeidsgiver D). Videre mener begge arbeidsgiverne at det bør settes av nok ressurser til oppfølging av innvandrere med fluktbakgrunn, nettopp på grunn av at det gir samfunnsøkonomiske fordeler på lang sikt.

### 6.4.3 Informasjon og ærlighet

Flere arbeidsgivere mener at de ikke har nok informasjon om personer med fluktbakgrunn og hva slags kultur de kommer ifra. Enkelte mener også at ekskludering av innvandrere med fluktbakgrunn fra i å ta imot enten til praksis eller å tilby ordinær ansettelse beror i høy grad på usikkerhet hos mange andre arbeidsgivere. De mener at NAV og kommunen sin rolle er viktig her, nettopp for å informere og trygge arbeidsgiverne. Det handler om å gi nødvendig informasjon for økt kunnskap som igjen kan skape mer aksept og tilbøyelighet for å inkludere. Arbeidsgiverne i undersøkelsen til Schafft og Spjelkavik (2014) mener også at relevant informasjon som har betydning for hva man bør være oppmerksom på er viktig. Dette for å oppleve inkluderingsforløpet som trygt og for å unngå «overraskelser» underveis.

De fleste arbeidsgivere i dette prosjektet har opplevd fordommer og diskriminerende ytringer fra andre ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn mens de har hatt praksisutplassering. Enkelte forteller at det har vært en stor utfordring for de å stå i slike situasjoner, for nettopp på grunn av usikkerhet om de skal avslutte praksisforløpet eller på hvilken måte de skal gå frem for å håndtere slikt. Enkelte uttrykker om et savn etter mer engasjement fra støtteapparatet, hvor de har hatt behov for veiledning og informasjon for å håndtere slike situasjoner:

*Det har veldig stor betydning for oss arbeidsgiver at NAV og flyktningshjelpen er der. Vi føler jo på en måte at, hva skal man si da, at de er med. At vi ikke står alene. For å si det på en måte at vi ikke står alene med problemstillingen da, som vi egentlig ikke helt vet løsningen på. (Arbeidsgiver A).*

Arbeidsgiver C trekker frem viktigheten av at vedkommendes ansatte har hatt behov for veiledning og informasjon fra støtteapparatet. Dette begrunnes med at enkelte av ansatte har lite kunnskap om innvandrere med fluktbakgrunn og har opplevd frykt når en person med en annen kultur skulle arbeide sammen med dem. Arbeidsgiver mener at ansattes frykt har sin grobunn i lite informasjon og dermed påfølgende usikkerhet og fordommer. Arbeidsgiver har måttet stå alene i situasjonene som til tider ble opplevd som krevende for vedkommende. Selv om hun mener at dette håndterte hun fint på egenhånd, uttrykker hun samtidig at mye av uro som ble skapt i arbeidsmiljøet kunne ha vært unngått hvis støtteapparatet hadde gitt informasjon om personen og hensikten med praksisforløpet på et tidlig tidspunkt i møte med ansatte og arbeidsgiver. Arbeidsgiver H trekker også frem viktigheten av informasjon til sine ansatte. Vedkommende har fadderordning i sin bedrift hvor disse har hovedsvaret for

kandidater i praksis. Arbeidsgiver mener at informasjon og veiledning ovenfor fadderne er viktig nettopp for at de skal bli bedre «rustet» til å håndtere utfordringer og diskriminerende ytringer fra brukerne som mottar tjenester i bedriften. Ikke minst mener arbeidsgiver at både hun og hennes ansatte ønsker å vite mer om kultur og bakgrunn til den enkelte flyktning. Dette for å forstå mer og være bedre i stand til å legge til rette for kulturelt mangfold i arbeidsplassen. Følgende mener arbeidsgiver:

*Det kan jo være veldig viktig for oss å lære litt om den kulturen de kommer ifra da. Akkurat det er veldig støttende. Også tenker jeg det med å ta med arbeidsgiverne mye mer inn, om det er kommunale arbeidsgivere eller om det er private bedrifter, så er det utrolig viktig at vi jobber sammen. Det skal ikke være noe forskjell på det. Så det er viktig at vi kan utarbeide noe sammen. Det går jo veldig mye på informasjon og det med å forstå informasjonen, så det kan være et sånn nettverk med arbeidsgivere da (Arbeidsgiver H).*

Slik som arbeidsgiver mener kan det være hensiktsmessig også for andre arbeidsgivere å møtes sammen i fellesskap med støtteapparatet for å få mer informasjon om innvandrere med fluktbakgrunn. Arbeidsgiver D foreslår også noe av det samme:

*Altså, jeg tenker at det å skape et nettverk med mentorer og en ansvarlig en hos NAV og kanskje hos kommunen som jobber i dette nettverket, slik at det ikke blir ulike saksbehandlere og personer, og at folk ikke blir bare en «brikke» i systemet. (Arbeidsgiver D).*

Begge arbeidsgiverne mener at gjennom slike nettverk vil det skape mer aksept og tilbøyelighet hos flere arbeidsgivere for å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn. Ikke minst mener de at det lokale arbeidsmarkedet vil i større grad bli ansvarliggjort i forhold til inkluderingsarbeidet. I «hybridmodellen» som er foreslått av Arbeidsforskningsinstituttet legges det opp til en kollektiv mentoroppfølging, hvor denne foregår gjennom et mentornettverk. Gjennom et slikt nettverk møtes NAV og utvalgte mentorer for både faglige innspill og dialoger (Kjethagen & Spjelkavik, 2018). Dette samsvarer meget med forslagene til arbeidsgiver D og H, hvor de mener at denne måten å arbeide på vil skape større engasjement hos arbeidsgiverne gjennom kunnskaps- og informasjonsdeling. Det er dog viktig slik som Kjethagen og Spjelkavik (2018) fremholder, at NAV ledernes rolle er viktig



for å skape «rom» i organisasjonen for å gjennomføre hybridmodellen på grunn av at den er basert på tilpasninger i byråkratiet for bedre å lykkes med arbeidsinkludering for brukere med komplekse og omfattende bistandsbehov.

Ærlighet i kommunikasjon og samhandlingen blir trukket frem som en trygghetsfaktor for enkelte arbeidsgivere i dette prosjektet. Arbeidsgiver B mener at for at vedkommende skal inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i sin virksomhet, er det viktig at støtteapparatet er «dønn» ærlig med henne. Hvis det er forhold som har betydning for jobbutførelse og fungering i praksis, mener hun at ærlighet om personens situasjon er viktig. Ærlighet blir også trukket frem som viktig hos arbeidsgiver A. Vedkommende har erfart at kommunen ikke har vært ærlig med ham ved praksisutplassering. De gjorde en avtale med arbeidsgiver om praksis for en innvandrer med fluktbakgrunn uten å informere og være ærlig om at personen ikke har ønske om å være på den angitte arbeidsplassen. Dette gir konsekvenser også utad i virksomheten mener arbeidsgiver. Personer som er på praksis representerer arbeidsplassen og det gir dårlige signaler ovenfor kundene når en person viser misnøye. Arbeidsgiver F trekker også frem ærlighet som viktig, samt åpenhet og tilstrekkelig informasjon:

*Jeg tror nok at det er viktig å være åpen og ærlig. Da tenker jeg på å få til en åpen dialog. Så når jeg tar inn en flyktning da, da må jeg vite, ikke alt da, men nesten alt. Men privatet har jeg nok ingen ting med, men hvis jeg skal ansette, så må man ikke «underslå» opplysninger til meg som arbeidsgiver. Det vil jeg nok ta veldig ille opp hvis det skjer. Altså hvis NAV eller andre som hjelper med å få dem ut i jobb, og vet ting om personen som har betydning for jobben, så vil jeg vite det. (Arbeidsgiver F).*

Arbeidsgiver forteller videre at han har gitt ordinær ansettelse til en innvandrer med fluktbakgrunn med midlertidig lønnstilskudd fra NAV. Han var dog meget usikker i starten, for han hadde aldri hatt en ansatt med fluktbakgrunn i sin bedrift og visste meget lite om personen. Arbeidsgiver forteller at han var nok meget skeptisk for å gå med på en avtale på grunn av usikkerhet om hvordan personen ville fungere i bedriften med andre «norske» ansatte. Vedkommende forteller at tilskuddet fra NAV var nok til hjelp, men den dialogen og kommunikasjonen han hadde med veileder i NAV var også av stor betydning, hvor personen skapte en slags aksept og forståelse hos arbeidsgiver:

*Synes nå at hun fra NAV var veldig flink. Hun spurte, hun prøvde å snu på «flisa» litte granne. Det var måten hun spurte på, det var som om hun «sencet» at det var noe hos meg. Hun spurte de riktige spørsmålene og fikk meg til å åpne meg helt. Måten hun fortalte om personen på fikk meg til å bli trygg. Så la oss si det sånn da at jobben til NAV er jo på en måte å være en psykolog. Det handler om å skjønne hva som foregår her. For hvis jeg har vært litt sånn «krigersk» på det område der, så er det nok viktig at de på NAV «sencer» det. (Arbeidsgiver F).*

Rogstad (2001) fremholder at noen arbeidsgivere har begrenset informasjon og kunnskap om enkelte innvandrere og står dermed ovenfor usikkerhet og risikovurdering ved ansettelser. Usikkerheten kan føre til at arbeidsgiver bruker den statistiske kunnskapen den allerede har om bestemte grupper. For å minimere kostnadene ved å innhente mer informasjon, kan arbeidsgiver anvende karakteristiske trekk, slik som etnisitet, kjønn eller alder for å dele arbeidssøkerne inn i ulike grupper, og dermed anta hvem som det forventes høyere produktivitet. Konsekvensene kan føre til disfavør av folk med innvandrerbakgrunn, og dermed direkte diskriminering (Arrow, 1971). Slik arbeidsgiverne mener kan informasjon og ærlighet fra NAV og kommunen bidra til mindre usikkerhet hos arbeidsgiverne, og dermed mer tilbøyelighet for å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

## **6.5 Økonomisk støtte er viktig**

*«Arbeidsgiverne skulle ha fått flere goder for å ta imot flyktningene» (Arbeidsgiver E).*

I 2019 ble «inkluderingsdugnaden» iverksatt. Regjeringen inviterer arbeidsgiverne til å bidra med økt inkludering av utsatte grupper, hvor innvandrere fra land utenfor EØS-området er en av målgruppa. Det innvilges midler til tiltak som støtter opp under denne dugnaden (Finansdepartementet, 2018). Foruten arbeidsgiver A mener samtlige det er viktig at de får økonomisk støtte fra NAV eller kommunen for å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn i sin virksomhet. Dette gjelder spesielt i forhold til personer med manglende språkferdigheter og kompetanse om det norske arbeidsmarkedet. Enkelte begrunner dette med at det er ressurskrevende for dem selv og arbeidsplassen generelt å følge den enkelte innvandrer med fluktbakgrunn tett opp mens de er på praksis for å enten lære mer språk eller for å utvikle mer

jobbspesifikke ferdigheter. Med ressurser siktes det til nok tid og kapasitet til å gi nødvendig opplæring og veiledning:

*Vi føler jo at når vi tar folk på arbeidstrening og flyktningene at vi skulle ha gjerne gitt dem så mye mer, men det får vi jo ikke nok tid til. Men det er jo klart at hvis du får frikjøp og noen kan få den oppgaven uten at det koster bedriften noen ting, det er jo kjempe genialt. (Arbeidsgiver B).*

Slik arbeidsgiver mener kan økonomisk støtte bidra til at arbeidsplassen klarer å sette av nok tid til å øke den enkeltes kompetanse. Arbeidsgiver D mener at selv om enkelte bedrifter tar inn innvandrere med fluktbakgrunn i praksis, blir mange bare «gående» på arbeidsplassen uten at noen er tett på dem og lærer de opp i forhold til språk og arbeidsrelaterte oppgaver. Dette nettopp på grunn av ressursmangel. Ikke minst vil slike praksisordninger føre til at det tar unødig lengre tid for flyktningene å kvalifisere seg videre for ordinært lønnet arbeid eller utdanning. Becker (1962) trekker frem betydningen av opplæring i arbeidsplassen (on-the-job training) som en effektiv måte å øke den enkeltes produksjonsevne. Samtidig fremholder han at opplæring i arbeidsplassen krever ressurser i form av tid, opplæring gitt av andre og kostnader forbundet med det materielle. Selv om arbeidsgiverne understreker at de gjerne ønsker å bidra med inkluderingen, mener de samtidig at det er viktig å få økonomisk støtte for at arbeide skal fungere mest mulig etter sin hensikt. De av arbeidsgiverne som har fått økonomisk støtte fra NAV forteller at ordningen har gitt de «rom» for å gi mer opplæring og veiledning opp imot den enkelte. Dette gjelder da spesielt tilskuddet «mentor». En arbeidsgiver forteller følgende fordeler med tilskuddet:

*Jeg tror det her med noe sånne mentorordninger, det har jeg tro på. Fordi at det kan brukes til ansatte, altså som er motiverte for å gjøre en jobb. Altså, hvis lederen selv ser verdien av det, men som ikke kan ta ansvar for det selv, men som tenker at dette her er viktig for oss, dette her er en positiv sak for oss og bedriften vår, det på sikt har samfunnsøkonomiske fordeler i forhold til at det skaffes kompetanse også videre. Og det at man da ser at hvis jeg får tilskudd til en av mine ansatte som har lyst til å gjøre denne her jobben, som får frikjøpt i et eks antall timer eller prosenter til å faktisk holde dette her i gang. Det tror jeg er en av tingene som kan virke. (Arbeidsgiver D).*

Arbeidsgiverne i undersøkelsen til Eide og Røhnebæk (2019) mener også det samme. De ønsker å ta samfunnsansvar og ser nytten av å investere til mulig senere ansettelse, men samtidig uttrykker de at det er ressurskrevende å følge opp den enkelte gjennom praksisperioden. Dermed etterlyses det en form for kompensasjon eller frikjøp for å lettere kunne sette av ressurser til oppfølging og veiledning. Becker (1962) fremholder at ved å lære nye ferdigheter på jobb, øker produksjonsevnen, noe som er en type investering i enkeltes humankapital, hvor det igjen gir økt utbytte på arbeidsmarkedet. Med bakgrunn i dette argumentet kan det tenkes at hvis arbeidsgiverne får mer økonomisk støtte fra NAV, kan det settes av mer tid til å gi innvandrere med fluktbakgrunn nødvendig opplæring og veiledning. Dette vil da øke den enkeltes kompetanse som igjen bidrar til økt mulighet for inkludering inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

Arbeidsgiver G forteller at vedkommende i samarbeid med det kommunale flyktningetjenesten gjorde en avtale om 50 % deling av lønnsinntekter for en innvandrere med fluktbakgrunn som arbeidsgiver ønsket å ansette i bedriften. Dette nettopp på grunn av at personen i startfasen hadde litt lavere produksjonsevne enn antatt ordinær ansatte. Etter hvert fikk personen fast ansettelse med 100 % lønn fra arbeidsgiver. Arbeidsgiver mener at kommunen var meget fleksibel på denne måten å bidra med økonomisk støtte på, noe vedkommende anbefaler at det gjøres oftere ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn, særlig de med kort botid i Norge. Andre arbeidsgivere trekker dog frem viktigheten av økonomisk støtte i bakgrunn av en slags trygghet for å lettere kunne tilby ordinært lønnet arbeid: *«Jeg var nok litt usikker på om jeg skulle ansatte NN. Men altså det å få økonomisk støtte fra NAV gjorde til at jeg «bekket» over til å si «ja» til å ansette personen. Det må jeg innrømme»* (Arbeidsgiver F). Selv om arbeidsgiver mener at oppfølgingen og den samhandlingen han har hatt med veileder i NAV har vært av stor betydning, har dog «midlertidig lønnstilskudd» også vært en viktig avgjørende faktor for å tilby lønnet arbeid til en innvandrere med fluktbakgrunn. Dette nettopp på grunn av usikkerhet om hvordan den personen vil fungere i bedriften, og om det vil gi ekstra økonomisk belastning på grunn av særlig opplæringsbehov. Sett i lys av teorien om direkte diskriminering, innebærer det at enkelte arbeidsgivere har lite informasjon og er usikker på hvordan en person med opphav fra annen kultur vil fungere i bedriften med «norsk» kultur. Det er dog av stor økonomisk betydning å rekruttere de «riktige» menneskene, dermed vil arbeidsgiverne gjøre det de kan for å minimere risiko (Rogstad, 2001). Usikkerheten kan ende opp med at vedkommende bruker den statistiske kunnskapen den allerede har, hvor arbeidsgiver kan anta at personen som tilhører visse grupper vil forårsake

ulemper for bedriftens produktivitet generelt (Arrow, 1971). Med det kan det tenkes at økonomisk støtte fra enten NAV eller kommunen kan bidra til at arbeidsgiverne opplever mindre usikkerhet og risiko ved å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet, hvor enkelte former for støtte gir økt mulighet for ordinære ansettelser, slik som midlertidig lønnstilskudd. I undersøkelsen til Hardoy og Zhang (2010) ble det avdekt at lønnstilskudd er det tiltaket som har størst effekt på sannsynlighet for overgang til arbeid hos innvandrere.

## 6.6 Oppsummering

I dette kapitlet har arbeidsgivernes meninger om hva som er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet blitt drøftet gjennom relevant forskning og teoretiske perspektiver om humankapital, Supported Employment, selvbestemmelsesteori og diskriminering. Arbeidsgiverne mener det er viktig at NAV og kommunen arbeider helhetlig med inkluderingen og tar ansvar både ovenfor den enkelte og ovenfor arbeidsgiver, med andre ord «helhetlig inkluderingsansvar». Dette innebærer å vektlegge det ordinære arbeidsmarkedet som en viktig læringsarena, hvor gjennom arbeidspraksis gir det bedre muligheter for innvandrere med fluktbakgrunn å heve sin kompetanse og dermed påfølgende økt jobbmulighet. Skape tillitt i relasjon med bruker trekkes frem som viktig nettopp for at den enkelte skal få mer tillitt til støtteapparatet som igjen kan bidra til gjensidig samhandling om å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Viktigheten av å matche den enkeltes interesser og forutsetninger med arbeidsgivernes arbeidskraftsbehov trekkes frem som en viktig del av inkluderingsarbeidet, nettopp for å bidra til økt jobbmotivasjon og påfølgende muligheter for økt kompetanse og bedre utfall for ordinært lønnet arbeid. Arbeidsgiverne mener det er viktig at NAV og kommunen tar mer ansvar ved praksisutplassering. Dette innebærer mer tilgjengelighet, tettere oppfølging i arbeidsplassen og nødvendig informasjon og ærlighet. Viktigheten av økonomisk støtte trekkes frem for å lettere kunne sette av nok ressurser for opplæring og veiledning av den enkelte, samt mindre risiko for økonomisk belastning. Arbeidsgivernes meninger om hva som er viktig hos NAV og kommunen sitt inkluderingsarbeid samsvarer meget med prinsippene, verdiene og prosessen i SE. Selv om det krever ressurser og kunnskap på dette område, er det dog viktig å ha i betraktning at denne måten å arbeide på viser seg å ha mer effekt på jobboppnåelse hos personer som har behov for tett bistand til å få tilgang til det ordinære arbeidsmarkedet (Drake et al., 2012; Spjelkavik, 2012).

## 7 Inkluderingsvilje hos arbeidsgiverne

I dette kapitlet vil forskningsspørsmål tre belyses nærmere ved å drøfte hva arbeidsgiverne mener er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Deres meninger beror på viljen til å både se fordelene med arbeidet, fordelene med å ha en arbeidsplass med flerkulturell bakgrunn og viljen til å arbeide inkluderende. Dette arbeide handler om viljen til å «tørre å gi en sjanse», viljen til å «skape nærhet til det ukjente» og viljen til å «motvirke negative holdninger». Det handler med andre ord om «inkluderingsvilje» hos arbeidsgiverne, noe som vil bli diskutert gjennom teoriene humankapital, mangfoldsledelse, diskriminering og selvbestemmelsesteori.

### 7.1 Tørre å gi en sjanse er viktig

*Arbeidslivet må ta innover seg og tørre å ta imot. Også tenker jeg at det handler bare om å være med i inkluderingsprosessene. Men jeg tror at det er noe med å tørre og prøve det og gi en sjanse, og se at det faktisk gir noen ting. (Arbeidsgiver B).*

Flere arbeidsgivere trekker frem viktigheten av inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet som et samfunnsansvar de selv og andre arbeidsgivere har i kraft av å ha makten til å «åpne dørene» for de som står utenfor. Arbeidsgiverne har i noen grad ulike meninger om hva det innebærer å «tørre» og inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet og hva det innebærer å «gi en sjanse». Enkelte mener at de gir en sjanse ved å tilby praksis enten det måtte være i regi av NAV eller kommunen. Disse arbeidsgiverne mener at de har da tatt sitt samfunnsansvar. Andre arbeidsgivere mener dog at det er viktig å bidra først til jobbutvikling for så tilby ordinært lønnet arbeid nettopp for å skape en mangfoldig arbeidsplass. Uansett begrunnelse for å «gi en sjanse», bidrar samtlige til første kategorien i typologien til Wrench (2007) som omhandler «training the immigrants / minorities» (trening av innvandrere / minoriteter). Dette går ut på å hjelpe innvandrere med å heve sin kompetanse, hvor arbeidsmarkedstiltak er også et viktig virkemiddel for å styrke den enkeltes muligheter for inkludering i arbeidslivet.

Flere arbeidsgivere mener at enkelte arbeidsgivere ikke «tørr» å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn, hvor de ekskluderer og enkelte til og med diskriminerer. Arbeidsgiverne har i noen grad ulike meninger om årsakene til dette. Det gjennomgående er usikkerhet og skeptisisme blant arbeidsgivere. Arbeidsgiver G forteller at i deres kommune og generelt i

regionen er det ganske mye baksnakking og negative holdninger blant arbeidsgivere ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn. Ikke minst at enkelte bedrifter er slik som HR koordinatoren nevner: «*bakoverlente i forhold til å prøve ut nye ting*». Ved spørsmål om hvorfor enkelte bedrifter er bakoverlente i forhold til å ta imot innvandrere med fluktbakgrunn, svarer vedkommende følgende: «*Det skal være trygt og godt. Jeg har et inntrykk av at i X regionen her, bedriftene ansetter helst folk de kjenner, ja og hvem de skal holde seg unna*». Ifølge Reskin (2000) må arbeidslivet forstås som en maktstruktur, hvor meritokratiske rettigheter kun virker likt for personer som er likt plassert i fordelingshierarkiet, og hvor prosesser fører til at arbeidsgivere velger nettopp arbeidstakere som ligner mest på dem selv (Reskin, 2000). Slik som HR koordinator trekker frem, ansetter flere arbeidsgivere i deres region helst folk de har kjennskap til og systematisk ekskluderer enkelte innvandreregrupper i å få tilgang til arbeid. Rogstad og Sterri (2014) har aktualisert dette gjennom å undersøke hvilke tilsetningsstrategier arbeidsgiverne bruker under jobbintervju. Det viser seg at arbeidsgiverne vektlegger betydningen av å «*passe inn*» i arbeidsmiljøet, noe som er med på å svekke innvandrernes muligheter på arbeidsmarkedet. Dette fordi arbeidsgivere ofte velger arbeidstakere som ligner dem de allerede har erfaring med (Rogstad & Sterri, 2014). Andre arbeidsgivere mener at det foreligger mye bevisst og til og med kanskje ubevisst skeptisisme hos andre arbeidsgivere:

*Det handler om det landet de kommer ifra, der har det vært mye krig, det har vært undertrykkelse, og hvilke holdninger de har til sine medmennesker. Og «muslim skeptisismen» er spesielt stort i Norge, så man danner seg jo et bilde av det, får tak i det via tv og media og sånt. Så det journalistene skriver, det blir vår lille «Bibel» da. (Arbeidsgiver F).*

Arbeidsgiver her trekker frem hvordan media generelt påvirker og forsterker skeptisismen hos arbeidsgiverne. Widner og Chicoine (2011) fremholder at arabisk amerikanere har møtt mye økende negative holdninger og diskriminering etter terrorangrepet den 11. september 2001. Spesielt gjelder dette tilgangen til arbeidsmarkedet, noe som gjelder spesielt for menn med arabisk bakgrunn. I deres studie ble det påvist at jobbsøknader med arabisk klingende navn har opptil 3 ganger mindre sannsynlighet for å bli innkalt til jobbintervju sammenlignet med «*hvit*» klingende navn. I Sverige viser samme type felteksperiment at sannsynligheten for å bli innkalt til jobbintervju for denne gruppen redusert med 50 prosent (Bursell, 2014). Slik som arbeidsgiver F trekker frem, kan det tyde på at denne usikkerheten også gjelder for

enkelte arbeidsgivere i Norge hvor gjennom media blir det skapt en virkelighetsoppfatning som blir generalisert og gjeldende for alle medlemmene av den tilhørte gruppa. Selv om undersøkelsen til Midtbøen og Rogstad (2012) handler om jobbsøknader med pakistansk navn, viser det uansett at direkte diskriminering også foregår i Norge, hvor jobbsøknader med utenlandsnavn har 25 prosent mindre sannsynlighet for å bli kalt inn til et jobbintervju. Arbeidsgiver A på sin side mener at årsakene til at enkelte arbeidsgivere ikke gir like muligheter til innvandrere med fluktbakgrunn i det å bli inkludert enten i praksis eller i ordinær ansettelse, kan ha grobunn i antagelsen om ekstra økonomisk belastning for arbeidsplassen. Følgende mener vedkommende om denne måten å tenke på:

*Nei vet du hva, dette har jeg tenkt mye på, og det er bare tull at det koster. Vet du hva det koster? Det koster energi. Det koster din egen tid og vilje. Det er det det koster. Det koster meg ikke en eneste krone å ha dem her, ingenting. Så det har med holdninger å gjøre, ja, tror nok det. Jeg tror det eneste vi kan gjøre da i denne inkluderende prosessen her, det er å tydeliggjøre holdningene. (Arbeidsgiver A).*

Slik som arbeidsgiver trekker frem, handler inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn viljen til å sette av tid til å gi innpass, hvor egne holdninger som arbeidsgiver er av stor betydning. Arbeidsgiver mener videre at enkelte har rasistiske holdninger til flyktingene og det blir her viktig å snakke høyt om problematikken i lokalsamfunnet, nettopp for å tydeliggjøre holdningene. Becher (1971) hevder at enkelte arbeidsgivere har «taste for discrimination», noe som er irrasjonelt valg og styrt av fordommer og virkelighetsoppfatninger som mangler «objektivitet». HR koordinator for arbeidsgiver G mener at følgende kan bidra til at flere arbeidsgivere kanskje «tørr» mer å gi innvandrere med fluktbakgrunn en «sjanse» til å komme inn i arbeidslivet: «Jeg tror at de erfaringene vi som en stor bedrift har gjort kan også gi positivt omdømme til våre naboer i næringslivet». Arbeidsgiver H mener også noe av det samme. Ved at vedkommende gjennom praksisordninger har lyktes med inkludering og ordinære ansettelser for innvandrere med fluktbakgrunn, kan gi gode signaler «utad», mener arbeidsgiver. Kanskje vil andre også ønske om å bidra på samme måte. I undersøkelsen til Bjerck et al. (2018) mener også enkelte arbeidsgivere at inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn gir godt rykte og omdømme ut fra en markedsføringstanke, noe som er en av motiverende faktorene for inkludering.



Arbeidsgivernes meninger om hvorfor arbeidsgivere skal «tørre» å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet ved å gi dem en «sjanse» blir begrunnet og argumentert ulikt. De fleste mener at dette er et samfunnsansvar de selv og andre arbeidsgivere har, noe som må erkjennes av alle:

*Jeg føler at dette her er et samfunnsansvar. Så ok, ja, vi aksepterer at vi skal legge til rette og ta imot flyktninger, så synes jeg liksom at alle skal bidra til å integrere dem så godt vi kan. Og hvis dette her er en måte for oss å bidra, så gjør vi gjerne det. (Arbeidsgiver A).*

*Jeg har nok ganske klar mening på det at når vi i Norge har sagt «ok» at flyktingene skal bo i Norge, ja da skal de jo også få mulighet til å jobbe, og da kan vi jo ikke stenge dørene for dem. Ja, da må vi jo ha dørene åpent på lik linje som det er for andre nordmenn. Så dette handler om samfunnsansvar det. (Arbeidsgiver F).*

Berg og Håpnes (2001) fremholder at «sosiale og samfunnsmessige argumenter» for mangfold i arbeidslivet innebærer lik behandling og ikke-diskriminering som nødvendighet og mål i seg selv. Ely og Thomas (2001) forklarer dette som «diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet», hvor det handler om moralsk plikt for å sikre rettferdighet og lik behandling av alle i samfunnet. Andre arbeidsgivere har dog erfart at inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn i deres bedrift har gitt dem selv og egne ansatte større bevissthet og lærdom om egne holdninger og verdier:

*Jeg tenker at vi skal være åpen for å la folk prøve jeg da. Vi har jo selv erfaring med og ha inn flyktninger her. Det er utrolig lærerikt for oss, for vi lærer om hvilke samfunn vi vil ha, hvilke holdninger vi har til våre medmennesker. Så de tilføyer oss mye, de tilføyer barna også. Ikke bare det, men å ha flyktingene her hos oss har vært veldig positivt for oss. Jeg kjenner jeg blir rørt av å prate jeg nå. (Arbeidsgiver B).*

Arbeidsgiver H mener også noe av det samme. Vedkommende begrunner viktigheten av å inkludere i bakgrunn av de verdier som innvandrere med fluktbakgrunn kan tilføye virksomheten. Arbeidsgiver mener at mange innvandrere har et annet syn når det gjelder pleie og omsorg av brukerne. De har en annen måte å vise respekt på, og ivaretar og gir mye omsorg, mener arbeidsgiver. Dette er noe som har overføringsverdi ovenfor andre ansatte, og

det gir verdiskapning for bedriften, noe som andre arbeidsgivere også bør verdsette mener arbeidsgiver. Denne måten å anse verdien av mangfoldighet i arbeidsplassen kan relateres til det Ely og Thomas (2001) definerer som «integrering- og læringsperspektivet». Dette innebærer at innsikt, ferdigheter og erfaringer som arbeidstakerne har utviklet gjennom medlem av ulike kulturer, har potensielle verdsatte verdier som medlemmer kan bruke til å revurdere organisasjonens primære oppgaver og omdefinere dens markeder, produkter, strategier og praksiser. I følge dette perspektivet er mangfold en ressurs for læring og adaptiv endring hvor ledere legger opp til en arbeidsform som stimulerer ansatte til å fremme synspunkter og bidra med egne erfaringer.

Arbeidsgiver E mener at det er viktig å ikke ha så mye fokus på hvor den enkelte kommer ifra og deres bakgrunn, hvor hun definerer seg selv som «fargeblind»:

*Det er mange ulike nasjonaliteter her da, så jeg er litt sånn «fargeblind» som det sies. Så jeg synes det er viktig å ikke se på «fargen» på folket. Nei, altså, mange som er her går i «klynger» da, de skal liksom være så «fin» på det, så da må jeg noen ganger splitte de, for ellers kan det bli «baluba». (Arbeidsgiver E).*

Stevens et al. (2008) fremholder at fargeblind (colorblind) tilnærming til mangfold i arbeidsplassen innebærer at alle i organisasjonen skal behandles likt, og individuelle variasjoner og kulturelle forskjeller blir ignorert. Slik som arbeidsgiver E mener, går mange i arbeidsplassen i «klynger». Det innebærer at ansatte med lik nasjonalitet eller etnisk bakgrunn holder seg sammen og det dannes sosiale grupperinger i arbeidsplassen. Arbeidsgiver anser dette som et problem, og dermed prøver vedkommende å «splitte» ansatte. I flere anledninger snakker arbeidsgiver om hvilke egenskaper den enkelte gruppe mennesker i arbeidsplassen har i kraft av sin nasjonalitet, hvor fokuset er på de mindre verdsatte og dårlige egenskapene. Selv om arbeidsgiver mener at det er viktig å ikke se på «fargen på folket», skiller hun klart mellom sine ansatte og deres egenskaper med bakgrunn i kulturtilhørighet og nasjonalitet. Ved spørsmål om hvilke fordeler hun ser ved å ha en mangfoldig arbeidsstokk, forteller arbeidsgiver følgende: «Jeg har nå ikke hatt arbeidsfolk hvis jeg ikke har hatt de». Arbeidsplassen er mangfoldig nettopp på grunn av at arbeidsgiver er avhengig av arbeidskraft, og dermed gir hun også en «sjanse» til innvandrere med fluktbakgrunn ved å tilby arbeid. Arbeidsgiver underkommuniserer dog mangfoldighet i arbeidsplassen som et problem. I undersøkelsen til Sandal et al. (2013) er det fremskaffet kunnskap om fire ulike lederstiler i

flerkulturelle arbeidsplasser, og hvordan ansatte vurderer disse lederstilene, som er «mangfoldsledelse», «segregering», «assimilasjon» og «laissez-faire». Ved at arbeidsgiver E uttrykker problem ved ansattes flerkulturelle bakgrunn, kan det muligens tenkes at vedkommendes lederstil samsvarer med «segregering». Dette nettopp på grunn av at Sandal et al. (2013) fremholder at lederen ser på kulturelt mangfold blant sine ansatte som et problem snarere enn ressurs for bedriften. Gjennom sin handlemåte bidrar lederen til å skape klare skiller mellom ansatte.

Arbeidsgiver D argumenterer at ved å «tørre» og gi innvandrere med fluktbakgrunn en «sjanse» gir det en «vinn-vinn» situasjon:

*Altså, hvis dere som arbeidsgivere investerer litt, så får dere voldsom ressurs, den kommer til dere. Og i utgangspunktet gjennom introduksjonsprogrammet så kan det til og med komme «gratis». Etter hvert så kan dere finne ut at denne her personen er en så stor ressurs at dere begynner og i tillegg leier den inn på vikariater, på andre turnuser også videre. Altså til slutt er det en «vinn-vinn» situasjon. (Arbeidsgiver D).*

Arbeidsgiverens meninger om hvorfor det er viktig for arbeidsgivere å tilby praksis for innvandrere med fluktbakgrunn blir begrunnet i bakgrunn av at det gir fordeler både for den enkelte og for virksomheten. Enkelte arbeidsgivere i undersøkelsen til Djuve (2007) som er positive til å legge til rette for praksisplasser for ikke-vestlige innvandrere begrunner også det samme som arbeidsgiver D. Virksomheten får testet ut den enkelte og får dermed «gratis» arbeidskraft på kjøpet. Deltagere på praksis får verdifull erfaring og muligheten for arbeid i etterkant. Det er med andre ord en «vinn-vinn» situasjon (Djuve, 2007). Arbeidsgiver G på sin side mener at viktigheten av å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn er en lønnsom «affære» for den enkelte, for virksomheten og for samfunnet for øvrig. Arbeidsgiverens meninger knytter seg i stor grad til «forretningsmessige argumenter». Berg og Håpnes (2001) fremholder at dette innebærer at det lønner seg økonomisk for bedriften, samt forretningsmessige gevinstene som resulterer av satsning på mangfold i bedriften. Arbeidsgiver G trekker også frem følgende om hvorfor det lønner seg med mangfoldighet i arbeidslivet:

*Homogene grupper tenderer til å ikke utvikle seg. De har ingen dynamikk i seg. Så det er bra om det er både unge, gamle, menn og kvinner på arbeidsplassen. Også er det*

*en stor fordel at man har forskjellige etniske bakgrunn hvor de tar med seg sin kompetanse inn da. Så jeg holder fast ved at når man har ulike bakgrunner, så blir det ikke en måte å se ting på, det blir gjerne flere måter å se det på. Så vi har en strategi at vi ønsker å ha en «mix» i både alder, kjønn og etnisk bakgrunn kan man si. (Arbeidsgiver G).*

Arbeidsgiver mener videre at det er viktig i arbeidsplassen å ha en åpen og ærlig dialog, hvor alle skal bli hørt og respekteres for sine synspunkter. Arbeidsgiver verdsetter kulturelle variasjoner i arbeidsplassen og ser også dette som ressurs for bedriften. Vedkommende mener at å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet lønner seg også for andre arbeidsgivere hvor dette gir både lønnsomhet for bedriften og for samfunnet generelt. Arbeidsgiverens meninger om viktigheten av mangfoldighet i arbeidsplassen og inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn, samsvarer meget med Cox og Blake (1991) sin definisjon av mangfoldsledelse. Dette innebærer en strategi for å rekruttere og beholde individer med ulike kulturelle bakgrunner og skape en mer heterogen arbeidsplass. Mangfoldsledelse blir gjerne assosiert med en type ledelse som verdsetter og bruker kulturelt mangfold på en måte som skaper et produktivt arbeidsmiljø. Det er av stor betydning at ledelsen har aksept for ulikhet og forstår hvordan å ta i bruk den enkeltes fulle potensiale.

## **7.2 Skape nærhet til det ukjente er viktig**

*«Egentlig så er de ikke noe annerledes enn oss. Jeg skal ikke si «du» og «vi» og «dem». Det er jo et «vi». Behovene er jo vel det samme, det er ikke noen forskjeller sånn sett» (Arbeidsgiver H).*

Berg et al. (2012) fremholder gjennom sin undersøkelse at mangfold som strategi representerer i dag et «vi» perspektiv, og dermed har det skiftet fra et lønnsperspektiv til et spørsmål om inkludering, likeverd og samfunnsansvar. Arbeidsgiver H mener at mennesker uansett bakgrunn har de samme behovene og verdsetter betydningen av et «vi» perspektiv. Sett i lys av grunnleggende psykologiske behov, handler det om behovet for «kompetanse», «autonomi» og «tilhørighet» (Ryan & Deci, 2000). I studie til Chen et al. (2015) er det nettopp avdekt at disse behovene er lik verdsatt uansett hvilke land man er født og oppvokst i, og fravær av disse kan skape frustrasjon og uelse. I forhold til arbeidslivet vil det innebære like muligheter for like kvalifikasjoner, og mennesker med uansett landbakgrunn har behov

for å bli inkludert og arbeidslivet er en viktig arena for identiteten til den enkelte (Valenta, 2008).

De fleste arbeidsgiverne fra disse to kommunene har til dels ikke så lang erfaring med innvandrere med fluktbakgrunn. De første flyktningene kom til kommunene som et resultat av flyktningetilstrømningen som foregikk i 2014 / 2015, og dermed fremstår flyktningene som noe ukjent for mange. Dette gjelder spesielt for ansatte i arbeidsplassen, brukere og kunder. Det handler dermed om å «skape nærhet til det ukjente», noe som arbeidsgiverne i form av ulike tiltak og tilnærminger bidrar til å fremme mer kjennskap og aksept blant sine egne ansatte og blant kunder og brukere. Skape nærhet til det ukjente handler også om at arbeidsplassen i sin helhet bidrar til at den enkelte innvandrer med fluktbakgrunn får mer kjennskap og nærhet til arbeidsmiljøet og opplever seg selv inkludert. Dette ansees av flere arbeidsgivere som viktig nettopp for å bidra til inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

Enkelte arbeidsgivere trekker frem viktigheten av åpenhet og informasjon i arbeidsgivernes arbeid med inkludering. Dette innebærer å være åpen med egne ansatte og gi tilstrekkelig informasjon slik at de blir bedre i stand til å inkludere når det er snakk om praksisutplassering hos en innvandrer med fluktbakgrunn. Informasjon mener de også handler om at en selv som arbeidsgiver innhenter nok kunnskap fra den enkelte slik at det gir økt forståelse og bedre muligheter for tilrettelegging. Arbeidsgiver A forteller følgende:

*Vi er veldig åpen her da, med hverandre. Og det som er at jeg tar ikke konkrete avgjørelser i forhold til folk som de skal jobbe sammen uten at jeg informerer alle om det, forklarer hvorfor den personen er på arbeidsplassen vår. Så jeg introduserer alle på en ordentlig måte, gjør jeg. Og det tror jeg også er en av nøklene til inkludering generelt da, at det er viktig å involvere alle, og forklare hvorfor. Som regel så er det informasjonsmangel som gjør at folk ikke har forståelse for ting. (Arbeidsgiver A).*

Slik arbeidsgiver trekker frem, er det viktig å informere sine ansatte slik at det blir mer aksept blant ansatte for å inkludere. Ikke minst mener arbeidsgiver at det er som regel informasjonsmangel som forårsaker til at det skapes barrierer for inkludering i arbeidsmiljøet. Dette er også noe som arbeidsgiver C har blitt mer bevisst på etter å ha gjort seg noen erfaringer. Vedkommende forteller om motstand fra sine medarbeidere når en person med

fluktbakgrunn skulle ha praksisutplassering. Arbeidsgiver forteller at hvis ting skulle ha vært gjort annerledes, ville vedkommende ha gitt tilstrekkelig informasjon til sine medarbeidere før og under oppstart av praksis. Likevel fikk ansatte større forståelse for personen etter at de ble bedre kjent med personen og dette skapte mer åpenhet og aksept og dermed mer vilje til å inkludere:

*Når medarbeidergruppa begynte å bli kjent litt med NN, og vi begynte og spørre litt om det ansatte og medarbeidere lurte på, så fikk man større åpenhet og aksept. Samtidig som jeg også utfordret medarbeidergruppa til at dette her er et medmenneske som skal være hos oss, og det er litt opp til oss hvordan vi tar imot denne her personen også. (Arbeidsgiver C).*

Arbeidsgiver F trekker også frem viktigheten av å informere egne ansatte når man tar inn noen som har en annen etnisitet. Det er dog viktig at medarbeiderne føler ett viss grad av ansvar ved inkluderingen, hvor dette hviler i stor grad på arbeidsgiverens evne og vilje til å få ansatte til å forstå viktigheten av det. Ikke minst mener arbeidsgiver at egne holdninger og verdier er av stor betydning, nettopp på grunn av at arbeidsmiljøet blir påvirket av dette. Sandal et al. (2013) fremholder at lederstilen og holdning til mangfold i arbeidsplassen er av stor betydning for trivsel og tilknytning til arbeidsplassen hos ansatte. Det er avgjørende om lederen har en høy eller lav bevissthet omkring ansattes kulturelle forskjeller.

Viktigheten av tydelighet og forventninger blir trukket av enkelte arbeidsgivere når de selv eller andre arbeidsgivere skal inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Følgende mener arbeidsgiver D:

*Altså hvis du kommer fra en annen kultur og du ikke kjenner til hvordan dette her foregår, hva er forventningene? Hva er leveransen? Ja, da blir det vanskelig. Ingen ønsker å gå på en arbeidsplass og være «oppe» på de andre. Altså de fleste av oss er skapt slik at vi ønsker å bidra med noe, og det er jo klart at hvis det ikke er noen forventninger til den som er der annet enn at den skal lære seg språket og de andre rundt skal bidra, da vil det ikke bli noe, altså, det skaper ikke noe stolthet til den enkelte. Så jeg tror at både ledere og ansatte må være mer tydelig og se sitt ansvar når de tar inn folket. (Arbeidsgiver D).*

Slik som arbeidsgiver mener er det viktig at arbeidsgiverne og deres ansatte ved praksisutplassering selv tar større ansvar og bidrar med mer jobbutvikling hos den enkelte. Dette nettopp på grunn av at menneske har behov for å bruke seg selv og være en bidragsyter innen jobbsammenheng. Ryan og Deci (2017) fremholder at mennesket har behov for å være i interaksjon med omgivelsene og bruke egne evner og ferdigheter, derav gjennom dette søke å beherske ideelle utfordringer. Dette blir definert som «kompetansebehovet», hvor følelsen av å være kompetent og ha kompetanse på et felt kan styrke ens indre motivasjon. Slik som arbeidsgiver D mener er det viktig at det stilles større forventninger til den enkelte, nettopp for at de skal bli i bedre stand til å bruke seg selv og utføre relevante arbeidsoppgaver som igjen gir mer stolthet for den enkelte. Dette forutsetter da tydelighet fra arbeidsplassen. Arbeidsgiver G trekker også frem viktigheten av å være tydelig som leder og samtidig vise hva slags forventninger det ligger i arbeidsplassen. Det forutsetter også at man som arbeidsgiver gir tilbakemelding på kvaliteten på den jobben som gjøres. Gjennom tilbakemeldinger viser også arbeidsgiver til større anerkjennelse. Arbeidsgiver H på sin side trekker frem gode fadderordninger i sin arbeidsplass som viktig arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn når de har praksisutplassering. Fadderne er plukket ut med «omhu», mener arbeidsgiver. De har evnen til å se og forstå den enkelte, samt bidrar med veiledning og støtte slik at den enkelte skal utvikle seg både med tanke på språk og kunnskap om arbeidsplassens spesifikke arbeidsoppgaver. Ikke minst mener arbeidsgiver at hun samtidig investerer gjennom slike ordninger, hvor hun kan senere benytte seg av egnede kandidater til ordinær ansettelse. Arbeidsgiver investerer i det som Becker (1962) definerer som «firmaspesifikk humankapital». Opplæringen som gis kan benyttes i en rekke ulike firmaer med bakgrunn i produkt, type arbeid eller geografisk plassering. Gjennom økt investering i den enkeltes humankapital, gir det økt muligheter for egen arbeidsplass å benytte seg av kompetansen, samtidig gir det økt mulighet for den enkelte å benytte seg av sin kompetanse innen nærliggende yrker hos andre arbeidsgivere.

Enkelte arbeidsgivere trekker frem viktigheten av sosiale arrangementer i jobbsammenheng som viktig i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn. Dette gir gode muligheter for ansatte og den enkelte innvandrere med fluktbakgrunn å bli bedre kjent med hverandre. Både arbeidsgiverne A, C og G mener at slike tiltak gir økt mulighet for inkludering og tilhørighet. Ikke minst mener enkelte at det er viktig at arbeidsgiveren legger til rette slik at den enkelte føler seg som en del av arbeidsmiljøet og blir inkludert innenfor alle forhold i arbeidsplassen. Følgende forteller Arbeidsgiver A:

*Våre praksispersoner får være med på alt i arbeidsplassen her. Ja, sammen med sosiale arrangementer, personalmøter og sånne ting. Det er fordi at fra dag en så er de en del av stabelen, så de skal være med på alt. Gjør ikke en forskjell der. Så vi er team i lag. Jeg ser på laget vårt som et fotballag egentlig. Noen er «coach» og noen er kaptein, også har du spillere. Man er nødt til å ha alle med, så alle er like viktig. (Arbeidsgiver A).*

Innen rammen av grunnleggende psykologiske behovsteori trekkes «tilhørighetsbehovet» frem som viktig kilde for menneskets motivasjon, produktivitet og tilfredshet. Dette behovet innebærer at mennesket har behov for å etablere sosiale bånd til og knytte seg til andre. Det innebærer behovet for å oppleve trygghet i en gruppe eller det miljøet man ferdes, hvor relasjonene oppleves støttende og tilfredsstillende. Behovet dreie seg i stor grad om å oppleve respekt, anerkjennelse og kjærlighet fra andre (Ryan & Deci, 2000). Arbeidsgiver G mener også at det er viktig at den enkelte føler seg selv som en del av arbeidsmiljøet, hvor relasjonene skal baseres på respekt. Ikke minst at arbeidsgiveren viser anerkjennelse for den jobben som gjøres ved å gi tilbakemelding. Arbeidsgiver legger også til rette slik at alle kan meddele sine meninger som har betydning for arbeidshverdagen, hvor det er viktig at den enkelte føler seg trygg ovenfor arbeidsgiver. Disse arbeidsgivernes måte å anse viktigheten av inkluderingsarbeid kan sees i sammenheng med Sabharwal (2014) sin undersøkelse om hva som er viktig for organisasjonens inkluderende atferd (Organizational Inclusive Behaviors) (OIB). Tre faktorer trekkes frem som viktige faktorer for OIB, hvor disse karakteriserer arbeidsgivere som lykkes med mangfoldsarbeid og hva som bidrar til en produktiv arbeidsplass med fornøyde arbeidstakere. Det første er forpliktelse fra øverste leder til å fremme inkludering. Det andre er muligheten til å ha innflytelse på organisasjonens avgjørelser og det tredje faktoren er rettfærdig behandling. Det mest essensielle er dedikerte ledere som bygger opp under inkludering innen alle nivåer i organisasjonen.

Enkelte arbeidsgivere trekker frem viktigheten av at arbeidsplassen har kjennskap til den enkeltes kulturbakgrunn, nettopp for å forstå mer og skape et inkluderende arbeidsmiljø hvor det er viktig å legge til rette for kulturelle behov. Arbeidsgiver B og C mener at dette fordrer da at arbeidsgiver selv og deres ansatte engasjerer seg ved å hente mer kunnskap fra den enkelte selv. Arbeidsgiver G og HR koordinatør forteller hvordan de arbeider for å fremme flerkulturell forståelse og aksept i arbeidsplassen blant sine ansatte. Arbeidsplassen tilfører mer kunnskap hos ansatte ved å legge til rette for «E-læring» som omhandler «diversity».



Ikke minst har arbeidsplassen tilrettelagt ulike matretter under lunsjpausene slik at de som har behov for andre kosthold på grunn av religion får dekket sitt behov. Arbeidsgiver H på sin side legger til rette for kulturell forståelse på denne måten:

*Vi har sånne internasjonale dager. Da får hver og en ta med seg sin kultur inn og ha kulturelle innslag fra sitt eget hjemland. Så vi koser oss og spiser mat og hører på musikk. Så kulturen synes jeg det er veldig fint at de viser frem da, så alle sammen skal få lov til å ta vare på sin kultur. (Arbeidsgiver H).*

Disse arbeidsgiverne som legger til rette for økt kulturell forståelse sammenfaller med Wrench (2007) sin typologi i kategori to som omhandler «making cultural allowances (tilrettelegge for kulturelle behov). Dette går ut på å iverksette tiltak som kan føre til økt forståelse om ansattes ulike kulturelle og religiøse behov. Dette kan gjøres gjennom kursing eller møter hvor andre ansatte får kunnskap om kulturelle og religiøse forhold. Sandal et al. (2013) fremholder også at en «god» leder på flerkulturelle arbeidsplasser karakteriserer en leder som har bevissthet omkring ansattes kulturelle forskjeller og at det legges til rette for «kryss-kulturelle» møter. En slik lederstil blir definert som «mangfoldsledelse», og i undersøkelsen til Sandal et al. (2013) ble det avdekt at ansatte foretrekker en slik lederstil og dermed gir det positivt utslag for ansatte innenfor ulike områder. Både arbeidsgiver G og H trekker i flere anledninger at flerkulturelt mangfold i arbeidsplassen er «berikende», noe som også bør verdsettes av andre arbeidsgivere. Disse arbeidsgivernes tilnærming og deres meninger om viktigheten av flerkulturelt mangfold samsvarer meget med det Stevens et al., (2008) definerer som «multiculturalism» (multikulturalisme). Dette innebærer at arbeidsgiver verdsetter kulturelle forskjeller og anser det som en ressurs for organisasjonen. Den enkeltes identitet, slik som rase, etnisitet, religiøs tilhørighet blir anerkjent. I studie til Janson et al. (2016) er det avdekt at ansatte med majoritetsbakgrunn verdsetter «fargeblind» tilnærming til mangfold, mens ansatte med minoritetsbakgrunn viser til økt tilfredshet med jobben ved multikulturell tilnærming hvor deres bakgrunn blir verdsatt og anerkjent. Arbeidsgiver G og H mener dog at deres ansatte også verdsetter og opplever mangfoldighet som berikende og lærerikt. Ikke minst mener arbeidsgiverne at de har klart å fremme en arbeidsplass hvor deres ansatte og innvandrere med fluktbakgrunn enten i praksis eller i ordinær ansettelse gir uttrykk for å trives i jobben. Arbeidsgiverne mener at dette er en av de mest grunnleggende og viktigste arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet, hvor hele organisasjonen bidrar med inkluderingen. Gjennom denne måten å

arbeide med flerkulturell arbeidsplass, kan i noen grad relateres til sjette kategorien til Wrench (2007) som omhandler «diversity management / mainstreaming» (mangfoldsledelse). Mangfoldsideologien er etablert som «mainstream», med andre ord gjeldende i hele virksomhetens tilnærminger. Denne kategorien blir delt i to stadier. Det første handler om å verdsette mangfold, hvor det er positivt ønske om å jobbe for en etnisk blandet arbeidsstyrke. Ikke minst å verdsette de positive fordelene det kan bringe med seg. Det andre er å lede mangfoldet aktivt, hvor det utvikles en heterogen organisasjonskultur og den mangfoldige arbeidsstokken bidrar til å oppfylle organisasjonens mål (Wrench, 2007, s. 44). Arbeidsgiver G trekker særlig frem det andre stadiet i kategori seks, hvor vedkommende anser viktigheten av å ha en «mix» arbeidsstokk for at ansatte skal nettopp oppfylle organisasjonens mål.

### **7.3 Motvirke negative holdninger er viktig**

*«Det var en kunde som sa at: «dæven, det er fullt av med svartinger her» (Arbeidsgiver A).*

De fleste arbeidsgivere i dette prosjektet har erfart negative holdninger og fordommer fra andre ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn som har enten hatt praksis eller har fått tilbud om ordinær ansettelse i bedriften, og en arbeidsgiver forteller om egne holdninger. Arbeidsgiver A, B, D og H har erfart negative holdninger og diskriminerende ytringer fra kunder, brukere og pårørende av brukerne. Arbeidsgiver C har erfart diskriminerende holdninger blant egne ansatte, og arbeidsgiver G har erfart ytringer fra en ansatt som ble tolket rasistisk, mens arbeidsgiver F forteller åpent om egne ubevisste fordommer. Over 20 år siden påpekte Wrench (1996) viktigheten av å ha fokus på diskriminerende faktorer i arbeidsmarkedet, for mye av de barrierene som innvandrere møter på ligger nettopp i slike prosesser. Arbeidsgiverne i dette prosjektet trekker frem gjennom egne erfaringer viktigheten av å motvirke negative holdninger. Dette nettopp på grunn av at de har opplevd diskriminerende faktorer på nært hold, og dermed sett hvilke konsekvenser det gir eller kan gi for innvandrere med fluktbakgrunn. Ikke minst mener flere arbeidsgivere at deres bedrift representerer verdier som strider med negative og diskriminerende holdninger, dermed å motvirke negative holdninger er viktig. Disse arbeidsgiverne ønsker en arbeidsplass som er inkluderende. Både arbeidsgiver G og H har klare etiske retningslinjer og policyer for å motvirke negative holdninger i arbeidsmiljøet ved utfall av rasisme og diskriminering, mens arbeidsgiver B og D har gjennom erfaringer med enkeltstående tilfeller ansett viktigheten av å utarbeide retningslinjer for hvordan å håndtere utfall av diskriminering.

Arbeidsgiver F forteller om en situasjon som påvirket vedkommende meget som person i senere tid. Det manglet penger i kassen, og dette skapte en uro og irritasjonsmoment, for hvem av ansatte hadde tatt pengene. Uten å tenke så mye over hvem det kunne være, konkluderte vedkommende følende spontant: *«jo, det må være han utlendingen, for det kan ikke være de andre»*. Likevel ville arbeidsgiver undersøke dette nærmere, få en slags bevis på det. Gjennom å kontrollere de dagene personen hadde vært på jobb og sammenligne pengesummen i kassen, ville arbeidsgiver få sitt bevis. Eller sagt på en annen måte, få bekreftelse på egen antagelse som i det gitte øyeblikket var meget sterkt. Arbeidsgiver fikk seg dog en overraskelse, for det var ikke han «utlendingen»: *«Når det viste seg at jeg tok feil, så fikk jeg på en måte, hvordan skal jeg si det, jo, en skamfølelse. Jeg skjentes over meg selv»*. Ved spørsmål om hvorfor slike antagelser om at det var akkurat den person, kunne arbeidsgiver fortelle at det vet han faktisk ikke. Følelsen om hvem som hadde gjort det, kom bare automatisk og av seg selv, forteller han. Arbeidsgiver innrømmer samtidig at det er snakk om fordommer som han ikke selv var klar over at han hadde, for han anser seg selv som en person som er inkluderende og har ikke rasistiske holdninger. I teorien om «implisitt diskriminering» har fordommer og stereotypier som kommer i uttrykk gjennom holdning og handling sin forankring i det ubevisste hos mennesket. Ikke sikkert arbeidsgiveren selv definerer eller forstår egne holdninger som noe rasistisk eller diskriminerende (Bertrand et al., 2005). Ifølge Reskin (2000) foregår slike antagelser automatisk, hurtig og i en ubevisst prosess. Dette nettopp for å sortere den enorme informasjonen fra omverdenen, og beskytte eller forbedre egen status. Dette kan igjen i mer eller mindre grad føre til forvrengt kognitiv persepsjon som gir feilaktige informasjon om andre (Reskin, 2000). Arbeidsgiverens antagelser viser til hvordan egne ubevisste fordommer kan plassere enkelt individet innenfor visse kategorier som igjen kan gi feilaktig informasjon. Arbeidsgiver har etter denne episoden fått økt bevissthet rundt egne holdninger. Videre mener han at det er viktig å stille seg selv kritiske spørsmål om hvorfor man har slike tanker og prøve etter beste evne å endre egen måte å tenke på.

Både arbeidsgiver B og D forteller om sterke reaksjoner fra pårørende av brukere som bedriften eller virksomheten leverer tjenester til. Disse reaksjonene ble satt i gang på grunn av at arbeidsgiverne i samarbeid med kommunen ga tilbud om språkpraksis for enkelte innvandrere med fluktbakgrunn. Reaksjonene baserte seg på sterk motstand fra flere pårørende og det utartet seg til negative og fordomsfulle ytringer:

*Det var en sånn generaliserende holdninger. Her var det «jihadister», «muslimer» som vi hadde fått inn, det første folk tenkte. Så når vi fortalte at de er fra X, de er religiøs, tilhører litt sånn likt den norske kirke, ikke helt, men altså, de er ikke jihadister, islam, men altså, nå må vi skille her. Det er noe med å ha opplæring til folk rundt at selv om vi er svart, eller mørk, eller, ja ikke sant, så er det dermed ikke sagt at vi er verken sånn eller sånn. De er like forskjellig som alle oss som er hvit.*  
(Arbeidsgiver B).

Arbeidsgiver forteller at hun måtte «stoppe» opp litt og tenke over bedriftens verdier. Disse verdiene handler om aksept og respekt for ulikhet og mangfoldighet, og hvordan ansatte i arbeidsplassen lærer slike verdier til barn. Arbeidsgiver D trekker også frem det samme og mener samtidig at det er nettopp gjennom voksenes holdninger barn lærer hvordan å forholde seg til andre med annen etnisk bakgrunn. Med denne erkjennelsen ble det viktig for begge arbeidsgiverne å motvirke disse negative og generaliserende holdningene ved å ikke vise aksept for pårørendes ønske om å «få ut» personene som skulle ha språkpraksis. Arbeidsgiver B forteller at hun hadde møter med gjeldende personer og prøvde å endre holdningene deres ved å skape aksept. Enkelte fikk hun endret måten å tenke på, mens andre «nådde» hun ikke gjennom. Arbeidsgiver mener samtidig følgende: «Jeg kan skjønne at enkelte kan på en måte «backe» ut og tenke at dette her orker vi ikke å stå i, nei det her velger vi bort, vi vet at det blir trøbbel». Wrench (1996) fremholder at enkelte arbeidsgivere kan ekskludere folk med minoritetsbakgrunn ved å forklare at andre enn dem selv som har fordommer, slik som kolleger eller kunder. Det kan tenkes slik som arbeidsgiver B mener, at enkelte arbeidsgivere opplever det å motvirke negative holdninger som krevende, og dermed orker ikke å «stå i det». Dette er også noe som arbeidsgiver C trekker frem, hvor vedkommende mener at det er krevende å stå i slike prosesser. Videre mener arbeidsgiver at hvis man blir «revet» med og mister egen dømmekraft, kan det lettere føre til at man gir opp. I undersøkelsen til Bjerck et al. (2018) mener enkelte arbeidsgivere at å håndtere negative holdninger og diskriminering fra andre er en kamp de ikke ser nytten av, hvor belastningen blir større enn gevinsten. Konsekvensene blir da slik som Robert Merton (referert i Rogstad, 2001) omtaler, «the unprejudiced diskrimination». Arbeidsgiveren handler bedriftsøkonomisk rasjonelt nettopp på grunn av andres fordommer som kan forårsake ulemper for bedriften. Med slike handlinger fører det til at folk med innvandrerbakgrunn får begrenset sine muligheter i å få tilgang til arbeidsmarkedet. Likevel mener arbeidsgiver B at å motvirke og «stå imot» slike holdninger

er viktig arbeid. Det er viktig ikke bare for den enkelte og for bedriften, men også sett ut ifra et samfunnsperspektiv. Det handler ønske om å ha et demokratisk og et inkluderende samfunn, mener arbeidsgiver.

Arbeidsgiver C trekker frem viktigheten av å være trygg på seg selv som leder.

Vedkommende har ved oppstart av praksisutplassering for en innvandrer med fluktbakgrunn opplevd negative holdninger blant egne ansatte. Disse holdningene og reaksjonene fra ansatte ble opplevd som en utfordring for arbeidsgiver:

*Den største utfordringen jeg opplevde da, det var den fremmedfrykten. Ja, fordi at jeg ble utfordret selv, for jeg har den ikke så sterkt. Så jeg slet med å forstå hvordan andre kunne tenke sånn. Så jeg måtte virkelig gå inn i meg selv og sette meg inn i den frykten, for det handlet jo i utgangspunktet ikke om mennesket, det handlet om hvor man kom ifra, hvilken kultur man hadde levd i, og historier fra andre, rundt andre ting som handlet om landet man kommer ifra. (Arbeidsgiver C).*

Slik som arbeidsgiver beskriver hadde ansatte fremmedfrykt og påfølgende negative holdninger med forankring i personenes egenskaper innen rammen av etnisk og kulturtilhørighet. Kjeldstadli (2008) fremholder at denne måten å oppfatte visse grupper på blir lett «rasialisert». Raseperspektivet er ifølge Rogstad og Midtbøen (2010) forankret i grunnleggende virkelighetsoppfatninger og fungerer som en bekreftelse på majoritetsbefolkningens selvbilde. Arbeidsgiver C forteller videre følgende:

*Hvis jeg ikke var trygg på meg selv og de tankene jeg har rundt den praksisen, så har jo jeg kunne ha blitt påvirket såpass mye av mine medarbeidere at jeg har kunne ha trodd på historiene som har kommet, ikke sant, og de tilbakemeldingene og valgt at, nei, dette her kan vi ikke være med videre på. (Arbeidsgiver C).*

Ved å kjenne på utrygghet og bli utfordret på egne verdier, kan det kanskje føre til at andres fordommer blir overført til arbeidsgiveren. Det at arbeidsgiver «gir» etter, vil arbeidsplassen danne en kultur som skaper barrierer for innvandrere med fluktbakgrunn. Dette blir av Craig (referert i Rogstad & Midtbøen, 2010) definert som «systemisk diskriminering». Arbeidsgiver mener at i slike prosesser er det viktig å være tydelig ovenfor sine ansatte og vise at man er trygg på sine beslutninger. Samtidig utfordret arbeidsgiver sine ansatte med å reflektere

sammen om den enkeltes fordommer. Ansatte fikk også i oppdrag å snakke med personen og spørre om dens bakgrunn, nettopp for å få mer innsikt i hvem personen er. Denne måten å utfordre egne ansattes negative holdninger på, kan sees i sammenheng med Wrench (2007, s. 43) sin typologi om arbeidet med å bekjempe utestenging og diskriminering og ikke minst forbedre integrering av innvandrere og minoriteter i arbeidslivet. I tredje kategori beskrives viktigheten av å nettopp «challenging racist attitudes» (utfordre rasistiske holdninger). Dette går ut på å bevisstgjøre og endre holdninger for å redusere fordommer og rasistiske tilnærminger blant ansatte som kan både være ubevisste og grunnet fremmedfrykt. Tiltak som kan iverksettes kan innebære informasjonsarbeid og kampanjer i bedriften for å bevisstgjøre fordommer og diskriminering for økt forståelse av konsekvenser det kan gi for enkelt individet og for samfunnet i sin helhet. Arbeidsgiver G arbeider også etter denne måten å utfordre rasistiske holdninger. Vedkommende har «null» toleranse for diskriminering og rasisme blant sine ansatte, enten det måtte gjelde fordommer eller spøk:

*Vi prøver at det skal være en ganske respektfull tone, så vi aksepterer ikke at man har rasistiske spøk eller sexistiske spøk. Så det får ikke være sånn. Alle skal snakke med hverandre på samme nivå og på en respektfull måte, og det tror jeg vi har kommet langt med. Det har vært noen ageringer, men ikke så veldig mye. Alle vet om at her tar vi imot hverandre på god måte. Jeg tror nok at det er viktig. (Arbeidsgiver G).*

Arbeidsgiver mener at det er viktig som leder å være bestemt på at ytringer som kan tolkes negativt ikke er akseptert i arbeidsmiljøet. Det ene tilfelle arbeidsgiver trekker frem, handlet om at en av hans ansatte hadde på en spøkefull måte sagt noe til en annen ansatt med fluktbakgrunn, og når det kom arbeidsgiver til «øre» ble det tolket som rasistisk spøk. Arbeidsgiver tok dette meget alvorlig. Det ble sendt ut et informasjonsskriv til alle ansatte hvor det ble understreket at negative holdninger og utsagn tolereres ikke. Arbeidsgiver forventer at alle ansatte tar vare på hverandre og at alle blir inkludert og behandlet på en respektfull måte, noe som anses som viktig. Videre forteller HR koordinatoren følgende:

*Når vi er på jobb så har vi et rammeverk, og da har vi jo instruksjoner og etiske retningslinjer, vi har HMS «policyer», vi har «guidelines». Hvis at vi nå opplever at det er noen som på en måte har rasistiske holdninger eller uttalelser, så er det å kalle inn til møter, og korrigere atferd. Det kan vi også gjøre i form av skriftlig eller muntlig*

*varsel eller oppsigelse. Det spørres på hvordan overtredelsen er. (HR koordinator for arbeidsgiver G).*

Denne måten å arbeide med å motvirke negative holdninger kan sees i sammenheng med Wrench (2007, s. 44) sin fjerde kategori om «combating discrimination» (bekjempe diskriminering). Dette går ut på å bevege seg fra arbeid med å bekjempe diskriminerende holdninger og over til handlinger, nettopp på grunn av at menneskers holdninger preger deres handlinger, og dermed påvirker disse to dimensjonene hverandre gjensidig. Videre beskriver Wrench (2007) at bedriften kan også lage antidiskriminerende policyer på et høyere nivå når det er anerkjent at deres likeverdige arbeidsplass har rasistiske og diskriminerende utfordringer. HR koordinator for arbeidsgiver G mener også at det er viktig at den enkelte varler ifra ved forhold som oppleves som rasistisk eller diskriminerende. Arbeidsgiver på sin side mener at det er da viktig å skape en tillitsfull relasjon, slik at det oppleves trygt å varsle ifra.

Arbeidsgiver H har også klare retningslinjer for hvordan å gå frem ved utfall av negative holdninger. Vedkommende og hennes ansatte har vært vitne til trakasserende og stigmatiserende uttalelser fra enkelte brukere ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn på arbeidsplassen:

*Noen brukere kan faktisk være litt sånn stigmatiserende noen ganger. Ja, det er jo litt sånn rasistiske ting som kommer frem da. Jeg tror de blir litt redde, også blir det verbalt tilbake, ja. Men det kan være veldig sårende for flyktningen da, og det er sårende for oss også at de skal oppleve slikt. (Arbeidsgiver H).*

Det at innvandrere med fluktbakgrunn blir utsatt for negative holdninger fra andre, fører nettopp til at hele arbeidsmiljøet blir påvirket, mener arbeidsgiver. Dette er en arbeidsplass hvor arbeidsgiver har sterk inkluderende holdning blant sine ansatte, hvor de har lyktes med å skape et arbeidsmiljø som er basert på respekt og anerkjennelse ovenfor alle som jobber i arbeidsplassen, uansett om det er snakk om kandidater på praksis eller ordinær ansatte. En av årsakene til at de lykkes som de gjør, er på grunn «refleksjon» som arbeidsmetodikk og gode fadderordninger, mener arbeidsgiver, noe hun også anbefaler til andre arbeidsgivere i nærliggende bransjer. Bruk av «refleksjon» som arbeidsmetodikk innebærer daglige møter blant ansatte hvor de sammen reflekterer over forhold som har betydning for

arbeidshverdagen. Alle får anledning til å snakke og løfte frem sine tanker. Hvis det er noen som har manglende språkferdigheter, er det fadderne som snakker på vegne av vedkommende. Dette nettopp på grunn av at fadderne er stort sett hele tiden sammen med den enkelte som har praksisutplassering, og fungerer som en støttende person og tar slik som arbeidsgiver uttrykker: «baneveier for flyktingene i arbeidsmiljøet». Følgende måte blir refleksjon som metode brukt for å motvirke negative holdninger blant brukere:

*Slike ting tar vi opp i refleksjonene. Alle sammen går da en runde og forteller hvordan de har opplevd situasjonen. Så ser vi på lovverket vårt og hvordan vi skal forholde oss. Vi ser på helsepersonelloven, pasient- og brukerrettighetsloven, arbeidsmiljøloven, også kommer da strafferetten inn. Ja, for brukerne er også underlagt de vanlige lovene, så vi skal ikke finne oss i sånne ting. Vi lærer da mye og på en annen måte, også snakker vi om hvordan vi skal håndtere situasjonene. (Arbeidsgiver H).*

Slik som arbeidsgiver H trekker frem, henter arbeidsplassen sammen kunnskap fra ulike rettskilder for å finne frem til en riktig måte å gå frem ved utfall av uheldige hendelser i arbeidsmiljøet. Samtidig understreker arbeidsgiver viktigheten av at brukerne også er underlagt ulike lover som gjelder menneskerettigheter. Norge har forpliktet seg til å motarbeide diskriminering på ulike grunnlag ved tilslutning til internasjonale menneskerettighetskonvensjoner, slik som FN – konvensjoner, Europarådskonvensjoner og av rettsaker i EU (NOU 2011: 18, 2011). Forbudet mot diskriminering er regulert i likestillings- og diskrimineringsloven av 2017 og gjelder innenfor alle samfunnsområder, hvor formålet er å fremme likestilling og hindre diskriminering (Likestillings- og diskrimineringsloven, 2017, §§ 1 & 2). Gjennom denne måten arbeidsgiver arbeider med å motvirke og bekjempe negative holdninger, blir det nettopp skapt et arbeidsmiljø hvor det dannes felles grunnleggende verdier blant ansatte. Arbeidsplassen fungerer som et team med klare meninger om viktigheten av å sammen motvirke negative holdninger. Dette er med på å hindre en stor barriere for innvandrere med fluktbakgrunn og dermed påfølgende bedre muligheter for inkludering inn i det ordinære arbeidsmarkedet.



## 7.4 Oppsummering

I dette kapitlet har arbeidsgivernes meninger om hva som er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet blitt drøftet gjennom relevant forskning og teoretiske perspektiver om humankapital, mangfoldsledelse, diskriminering og selvbestemmelsesteori. Arbeidsgivernes meninger baserer seg på «inkluderingsvilje» hos arbeidsgiverne, hvor dette innebærer viljen av å «tørre å gi en sjanse», «skape nærhet til det ukjente» og «motvirke negative holdninger». De fleste arbeidsgivere mener at det er et samfunnsansvar som ligger i deres arbeid med å «tørre å gi en sjanse», mens andre anser verdien av flerkulturelt mangfold som et læringsperspektiv og berikende for arbeidsplassen, og noen få arbeidsgivere mener at arbeidet er lønnsomt for virksomheten og for samfunnet for øvrig. «Skape nærhet til det ukjente» innebærer viktigheten av å skape en inkluderende arbeidsplass hvor arbeidsgiver gjennom sitt arbeid bidrar til større aksept og tilføyelighet i arbeidsmiljøet for økt inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn. Dette innebærer å være åpen med egne ansatte og gi tilstrekkelig informasjon, ansvarlig gjøre ansatte for inkludering, være tydelig, forvente mer av den enkelte ved praksis, gi tilbakemelding på jobbutførelse, tilrettelegge for sosiale arrangementer og kulturelle behov. De fleste arbeidsgivere har opplevd negative holdninger fra andre ovenfor innvandrere med fluktbakgrunn enten i løpet av en praksisperiode eller i ordinær ansettelse. Med det trekkes arbeide med å «motvirke negative holdninger» som viktig. Gjennom ulike tilnærminger bidrar arbeidsgiverne til å hindre utstøting og påfølgende økt inkludering inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

Hvordan arbeidsgiverne bidrar med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet og hva de mener er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid har også blitt sett i sammenheng med Wrench (2007) sin typologi. Selv om det varierer i noen grad hvordan de fremmer inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn, bidrar de fleste i ulike grad i Wrench sin kategori 1 til 4, mens noen få arbeidsgivere arbeider etter kategori 6. Ingen arbeidsgivere i dette prosjektet har dog trukket frem arbeide med «likestilling med positive tiltak», som er kategori 5. Likevel har arbeidsgiverne «vilje» til å inkludere ved å gi innpass enten det måtte være i form av praksisutplassering eller ordinær ansettelse.

## 8 Avslutning

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å utforske og belyse nærmere hva arbeidsgiverne mener er viktig i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Kunnskap og innsikt i arbeidsgiverperspektiver blir ansett som viktig for å kunne bygge broer inn i arbeidslivet og bidra til at flere som opplever utenforskap får innpass. Det har blitt formulert tre ulike forskningsspørsmål for å besvare problemstillingen, hvor disse skulle avdekke inkluderingsarbeidet i et mer helhetlig perspektiv gjennom å belyse nærmere hvordan bidrag fra fire aktuelle aktører kan gi innvandrere med fluktbakgrunn økt inkludering inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Disse aktørene er innvandrere med fluktbakgrunn, NAV, kommunen og arbeidsgiverne selv. Gjennom åtte semistrukturerte intervjuer med ni informanter fra åtte ulike bedrifter i to små kommuner i Trøndelag fylke har innsamling og analyse av data blitt gjennomført med inspirasjon fra Konstruktivistisk Grounded Theory. Informantene har delt sine meninger ved å trekke frem egne erfaringer og hvilke prosesser de har stått ovenfor. Analyse og drøfting av arbeidsgivernes meninger har dog blitt inndelt etter tre ulike tema som gjenspeiler forskningsspørsmålene. Teoriene humankapital, selvbestemmelsesteori, Supported Employment, diskriminering og mangfoldsledelse har blitt anvendt for å drøfte og understøtte arbeidsgivernes meninger.

Første forskningsspørsmålet omhandlet: *«hva slags kompetanse mener arbeidsgiverne er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet»*. «Jobbkompetanse» hos innvandrere med fluktbakgrunn ble identifisert som viktig kompetanse for å bli inkludert inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Dette innebærer språkferdigheter, sosiale ferdigheter, motivasjon og interesse, samt yrkesspesifikk kunnskap. Arbeidsgiverne har ulike erfaringer med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i sin virksomhet. Enkelte har vært motivert og engasjert i løpet av praksisperioden, mens andre igjen har blitt opplevd som lite motiverte. Motivasjon og interesse for å gjøre en innsats og øke egen kompetanse med tanke på språk og utdanning blir ansett av arbeidsgiverne som meget viktig.

Andre forskningsspørsmålet omhandlet: *«hva mener arbeidsgiverne er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet»*. «Helhetlig inkluderingsansvar» ble identifisert som viktig hos NAV og

kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Dette innebærer vektlegging av det ordinære arbeidsmarkedet som viktig læringsarena, skape tillitt i relasjon med bruker, jobbmatch, ta mer ansvar og økonomisk støtte. Arbeidsgiverne har ulike erfaringer i samhandling med NAV og kommunen. Enkelte mener de har fått tett oppfølging, mens andre mener at de har fått lite oppfølging. Samlet sett mener arbeidsgiverne det er viktig at NAV og kommunen tar mer ansvar ved praksisutplassering. Dette viser seg å ha betydning for om arbeidsgiverne er villige til videre samhandling og det påvirker mulighetene for inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

Tredje og siste forskningsspørsmålet omhandlet: *«hva mener arbeidsgiverne er viktig hos deres og andre arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet»*. «Inkluderingsvilje» ble identifisert som viktig hos arbeidsgivernes arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Dette innebærer viljen til å tørre å gi en sjanse enten det måtte gjelde praksisutplassering eller ordinær ansettelse, viljen til å skape nærhet til det ukjente ved å legge til rette for at hele arbeidsplassen inkluderer og viljen til å motvirke negative holdninger ved å hindre barrierer for inkludering.

Samlet sett viser funnene i dette prosjektet at arbeidsgiverne mener det er et felles ansvar i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Med felles ansvar siktes det til ansvar hos den enkelte innvandrere med fluktbakgrunn, NAV og kommunen og arbeidsgiverne selv. Ansvar hos den enkelte innvandrere med fluktbakgrunn handler om å ta aktiv del i inkluderingsprosessen ved å øke egen kompetanse når det gjelder språk og sosiale ferdigheter som forventes i en gitt jobbsammenheng, engasjere seg i arbeidet ved å vise interesse og motivasjon, samt være villig til å utvikle yrkesspesifikk kunnskap gjennom utdanning. Ansvar hos NAV og kommunen indikerer til at det må settes av mer tid og ressurser i oppfølgingen av den enkelte og av arbeidsgiver. Arbeidsgivernes ansvar ligger i begrunnelsen om å se sitt samfunnsansvar og bidra til at innvandrere med fluktbakgrunn får mulighet til innpass enten det måtte gjelde praksis eller ordinær ansettelse. Ærlighet, åpenhet og informasjonsveksling hos alle aktørene blir av arbeidsgiverne ansett som viktig. Dette innebærer at den enkelte innvandrere med fluktbakgrunn er åpen om sin egen bakgrunn og gir informasjon om seg selv til arbeidsgiver og ansatte i arbeidsplassen. Gjennom dette bidrar det til mindre usikkerhet hos arbeidsgiver

og deres ansatte, og påfølgende økt vilje og aksept for inkludering. Ærlighet i kommunikasjonen blir ansett som viktig, hvor den enkelte er ærlig hvis det har oppstått misforståelser. Hos NAV og kommunen innebærer det å være ærlig og åpen med arbeidsgiver om praksiskandidatens situasjon, samt gi tilstrekkelig informasjon slik at arbeidsgiver og dens arbeidsplass kan være bedre i stand til å legge til rette for inkludering og kulturell forståelse og behov. Hos arbeidsgiverne selv innebærer det å gi tilstrekkelig informasjon til egne ansatte slik at de får økt forståelse for hvorfor det er viktig å bidra med inkludering. Dette forutsetter åpenhet og ærlighet hos arbeidsgiverne ovenfor egne ansatte.

Arbeidsgiverne i dette prosjektet har ulike lederposisjoner og jobber innenfor ulike bransjer. De fleste har kort erfaring med å ha innvandrere med fluktbakgrunn i sin virksomhet, mens enkelte få har noe lengre erfaring. Samfunnsmessige argumenter for inkludering blir trukket frem av flere som viktig, mens andre anser betydningen av læringsperspektivet ved at flerkulturelt mangfold gir økt verdiskapning i bedriften, og noen få anser lønnsomhet i inkluderingsarbeidet ved å tilby ordinære ansettelser. Det kan tenkes at ved lengre erfaring, vil muligens flere se fordelene med inkluderingsarbeidet som noe lønnsomt for bedriften og lokalsamfunnet, nettopp på grunn av økt innvandring og viktigheten av å gjenspeile befolkningens behov.

I dette prosjektet er det etter beste evne forsøkt å leve etter idealene om å utføre Konstruktivistisk Grounded Theory som metode for innsamling og analyse av data. Det er nok for ambisiøst å påta seg påstanden om at det er konstruert «grunnfestet teori», noe som er grunntanken i GT. Metoden har snarere vært en inspirasjonskilde fra startfasen og frem til sluttresultatet. Prosessen har ført til økt innsikt for egen person og håper at det også kan tilføye mer kunnskap hos andre som finner interesse for tematikken. Svakheterne ved metodevalget indikerer til at det er utført intervju med relativt få informanter og dermed kan det ikke fastslås at data er mettet. Ikke minst representerer informantene fra to små kommuner hvor de fleste har relativt kort erfaring når det gjelder inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Med det kan det ikke automatisk overføres til å gjelde andre arbeidsgivere, spesielt ikke til de med mer erfaring. Ikke minst er analyse av data basert på egne konstruksjoner av datamaterialet i samspill med informantene, hvor egne perspektiver, faglig ståsted og bakgrunn kan muligens ha påvirket hvordan data er kodet og dermed påfølgende dannelse av kjerne kategorier. Det er dog viktig å påpeke at hensikten har ikke vært å finne frem til sannheter, men snarere å få frem stemmen til enkelt arbeidsgivernes

meninger ved å holde tett til data og dermed fremstille deres meninger slik det fortolkes og forstås av dem selv. Dette kan muligens også gi større refleksjoner hos andre som kanskje klarer å kjenne seg igjen i det som er hovedanliggende for akkurat disse informantene i dette prosjektet og hvordan dette blir løst av dem.

For senere forskning anbefales det å inkludere flere informanter fra samme arbeidsplass, slik som ansatte med oppfølgingsansvar, hvor deres daglige arbeide med å ivareta praksiskandidater kan belyses nærmere. Dette erkjennes som viktig etter å ha gjennomført dette prosjektet, hvor flere arbeidsgivere forteller nettopp om de ulike erfaringene og opplevelsene deres ansatte har stått ovenfor. Ikke minst kan det være hensiktsmessig å få frem deres suksess historier om hvordan inkluderingen har ført frem til ordinær ansettelse. Det er også av betydning å fange opp hva slags støtte de trenger fra NAV og eller fra kommunen for å lykkes med inkluderingen.

Avslutningsvis ønsker jeg å komme med noen refleksjoner rundt eget arbeid som veileder i NAV. Det er viktig å påpeke at denne refleksjonen baserer seg på arbeidsgivernes meninger om inkluderingsarbeidet, og dermed erkjennelsen om å stille noen kritiske spørsmål og refleksjoner. Jeg tror at når man stiller kritiske spørsmål, er det på grunn av at det er gjort oppdagelser som er viktig å meddele. Med det vil jeg spørre, har veiledere i NAV «tid» og «rom» for å ta mer ansvar? Har vi kompetansen som trengs for å gi bistand til folk som har opplevd ekstreme forhold ved flukt? Er vi oppmerksomme nok til å spørre arbeidsgiverne hva slags støtte de trenger når de sier seg villige til å være med i inkluderingen? Ivaretar vi arbeidsgiverne slik at de kjenner på at de gjør en viktig jobb? Jeg tror også at vi enkelte ganger er kanskje for opptatte av å se på egenskaper og kjennetegn ved individet når det ikke lykkes. Jeg mener vi bør etter beste evne rette «blikket» vårt mer utover og samtidig innover mot oss selv. Jeg mener vi bør stille oss kritiske spørsmål om hvordan var jeg i samhandling med bruker, hva var det i min fremgangsmåte som gjorde til at det lyktes eller at det ikke lykkes? Mye av svarene til disse spørsmålene finner man i arbeidsgivernes meninger i dette prosjektet. Med det har økt innsikt i arbeidsgiverperspektiver gitt økt forståelse og kunnskap om hva som er viktig i arbeide med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet.

## Litteraturliste

Arbeids- og sosialdepartementet. (2015). *Samarbeid mellom kommunen og Arbeids- og velferdsetaten om introduksjonsprogrammet for nyankomne innvandrere* (Rundskriv Q27/2015). Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeids- og sosialdepartementet. (2016). *NAV i en ny tid – for arbeid og aktivitet* (Meld. St. 33 (2015 – 2016)). Oslo: Arbeids- og sosialdepartementet.

Arbeids- og velferdsdirektoratet. (2019). *NAVs omverdensanalyse 2019. Utvikling, trender og konsekvenser fram mot 2030* (NAV-rapport 2019:1). Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Arrow, K.J. (1971). *Some models of racial discrimination in the labor market*. California: Rand.

Banerjee, R., Reitz, J.G. & Oreopoulos, P. (2018). Do large employers treat racial minorities more fairly? An analysis of Canadian field experiment data. *Canadian Public Policy*, 44 (1), 1 – 12.

Becker, G.S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70 (5), 9 – 49.

Becker, G.S. (1971). *The economics of discrimination* (2nd ed). Chicago: University of Chicago Press.

Berg, B. & Håpnes, T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet: mangfoldsstrategier i arbeidslivet*. Trondheim: SINTEF Teknologiledelse / IFIM.

Berg, B. & Ask, T.A. (Red.) (2011). *Minoritetsperspektiver i sosialt arbeid*. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S.H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS.

Bertrand, M., Chugh, D. & Mullainathan, S. (2005). Implicit discrimination. *The American Economic Review*, 95 (2), 94 – 98.

Bjerck, M., Røhnebak, M., Eide, T.H. & Andersen, T. (2018). *Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet* (ØF-rapport 02/2018). Lillehammer: Østlandsforskning.

Bratsberg, B., Raaum, O. & Røed, K. (2017). *Immigrant labor market integration across admission classes* (IZA PD. No. 10513). Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.

Bursell, M. (2014). The multiple burdens of foreign – named men – evidence from a field experiment on gendered ethnic hiring discrimination in Sweden. *European Sociological Review*, 30 (3), 399 – 409.

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory* (2. edition). California: SAGE.

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, K., Boone, L., Deci, E.L., Van der Kaap-Deer, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R.M., Sheldon, K.M., Soenens, B., Van Petegem, S. & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39 (2), 216 – 236.

Chiswick, B.R. (1978). The effect of Americanization on the Earnings of Foreign-born Men. *Journal of Political Economy*, 86 (5), 897 – 921.

Chiswick, B.R. & Miller, P.W. (2003). The complementarity of language and other human capital: immigrant earnings in Canada. *Economics of Education Review*, 22, 469 – 480.

Corbin Dwyer, S & Buckle, J.L. (2009). The space between: on being an insider-outsider in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8 (1), 54 – 63.

Cox, T.H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45 – 56.

Deci, E.L., Connell, J.P. & Ryan, R.M. (1989). Self – determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology*, 74 (4), 580 – 590.

Det kongelige kommunal- og regionaldepartementet. (2003). *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Ansvar og frihet* (Meld. St. 49 (2003 – 2004)). Oslo: Det kongelige kommunal- og regionaldepartementet.

Det kongelige justis- og beredskapsdepartement. (2016). *Rundskriv til lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (introduksjonsloven)* (Rundskriv G-01/2016). Oslo: Det kongelige justis- og beredskapsdepartement.

Djuve, A.B. (2007). «Vi får jo to ekstra hender». *Arbeidsgiveres syn på praksisplasser for ikke-vestlige innvandrere* (Fafo-rapport 2007:26). Oslo: Fafo.

Drake, R.E., Bond, G.R. & Becker, D.R. (2012). *Individual placement and support: an evidence – based approach to supported employment*. New York: Oxford university press.

Eide, T.L. & Røhnebæk, M. (2018). *Samarbeid i og etter introduksjonsprogrammet. Utprøving og følgeevaluering. Rapport fra prosjektets andre fase* (ØF-rapport 04/2018). Lillehammer: Østlandsforskning.

Ely, R.J. & Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229 – 273.

European Communities. (2007). *Key competences for lifelong learning. European Reference Framework*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

EUSE. (2010). *European Union of Supported Employment verktøykasse*. EUSE/Leonardo Partnership. Hentet fra <https://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010-Norwegian.pdf>

Finansdepartementet. (2018). *Nasjonalbudsjettet 2019* (Meld. St. 1 (2018- 2019)). Oslo: Finansdepartementet.

Friberg, J.H. & Midtbøen, A.H. (2017). Ethnicity as skill: immigrant employment hierarchies in Norwegian low-wage labour markets. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44 (9), 1463 – 1478.

Frøyland, K. & Spjelkavik, Ø. (Red.) (2014). *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Fangen, K. (2010). *Deltakende observasjon* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Gagne, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331 – 362.

Glover, C.M. & Frounfelker, R.L. (2013). Competencies of more and less successful employment specialists. *Community Mental Health Journal*, 49 (1), 311 – 316.

Grimen, H. (2004). *Samfunnsvitenskapelige tenkemåter* (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Hardoy, I. & Zhang, T. (2010). Innvandrere i arbeid: Hjelper arbeidsmarkedstiltak? *Søkelys på arbeidslivet*, 27 (4), 343 – 363.

Hardoy, I. & Zhang, T. (2019). Fra flukt til etablering i det ordinære arbeidsmarkedet. *Søkelyset på arbeidsmarkedet*, 36, 55 – 78.



Hernes, V., Arendt, J.N., Jooa, P.A. & Tronstad, K.R. (2019). *Nordic integration and settlement policies for refugees. A comparative analysis of labour market integration outcomes*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers/Publication Unit.

Janson, W.S., Vos, M.W., Otten, S., Podsiadlowski, A. & van der Zee, K.I. (2016). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46, 81 – 93.

Justis- og beredskapsdepartementet. (2016). *Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk* (Meld. St. 30 (2015 - 2016)). Oslo: Justis- og beredskapsdepartementet.

Kjedstadli, K. (2008). *Sammensatte samfunn. Innvandring og inkludering*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Klethagen, P. & Spjelkavik, Ø. (2018). *Arbeidsinkludering og mentor. Første delrapport i prosjektet «Samarbeid om utvikling av inkluderingskompetanse i virksomhetene ved hjelp av «naturlig bistand» (mentor)»* (FoU-resultat 01:2018). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.

Kraal, K., Roosblad, J. & Wrench, J. (Eds.) (2009). *Equal opportunities and ethnic inequality in european labour markets. Discrimination, gender and policies of diversity*. Amsterdam: Amsterdam University Press

Kunnskapsdepartementet. (2018). *Integrering gjennom kunnskap. Regjeringens integreringsstrategi 2019 – 2022*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Levin, I. (2012). *Hva er sosialt arbeid?* Oslo: Universitetsforlaget.

Likestillings- og diskrimineringsloven. (2017). Lov om likestilling og forbud mot diskriminering (LOV-2017-06-16-51). Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL\\_5](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2017-06-16-51#KAPITTEL_5)

McGuinness, S., Pouliakas, k. & Redmond, P. (2017). *How useful is the concept of skills mismatch?* (IZA DP No. 10786). Bonn: IZA Institute of Labour Economics.

Midtbøen, A. H. & Rogstad, J. (2012). *Diskrimineringsens omfang og årsaker. Etniske minoriteters tilgang til norsk arbeidsliv* (Rapport 2012:1). Oslo: Institutt for samfunnsforskning.

- Midtbøen, A.H. (2015). Ethnic penalties in western labour markets. Contributions, explanations, critiques. *Nordic Journal of Migration research*, 5(4), 185 – 193.
- Mincer, J. (1958). Investment in Human Capital and Personal Income Distribution. *Journal of Political Economy*, 66 (4), 281 – 302.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi* (4. utgave). Oslo: De nasjonale forskningsetiske komiteene.
- NOU 2011: 18. (2011). *Struktur for likestilling*. Oslo: Barne- og likestillingsdepartementet.
- Quintini, G. (2011). *Over-qualified or under-skilled: A review of exiting literature* (OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 121). Paris: OECD.
- Proba samfunnsanalyse. (2017). *Samarbeid NAV-kommune om introduksjonsprogram – En kartlegging* (Proba – rapport nr. 2017 – 11, prosjekt nr. 17050). Oslo: Proba samfunnsanalyse.
- Reskin, B.F. (2000). Proximate causes of employment discrimination. *Contemporary Sociology*, 29 (2), 319 – 328.
- Riksrevisjonen. (2018). *Riksrevisjonens undersøkelse av forvaltning og bruk av arbeidsmarkedstiltak i NAV* (Dokument 3:5 (2017 – 2018)). Bergen: Fagbokforlaget AS.
- Rinaldi, M., Perkins, R., Glynn, E., Montibeller, T., Clenaghan, M., & Rutherford, J. (2008). Individual placement and support: from research to practice. *Advances in Psychiatric Treatment*, 14 (1), 50 – 60.
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn? Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. Oslo: Unipax.
- Rogstad, J. & Midtbøen, A.H. (2010). Den utdannede, den etterlatte og den drepte: mot en ny forståelse av rasisme og diskriminering. *Sosiologisk Tidsskrift*, 18(1), 31 – 52.
- Rogstad, J. & Sterri, E.B. (2014). «kulturelt betinget naturlig beskjedenheter». *En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger* (Fafo-rapport 2014:33). Oslo: Fafo.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self – determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well – being. *American Psychologist*, 55 (1), 68 – 78.

- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: The Guilford Press.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197 – 217.
- Sandal, G.M., Høivik Bye, H., Fyhn, T. & Markova, V. (2013). «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Society and Workplace diversity group. Institutt for samfunnspsykologi. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Schafft, A. & Spjelkavik, Ø. (2014). *Arbeidsgiverperspektiver på inkludering: Hva er god inkluderingskompetanse?* (AFI-rapport 5/2014). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51 (1), 1 – 17.
- Spjelkavik, Ø. (2012). Supported employment in Norway and in the other Nordic countries. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 37 (1), 163 – 172.
- Spjelkavik, Ø. & Thingbø-Støldal, B. (2014). Jobbmatch og jobbutvikling. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (s. 52 - 64). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Spjelkavik, Ø. (2016). *Arbeidsrettet brukeroppfølgning. «Place then train» i kvalifiseringsprogrammet i NAV?* (FoU-resultat 2016:03). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Statistisk sentralbyrå. (2019). *Registrerte arbeidsledige blant innvandrere*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl>
- Stendal, A.W. & Iversen, L.M. (2019). *Employment and traumatised refugees. A study of effective employment initiatives for vulnerable and traumatised refugees in the Nordic countries* (TemaNord 2019:521). Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Stevens, F.G., Plaut, V.C. & Sanchez-Burks, J. (2008). Unlocking the benefits of diversity. All-inclusive multiculturalism and positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44 (1), 116 – 133.
- Swanson, S.J., Becker, D.R. & Bond, G.R. (2013). Job development guidelines in supported employment. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 26 (2), 122 – 123.
- Thorshaug, K. & Valenta, M. (2012). *Et arbeidsmarked for alle? Innvandreres innpass og stilling på det norske arbeidsmarkedet*. Trondheim: NTNU Samfunnsforskning AS.

Tiltaksforskriften. (2015). *Forskrift om arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften)* (FOR-2015-12-11-1598). Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598#KAPITTEL\\_9](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2015-12-11-1598#KAPITTEL_9)

Valenta, M. (2008). The workplace as an arena for identity affirmation and social integration of immigrants. *Forum Qualitative Social Research*, 9 (2), Art. 14.

Wangen, G. (2014). Oppfølging på arbeidsplassen. I K. Frøyland & Ø. Spjelkavik (Red.), *Inkluderingskompetanse. Ordinært arbeid som mål og middel* (s. 65 – 92). Oslo: Gyldendal Akademisk.

Widner, D. & Chicoine, S. (2011). It's all in the name: employment discrimination against Arab Americans. *Sociological Forum*, 26 (4), 806 – 823.

Whitley, R., Kostick, K.M. & Bush, P.W. (2010). Desirable characteristics and competencies of supported employment specialists: an empirically – grounded framework. *Administration and Policy in Mental health*, 37 (1), 509 – 519.

Wrench, J. (1996). *Preventing racism at the workplace. A report on 16 European countries*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions.

Wrench, J. (2007). *Diversity management and discrimination. Immigrants and ethnic minorities in the EU*. Hampshire: Ashgate.

# Vedlegg 1 Godkjenning fra NSD



Marko Valenta

7491 TRONDHEIM

Vår dato: 23.10.2017

Vår ref: 56428 / 3 / BGH

Deres dato:

Deres ref:

## Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 06.10.2017.  
Meldingen gjelder prosjektet:

56428	<i>Hva mener arbeidsgiverne er viktig i arbeidet med å integrere personer med innvandrerbakgrunn i det ordinære arbeidsmarkedet</i>
Behandlingsansvarlig	NTNU, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Marko Valenta
Student	Noshin Skogstad

### Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

### Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter [sensitive opplysninger](#)
- veiledning i dette brevet
- NTNU sine retningslinjer for datasikkerhet

### Veiledning

#### Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.

Informasjon må minst omfatte:

- at NTNU er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger

*Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.*

- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

#### **Forskningsetiske retningslinjer**

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

#### **Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet**

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringsskjema.

#### **Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet**

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

#### **Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt**

Ved prosjektslutt 01.05.2019 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

### **Gjelder dette ditt prosjekt?**

#### **Dersom du skal bruke databehandler**

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

#### **Hvis utvalget har taushetsplikt**

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

#### **Dersom du forsker på egen arbeidsplass**

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Belinda Gloppen Helle

Kontaktperson: Belinda Gloppen Helle tlf: 55 58 28 74 / [belinda.helle@nsd.no](mailto:belinda.helle@nsd.no)

## Vedlegg 2 Informasjonsskriv med samtykkeerklæring

### **Vil du være med å dele dine meninger om inkludering av innvandrere i arbeidslivet?**

Jeg heter Noshin Skogstad og jobber for tiden med en masteroppgave i sosialt arbeid ved NTNU. Temaet for oppgaven er: «*Hva mener arbeidsgiverne er viktig i arbeidet med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet?*» Dine meninger er av stor betydning for å forstå og få mer kunnskap om virkemidler som kan være nyttig i arbeide med å bidra til at flere innvandrere får innpass i arbeidslivet.

#### Hvis du takker ja til å delta

Din deltakelse innebærer å delta på et intervju med meg som vil ta omtrent 1 time. Vi vil snakke om dine meninger om inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i arbeidsmarkedet. Jeg vil stille deg ulike spørsmål som blant annet omhandler hva du anser som viktige ferdigheter, kunnskap, egenskaper og holdninger hos innvandrere med fluktbakgrunn for å bli inkludert i arbeidslivet? Hva du mener er viktig hos NAV og kommunen sitt arbeid med å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn i arbeidsmarkedet? Hva du mener er viktig i ditt arbeid, for din arbeidsplass og for andre arbeidsgivere når det gjelder å inkludere innvandrere med fluktbakgrunn i arbeid? Det er ønskelig med en åpen dialog hvor du fritt kan fortelle om dine meninger. Selv jobber jeg som veileder i NAV, og vil forsikre deg at din deltakelse ikke vil på noen måte påvirke meg som både privat person eller som ansatt i NAV.

#### Hvordan vil informasjon fra deg brukes

Dersom det er i orden for deg ønsker jeg å bruke lydopptaker under intervjuet. Dette vil gjøre arbeidet lettere for meg hvor jeg i etterkant kan skrive ned presist det som har blitt sagt. Det du forteller vil bli anonymisert. Det innebærer at ditt navn og bedriftens navn vil ikke bli utlevert verken i oppgaven min eller til noen andre. Det er kun jeg som kommer til å ha tilgang til innholdet i lydopptaker og denne vil bli slettet etter at jeg er ferdig med oppgaven.

#### Din deltakelse er frivillig

Selv om du har sagt deg villig til å delta i denne studien, kan du når som helst mens jeg jobber med oppgaven frem til våren / høsten 2019 trekke deg fra studien uten å måtte forklare dette noe nærmere. Har du noen spørsmål før intervjuet eller i etterkant, ta gjerne kontakt med meg på telefon: 90248362. Min veileder heter Marko Valenta, professor ved NTNU.

Med vennlig hilsen

Noshin Skogstad

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt informasjon om prosjektet til Noshin Skogstad som omhandler arbeidsgivernes meninger om inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet. Jeg er villig til å delta gjennom å bli intervjuet om dette temaet.

Jeg er innerforstått med at deltakelse på dette prosjektet innebærer å bli intervjuet og at det vil bli brukt lydopptaker og disse vil bli skrevet ned for så å bli brukt i masteroppgaven til Noshin Skogstad. Jeg er klar over at jeg kan si nei til at intervjuet blir tatt opp på lydopptaker.

Jeg deltar på dette prosjektet med egen fri vilje og er klar over at jeg kan trekke meg fra dette når som helst, og også be om å få informasjon fra meg slettet.

---

Dato og underskrift



## **Vedlegg 3 Intervjuguide**

### **1. Kompetanse hos innvandrere med fluktbakgrunn**

- Hvilke erfaringer har du med innvandrere med fluktbakgrunn i praksis eller ordinær ansettelse?
- Hva slags ferdigheter og kunnskap mener du er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn når det gjelder å få tilgang til arbeid?
- Hva slags egenskaper og holdninger mener du er viktig hos innvandrere med fluktbakgrunn når det gjelder å få tilgang til arbeid?
- Hva har ført frem til at akkurat den personen har fått tilbud om jobb?

### **2. NAV og kommunen sitt arbeid**

- Hva slags erfaringer har du i samarbeid med NAV og eller kommunen i forhold til innvandrere med fluktbakgrunn?
- Hva må være på plass fra NAV og eller kommunen sin side for at du og din bedrift skal kunne legge til rette for inkludering av innvandrere med fluktbakgrunn?
- Hva mener du er viktig i NAV og kommunen sitt arbeid når de skal hjelpe innvandrere med fluktbakgrunn inn i det ordinære arbeidsmarkedet?

### **3. Arbeidsgivernes egeninnsats**

- Hva mener du er viktig i ditt arbeid når du har innvandrere med fluktbakgrunn i praksis eller ordinær ansettelse?
- Hva mener du er viktig hos andre arbeidsgivernes arbeid når de har innvandrere med fluktbakgrunn i praksis eller ordinær ansettelse?
- Hva skal til for at du skal ha mulighet til å gi tilgang til arbeid for innvandrere med fluktbakgrunn?
- Hva mener du skal til for at andre arbeidsgivere skal gi tilgang til arbeid for innvandrere med fluktbakgrunn?