

Samarbeid om mangfold

Håndbok for ledere

Anne Inga Hilsen & Reidun Eggesbø (red.)

Utarbeidet av ledere, tillitsvalgte og verneombud på
Radisson Blu Hotel Norge, forsker fra
Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og rådgivere ved NAV
Arbeidslivssenter Hordaland

Mai 2010



ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTET
THE WORK RESEARCH INSTITUTE

© Arbeidsforskningsinstituttet 2010
© Work Research Institute
© Forfatter(e)/Author(s)

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i "Lov om opphavsrett til åndsverk", "Lov om rett til fotografi" og "Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet".

All rights reserved. This publication or part thereof may not be reproduced in any form without the written permission from the publisher.

ISBN Ikkje tildelt

Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no

Web: www.afi.no

Innhold

Forord	4
Kapittel 1: Bakgrunn for prosjektet	5
Kapittel 2: Hva er viktig for inkluderende ledelse?.....	6
Kapittel 3: Inkluderende ledelse – hvordan arbeide med det?	7
Kapittel 4: Hva er kultur?	11
Kapittel 5: Arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn som ressurs	15
Kapittel 6: Rolleforståelse.....	18
Kapittel 7: Religion og religionsutøvelse.....	20
Kapittel 8: Språk og kommunikasjon.....	22
Kapittel 9: Ansvar for helheten.....	25
Kapittel 10: Inkludering	27
Kapittel 11: Rekruttering av arbeidskraft med utenlandsk bakgrunn	30
Kapittel 12: Diskriminering	32
Kapittel 13: Hva kjennetegner norsk arbeidsliv?	34
Kapittel 13.1 Fagforeninger og organisering av arbeidslivet.....	35
Kapittel 13.2 Partssamarbeid og den nordiske modellen.....	37
Kapittel 13.3 Ledelse og den nordiske modellen.....	39
Kapittel 14: Lovverk for ledere	41
Kapittel 15: Lov- og avtaleregulering av arbeidslivet	46
Kapittel 16: Tanker på tampen.....	47
16.1 "Hvis alle andre var som meg, så ville alt vært bra".....	47
16.2 "Men det er utenpå".....	47
16.3 Skaper fokus på mangfold forskjeller?.....	48
Kapittel 17: Kommentert litteraturoversikt	50

Forord

Denne håndboken er resultatet av et samarbeid mellom Radisson Blu Hotel Norge i Bergen, en forsker fra Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) og rådgivere ved NAV Arbeidslivssenter i Hordaland. Gjennom samlinger og individuelle aktiviteter har ledere, tillitsvalgte, verneombud og de eksterne støttespillerne samlet inn erfaringer og råd på temaområdet etnisk mangfold. Arbeidet er finansiert av NHO Arbeidsmiljøfond, og NHO Reiseliv og Fellesforbundet har deltatt i arbeidet.

Håndboken er ment å være et verktøy for ledere på tema etnisk mangfold, både i hotellbransjen og i arbeidslivet for øvrig. Håndboken tar opp kjente situasjoner og spør hva man kan gjøre i de situasjonene man står overfor som leder.

I arbeidet med tema har vi, i tillegg til egne erfaringer, også benyttet nettkurset "Ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv" som er utviklet av NHO, Lederne og Norsk Industri. Kurset formidles gjennom Industriskolen. Arbeidsgruppen på Radisson Blu Hotel Norge har gjennomført kurset og knytter mange av de egne diskusjonene opp til temaer dekket i kurset. I håndboken gjør vi klart der kurset er benyttet og der det er egne erfaringer som presenteres.

Oslo, mai 2010

Anne Inga Hilsen
Arbeidsforskningsinstituttet

Reidun Eggesbø
NAV Arbeidslivssenter Hordaland

Kapittel 1: Bakgrunn for prosjektet

Mangfold er et høyt prioritert tema i norsk arbeidsliv. Regjeringen har som mål at flere med innvandrerbakgrunn skal få brukt sine ressurser i arbeidslivet, da dette vil bidra til å øke den samfunnsmessige velferden så vel som den individuelle. Manglende inkludering av hele arbeidsstyrken er en stor utfordring for norsk arbeidsliv, både med tanke på arbeidskraftunderskudd, tidligavgang til ulike typer pensjonsytelser og manglende inkludering av innvandrerbefolkningen.

Hotellbransjen som er utgangspunkt for dette prosjektet, er en spennende og sosial bransje med sterk internasjonal orientering. Arbeidet er krevende og utfordrende med store muligheter for faglig og personlig utvikling. Bransjen har samtidig en del utfordringer knyttet til stor andel ufaglærte, arbeid på ubekvemme tidspunkt og mange arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn. Hotellbransjen har utfordringer knyttet til kommunikasjon og kompetanse i en bransje med store krav der faglærte og ufaglærte arbeider side om side i et hektisk arbeidsmiljø.

Inkluderende ledelse er en nøkkelfaktor for å få til endret praksis. Inkludering og håndtering av utfordringene med et mangfoldig arbeidsliv forutsetter handlingsevne på bedriftsnivå. Ledere som kan og vil, i samarbeid med fagforeninger som støtter opp om god praksis, er forutsetningene for å skape et mer inkluderende arbeidsliv.

Hovedmålsetningen i prosjektet har vært å utvikle et verktøy for å bistå ledere i arbeidet med inkluderende ledelse i hele reiselivsbransjen. Verktøyet er utarbeidet på bakgrunn av erfaringene i en pilotbedrift, men kan anvendes i andre bedrifter med lignende utfordringer og behov, både i reiselivsbransjen og i arbeidslivet ellers. Arbeidet har vært forankret i partssamarbeid, lokalt mellom ledelsen og tillitsvalgte, og overordnet mellom partene i arbeidslivet.

Kapittel 2: Hva er viktig for inkluderende ledelse?

Inkluderende ledelse er en ledelse som ser verdien av mangfold på arbeidsplassen og som ønsker å bruke mangfoldet til å skape en bedre og mer produktiv arbeidsplass. Enten det handler om kjønnsblandede miljøer, aldersmangfold, etnisk mangfold eller andre typer mangfold, handler det om samme tilnærmingen. Kjernen er kunnskap, holdninger og praksis.

Etnisk mangfold er en mulighet og verdi for arbeidsplasser som forvalter mangfoldet godt. Kjernen er:

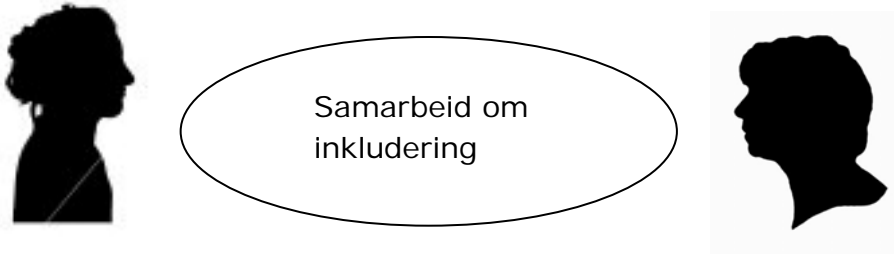
- **kunnskap** om etnisk mangfold,
- **positive holdninger** til disse gruppene arbeidstakere (bevisstgjøring om holdninger, stereotyper etc.)
- lederutvikling, **god ledelse** (dvs. utvikling av bedre praksis).

Kunnskap er nødvendig for å knuse fordommer og negative myter om arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn, og kunnskap hjelper ledere å utvikle bedre forståelse for etnisk mangfold som mulighet og utfordring på arbeidsplassen.

Positive holdninger til hvorfor og hvordan etnisk mangfold er en ressurs og verdi for bedriften, er viktig for å utvikle bedre praksis som forvalter etnisk mangfold på en bedre måte.

Praksis er kjernen i ledelse. Det er ikke hva ledere sier, men hva de også gjør, som er kjernen i god ledelse, og praksis må trenes på. Ledergruppen har et felles ansvar for å støtte hverandre i å utvikle god praksis, og sammen med tillitsvalgte og verneombud kan ledergruppen starte et samarbeid om å utvikle en inkluderende arbeidsplass.

Kapittel 3: Inkluderende ledelse – hvordan arbeide med det?



Hotellet som har utviklet denne håndboka har arbeidet lenge med mer inkluderende arbeidslivs (IA) tematikk. Inkluderende ledelse er et ansvar for ledere på alle nivåer og det involverer også tillitsvalgte og verneombud.

Organisering av utviklingsarbeid er alltid en utfordring i en travel hverdag. Møteplassene og tiden må organiseres, og det er en fordel å benytte seg av eksisterende møteplasser som dekker flere behov på en gang. Hotellet har allerede organisert sitt arbeid med Inkluderende arbeidsliv (IA) i en partssammensatt gruppe som møtes noenlunde regelmessig. Fordi arbeidsgiver, de tillitsvalgte og verneombudet allerede er involvert i samarbeid om inkludering gjennom den partssammensatte IA-gruppen, egner denne møteplassen seg bra til å diskutere alle sider ved inkludering. Tema etnisk mangfold ble dermed satt på dagsorden i disse møtene.

Ved hotellet er det etablert en samarbeidsform; **trekantmøter**, der leder, tillitsvalgt og verneombud ved hver avdeling møtes for å diskutere ulike former for driftsrelaterte og utviklingsrelaterte problemstillinger. Etnisk mangfold er et tema som også egner seg for disse møtene der de ulike rollene og ståstedene kan tilføre viktige bidrag til samtalen. Trekantmøter er en fleksibel arbeidsform for å ansvarliggjøre og synliggjøre felles interesse hos alle slags ledere på arbeidsmiljøområdet, både de ansatte (formelle ledere) og valgte ledere (verneombud og tillitsvalgte). Det er dessuten en lite tidkrevende måte å sikre en løpende dialog om både drift og utvikling, siden møtene er ment å ta kort tid og kunne passes inn i f. eks. en felles lunsjpause i måneden. Det er bedre å møtes kort og regelmessig enn å gjøre det så omfattende at det prioriteres bort i travle tider.

Vi har basert mange av diskusjonene i arbeidsgruppen på hotellet på et nettbasert kurs som heter Ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv. Nettkurset er utviklet i samarbeid mellom NHO, Lederne og Norsk Industri og formidles gjennom Industriskolen. Det er et nettkurs bestående av 7 moduler med forskjellige temaer som til sammen belyser sentrale sider ved etnisk mangfold som mulighet og utfordring på bedriftsnivå.



I kurspresentasjonen sies det at "Kurset kan med fordel gjennomføres gruppevis og dermed danne utgangspunkt for diskusjoner i grupper". Vi har brukt det som samtaleverktøy, dels i smågrupper og dels i større grupper. Hver modul kan gjennomføres separat, og erfaringene er at en modul lett kan brukes som samtaleverktøy i et møte og gi grunnlag for gode refleksjoner og diskusjoner av egen praksis og erfaring. Hver av de tematiske modulene ender med en rekke spørsmål som innbyr til egen-refleksjon eller diskusjon i gruppe.

Modulene i kurset har også vært benyttet på trekantmøtene, de faste møtene mellom leder, tillitsvalgt og verneombudet på den enkelte avdeling. Hver modul tar omtrent 10-15 minutter, og egner seg fint som tema for et kort samarbeidsmøte, så som trekantmøtene. I tillegg sikrer man at både ledere, verneombud og tillitsvalgte engasjerer seg i tematikken og bidrar med sine forskjellige erfaringer og ut fra sine forskjellige ståsteder.

Arbeidsgruppen var opptatt av at verktøyet måtte brukes internt, i ledergruppen, i møter mellom leder, tillitsvalgt og verneombudet og i avdelingsmøter. Det ble også nevnt at nettkurset egner for å tas inn i opplæring av nye verneombud, tillitsvalgte, linjeledere og i grunnopplæringen for AMU (arbeidsmiljøutvalg) medlemmer (40 timers kursene). Det ble sagt at kurset gjerne skulle vært mer tilpasset til egen bransje, men refleksjonsspørsmålene var overførbare til egen hverdag. Mange av eksemplene i kurset er hentet fra en byggarbeidsplass, men situasjonene som oppstår kunne ha skjedd ganske parallelt i de fleste bransjer.

Hotellet har vært med i et tidligere IA-prosjekt, der lederutvikling sto i fokus. Metodene som ble brukt og erfaringene fra dette prosjektet er bredt beskrevet i sluttrapporten (Hilsen, Olsvik & Steinum 2009). En av metodene vi brukte da, som også har vist seg enkel å gjennomføre og nyttig når det gjelder mangfoldstematikken, er kollegaveiledning.

Fra rapporten "På seniorvis - Seniorpolitikk i kvinnedominerte bransjer, tiltak for å hindre tidligavgang i hotell og helsevesen" av Hilsen, Olsvik & Steinum (2009):

Utgangspunktet for kollegaveiledning er at ledere i hverdagen ofte opplever at det er lite tid til å sette seg ned og diskutere ting skikkelig gjennom. Det blir gjerne noen 5-minutt nå og da, i forbindelse med at man treffes tilfeldig, diskuterer på et møte eller sitter sammen i lunsjpausen. Samtalene i hverdagen blir ofte ikke grundige, systematiske og undersøkende nok til at man virkelig kan gi hverandre god støtte og veiledning. Derfor er det noen ganger behov for å sette av tilstrekkelig med tid, og ha en gjennomtenkt struktur, for at en samtale mellom kolleger skal bli effektiv. Det finnes ulike metoder for å drive veiledning. Kollegaveiledning er en samlebetegnelse på metoder som fokuserer på hvordan kolleger kan bruke hverandre som ressurser i konkret problemløsning og oppgaveutførelse. Kollegabasert veiledning ligger innenfor den samme tradisjonen som blant annet aktiv lytting, med vekt på at den som får veiledning selv skal ta ansvar for egen situasjon, egen problemløsning, egen læring og egen utvikling. Utfordringen er å få den som mottar veiledning til selv å utforske sin egen situasjon, samtidig som vi holder egne ideer og forslag tilbake. Det betyr ikke at vi ikke skal gi råd når den tid er kommet i samtals sluttfase. Poenget er at vi må få den som får veiledning til å ta et aktivt ansvar selv, vi må forsikre oss om at hun har et klart bilde av egen situasjon, og at hennes egne ideer til løsning er aktivert. Først da kan vi introdusere noen forslag som vi selv mener er gode.

Hovedstrukturen i en Kollegaveiledning består av følgende sekvenser:

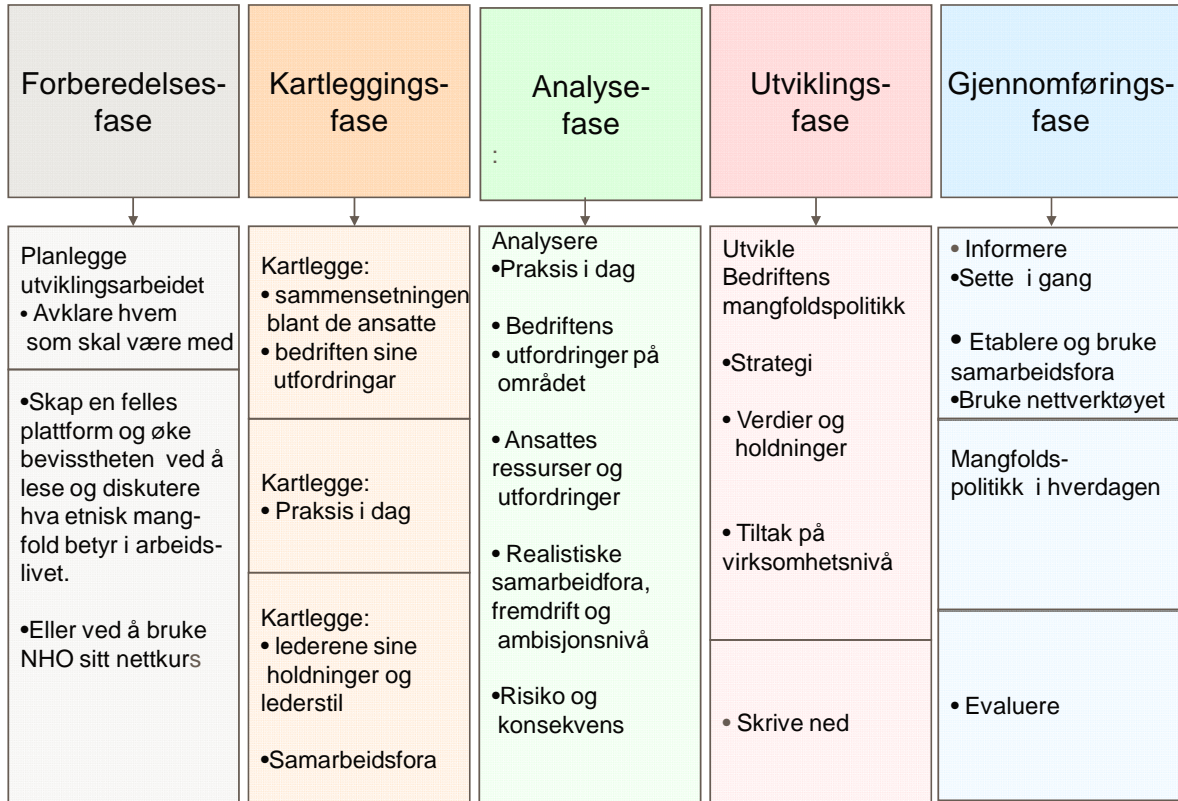
1. Alle i gruppen velger ut en problemstilling som de presenterer for de andre
2. Gruppen velger deretter ut ett problem og en problemeier som skal få veiledning
3. Problemeier redegjør for situasjonen
4. Veilederne stiller undersøkende spørsmål, ett og ett om gangen
5. Problemeier foreslår selv mulige løsninger
6. Veiledere gir råd
7. Problemeier vurderer rådene og sier hva hun kommer til å velge

I den konkrete øvelsen lederne ved hotellet gjennomførte valgte de fritt en situasjon der de så det som hensiktsmessig å rådspørre sine kollegaer. Noen erfarte at selve veiledningssituasjon ble for "gjennominstruert" dermed litt unaturlig, mens andre pekte på at nettopp den detaljerte gjennomføringsinstruksjonen bidro til en god veiledningssituasjon. Flere opplevde at det var vanskelig å holde igjen egne forslag men så samtidig nytten av å la den som ble veiledet selv komme frem til løsningen.

Etnisk mangfold er en lederutfordring, og ledere trenger støtte og samtalepartnere for å utvikle bedre praksis. Lederverktøy, som kollegaveiledning, er nyttige for å styrke utvikling av bedre praksis på alle områder, også etnisk mangfoldsområdet.

Arbeidet med å utvikle en god mangfoldspolitikk skiller seg ikke mye fra å jobbe med utviklingsarbeid på andre områder. I modellen nedenfor har vi satt opp hvordan dette systematisk kan gjøres.

Utvikling av mangfoldsarbeid – Beskrivelse av utviklingsprosessen



(Ref. www.seniorpolitikk.no)

Kapittel 4: Hva er kultur?

Kunnskap om etnisk mangfold er en av de tre sentrale elementene i inkluderende ledelse som vi beskrev i kapittel 2. Hva mener vi med kultur? Hva betyr etnisk mangfold? Det er viktig å kjenne til hvordan man kan forstå kulturer og hva som ligger i eventuelle kulturdefinerte forskjeller mellom arbeidstakere. I dette kapitlet skal vi først gi en definisjon av kultur og kulturens forskjellige lag. Deretter presenterer vi en kjent modell for å beskrive forskjeller mellom nasjonale kulturer. Til slutt har vi noen spørsmål for å hjelpe frem diskusjon og refleksjon over hva kultur betyr på arbeidsplassen.

Begrepet kultur og dens definisjon

Den kjente antropologen Edward Tylor brukte følgende definisjon på hva kultur er: "Kultur er den komplekse helheten som inkluderer kunnskap, trosoppfatning, kunst, moral, juss, skikker og alle andre ferdigheter og vaner som et menneske har tilegnet seg som medlem av et samfunn" (Tylor 1871).

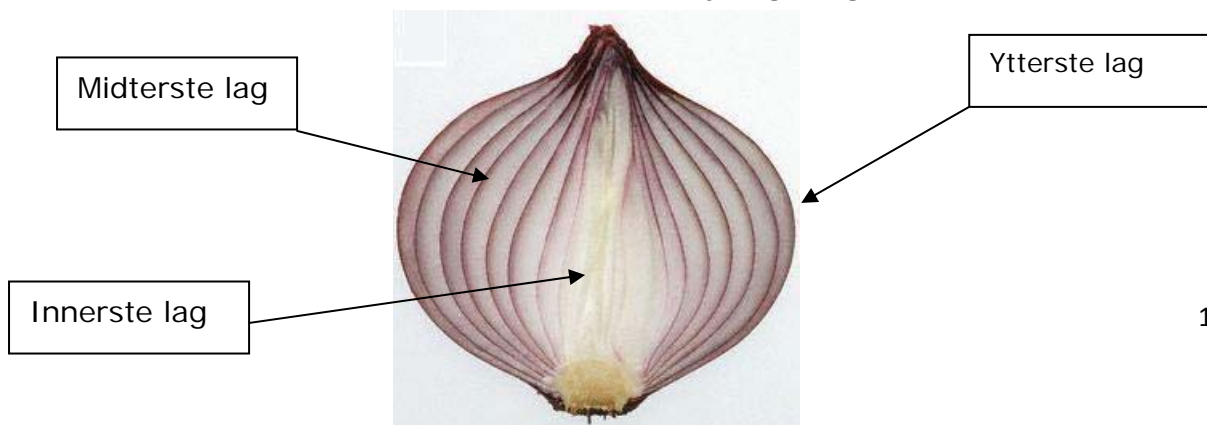
En nyere og lignende definisjon av kultur er: "Kultur er et system av felles trosoppfatninger, verdier, skikker, handlingsmønstre og artefakter (gjenstander skapt av mennesker), som medlemmer av et samfunn benytter for å forholde seg til verden og til hverandre. Kultur formidles fra generasjon til generasjon gjennom innlæring" (Bates & Plog 1990).

Det finnes uliker måter å definere kultur på, men følgende elementer er fellestrekk i de fleste definisjonene:

- Kultur gir oss struktur og forutsigbarhet i et fellesskap. Vi som hører til i samme kultur vet hvordan vi kan og skal oppføre oss. Dermed vil vi i noen grad også vite hva vi kan forvente av de andre medlemmene som hører til samme kultur.
- Kultur gir oss kunnskap om felles holdninger, verdier og normer slik at vi kan fungere godt som medlemmer i et fellesskap.

Kulturens forskjellige lag

Kultur kan beskrives som en løk med forskjellige lag.



Det ytterste laget symboliserer de elementene i en kultur som er mest synlig, som blant annet språk, mat, kleskoder, utseende (hud- og hårfarge), symboler.

Det midterste laget symboliserer elementer som ikke er så lett synlige, men som er merkbare når man ser etter dem. Slike elementer er blant annet adferd, måten man hilser på hverandre på, forholder seg til hverandre på, familie- og bostrukturer, ritualer og kollektive aktiviteter.

Det innerste laget er kjernen i kulturen og det som er minst synlig. Kjernen i kulturen påvirker atferden og oppførselen. Elementene i det innerste laget representerer det som er godt og ondt, riktig og galt, naturlig og unaturlig i kulturen. Disse verdiene er som oftest ubevisste for de som eier dem. Derfor kan ofte disse verdiene ikke diskuteres eller observeres direkte av andre. Verdier kan bare avledes fra hvordan folk oppfører seg under ulike omstendigheter.

Misforståelser kan oppstå når vi danner oss oppfatninger om en person basert på det vi ser i det "ytre laget". For eksempel når vi ser en person som har felles trekk med oss selv, er det lett å ta det for gitt at vi deler felles verdier. Eller omvendt hvis vi ser en som ser annerledes ut enn oss selv, kan vi fort danne oss oppfatninger av den personen som annerledes på basis av f. eks. stereotypier vi har hørt gjennom media. For eksempel kan vi tillegge mørkhårede personer som ser ut som de kommer fra Sør-Europa, at de er temperamentsfulle og hissige.

Verdidimensjoner og kulturelle forskjeller

Geert Hofstede er professor i organisasjonsantropologi og internasjonal ledelse og har skrevet en rekke bøker og artikler om kulturforskjeller. Hofstede har utarbeidet et system for verdidimensjoner som fokuserer i stor grad på forskjeller mellom nasjonale kulturer.

- Maktavstand:

Denne dimensjonen uttrykker i hvilken grad man aksepterer ulikhet i maktforhold.

Ved høy maktavstand er den enkelte innforstått med at noen få har makten. Bedrifter er hierarkisk oppbygd, og at alle har sin plass i systemet, trenger ingen begrunnelse. Ledelsen bestemmer, og medlemmene nedover i hierarkiet gjør det de blir bedt om å gjøre.

Ved lav maktavstand er strukturene flatere. Medlemmene tilstreber maktlikhet og forventer at ulikhet i maktforholdet skal begrunnes. De har medbestemmelse, og det forventes at de også skal ta initiativ og være kreative innenfor arbeidsområdet sitt.

Dette dreier seg om overordnet/underordnet-relasjonen. I kulturer med lav maktavstand vil mange foreldre oppmuntre barna sine til

uavhengighet fra tidlig alder. Lærere oppmuntrer elevene til å ta ansvar, være uavhengige og tenke kritisk. I kulturer med høy makt-avstand vil foreldre/barn-relasjonen være annerledes. Lojalitet, respekt og hengivenhet til foreldrene er en dyd. Det fører til en forventning om lydighet – i hvert fall formelt – og denne lydigheten skal være hele livet, også for voksne barn. Elever/studenter skal vise respekt for sine lærere og ikke motsi eller kritisere deres undervisning. Enveiskommunikasjon er vanlig i undervisningen.

I arbeidslivet har overordnet/underordnet-relasjonen det samme mønster i samfunn med høy maktavstand. En god overordnet forventes å oppføre seg som en god far (eller mor) overfor de underordnede. Paternalisme er normen. I kulturer med lav makt-avstand er paternalisme en uønsket holdning.

- Individualisme versus kollektivism:

Individualisme kan defineres som preferanse for "løst sosialt nettverk" der individene forutsettes å kunne ta vare på seg selv og sin egen nære familie. Motsetningen, kollektivism, representerer et tett knyttet sosialt nettverk der det forventes at storgruppen man tilhører viser lojalitet og tar vare på gruppens medlemmer.

I et kollektivistisk samfunn leder krenkelse til "tap av ansikt" I et individualistisk samfunn leder krenkelse til skyld og tap av aktelse.

I en individualistisk kultur er selvrealisering (individet realiserer hele sitt potensial på det området hun/han velger seg) viktig. I en kollektivistisk kultur er der i mot harmonisering inn i gruppen/-familien/organisasjonen viktigst. Tilhørighet står over selvrealisering i kollektivistiske kulturer.

- Maskulinitet versus femininitet:

Maskulinitet representerer en preferanse for måloppnåelse, pågåenhet og materiell suksess. Motsetningen, femininitet, foretrekker relasjoner, beskjedenhet, omsorg for de svake og livskvalitet. Den fundamentale forskjellen her er hvordan bedriften/samfunnet for-deler sosiale roller mellom kjønnene.

Noen samfunn streber mot maksimal forskjell mellom kjønnene slik at mennene får de pågående rollene mens kvinnene får omsorgs- og oppdragelsesroller. I disse samfunnene forventes lederne å være pågående og besluttsomme, rettferdige, og konkurranse- og handlingsorienterte. Konflikter løses ved bruk av makt.

Andre samfunn streber mot minimal forskjell mellom kjønnsrollene. Det betyr ikke bare at kvinner kan ta pågående, resultatorienterte roller, men også at mennene kan tillate seg å ta de mer mellom-menneskelige omsorgs- og oppdragerrollene. I disse samfunnene

streber lederne etter konsensus, likhet, solidaritet og livskvalitet og konflikter blir løst gjennom forhandlinger og kompromisser.

- Usikkerhetsdimensjonen

Denne dimensjonen uttrykker i hvilken grad medlemmene føler seg uvel i møte med usikkerhet og tvetydighet. Hovedsaken her er: skal man prøve å kontrollere fremtiden eller bare la den komme?

Kulturer med høy usikkerhetsdimensjon opprettholder rigide koder for tro og adferd, og er intolerante overfor "uortodokse" ideer og adferd. Regler er der for å formalisere struktur og standardisere prosedyrer.

Kulturer med lav usikkerhetsdimensjon har i stedet en mer avslappet holdning der praksis betyr mer enn prinsipper og avvik fra normene tolereres lettere.

- Langtidsorientering versus kortidsorientering

Kortidsorienterte kulturer har vanligvis stor respekt for tradisjoner.

Langtidsorienterte kulturer viser en evne til å justere tradisjonen inn i en mer moderne kontekst.

Etter hvert har det kommet flere verdidimensjoner som andre forskere har utviklet videre for å kategorisere forskjellene mellom kulturer. Vi må huske på at kulturer er ikke statiske men de utvikler seg over tid og i tråd med endringer i samfunnet. Dermed må man være forsiktig hvordan man tolker og bruker disse dimensjonene for å forstå forskjellene mellom kulturer.

Refleksjonsspørsmål

- Kan du nevne kulturelle forskjeller som du selv har opplevd eller har merket blant andre? Hva skjedde, hva var reaksjonen hvordan ble det håndtert? Lærte du/de andre noe?
- Hvordan kan du som leder håndtere slike kulturelle forskjeller?
- Hva slags råd kan du gi til dine medarbeidere for å bedre håndtere kulturelle forskjeller?
- Hva kan man gjøre for å fokusere mer på mennesket og mindre på kulturen og de kulturelle forskjellene?

Kapittel 5: Arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn som ressurs

Norsk arbeidsliv har opplevd vekst i senere år, samtidig som arbeidsledigheten er lav og yrkesdeltakelsen høy. Uten store, uutnyttede arbeidskraftressurser å ta av, har arbeidsinnvandring vært en løsning i mange bransjer. I tillegg kommer det mange innvandrere til Norge av forskjellige grunner, og disse ønsker å finne en plass i arbeidslivet. Det betyr at norsk arbeidsliv har et betydelig innslag av flerkulturell arbeidskraft. I en rapport fra 2006 (Fafo 2006) påpeker Gudmund Hernes at det arbeider flere svensker i Norge nå enn det gjorde i Unionstiden.

Flerkulturell arbeidskraft er ikke bare en nødvendig arbeidskraftressurs i arbeidslivet, men etnisk mangfold er også en verdi for bedriftene. På hvilke måter etnisk mangfold er en ressurs vil avhenge av bransje og type arbeid. I hotellbransjen gjelder dette en rekke områder.

Arbeidsgruppen på hotellet diskuterte på hvilke måter/i hvilke situasjoner er etnisk mangfold en verdi og/eller til nytte for avdelingene/hotellet. Mangfold som ressurs handler om å være en verdi/nytte både for gjester, medarbeidere og eiere. Diskusjonene viste en rekke områder der mangfold er en ressurs for hotellet:

- Språkkompetanse/kulturell kompetanse
 - Oversettelse av meny og gjestehenvendelser på E-post
 - For å bli enda bedre på kundemøtet og kunne gi en ekstra god service. Kunne få vite om det er noen spesielle hensyn man bør ta ut ifra kulturforskjeller
 - I klagebehandling (gi ekstra service, forstå hva problemet er)
- Serviceinnstilling
- Lage oversikt til bruk internt/mellom avdelingene over hva som finnes og hvem som har
 - Kompetanse på hvilket språk og kultur
 - Bakgrunn og utdanning
 - Spisskompetanse
- Nye innfallsvinkler/måter å arbeide på som kan føre til utvikling og forbedring
- Får mer fornøyde gjester fordi de har annen holdning, f eks blidere, effektive, arbeider hardt, mindre pauser

- Kulturkart (hva er verdsatt i ulike deler av verden, f eks kroppsspråk, gester etc.). Dette kan brukes både internt og til gjesterommet
- Frokostkonsept (frokosthjørner fra forskjellige land, som japansk, thai, etc.) der de som kjenner maten kan bidra til å få den autentisk
- Internasjonal mat kantinen, temadager, bruke lærling, noen fra andre avdelinger som ønsker å bidra (eks. en husøkonom som gjerne vil jobbe med mat)
- På det sosiale plan (Mat, karaoke med mer)

Alle arbeidstakere har et behov for å bli sett og hørt og respektert for den de er. Dette vil kunne føre til økt trivsel og dermed økt servicenivå.

I hotellbransjen kan etnisk mangfold lett komme gjestene til gode, og det finnes en rekke mulige bruksområder som kan utvikles. Et eksempel som ble diskutert i arbeidsgruppen på hotellet var å lage en gjestebrosjyre om hva man kan se i Bergen, bygd på anbefalinger fra forskjellige ansatte med ulik utenlandsk bakgrunn. Man kan intervju sine ansatte med utenlandsk bakgrunn om hvordan de opplever byen og hva de ville vist frem til andre. Ferske øyne kan se byen på andre måter enn de som er vokst opp der, og en slik brosjyre kan være interessant lesing for både norske og utenlandske gjester.

Et eksempel:

Hotellet har ikke selv utviklet denne idéen videre, men som eksempel har de intervjuet en stuepike fra Murmansk. Noen av hennes anbefaling for Bergen er som følger:

- * Rhododendron, Kirsebærtrærne og fontenen i Lille Lungegårdsvann. Det er fint å bli avbildet med blomstene. De er fantastiske og annerledes enn hun er vant til hjemmefra. Fossene i området er også flotte, og særlig er hun fascinert av Steindalsfossen.
- * Gamle Bergen er verdt å se. Det er interessant å se inn i husene og høre historien om hvordan rike og fattige levde på den tiden.
- * Fløien må besøkes. Det er fint å gå tur i området. Det er rolig og fredelig med fine naturopplevelser, og det er hyggelig å grille utendørs.

Ellers nevnte hun at hun hadde trodd det skulle være mer snø i Bergen enn det er.

Det er lett å se at slike anbefalinger kan suppleres og utvikles videre til en gjestebrosjyre med litt annet innhold enn de vanlige turistbrosjyrene. I

tillegg er det med på å synliggjøre verdien av etnisk mangfold innad på arbeidsplassen.

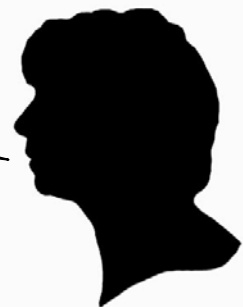
Mer fornøyde ansatte gir mer fornøyde gjester.

Refleksjonsspørsmål

- Hvordan er den flerkulturelle arbeidskraften en ressurs på din avdeling i dag?
- Hvordan ser det ut når det fungerer enda bedre?
- Hva må du gjøre for å komme dit?
- Hvem må du involvere?
- Hva er det første du må gjøre?

Kapittel 6: Rolleforståelse

"Kvinnelig leder går vel ikke an?"



Roller er et sett av plikter, rettigheter og forventninger som innehas av mennesker. I det daglige har vi en rekke roller. Vi kan være mor eller far i familien, sønn eller datter av våre foreldre, nabo, venn, kollega, treningskamerat og leder eller ansatt på jobben. I noen av disse situasjonene er vi i et jevnbyrdig forhold. I andre er vi i et overordnet eller underordnet forhold.

Som leder har du også en rekke forventninger til deg om hvordan du skal være som leder. I den norske kulturen er det relativt lav maktavstand, dvs. leder og ansatt anses som jevnbyrdige på mange måter. Dette kan være utfordrende når dine ansatte kommer fra kulturer med andre forventninger til hvordan lederrollen er utformet.

Et eksempel som ofte trekkes frem i diskusjonen rundt etnisk mangfold er forholdet til kvinnelige ledere. I mange kulturer er det ikke like vanlig at sjefen er en kvinne, og som kvinnelig leder kan du dermed møte fordommer og forventninger som gjør det vanskelig for deg å utøve lederrollen. Reiselivsbransjen har stor andel kvinnelige ledere, og det er en utfordring som ofte ble trukket frem av arbeidsgruppen på hotellet.

I Norge har vi en likestillingslov som sier at forskjellsbehandling på grunn av kjønn er ulovlig. Som det sies i nettkurset "Ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv": "I mange kulturer er forholdene mellom menn og kvinner slik at menn ikke kan ledes av kvinner". Hva gjør du som leder hvis du får en ansatt som ikke vil arbeide under en kvinnelig leder?

I slike tilfeller er det viktig at lederen kjenner til og er forberedt på situasjonen. Det er også viktig at de ansatte blir gjort kjent med hvordan det er i Norge allerede når de ansettes. Dette er dermed et viktig punkt å ta opp i ansettelsesintervjuet. Vi kommer tilbake til dette i kapittel 11.

Arbeidsgruppen på hotellet var opptatt av at informasjon og kjennskap til likestilling i norsk arbeidsliv er et ansvar for alle. Dvs. det bør presenteres som en del av beskrivelsen av hvordan arbeider vi på denne arbeidsplassen allerede i ansettelsesintervjuet. Det er et ansvar for den enkelte arbeidstaker å sette seg inn i kulturen og normene som gjelder i arbeids-

livet der de søker jobb. Det er også et tema som tas opp underveis hvis situasjonen oppstår, både av leder og kollegaer.

Mulige strategier for å ta det opp kan være at den kvinnelige lederen innkaller de mennene det gjelder til et møte og forteller om at det er vanlig med kvinnelige ledere i Norge. I dette møtet kan lederens leder også være tilstede for å sikre at den kvinnelige lederen har tilstrekkelig legitimitet og tyngde.

Det kan også tas opp på avdelingsmøter eller andre fellesmøter. Sannsynligvis vil slike holdninger til kvinner også føre til negativ forskjellsbehandling av kvinnelige kolleger, så det kan hende det er flere enn lederen som plages av holdningene.

Når man tar det opp er det viktig at det gjøres saklig og enkelt. Likestillingsloven gjelder på norske arbeidsplasser, og det er *mangel på kunnskap* som skal rettes opp på møtet. Tema trenger derfor å introduseres som informasjon om et saksforhold, ikke som et diskusjonstema. Man trenger ikke være enige eller uenige om det bør være slik, alle trenger å vite at det saklig sett er slik uansett individuelle meninger. Norsk arbeidsliv har spilleregler og disse må respekteres hvis man ønsker å arbeide der.

I nettkurset "Ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv" settes det frem noen gode **refleksjonsspørsmål** som egner seg for både egenrefleksjon og diskusjon i grupper:

- Har du opplevd noe lignende på din arbeidsplass?
- Hva mener du en kvinnelig leder bør gjøre hvis en slik situasjon oppstår?
- Hva mener du ledelsen bør gjøre?

Kapittel 7: Religion og religionsutøvelse



"Jeg spiser ikke svinekjøtt"

Diskriminering på grunn av religion er forbudt i Norge. Samtidig kan religion og religionsutøvelse skape problemer eller konflikter på arbeidsplassen. Vanlig nevnte situasjoner er bruk av religiøse klesplagg og regler for mat og mattilberedning. Behov for bønnepauser i arbeidet eller feiring av høytider til forskjellige tidspunkt kan også synliggjøre sider ved det flerkulturelle arbeidslivet.

I reiselivsbransjen gjelder ikke etnisk mangfold bare for arbeidstakerne, men kan i minst like stor grad være et tema som aktualiseres av kundene. På hotellet møter de krav fra gjester når det gjelder mat og matrestriksjoner, så vel som religiøst begrunnede særbehov av andre slag.

Det er viktig å tilrettelegge for forskjellige behov, men samtidig skal kravene til arbeidsutførelse overholdes. Dermed blir det et ansvar for ledere å kjenne til problemstillingen og tilrettelegge innen rimelighetens grenser. Det er også et ansvar for den ansatte om å tilpasse seg kravene i arbeidet så religionsutøvelse ikke går urimelig ut over arbeid eller kunder.

Nettkurset "Ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv" har to gode **refleksjons-spørsmål** som kan brukes til egenrefleksjon, til diskusjon i ledergruppen eller i møter sammen med dine ansatte:

- Har du opplevd fordommer mot fremmede religioner på din arbeidsplass?
- Hvilke ansvar har du som leder i et flerkulturelt arbeidsliv?

Selv om man ikke har opplevd verken fordommer eller problemer som skyldes religionsutøvelse, kan det være verdt å diskutere hvilke situasjoner som kan oppstå. Ved å ligge i forkant kan problemer unngås fordi man har en gjennomtenkt strategi hvis situasjonen oppstår.

Arbeidsgruppen på hotellet forteller om eksempler på ordninger som kan ivareta flerkulturelle arbeidstakere:

- Personalkantinen bør ha alternativ til svinekjøtt. Hvis det ikke finnes halal-slaktet kjøtt, finnes det alltid alternativ som kan være akseptable også for troende muslimer. Dette gjelder jo ikke bare flerkulturell arbeidskraft, men like mye andre grupper ansatte med særlige behov, så som vegetarianere, folk med allergier etc.

- Åpningstider i kantine kan være et tema. Er det mulig å ha åpningstider som tillater muslimer å handle mat etter at sola går ned under Ramadan (muslimsk religiøs høytid der man faster mellom soloppgang og –nedgang)? Utvidete åpningstider vil jo også tilgodese nattevakter, så det kan dekke flere behov samtidig.
- Tilrettelegging for bønnepauser i arbeidstiden kan være et tema. Hotellet forteller at dette ikke har budt på problemer hos dem, men avvikles smidig og diskret på rom som ikke ellers er i bruk. Hvis det gjelder store grupper arbeidstakere, bør man ta det opp og diskutere felles hva slags løsninger som best tilfredsstillende både arbeidstakernes behov og kravene til drift.
- Hotellet har kleskode for hvordan de ansatte skal være kledd, og denne presenteres i ansettelsesprosessen. Dermed har man ikke opplevd problemer med religiøse klesplagg. Samtidig ble det sagt at det er forskjell på hvor strengt kravene stilles i frontstillingene, som resepsjonen og restauranten, i forhold til de mer "usynlige" stillingene på kjøkkenet og i husøkonomavdelingen.
- Skjørt eller bukse er valgfritt, så dermed unngår man eventuell problematikk med ansatte som ikke kan bruke én av delene grunnet religion. For eksempel har Læstadianere og Smiths Venner i Norge en kleskode som sier at kvinner bør gå i skjørt.
- Det at ansatte har ulike religioner og feirer ulike høytider kan være en fordel og gi økt fleksibilitet ved avvikling av tradisjonelle norske høytider der mange ønsker fri samtidig.

For gjestene tilrettelegges så langt mulig. Det er mange kulturer som kan stille forskjellige religiøse begrunnede krav, og noen ganger kan det være utfordrende å møte dem.

Religiøse og kulturelle tilberedte mat i restauranten er kjent tematikk. Spørsmål om retningen til Mekka er ikke det vanskeligste spørsmål man møter i resepsjonen. Ortodokse jøder som trenger tilrettelegging for å ikke bryte sabbatsreglene kan bl.a. handle om at gjestene ikke kan kjøre heis eller ikke kan låse seg ut/inn på rommene selv og derfor trenger bistand.

Hotellens servicekonsept tilsier at man strekker seg svært langt for å møte gjestenes behov.

Kapittel 8: Språk og kommunikasjon

Du ringer til en av stuepikene og sier



"Gjesten på 243 vil ha et ekstra håndkle. Kan du ordne det?"

Etter 20 min ringer gjesten igjen og etterlyser håndkleet. Hva har skjedd?

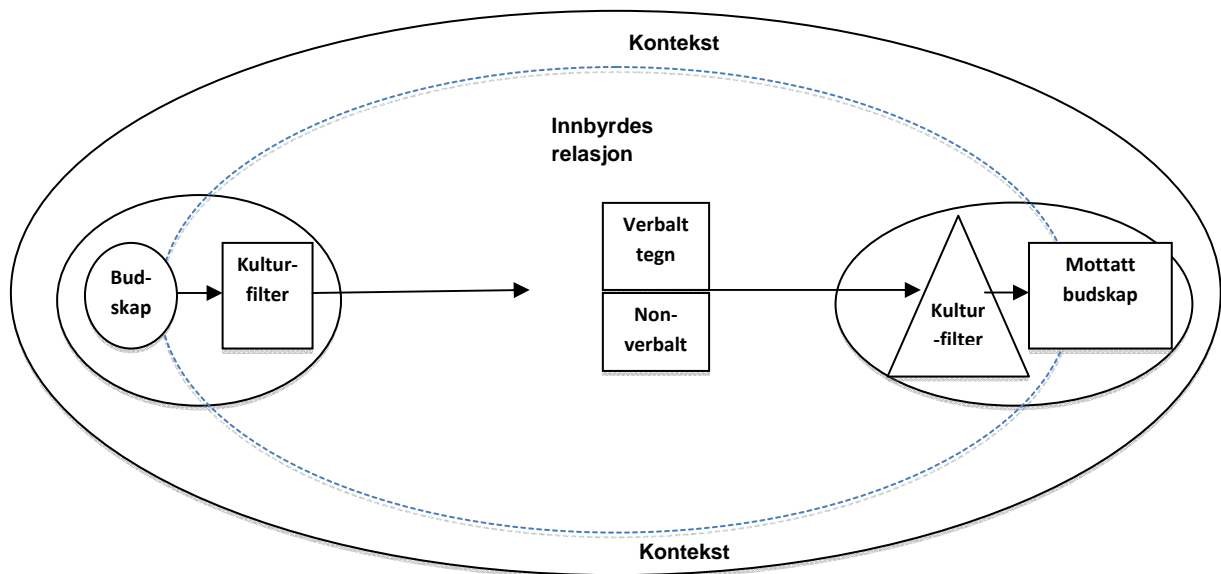
Husk at som leder har du ansvar for at alle forstår hva du prøver å formidle.

Som leder skal du i løpet av en dag gi mange beskjeder til dine underordnede. Dette kan være alt fra instruksjoner til informasjon. Det er ikke alltid det man prøver å formidle blir oppfattet slik man hadde tenkt. Det er avhengig av både ordvalg, tone, kroppsspråk, forholdet du har til din underordnede, språkforståelse, forståelse av kontekst, tolkning og forventninger.

I den norske måten å snakke på bruker vi gjerne ord som "kan du...", "det hadde vært fint om...", og dette kan oppfattes forskjellig og ikke som en klar ordre, selv om det er det.

Norsk kunnskapene til den ansatte er også viktig. Forskjellige funksjoner i hotellet krever forskjellig kunnskapsnivå. Den ansatte kan også gi uttrykk for at hun har forstått hva du sier, uten at det er tilfelle. På noen språk mangler de faktisk et ord for nei, og andre sier de ja fordi de tror det er forventet eller fordi de er høflige. Noen sier ja for å signalisere at de hører på vedkommende som snakker. Som leder trenger du å sette deg inn i slike mulige feilkilder.

Kommunikasjonsmodell



(Møte mellom mennesker, Øyvind Dahl 2001)

"Støy" som fører til misforståelser kan for eksempel være kulturelt filter og forskjellige forventninger.

I nettkurset "Ledelse i et flerkulturelt arbeidsliv" settes det frem noen gode **refleksjonsspørsmål** som egner seg for både egenrefleksjon og diskusjon i grupper opp mot situasjonen nevnt i eksempelet:

- Hva mener du lederen bør gjøre?
- Hva mener du lederen bør gjøre for å forhindre at slike misforståelser skjer igjen?
- Har du opplevd noe lignende på din arbeidsplass?

For ledere som ønsker å arbeide med språk og kommunikasjon gjelder det å bli bevisst egen kommunikasjonsstil. For eksempel bør man stille seg følgende spørsmål: Husker du å sjekke om den ansatte har forstått hva du sier?

Arbeidsgruppen på hotellet kom fram til noen gode råd for å fremme bedre og tydeligere kommunikasjon:

- Bruk enkelt og tydelig språk
 - Forklar interne uttrykk
- Gi direkte beskjeder, ikke "pakk det inn"
- Følg opp om beskjeder er forstått: Be arbeidstakeren repetere hva de skal gjøre, ikke bare svare "ja"
- Oppfølging, sjekk opp underveis

- Ikke gi kompliserte beskjeder: Trinn for trinn forklaringer
- Illustrere med bilder der det egner seg, f eks å etablere standarder gjennom illustrasjoner (eks oppredd seng)
- Vise og demonstrere
- Kulturforståelse – sette seg inn i deres kulturbakgrunn
 - Hent inn informasjon f eks på nettet
 - Bli kjent, gjøre seg erfaringer, prøve ut, spørre
 - Litteratur (se kommentert litteraturliste)

I husøkonomavdelingen har man hatt egne tavler i hver etasje, der de har satt opp beskjeder. Fargekoder blir brukt for forskjellige tema/viktighetsgrad. Avdelingen har standarder for hvordan oppgavene skal utføres med bilder av rom, senger, hvordan termostaten/ventiler skal stå etc. De utfører kontroll av rommene for å sikre at praksis stemmer med standardene. Avdelingsmøter brukes til formidling av forventninger/standarder i tillegg til at de arbeider med én til én trening, dvs. ferdighetstrening i det daglige arbeidet. Det er også nyttig å bruke bedriftens servicekonsept for gjestene også ovenfor kollegaer. Servicekonseptet handler om å formidle hotellets verdier, det man ønsker å stå for, i daglig praksis overfor gjestene. Dette er en modell som kan brukes som mal for læring i forholdet mellom kolleger også.

Det er svært mye informasjon som skal ut til de ansatte. Det kan være problematisk at alle får med seg alt, spesielt for de som har små stillinger. Det ble nevnt at det kan være lurt å oversette svært viktig info til forskjellige språk (bruke lokale ressurspersoner).

Nøkkelen til menneskelig forståelse ligger i evnen og viljen til å komme hverandre i møte, til å lære hverandre å kjenne og godta at vi har forskjellige premisser for tale og handling. Nøkkelen til god kommunikasjon ligger i evnene til å lytte og vise interesse for andre mennesker.

*A wise old owl sat in an oak.
The more it heard, the less he spoke.
The less he spoke, the more he heard.
Why can't we all be like that wise old bird?*

Kapittel 9: Ansvar for helheten



Situasjon: Ansatt i resepsjonen som går fra en kunde med beskjeden: "Jeg går til lunsj nå, du får stille deg i den andre køen".

- Hvordan ville du som leder ha håndtert dette?
- Hva er handlingsalternativene dine?

Det kan være en utfordring for deg som leder å få alle til å forstå at det de bidrar med er viktig og relevant i forhold til å nå et felles mål til det beste for bedriften.

Norsk arbeidsliv bygger på tillit og ansvar. Mange har en bakgrunn fra en annen kultur der de ser på dette på en annen måte. "Vi gjør bare det vi får beskjed om å gjøre."

De ansatte kan ha forskjellig holdning til arbeidet sitt. Det kan være store individuelle forskjeller både blant arbeidstakere med norsk bakgrunn og arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn. Forventningsavklaringer er viktig i hele løpet, fra rekruttering til avslutning av arbeidsforholdet. Medarbeidersamtalen er et viktig verktøy for å kunne stille krav og klargjøre forventninger, samt et godt forum for tilbakemelding.

Arbeidsgruppen på hotellet diskuterte hva som kan gjøres for å få arbeidstakere til å forstå at de er viktige og at det de gjør er viktig for helheten, for bunnlinjen og for omdømmet. Rådene var mange:

- Vektlegge helheten i ansettelsesprosessen ved at man blant annet får en omvisning på hele hotellet, ikke bare på det området man selv skal arbeide.
- Gjennomføre ferdighetstrening der man bryter ned oppgaver til små områder som man kan trene på. Prinsippet er **vise – trene – sjekke** at man har forstått hvorfor man gjør dette på denne måten. Kollega trener kollega.
- Grundig opplæring enten gjennom ferdighetstrening eller formidling av standarder /maler.
- Bruk av fadder.

- Klar kommunikasjon der en sjekker at budskapet er forstått gjennom å be ansatte fortelle hva de har oppfattet.
- At leder følger opp den ansatte for å sjekke om ting blir utført slik man er blitt enig om.
- Avvik må bli tatt opp raskt med den det gjelder.
- At oppfølgingen blir gjennomført daglig.
- At det er leder som tar opp mangler, ikke kollegaer.
- Ansvar for helheten understrekes i medarbeidersamtaler

Arbeidsgruppen snakket også om at problemet med uheldige holdninger og mangelfull forståelse av at man er viktig for helheten, er en utfordring mellom en del ansatte, uavhengig av hva slags nasjonalitetsbakgrunn arbeidstakerne har. Ledere og andre ansatte blir viktige rollemodeller og en bevisstgjøring rundt dette er viktig når det gjelder å bygge bedriftskulturen.

Refleksjonsspørsmål:

- Er dette en problemstilling som er kjent for deg?
- Hvordan kan du håndtere slike problemstillinger?
- Har du tenkt på hva du kan gjøre for at de ansatte skal oppleve at det de gjør er viktig for helheten?
- Hvordan vil du starte?

Kapittel 10: Inkludering



Inkludering handler om mer enn å ikke oppleve diskriminering. Trivsel og jobbforpliktelse avhenger av om man føler seg godt tatt i mot og inkludert i fellesskapet. Som leder har du et særlig ansvar for å sikre at alle ansatte er ivaretatt, men dette er også et ansvar for tillitsvalgte, verneombudet og kollegaer generelt.

Inkludering begynner når folk er nye på arbeidsplassen. Hvordan kan man ta i mot nye ansatte/kolleger på en god måte? Arbeidsgruppen på hotellet diskuterte dette ut fra egne erfaringer og gode ideer.

Første arbeidsdag:

- Hilserunde og omvisning for å bli kjent
- Presentere nye for bedriftens verdier, kultur, omgangsform (både i ansettelsesprosessen og første dag)
- Presentere nye for tillitsvalgt og verneombud og at ledelsen har en god kommunikasjon med begge
- Presentere nye for plikter og rettigheter i arbeidsforholdet
- Informere om at bedriften har bedriftshelsetjeneste (BHT) og hva det innebærer for ansatte

Alt dette er deler av sjekklister for nyansatte (IK-håndbok) ved hotellet.

Sosial inkludering

Arbeidsgruppen diskuterte også andre måter å inkludere på. Det ble sagt at nyansatte burde presentere seg på første avdelingsmøte slik at alle skal bli bedre kjent med nyansatte. Man kan også presentere månedens nyansatte på intern-skjermen for å synliggjøre nye rekrutteringer.

Erfaringsmessig fortalte arbeidsgruppen at sosial inkludering mellom avdelingene er større utfordring enn innad i avdelingen. Det ble sagt at det hovedsakelig er avdelingene som "klikker seg", ikke språkgrupper eller grupper ansatte med samme utenlandske bakgrunn.

Det ble fremhevet at som leder har man hovedansvaret, men det er viktig å spille på verneombud og tillitsvalgte. Man har et felles ansvar og interesse av å skape en inkluderende arbeidsplass der alle opplever seg ivare tatt.

Sosial inkludering handler om å ta kontakt, - om å rekke ut en hånd. Selv om det er godt ment, kan måten vi forsøker å inkludere på by på utfordringer. Kulturelle koder kan gjøre at en invitasjon kan misforstås eller forstås på helt andre måter enn det var ment. Det betyr ikke at man skal slutte, men man skal være åpen for å forklare og diskutere hva som menes og hvordan det oppfattes.

Hvis enkeltindivider eller grupper ansatte stadig faller utenfor sosiale sammenkomster på arbeidsplassen, kan det være av grunner de verken kan eller ønsker å forklare. Derfor blir det viktig å tenke over hvordan det gjøres og hvordan man kan trekke nettopp de "fraværende" inn også i planleggingen for å få inn deres idéer og perspektiver.

Arbeidsgruppen på hotellet diskuterte erfaringer og gode idéer til hvordan inkludere kollegaer fra andre kulturer?

- Interne fester/avdelingsfester ble nevnt som en måte å inkludere kollegaer fra andre kulturer på, gjerne kombinert med 'events' som for eksempel temakveld der folk kler seg etter et bestemt tema.
- "Smake" kulturen – ansatte lager nasjonale retter i forbindelse med interne fester/temafester
- Alle gruppene mente at ansatte med utenlandsk bakgrunn er mye flinkere til å integreres (ta initiativ) enn de norske ansatte. Det er som oftest de utenlandske som både tar initiativ til fest og kommer på fest. De norske arbeidstakere kommer sjeldnere på fest og er mer opptatt av å holde et klart skille mellom jobb og fritid/privat liv.
- Bevisstgjøring om betydningen av å "blande" folk på fester (for eksempel kan man ha loddtrekking om hvem som skal sitte med hvem på fester etc. slik at ansatte skal bli bedre kjent med andre enn de som de kjenner best fra før).

Inkludering gjelder alle grupper ansatte, og ikke bare de med utenlandsk bakgrunn. På hotellet har festarrangører opplevd at spesielt de eldre, norske kollegaene er vanskelig å få med på fest. Dette forklarer de med familieforpliktelser (barnebarn som må passes på osv). Inkluderende ledelse er en helhetlig måte å se verdien av mangfold, enten det gjelder etnisk mangfold, alder eller annet.

Det kan være lurt at man enten passer på at forskjellige grupper står ansvarlig for å lage sosiale sammenkomster, eller at arrangementgruppen har representanter fra ulike grupper.

Integrering av kollegaer fra andre kulturer, så vel som integrering av eldre kollegaer oppleveres som felles ansvar. Dvs. at både den enkelte ansatt,

men også leder/avdelingsleder har ansvar for å inkludere og integrere i fellesskapet.

Refleksjonsspørsmål:

- Har du opplevd slike situasjoner på din arbeidsplass? Er det noen grupper ansatte som systematisk faller utenfor felles aktiviteter på arbeidsplassen?
- Hva gjorde dere for å inkludere ansatte som var nye og ukjente både på arbeidsplassen og i norsk arbeidsliv?

Kapittel 11: Rekruttering av arbeidskraft med utenlandsk bakgrunn



Rekrutteringssituasjonen er et viktig første møtet mellom bedriften og den potensielle arbeidstakeren. Mange misforståelser og problemer kan unngås hvis man gjør klart allerede i ansettelsesintervjuet hva som forventes av arbeidstakerne på denne arbeidsplassen.

Det er viktig å huske at forbudet mot diskriminering gjelder de aller fleste sider av arbeidsforholdet, fra stillingen lyses ut, via ansettelsen og det løpende arbeidsforholdet, til avslutningen i form av oppsigelse eller pensjonering. Diskriminering er forskjellsbehandling på grunn av:

- Kjønn
- nasjonal og etnisk opprinnelse
- religion og livssyn
- hudfarge
- politisk syn
- medlemskap i arbeidstakerorganisasjon
- seksuell orientering
- funksjonshemming og
- alder.

I følge Arbeidstilsynet, omfatter diskrimineringsforbudet både direkte og indirekte diskriminering.

Direkte diskriminering handler om konkret forskjellsbehandling, som å unnlate å innkalle en person til intervju selv om vedkommende er faglig på høyde med andre søkere. Det samme gjelder å etterspørre opplysninger om jobbsøkere som gjelder for eksempel søkers religions-tilknytning eller politiske syn.

Indirekte diskriminering handler om å stille et generelt krav til alle ansatte, men som åpenbart vil ramme en bestemt gruppe. Et eksempel på dette, er å nekte ansatte å bruke hodeplagg på jobben, når det særlig vil ramme muslimske kvinner som benytter hijab som en del av sin religions-utøvelse (ref. <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=78219>.)

Diskriminering, både direkte og indirekte, kan allikevel i visse tilfeller aksepteres dersom tiltaket er saklig og ikke uforholdsmessig inngripende. Her finnes rettspraksis, bl.a. fra Danmark som slår fast dette.

På bakgrunn av egne erfaringer og diskusjoner, har arbeidsgruppen på hotellet utviklet noen gode råd i rekrutteringssituasjonen:

- Rekruttering begynner med annonsen, og det er dermed viktig at utlysningen er spesifikk nok til å gi en retningsangiver for søkerne. En bedrift som har klare verdier bør synliggjøre dem i annonsen. Krav til språk vil være noe avhengig av type stilling. Tenk gjennom hva slags språkkunnskaper som man trenger i forskjellige stillinger. Dette kan også gjelde andre typer kvalifikasjoner. Ikke alle stillinger stiller f. eks. like store krav til egnethet og det bør man ha tenkt gjennom allerede når stillingen lyses ut.
- Ofte bruker bedrifter en tilpasning av utlysningstekster de har brukt før. Det er lurt å gå grundig gjennom utlysningsteksten for å sikre at den er tydelig på kvalifikasjonene og behovene i den aktuelle stillingen og ikke blir for generell og allmenngyldig.
- Bruk erfaringene til avdelingslederene som konkret skal ha arbeidstakeren ansatt, for å sikre at det som er viktig for den konkrete stillingen er ivaretatt også i utlysningsteksten.
- Ofte inneholder utlysningstekster generelle vendinger av typen "internasjonalt miljø" eller lignende. Hva betyr dette i praksis? Hva kan arbeidssøkeren vente seg og hva slags krav stiller dette til søkeren? Jo mer konkret, jo lettere å vurdere søkerne ut fra.
- Det er ikke lov å spørre arbeidssøker om religion og livssyn eller politisk syn, men det er fullt mulig å forklare hva slags arbeidssituasjoner arbeidstakeren vil møte og spørre om noe av dette er problematisk. Dette kan gjelde, som tidligere nevnt, det å arbeide under en kvinnelig leder. Det kan gjelde antrekkspåbud i jobben eller type arbeidsoppgaver man vil møte, som å skulle håndtere svinekjøtt hvis man søker jobb på et hotellkjøkken. Dette er temaer som bør tas opp med alle søkere, ikke bare personer med en utenlandsk bakgrunn.

Hva som kan gi problemer, kan være vanskelig å vite i forkant, og derfor er det viktig å være så konkret som mulig på hva slags oppgaver og arbeidssituasjon jobbsøkeren vil møte. Ledere trenger å dele erfaringer de gjør seg på området etnisk mangfold med hverandre i ledergruppen, slik at de blir mer bevisste på hva slags situasjoner som kan by på problemer i egen bedrift og dermed kunne ta det opp i forkant.

Kapittel 12: Diskriminering



"Det er nok best å ikke spørre dem..."

Diskriminering er forskjellsbehandling på grunn av kjønn, nasjonal og etnisk opprinnelse, religion og livssyn, hudfarge, politisk syn, medlemskap i arbeidstakerorganisasjon, seksuell orientering, funksjonshemming og alder.

Diskriminering kan skje mellom grupper arbeidstakere med forskjellig utenlandsk bakgrunn, like mye som mellom de med utenlandsk bakgrunn og norske arbeidstakere. Myter, fordommer og usikkerhet kan skape bilder av "de andre" som er stigmatiserende og legger grunnen for negativ forskjellsbehandling. Derfor er kunnskap viktig.

Diskriminering er ikke bare det vi ser. Usynliggjøring, den indirekte og ofte ikke bevisste diskrimineringen som vi ikke like lett ser, er også diskriminering. Hva med de som ikke er med på ting? Ligger det noe bak som bør ses nærmere på? Dette handler om inkludering.

Hotell- og restaurantbransjen står overfor et annet dilemma. Hva skjer når gjestene diskriminerer hverandre eller grupper ansatte? Hvor mye skal man tåle av diskriminerende (og evt. rasistisk) opptredener fra gjestene før man sier fra? Her havner de ansatte lett i presset mellom servicekonseptet som sier at gjestene har rett og "null-toleranse" for diskriminering som arbeidsplass.

Arbeidsgruppen fortalte om situasjoner de hadde opplevd, der man prøver å tilfredsstille alle, finne smidige løsninger, ikke miste kunder, men samtidig ikke la dem stille krav som er klart brudd på interne null-toleranse-regler. Dette er ikke bare et dilemma for den ansatte som står oppe i situasjonen, men handler om hvordan ledelsen vil reagere. Hvis en frontlinje ansatt nektet å imøtekomme krav fra gjestene fordi de var klart diskriminerende, ville man hatt støtte oppover i systemet? Alternativet kan være å miste gjester, og det forutsetter at ledelsen ville støtte sine egne ansatte. Derfor er dette et anliggende som bør diskuteres i hele organisasjon.

Refleksjonsspørsmål:

- Har du opplevd at det skjer diskriminering på din arbeidsplass? Hva slags situasjoner?
- Har dere diskutert hvordan slike situasjoner eventuelt skal håndteres hvis de oppstår?
- Hvem bør delta i slike situasjoner og i hvilke sammenhenger kan dere diskutere det?

Kapittel 13: Hva kjennetegner norsk arbeidsliv?

Norsk arbeidsliv kjennetegnes av tre forhold:

1. Organiseringsgrad, dvs. fagforeningsdeltakelse og fagforeningens rolle
2. Partsrelasjonene, dvs. at partene i arbeidslivet (ledere og ansatte) samarbeider i både formaliserte og mer direkte former
3. Forholdet mellom leder og ansatt innen denne samarbeids-tradisjonen.

Vi snakker ofte om "den nordiske modellen" om denne samarbeids-tradisjonen der partene i arbeidslivet er velorganiserte og samarbeider om en stabil økonomi og velferdsutvikling for alle.

Kapittel 13.1 Fagforeninger og organisering av arbeidslivet

Norsk arbeidsliv har høy organiseringsgrad (dvs. andel arbeidstakere som er medlem av en fagforening). I alle år etter annen verdenskrig (1945) har norsk arbeidsliv hatt en relativt stabil andel fagorganiserte på rundt 50 %. Dette er høyt i internasjonal sammenheng, og den har holdt seg stabilt høy helt frem til i dag. Hotell- og restaurantbransjen har større andel uorganiserte enn norsk arbeidsliv generelt. Hvis man er medlem av en fagforening er man del av kollektive avtaler og samarbeidsformer på arbeidsplassen. Fagforeningen har rett til å bli hørt på områder som er viktig for den enkelte.

Det er vanlig å være fagorganisert i Norge, og det er sjelden arbeidsgiver reagerer negativt. Fagforeningen kan hjelpe deg med spørsmål om arbeidsforholdet og forsvare dine rettigheter i norsk arbeidsliv. Fagforeningene er også viktige fordi de er en del av det formaliserte **parts-samarbeidet** i norsk arbeidsliv (se tekst om dette).

Det er en rett å være fagorganisert like mye som det er en rett å ikke organisere seg. Det vanlige er at arbeidsgiveren trekker fagforeningskontingenten via et fast trekk i lønnen, men det er også mulig å få giro sendt hjem til seg privat, slik at arbeidsgiver ikke behøver å kjenne til medlemskapet.

Det er flere fagforeninger, og medlemsfordelingen mellom disse har vekslet noe, men den totale andelen organiserte er stabil. I hotellbransjen er de to største fagforeningene pr. 2009:

- **LO** (Landsorganisasjonen) som igjen er delt opp i en rekke forbund. For hotellbransjen er det viktigste LO-forbundet Fellesforbundet, der det tidligere Hotell- og Restaurantarbeiderforbundet (HRAF) inngår. Forbundet for Ledelse og Teknikk (FLT) er et annet LO-forbund som organiserer ledere i hotellbransjen. LO er Norges største fagforening.
- **YS** (Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund), som også er delt opp i en rekke forbund. Det viktigste YS-forbundet i hotellbransjen er Parat.

Det er ikke bare arbeidstakerne som er organisert, men også arbeidsgiversiden er organisert i omtrent samme grad. Hovedarbeidsgiverorganisasjonen i hotellbransjen er NHO (Næringslivets Hovedorganisasjon) med sin landsforening NHO Reiseliv. NHO Reiseliv organiserer vidt forskjellige bedrifter som hoteller, turisthytter, campingplasser, pensjonater, restauranter, kafeer, barer og gatekjøkken. Medlemsbedriftene inngår i et felleskap med 19 500 små og store bedrifter og kan nyttegjøre seg den makt og innflytelse som NHO samlet har overfor alle relevante samfunns-

aktører. NHO leverer kunnskap og argumenter til politikere, myndigheter og media, og er en viktig diskusjonspartner før avgjørelser blir tatt.

Forholdene mellom partene er regulert av hovedavtaler, dvs. avtaler som regulerer samarbeidet mellom arbeidstaker og arbeidsgiversiden.

Kapittel 13.2 Partssamarbeid og den nordiske modellen

Kjennetegnet ved den nordiske modellen er partssamarbeid. Partssamarbeidet etter den nordiske modellen består av to gjensidig viktige deler:

- Forhandlinger om lønn og formelt regelverk rundt medbestemmelse
- Praktisk og løpende samarbeid om utvikling av virksomheten.

Samarbeid om utvikling er det som gjør den nordiske modellen spesiell, og er det som skiller samarbeidet i norsk arbeidsliv fra det som skjer i de fleste andre land.

Samarbeid om utvikling bygger på en forståelse av at lønnsomhet for bedriften henger sammen med gode og trygge arbeidsplasser for de ansatte. Et arbeidsliv med høy produktivitet, lite opprivende konflikter og utviklende arbeidsplasser er godt for alle parter, både for arbeidstakerne, bedriftene og staten. I denne modellen ses ikke arbeidstakerne på som ren arbeidskraft som skal fremme bedriftens mål, men også som mennesker som fortjener et "fullt ut forsvarlig arbeidsmiljø" med "faglig og personlig utvikling", for å sitere arbeidsmiljøloven. Godt arbeidsmiljø er både et middel til gode resultater for bedriftene og et mål i seg selv.

En annen side ved partssamarbeidet er det vi kaller "bred medvirkning". Det vil si samarbeid som omfatter både ledere og de ansatte og deres representanter (tillitsvalgte). Det er ikke bare tillitsvalgte og ledelsen som møtes og diskuterer utvikling, men det organiseres prosesser der de fleste ansatte involveres. Det kan være gjennom allmøter, avdelingsmøter, arbeidsgrupper eller lignende.

I Norge kan partssamarbeid og bred medvirkning føres tilbake til Samarbeidsforsøkene på 1950 og -60 tallet. Samarbeidsforsøkene var et sett forsøk i nøkkelbedrifter i industrien som eksperimenterte med større grad av medbestemmelse og medvirkning fra de ansatte i produksjonen og dermed mer demokratiske arbeidsformer. Flatere strukturer, dvs. færre lag med ledere, mer medbestemmelse lavere ned i organisasjonen og kompetanseutvikling for ansatte, slik at de i større grad kunne delta i planlegging og gjennomføring av egne arbeidsoppgaver. Disse forsøkene ble startet i samarbeid mellom LO, NHO (som den gang het Norsk Arbeidsgiverforening) og forskere som skulle følge hele prosessen. Gjennom forsøkene lærte man hva som skulle til for å utforme gode og utviklende arbeidsplasser som samtidig sikret høy produktivitet.

En av tingene man lærte, var det som ble kalt "de psykologiske jobbkravene", dvs. en rekke betingelser man fant ut at sikret både trivsel og produktivitet.

De psykologiske jobbkravene var (Thorsrud & Emery 1969:19):

1. Behov for et *innhold* i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av *variasjon* selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.
2. Behov for å kunne *lære* noe og å fortsette å lære noe.
3. Behov for å kunne *treffe* beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget
4. Behov for *anseelse*, i det minste en viss grad av *mellommenneskelig respekt og støtte og respekt* på arbeidsplassen.
5. Behov for å se *sammenheng mellom arbeidet og omverdenen*, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet og det som betraktes som nyttig eller verdifullt.
6. Behovet for å se at jobben er forenlig med en *ønskverdig framtid* uten at dette nødvendigvis innebærer avansement.

De psykologiske jobbkrav er ment å angi noen av de generelle menneskelige behovene som henger sammen med innholdet i arbeidet. På arbeidsplasser hvor en ikke får tilfredstilt sine psykologiske jobbkrav: "tilpasser en seg ved å bli rutineorienterte og initiativløse og ofte ensidig lønnsorientert" i følge Einar Thorsrud og Fred Emery (1969:24).

Partssamarbeid og bred medvirkning viste seg å være viktig for utvikling av et godt og produktivt norsk arbeidsliv med trygge arbeidsplasser. Samarbeidet har fortsatt frem til våre dager, og det foregår stadig utviklingsprosesser på norske arbeidsplasser som fortsetter dette samarbeidet.

Kapittel 13.3 Ledelse og den nordiske modellen

Partssamarbeid og bred medvirkning forutsetter også at ledelsen bidrar. Ledelse innen denne modellen er ikke først og fremst kontroll, men delegering, tilrettelegging og ansvarliggjøring av medarbeiderne. Når de ansatte ses på både som en verdi og som en nødvendig ressurs for å oppnå bedriftens mål, er god personalforvaltning en viktig del av lederansvaret.

I Norge bruker vi ordet "medarbeidere" om ansatte, mens på engelsk betyr "co-worker" kollega, dvs. sideordnet ansatt, og ville ikke brukes av en leder om sine ansatte. Vi bruker sjelden ordet "underordnet", og det sier igjen noe om at avstanden mellom leder og medarbeider er liten og at hierarkiet på bedriften sjelden fremheves.

I en bok om ledelse (Shramm-Nielsen, Lawrence & Sivesind 2004) sier forfatterne at ledelsen i skandinaviske bedrifter bygger på verdier som likhet, uformell stil, anstendighet og unngåelse av konflikter. Disse verdiene synes også i at ledelsen er lite opptatt av maktsymboler og -uttrykk og at verdiene gir seg uttrykk i nettopp bred medvirkning og samarbeid på tvers. Forfatterne hevder at denne ledelsesformen henger sammen med nasjonal kultur og ikke forholdene i den enkelte bransjen eller bedriften.

I praksis gir dette seg bl.a. uttrykk i at man oftest er på fornavn med hverandre, både kolleger i mellom og til leder. Ut over vanlig høflighet vi viser alle, er det lite forventninger til at ansatte skal oppføre seg mer underordnet til sin leder enn de gjør til andre mennesker de omgås. Respekt er den samme respekten man viser familie og venner, og ikke noe særlig ekstra fordi det er en leder man snakker til.

Hvis bedriften ikke har formelle kleskoder, går norske arbeidstakere gjerne uformelt kledd på jobb, og det gjelder både ledere og medarbeidere. Nordmenn i utlandet vil ofte oppleve at de bryter kulturelle kleskoder ved å kle seg for uformelt på jobb og pynte seg for mye til sosiale arrangementer på fritiden. Typisk norsk er å spare dressen til middagen om kvelden og stille mer uformelt kledd på dagtid i forretningslivet, og dette er omvendt av situasjonen i store deler av resten av verden.

En annen situasjon som kan være uvant for en del ansatte med utenlandsk bakgrunn er omgangstonen utenfor jobben. Man kan gå ut sammen, både ledere og ansatte, utenom arbeidstiden og omgås sosialt uten noen form for markering av statusforskjell på leder og ansatt. En "fredagspils" el.l. kan oppleves forvirrende hvis man kommer fra land der ledere og ansatte ikke omgås sosialt. I norsk kultur er dette en akseptert omgangsform uten at det svekker leders autoritet i arbeidssituasjoner.

Man kan godt være "en av gutta" (eller jentene) på kvelden og likevel være leder som skal respekteres på arbeid.

Verdier om *likhet* og *uformell stil* kan også gi seg uttrykk ved at alle "tar i et tak" når det trengs, dvs. leder kan også utføre samme arbeidet som de ansatte ved behov. Å være "arbeidende leder" er både vanlig og akseptert i norsk arbeidsliv, uten at dette gjør at leder svekker sin autoritet som overordnet. Beskjeder fra en arbeidende leder er like viktige som beskjeder fra en leder som ikke selv deltar i utførelsen av arbeidet.

Alt dette er situasjoner som kan gi opphav til misforståelser. Det er derfor viktig at ledere og ansatte snakker sammen om hvordan man skal ha det sammen. Samtale og dialog gjør det mulig å avklare synspunkter, fremmer forståelse og gir innsyn i alternativer.

Refleksjonsspørsmål:

- Har dere opplevd situasjoner som var vanskelige på dette området?
- Har dere snakket om hva man forventer av ledere og ansatte på egen arbeidsplass?
- Hvilken rolle kan tillitsvalgte og verneombudet spille for å formidle forventninger videre til ansatte og ledere?
- Hva gjør dere for å formidle disse forventningene videre hvis det kommer en ny leder med utenlandsk bakgrunn?

Kapittel 14: Lovverk for ledere

Veiviser til lovverket

Ledere er ansvarlige for at bedriften driver innenfor eksisterende lovverk. Det finnes en veiviser til hva dette lovverket er for den enkelte bedriften/-



bransjen. **Regelhjelp.no** (www.regelhjelp.no) er et samarbeid mellom 7 etater: Arbeidstilsynet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB), Helsedirektoratet, Mattilsynet, Næringslivets sikkerhetsorganisasjon (NSO), Statens forurensningstilsyn (SFT), Nærings- og Handelsdepartementet (NHD).

Regelhjelp.no ble lansert i september 2005 og gjennom gradvis utvidelse dekker sidene nå mer eller mindre alle bransjer.

På Regelhjelp.no er kravene som gjelder for bedriftene sortert for de ulike bransjene. Myndighetene har prioritert de viktigste kravene i lover og forskrifter som virksomhetene skal forholde seg til. På hver bransjeside er det lenke til informasjon om andre relevante krav for bransjen.

For hotell og restaurantvirksomhet er det mulig å hente ut et sammendrag av de viktigste kravene som gjelder og også få jevnlige varsler om endring i lovverket.

Som leder i et flerkulturelt arbeidsliv er det noen regler det er særlig viktig å kjenne til innenfor tema etnisk mangfold.

Norsk arbeidsliv har forbud mot **diskriminering**. Diskriminering i arbeidslivet er regulert i flere lover. De mest sentrale er arbeidsmiljøloven kapittel 13, likestillingsloven og diskrimineringsloven. Arbeidsmiljøloven regulerer forbud mot diskriminering på grunn av alder, funksjonshemming, seksuell orientering, politiske oppfatninger og medlemskap i fagforeninger eller politiske organisasjoner, deltidsansatte og midlertidig ansatte.

Det er ikke lov å spørre ansatte om religion, seksuell orientering, helse, politiske oppfatninger og medlemskap i fagforeninger eller politiske organisasjoner så sant det ikke foreligger lovregulerte grunner til det. Disse grunnene er beskrevet i lovverket og gjelder for eksempel retten til å spørre om religion til en del stillinger i religiøse samfunn. Det er derimot lov å gjøre klart kravene i arbeidet og hva som forventes av arbeidstakeren. Det kan gjelde fysiske krav, krav til omgang med mennesker eller ting som kan være omfattet av religiøse begrensninger eller det kan gjelde uniformsplikt som kan støte mot religiøse kleskoder. Det er heller ikke lov å spørre kvinner om de er, eller planlegger å bli, gravide.

Diskrimineringsparagrafen i arbeidsmiljøloven håndheves av Likestillings- og diskrimineringsombudet (www.ldo.no) som også er klageinstans for brudd på loven.

Likestillings- og diskrimineringsombudet har informasjon om diskriminering i forhold til etnisitet på sine hjemmesider. Bl.a. omtales en rekke aktuelle spørsmål, så som om flerkulturelle arbeidstakere har rett til fri på sine religiøse helligdager. Ombudet svarer slik:

"Lov om trdomssamfunn og ymist anna" gir mulighet for opptil to slike fridager i forbindelse med religiøse høytider per år. Loven gjelder ikke nasjonale høytidsdager. I loven står det: "den som ikkje høyrer til Den norske kyrkja har rett til fri frå arbeid, skulegang, tenesteplikt og liknande i opp til to dager kvart år i samband med religiøse høgtider etter vedkomande sin religion".

Det er ikke noe krav om at arbeidstakeren må dokumentere at dagen eller dagene er religiøse høytidsdager. En arbeidstaker som ønsker å bruke denne retten til fridager, må si fra til arbeidsgiver 14 dager før høytidsdagen. Men arbeidsgiver har rett til å kreve at arbeidstakeren arbeider inn disse dagene. Arbeidsgiver og arbeidstaker skal skrive en avtale om hva de blir enige om.

Arbeidsmiljøloven § 10-10 (5) bestemmer at "arbeidsgiver og arbeidstaker kan slutte skriftlig avtale om arbeid på søn- og helgedager utenom de tilfeller som er nevnt i denne paragraf, mot tilsvarende fri på andre dager som i henhold til arbeidstakerens religion er helge- eller høytidsdag." Et spørsmål er dersom arbeidsgiver nekter å gi noen fri på religiøse høytidsdager, og om det kan være i strid med diskrimineringslovens forbud mot forskjellsbehandling på grunn av religion. Ombudet har ikke behandlet en slik sak ennå, men ser at å nekte noen slike ekstra fridager, kan være i strid med loven. I en eventuell slik sak må ombudet se på både arbeidstakerens og arbeidsgiverens interesser.

Arbeidsmiljøarbeid og inkludering

Arbeidsmiljøarbeid er i hovedsak dekket i arbeidsmiljølovgivningen, dvs. arbeidsmiljøloven og dens forskrifter. I følge Arbeidstilsynet har arbeidsmiljøloven som formål:

- *å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet,*
- *å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet,*
- *å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers forutsetninger og livssituasjon,*
- *å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet,*
- *å bidra til et inkluderende arbeidsliv (ref. www.arbeidstilsynet.no)*

Arbeidsgiver har ansvar for at bestemmelsene i loven blir overholdt. Godt arbeidsmiljøarbeid forutsetter medvirkning fra de det angår. Medvirkning er noe av kjernen i arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver og arbeidstaker (og deres representanter) har et felles ansvar for å utvikle arbeidsplassen.

Forskrift om systematisk helse-, miljø- og sikkerhetsarbeid (Internkontroll) er særlig klar på det felles ansvaret for å kartlegge mulige risikoforhold i arbeidet og utvikle planer for hvordan redusere eventuell risiko. Kartlegging betyr *ikke* bare formelle undersøkelser, f.eks. ved hjelp av spørreskjemaer, men kan like godt handle om å sammen diskutere hvilke forhold på arbeidsplassen eller i arbeidsutførelsen som kan medføre risiko og hva man skal gjøre med det. Dette er typisk et område som forutsetter bred medvirkning og involvering av de som faktisk utfører arbeidet, både for å identifisere risiko og for å utvikle planer for hvordan risiko kan reduseres. Diskusjon på avdelingsmøter, i kombinasjon med vernerunder, er en god start på arbeidet med å kartlegge risiko. Handlingsplanene må være realistiske, gjennomførbare og forankret hos de som skal utføre dem.

Refleksjonsområder

Lov- og avtaleverket stiller en del klare krav, men det finnes også en rekke gråsoner som er opp til arbeidsgiver, eventuelt i samarbeid med tillitsvalgte, å utdype. I forhold til etnisk mangfold kan relevante diskusjonstemaer være som følger:

Systematisk helse, miljø og sikkerhetsarbeid forutsetter involvering og medvirkning. Hvordan kan bedriften sikre at alle involveres? Arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn kan være uvante med å delta i denne typen forbedringsarbeid på arbeidsplassen og trenger mer forklaringer på hva og hvorfor de bør delta. Dårlig norskkunnskaper kan også lage sperrer for deltakelse. Dermed er det særlig viktig at arbeidsgiver bruker den nødvendige tid på å forklare hva som forventes (med hjemmel i arbeidsmiljøloven) av ansattes deltakelse.

Refleksjonsspørsmål:

- Er dette et tema dere har diskutert på din arbeidsplass?
- Er det enkeltarbeidstakere eller grupper arbeidstakere som faller utenfor arbeidsmiljøarbeidet og hva kan man gjøre for å involvere også disse?
- Ledere har et klart ansvar for å involvere. Hva skal til for at ledere skal klare å gjøre dette?
- Hvordan kan tillitsvalgte og verneombud bidra til å sikre at alle deltar?

Ferieloven er klar på hvilke krav som gjelder til ferieavvikling. Ferieloven er tydelig på at loven "kan ikke fravikes til skade for arbeidstaker med mindre det er særskilt fastsatt i loven at en bestemmelse kan fravikes ved avtale" (§ 3. Lovens ufravikelighet).

Hvordan arbeidsgiver velger å praktisere avvik som er til *fordel* for arbeidstaker innefor de regler som gjelder, er fortsatt åpent for skjønn. Dette kan gjelde tid for avvikling av ferie. Hovedregel er at hovedferien avvikles i det loven kaller "hovedferieperioden" 1.juni – 30.september, men det *må* ikke gjøres hvis ikke arbeidstakeren krever det. Det vil si at arbeidsgiver og arbeidstaker kan avtale at det av forskjellige grunner passer bedre å avvikle hovedferien på andre tider av året, for eksempel i forbindelse med langtidsbesøk i hjemlandet utenom norsk sommerferiesesong.

Refleksjonsspørsmål:

- Er dette diskusjoner som har kommet opp på din arbeidsplass?
- Hva ville du gjøre hvis spørsmålet kom opp?

Velferdspermisjoner er et annet område der det er rom for fleksibel praktisering fra arbeidsgivers side, så sant det ikke er til skade for arbeidstaker. Lengden på velferdspermisjoner kan avhenge av omstendighetene, for eksempel hvis det gjelder anledninger som av kulturelle grunner krever lengre tid enn en tilsvarende anledning vanligvis tar i Norge eller der reiseavstand gjør at normal permisjonslengde ikke strekker til.

Noen velferdspermisjoner er lovfestet. Dette gjelder for eksempel adgangen til å være hjemme med sykt barn, rett til ulønnet utdanningspermisjon dersom du har en viss ansettelsestid og permisjon i 20 dager dersom man pleier nære pårørende i hjemmet i terminalfasen. I tillegg gir tariffavtalene som regel mer omfattende rettigheter.

I følge Fellesforbundets hjemmesider (www.fellesforbundet.no) gjelder følgende:

Korte velferdspermisjoner som har en varighet inntil en dag dekket av "Avtale om korte velferdspermisjoner av 1972 med endringer i 1976, 1982, 1990, 1992, 1998, 2002 og 2006". Denne avtale ligger som bilag i de forskjellige Overenskomstene. Til tannlegespesialist og lege har du rett på kort velferdspermisjon. Begravelse til onkel/tante eller ta med datter/sønn til spesialist er ikke dekket av avtalen. Hvordan avtalen skal gjennomføres må avtales på enkelt bedrift. Det er åpning for å utvide avtalen i lokale lønnsforhandlinger.

Bryllup eller begravelser markeres forskjellig over hele verden, og lengden på markeringen kan variere stort. Velferdspermisjon for å delta i begravelsen til slekt i hjemlandet, hvis det ikke er Norge, kan kreve betraktelig

lengre tid enn det som dekkes av kort velferdspermisjon. I mange kulturer er også begravelse til fjernere slektninger (som onkel/tante) regnet som like viktig som til den nære familien. Dermed kan det oppstå situasjoner med behov for utvidet velferdspermisjon, med eller uten lønn.

Refleksjonsspørsmål:

- Har du opplevd slike situasjoner?
- Hva skjedde da?
- Hvem var med på å diskutere/påvirke beslutningen? Hvilken rolle spilte fagforeningene? Ledelsen? Kolleger?
- Hvordan kan arbeidsplassen forberede seg på at slike spørsmål kan komme opp? Hvem trenger å delta i diskusjonene?

Kapittel 15: Lov- og avtaleregulering av arbeidslivet

Norsk arbeidsliv er regulert av en rekke lover, forskrifter og avtaler. Arbeidsmiljøloven er den viktigste og mest omfattende. Den beskriver rettigheter og plikter i arbeidslivet. I tillegg finnes det en rekke forskrifter som utdyper deler av loven og brosjyrer som informerer om arbeidsmiljøtemaer. Vil du vite mer, så spør personalavdelingene, verneombudet eller tillitsvalgte. Du kan også finne informasjon på arbeidstilsynets hjemmeside www.arbeidstilsynet.no.

Som ansatt har du også plikter som står beskrevet i loven. Det handler om plikt til å delta i bedriftens arbeidsmiljøarbeid og følge regler og rutiner som skal sikre arbeidstakernes helse og velferd.

Norsk arbeidsliv har forbud mot diskriminering. Diskriminering i arbeidslivet er regulert i flere lover. De mest sentrale er arbeidsmiljøloven kapittel 13, likestillingsloven og diskrimineringsloven. Arbeidsmiljøloven regulerer forbud mot diskriminering på grunn av alder, funksjonshemming, seksuell orientering, politiske oppfatninger og medlemskap i fagforeninger eller politiske organisasjoner, deltidsansatte og midlertidig ansatte.

Arbeidstilsynet er en statlig etat og har som oppgave å føre tilsyn med at virksomhetene følger arbeidsmiljølovens krav. Hvis du har spørsmål eller opplever brudd på arbeidsmiljøloven, bør du først snakke med tillitsvalgte eller verneombudet på arbeidsplassen din. Du kan også ta kontakt med arbeidstilsynet på telefon 815 48 222.



Mer informasjon finnes i brosjyren "Arbeidsmiljøloven for alle". Denne informasjonen finnes også på engelsk, estisk, latvisk, litauisk og polsk. Brosjyren kan lastes ned fra Arbeidstilsynets hjemmesider.

Arbeidstilsynet har også laget en brosjyre som heter "Velkommen som arbeidstaker i Norge". Denne finnes på norsk, engelsk, polsk, russisk, latvisk, litauisk, estisk og rumensk. Brosjyren er rettet mot bygg- og anleggsbransjen, men kan inneholde nyttig informasjon for ansatte i andre bransjer også.

Kapittel 16: Tanker på tampen

Håndboken har konsentrert seg om praktiske utfordringer og muligheter med etnisk mangfold på norske arbeidsplasser. Avslutningsvis vil vi gjerne trekke opp noen overordnede refleksjoner rundt tema.

16.1 "Hvis alle andre var som meg, så ville alt vært bra"?

En av de felles kulturelle referansene nordmenn deler er Thorbjørn Egners viseskatt. Kardemomme By og tante Sofies vise om hvor mye bedre verden hadde sett ut hvis hun fikk bestemme, er noe norske barn vokser opp med.

Noen ganger høres noen av stemmene i innvandringsdebatten til forveksling ut som tante Sofie. Er idealet for vellykket integrering at "alle andre blir som oss"? Er arbeidet med etnisk mangfold en sosialiseringssprosess som skal fjerne forskjeller?

I arbeidet med å utvikle denne håndboken har vi forsøkt å ha et fokus på både de positive verdiene ved etnisk mangfold og utfordringene det kan gi. Det er viktig å ikke miste ressursperspektivet av syne og gjøre etnisk mangfold til et problem. Norsk arbeidsliv trenger arbeidskraft og kompetanse, og utenlandsk arbeidskraft er et viktig bidrag til dette. På bedriftsnivå handler det om å utforske på hvilke måter etnisk mangfold kan bidra til bedre oppgaveløsning og bedre arbeidsmiljø. Forhåpentligvis kan denne håndboken bidra i det arbeidet. Et inkluderende arbeidsliv med plass til alle som kan og vil arbeide, trenger mer ressursperspektiv og mindre tante Sofie.

16.2 "Men det er utenpå"?

«Noen barn er brune» er tittelen på en norsk barnesang skrevet av Jo Tenfjord og Johan Øian. Etter å ha beskrevet mangfold i form av hudfarge ender verset med linjen "men det er utenpå".

Dette er også en side ved debatten om etnisk mangfold som kan gi grunn til ettertanke. Ligger alle forskjeller utenpå? Er kultur bare en "tilsynelatende forskjell" som blir borte når vi blir bedre kjent?

Kultur er et vanskelig begrep og hvilke forskjeller som gjør en forskjell, er ikke definert en gang for alle. I kapittel 4 om kultur løfter vi spørsmålet om hva vi mener med kultur og hvordan vi kan forstå begrepet. Dette er

et tema som krever refleksjon og bevisstgjøring. Når vi snakker om norsk kultur, er det et samlebegrep som dekker over kulturelle forskjeller innad i Norge. For resten av verden ser Skandinavia ensartet ut, mens vi kan oppleve at det er store forskjeller på nordmenn, svensker og dansker. Betyr dette noe? Når betyr det noe, for hvem og hvilke situasjoner?

Poenget er ikke å argumentere om kulturelle forskjeller eksisterer eller ikke. Fakta er at det finnes kulturelle forskjeller, men de gode spørsmålene å reflektere over er:

- a) I hvilken grad brukes disse kulturforskjellene som hindring til å se mennesket bak kulturen?
- b) Hvordan kan vi bevisstgjøre oss selv i forhold til andre kulturer?
- c) Hvor villig er vi til å respektere og akseptere slike forskjeller?

Diskusjoner om kultur må være åpne for å både utforske det som kan være forskjellig og det som er felles. For mye fokus på at "egentlig er vi like" blir like ensidig som å bare se etter forskjeller. På samme måten kan for stort fokus på kulturelle forskjeller tilsløre at innen samme kultur finner vi et spekter av forskjellighet som kan skyldes en rekke andre forhold. Eksempelvis finnes det bistandsprosjekter der kvinner hjelper kvinner i forskjellige land. Det finnes arbeidsgiver-til-arbeidsgiver prosjekter og fagforening-til-fagforening samarbeid om utvikling. Logikken her er at de som "er i samme båt" lettere forstår hverandres situasjon og dermed bedre kan samarbeide og hjelpe hverandre. Mener vi at f. eks. kjønn er overordnet kultur og at "inni er vi like" som kvinner eller som menn, eller mener vi at selv om kulturen er forskjellig kan kjønn være en fellesnevner som gjør noe kommunikasjon lettere?

Uansett krever dette refleksjon over likhet og forskjellighet, og det finnes ikke enkle svar. Integrering er noe annet enn assimilering. Etnisk mangfold er ikke "noe som går over" når utlendingene bare blir integrert (eller assimileret) nok, og hvis det hadde gjort det, hadde ikke mangfold lenger hatt en verdi. Ressursperspektivet handler om å se verdien av forskjellighet, og da må vi ikke underkjenne det som gjør at vi er forskjellige.

16.3 Skaper fokus på mangfold forskjeller?

En annen side ved slike diskusjoner er om vi lager forskjeller ved å fokusere på dem. Den svenske arbeidsforskeren Paulina de los Reyes (2001) har skrevet om at det politiske og samfunnsmessige målet om mangfold i arbeidslivet i seg selv kan være med på å skape forskjeller.

Ved å bli "utpekt" som bærer av en type mangfold, enten det er kjønn, alder, etnisitet eller funksjonshemming, kan individer oppleve at de bare blir sett som representanter for sin mangfoldsgruppe. Vi kjenner diskusjonen fra seniorpolitikkområdet, der det diskuteres hvordan seniorpolitikk i seg selv kan oppleves som stigmatiserende for ansatte som ikke selv opplever seg som seniorer. Samtidig er det vanskelig å tenke seg at man skal få til en god seniorpolitikk hvis ingen vil være seniorer (Botnen & Hilsen 2010). Dette er en innebygd spenning som kan håndteres gjennom diskusjon og refleksjon.

Fra likestillingsdebatten kjenner vi diskusjonene rundt spørsmålet om kvotering av kvinner til verv eller stillinger. Blir man "reduert til kjønn" gjennom tiltak som i utgangspunktet var ment å rette opp kjønnsforskjeller? Og finnes det noen vei ut av slike spørsmål?

De los Reyes gir ingen svar, men påpeker at slike diskusjoner er noe av det som gjør mangfoldsfeltet så utfordrende. Det er viktig at merkelappen "etnisk mangfold" ikke får skygge for individene og deres forskjeller og likheter. Samtidig trenger vi merkelapper for å kunne målrette innsatsen mot grupper man opplever at diskrimineres. Dette er en dobbelthet ved mangfoldsdiskusjonen, og det er viktig at vi snakker sammen om slike utfordringer både på samfunnsnivå og på bedriftsnivå. Vi håper denne håndboken kan være til hjelp for å starte diskusjoner og refleksjoner på norske arbeidsplasser der man utforsker slike utfordringer nærmere.

Kapittel 17: Kommentert litteraturoversikt

Litteraturoversikten er utarbeidet av Gry-Borghild A. Johansen og Irini Syka, NAV Arbeidslivssenter Hordaland.

Aakervik, Rolf Undset (2005). *Mangfold på jobben. Etniske og nasjonale minoriteter på norske arbeidsplasser*. Gyldendal akademisk.

Dette er en lettlest bok som har som mål å gi leserne mer innsikt i feltet og bidra til bedre og mer målrette arbeid med integrering av innvandrere og flyktinger i arbeidslivet og lokalsamfunn. Først presenterer den mangfold i det norske arbeidslivet, deretter Norge som et flerkulturelt samfunn, hvordan personer med utenlandsk bakgrunn tilpasser seg til Norge, myter, kvalifisering av arbeidskraft og "best practice". Boken har en god balanse mellom teori og praktisk råd/informasjon og gir en god innføring i hvordan å skape en mer inkluderende arbeidsplass.

Anbefalt for ledere, tillitsvalgte, verneombud og personal- og HR-avdelinger.

Barth, Fredrik (1994). "Nye og evige temaer i studiet av etnisitet", *Manifestasjon og prosess*. Oslo, Universitetsforlaget (19 s.)

Dette en artikkel skrevet av en av de mest prominente sosialantropologene i Norge i det 20. århundre. Den er en refleksjon over begrepet etnisitet og tar opp temaene grenseprosesser, etnisk tilhørighet, etnisk identitetsmarkører og kultur.

Interessant lesestoff for den som ønsker å lære mer om etnisitet og kulturteori.

Berg, Berit (1998). *Innvandrere på arbeidsmarkedet: Høy terskel, lavt under taket!* Trondheim: SINTEF IFIM.

Denne rapporten gir en oversikt over litteratur på feltet innvandrere og arbeidslivet i Norge og Europa. Først presenterer den utvandring fra og innvandring til Norge og setter et historisk bakteppe. Deretter tar den for seg temaene innvandrere på arbeidsmarkedet, mangfold, marginalisering og integrering, rekruttering, diskriminering, språkopplæring og tiltak for å skape mer inkluderende arbeidsplasser.

Dette er en lettlest rapport som gir leseren en god bakgrunn i temaet mangfold og inkludering pluss presenterer 'best practice' som en kan bruke som inspirasjon i arbeidet med å skape en mer inkluderende flerkulturell arbeidsplasser.

Anbefalt at tillitsvalgt, verneombud, ledelse og personal/HR-avdeling leser den.

Berg, Trine; Aarhus, Karen. B; Breivik, Sigrun; Indseth, Thor & Bjerkås, Trond (2003). *Forstå og bli forstått. Erfaringer fra kompetansehevingstiltak i flerkulturell forståelse ved seks offentlig instanser (1990-2003)*. Utlendingsdirektoratet.

Dette er en forskningsrapport som beskriver erfaringer fra kompetansehevingstiltak i flerkulturell forståelse ved seks offentlig virksomheter. Rapporten viser at kurs i flerkulturell forståelse kan bidra til økt trivsel blant ansatte grunnet mindre fordommer mot forskjellige kulturer, bedre kommunikasjon, færre misforståelser og konflikter. Erfaringene peker på at disse elementene kan føre til reduksjoner i sykefravær ved virksomheten. Rapporten synliggjør videre viktigheten av at flere aktører en kun ledelsen (f eks tillitsvalgte, verneombud, personavdelingen) er involvert i planleggingsfasen, gjennomføring og evaluering av tiltak. Videre at tiltak blir fulgt opp og er ikke kun blir en "one time happening".

Rapporten kan være nyttig for ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal- og HR-avdelinger som ønsker å sette i gang et kompetansehevingstiltak innen flerkulturelle forståelse.

Borchgrevink, Tordis (1996). *Kulturmøter i arbeidslivet. En litteraturstudie*. Institutt for samfunnsforskning. Rapport 96:21.

Denne rapporten presenterer en samling av studier som viser et bilde, tendenser og problemstillinger i feltet. Det kommer blant annet frem at på (a) flerkulturelle arbeidsplasser har man ikke automatisk et flerkulturelt oppgavefelleskap, (b) språkkunnskap betyr ikke nødvendigvis sosial kompetanse, og (c) ansettelse på en arbeidsplass betyr ikke nødvendigvis at en er integrert. Fravær av oppgavefelleskap mellom innvandrere og "innfødte" hindrer utvikling av språklig kompetanse, sosialkompetanse som videre hindrer mobilitet av innvandrere innad i en virksomhet. Videre er det forestillinger om kulturforskjeller som hindrer samarbeid. Rapporten er både teoretisk og praktisk, og presenterer den bedrifts eksempler. Den fremhever viktigheten av rutiner og forutsigbarhet. Dette er bevisstgjørende lesestoff hvis en ønsker å lære mer om å skape en mer inkluderende flerkulturell arbeidsplass.

Anbefalt for personalavdelinger/HR, ledelse, tillitsvalgte og verneombud.

Brandi, Søren; Hildebrandt, Steen; Nordhaug, Ingerid & Nordhaug, Odd (2004). *Inkluderingsledelse, utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Universitetsforlaget

Dette er en lettlest bok som presenterer både teori og bedriftseksempler om inkluderende ledelse og mangfold. Boken begynner med å beskrive

utviklingen i det norske samfunnet og arbeidslivet, begrepet mangfold diskuteres og mangfoldledelse i andre land blir presentert. Deretter tar boken opp sentrale områder innenfor inkluderingsledelse. Siste delen av boken beskriver caser fra virksomheter som praktiserer inkluderingsledelse.

Boken viser hvordan ledelse av mangfold har blitt viktigere for både privat og offentlig virksomheter grunnet globalisering, behovet for innovasjon og demografiske endringer i verden. Videre at virksomheter har behov for å utvikle kompetanse for å mestre ledelse av mangfold og variasjon.

Mangfold kan være en kilde til verdiskapning i bedrifter. Viktige forutsetninger for dette er at er personer behandles med verdighet og respekt, at de føler at deres liv får mening gjennom de verdier de er med å skape og at de blir anerkjent for sitt bidrag.

Ved å vise hvordan virksomheter har fremmet inkluderende ledelse og utnyttelse av arbeidstakeres mangfold, er dette inspirerende lesestoff for både ledere, tillitsvalgte, verneombud og personal- og HR-avdelinger.

Dahl, Øyvind (2007). *Møter mellom mennesker. Interkulturell kommunikasjon*. Gyldendal Akademisk.

Dette er en lett lest og inspirerende bok som presenterer teori om interkulturell kommunikasjon og som har mange praktiske eksempler fra hverdagen fra ulike deler av verden, inkludert Norge. Først tar den opp spørsmålet om det å forstå og bli forstått, deretter kommunikasjonsprosesser, kultur og kommunikasjon, interkulturell kompetanse og det å forstå seg selv og andre. Dette er spennende lesestoff for alle som ønsker å lære mer om teamet interkulturell kommunikasjon.

Anbefales at ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal/HR-avdelinger som ønsker å skape mer inkluderende arbeidsplasser leser dette.

Eriksen, Thomas Hylland & Sørheim, Torunn Arntsen (2003). *Kulturforskjeller i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dette er en bok som har som mål å gi leserne en "fyldig innføring i de viktigste trekkene ved vår tids fleretniske norske samfunn", minoriteters situasjon i verden og globale endringer i politikk, økonomi og kultur. Fokuset er på å forsøke å forstå og løse utfordringer i et det fleretniske Norge i dag.

Boken presentere sentrale teorier, ulike eksempler og inviterer til refleksjon. Den begynner med en innføring i kulturforståelse, forskjeller og likheter mellom mennesker, etnisitet, nasjonalisme og identitetspolitikk. Andre delen av boken er mer praktisk rettet og viser hvordan kulturforskjeller kan føre til problemer, konflikter og misforståelser. Den har

kapitler om mat, kropp og helse, sykdom, ekteskap, familie, kjønn, roller og autoriteter.

Dette er en bok som presenterer et helhetlig bilde av samfunnet i Norge i dag og kan bidra til at ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal- og HR-avdelinger får mer kunnskap og forståelse for det flerkulturelle Norge.

Farsethås, Hans Christian; Hilde, Line & Vennesland, Knut (2009). *Arbeidsmiljø på flerkulturelle arbeidsplasser. Håndbok*. Universitetet i Bergen.

Dette er en håndbok rettet mot virksomhetsledelse, HMS avdelinger, tillitsvalgte og verneombud på flerkulturelle arbeidsplasser. Håndboken følger en modell for systematisk HMS-arbeid. Første delen av håndboken går gjennom arbeidsinnvandrernes første møte med virksomheten: det som må være klart på forhånd fra virksomhetens side, mottakelsen og den første arbeidsøkten. Andre delen presenterer tre kontinuerlige prosesser i det systematiske HMS arbeidet: språk, kompetanse og vernerunder. Tredje delen av håndboken tar opp følgende temaer: (a) kommunikasjon på arbeidsplassen og hvordan det kan forbedres, (b) sosiale arenaer og hvordan de kan bidra til bedre kommunikasjon og (c) hva det vil si å være arbeidstaker i Norge.

Flaten, Hilde (2000). *Etnisk mangfold i arbeidslivet: argumenter og tiltak*. Utlendingsdirektoratet, Integreringsavdelingen.

Dette er en rapport som er både teoretisk og praktisk rettet. Den presenterer hvordan mangfold i arbeidslivet kan bidra til utvikling og verdiskapning i virksomheter. Videre beskriver den tiltak på arbeidsplasser og tar opp spørsmålet om generelle tiltak versus særtiltak. Tiltak inkluderer blant annet tiltak i rekrutteringsfasen, holdningsskapende prosesser, mobilitet, opplæring, religiøst mangfold, trakassering og diskriminering. Den har også en veiviser til mer kunnskap.

Rapporten er lettlest og presenterer nyttig informasjon for ledere, tillitsvalgte, verneombud og personal/HR-avdelinger som jobber med å skape mer inkluderende flerkulturelle arbeidsplasser.

Gran, Nina (1997). *Erfaringer med rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn. Rekruttering av innvandrere er bedriftsutvikling: mangfold lønner seg: bruk av erfaringer fra Storbritannia i Norge*. Rapport fra Arbeidsgruppe med medlemmer fra Kommunenes Sentralforbund, Landsorganisasjonen, Næringslivets Hovedorganisasjon [et al.]. Utlendingsdirektoratet.

Dette er en rapport som presenterer hvordan ulike virksomheter og organisasjoner i Storbritannia arbeider målrettet og systematisk med

mangfoldspolitikk i arbeidslivet, noe som bidrar til at mangfold lønner seg. Dette interessant og inspirerende lesestoff for den som ønsker å lære mer om feltet.

Anbefalt for tillitsvalgte, ledere, verneombud, personal/HR-avdelinger.

Håpnes, Tove & Iversen, Anne (2000). *“Jeg fant, jeg fant!...” Gode strategier i flerkulturelle bedrifter.* SINTEF Teknologiledelse IFIM 2000.

Dette er en forskningsrapport som beskriver hvordan fire privat virksomheter (hotell, vikarbyrå, brødvareprodusent, og kartongprodusent) rekrutterer og integrerer innvandrere i egen organisasjon. Videre fremlegger den hva ledelsen og ansatte opplever som gode prosesser, tiltak og resultater av deres arbeid med å skape en mer inkluderende flerkulturell arbeidsplass. I tillegg tar det opp begrensninger i dette arbeidet ved hver enkelt virksomhet.

Det er en lettlest og oversiktlig rapport som ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal/HR-avdelinger kan dra nytte av.

Håpnes, Tove; Munkeby, Ida & Øyum, Lisbeth (2003). *Mangfoldsarbeid i en flerkulturell hotellbedrift.* Trondheim, Notat 2 i VS2010-serien, SINTEF Teknologiledelse, Ny praksis.

Dette er en rapport som beskriver en kartlegging av hvordan ledelse og ansatte i et hotell har arbeidet med teamet etnisk mangfold. Først definerer den begrepet "etnisk mangfold", beskriver norsk mangfoldspolitikk, sysselsetting av innvandrere i Norge og mangfoldsarbeid i arbeidslivet. Deretter beskriver den hvordan hotell er organisert, sterke og svake sider ved mangfoldsarbeidet og anbefalinger for videre arbeid. Dette er en lettlest og konkret rapport som er bransjespesifikk.

Tiltakene og tematikken er overførbare til andre bransjer. Dermed anbefales det at tillitsvalgte, verneombud, ledelse, personal/HR-avdelinger og personer som er interessert i å bidra til virksomheter blir mer inkluderende leser denne rapporten.

IMIDI (2009). *Ny i Norge.*

Dette er en håndbok med praktiske opplysninger fra flere offentlige etater som er svært nyttig for virksomheter som har ansatte med en utenlandsk bakgrunn og personer som er nye i Norge. Den har viktig informasjon om det norske samfunnet, rettigheter og plikter og inneholder praktiske råd og tips. Den inneholder informasjon om opphold, arbeid, barn og skole, helse, fritid, og offentlige etater. Denne håndboken fås på norsk, engelsk og polsk. Den er lett lest og praktisk. Det anbefales sterkt at virksomheter har kopier av denne håndboken og at den deles ut til ansatte som er

relativ nye i Norge. Tillitsvalgte, vernombud, HR avdelinger og ledelse anbefales å være kjent med håndboken. Som selv tidligere 'ny i Norge' en gang kunne jeg ønske at det hadde fantes en slik håndbok på den tiden.

Johansen, Gry-Borghild A. & Syka, Irimi (2008). *Flerkulturelle arbeidsplasser: Nye utfordringer og nye muligheter. Hvordan kan ledelsen på slike arbeidsplasser skape en organisasjonskultur som inkluderer alle arbeidstakerne med ulik etnisk og/eller religiøs tilhørighet. Semesteroppgave Vår 2008. Norge som innvandringsland. Emne II. Universitet i Bergen.*

Denne rapporten beskriver et kompetansehevende tiltak satt i gang i en IA-virksomhet for å skape en mer inkluderende og godt flerkulturelt arbeidsmiljø, der etnisk mangfold ses på som en ressurs og ikke som et problem. Tiltakets mål var å starte en prosess på ledernivå som ville (a) bidra til å øke forståelsen for ulike kulturer, (b) skape positive holdninger blant lederne slik at både eksisterende og nye utenlandske arbeidstakere blir best mulig inkludert og (d) etablere (på lang sikt) rutiner på arbeidsplassen som kan ivareta alle medarbeiderne samt sikre et godt og inkluderende arbeidsmiljø for alle, uavhengig av etnisk bakgrunn.

Dette kan være nyttig lesestoff for personer som ønsker å sette i gang kompetansehevende tiltak for å skape mer inkluderende arbeidsplasser.

Johansen, Gry-Borghild A. (2008). *En evaluering av et tiltak for å skape en mer inkluderende flerkulturell arbeidsplass. Har et kulturelt mangfoldskurs satt i gang en prosess som fører til endringer? Semesteroppgave Høst 2008, Norge som innvandringsland, Emne I. Universitetet i Bergen.*

Dette er en evalueringsrapport om et kompetansehevende tiltak i en IA – virksomhet. Rapporten undersøker om et kulturelt mangfoldskurs har satt i gang en prosess som har bidratt til bedre kommunikasjonen mellom arbeidstakere med forskjellige kulturelle/nasjonale bakgrunn, bedre arbeidsmiljø og en mer inkluderende ledelse. Rapporten viser at tiltaket har bidratt til å skape en mer inkluderende arbeidsplass og at ledelse, tillitsvalgte og verneombud er nøkkelpersoner i dette arbeidet. Videre at målrettet og systematisk arbeid over tid er en viktig forutsetning for å skape en mer inkluderende flerkulturell arbeidsplass.

Dette kan være nyttig lesestoff for personer som ønsker å sette i gang kompetansehevende tiltak for å skape mer inkluderende flerkulturell arbeidsplasser.

Kotthoff, Helga & Spencer-Oatey, Helen (2007). *Handbook of Intercultural Communication*. Mouton de Gruyter.

Dette er en samling av flere vitenskaplig forskningsrapporter om temaet interkulturell kommunikasjon. I dagens globaliserte verden er interkulturell kommunikasjon en viktig faktor som påvirker psykososial arbeidsmiljø og bidra til at en virksomhet er vellykket. Rapporten har en løsningsorientert fokus i forhold til utfordringer som kan oppstå i interaksjon mellom mennesker fra ulike kulturelle bakgrunner. Lingvister, psykologer, og antropologer har bidratt til denne boken. Det er en samling av teorier, konsepter og forskningsresultater fra virksomheter, retts-systemer og helse.

Dette er en bok for spesielt interesserte. Den har en oversiktlig innholdsfortegnelse slik at en kan lett finne frem til det en ønsker å lære mer om.

Landis, Dan & Bhagat, Rabi S. (1996). *Handbook of Intercultural training*. 2nd Edition. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Dette er en samling av flere vitenskaplige forskningsartikler om temaet kompetansehevende tiltak i interkulturell forståelse. Den presenterer teorier, konsepter og forskningsresultater fra kompetansehevende tiltak i interkulturell forståelse fra ulike deler av verden.

Den er for spesielt interesserte men absolutt nyttig hvis en ønsker å utvikle et slikt tiltak.

Lauritsen, Kirsten & Berg, Berit (2004). *Med kurs for tverrkulturell kompetanse: Hordalandsmodellen*. Hordalands fylkeskommune.

Dette er en bok som er "ment som en inspirasjonskilde og verktøy for alle som ønsker å øke sin tverrkulturelle kompetanse". Boken beskriver politikken for et flerkulturelt samfunn i Norge, erfaringer fra Hordalandsmodellen og presenterer gode grep for å øke tverrkulturell kompetanse i virksomheter. Videre presentere den Hordalandsmodellens basiskurs i tverrkulturell kompetanse, faglitteratur, skjønnlitteratur, offentlig publikasjoner, nyttige nettsider, og prosjekter som kan inspirere og tips til videre studier.

Det er en lettlest bok som er nyttig lesestoff for personer som ønsker å øke tverrkulturell kompetanse i virksomheten deres. Er også interessant for personer som generelt ønsker å lære mer om temaet.

Næss, Ragnar (1993). *Språk og arbeid: Flerkulturell kommunikasjon på et utvalg arbeidsplasser*. Arbeidsforskningsinstituttet. Oslo.

Dette er en forskningsrapport som presenterer litteratur om språk og arbeid, og beskriver ulike virksomheters erfaringer med bedriftsintern norskopplæring. Funnene viser at hvis virksomheter skal klare seg og samtidig vokse, er stabilitet, utholdenhet, innovasjon og omstillingsevne

viktige elementer. Norskspråkkompetansen til ansatte med en utenlandsk bakgrunn spiller en vesentlig rolle i virksomheters utvikling siden språkkompetanse påvirker ansattes arbeidsutførelse, medvirkning, møtedeltakelse, opplæring, omskolering, og sosialt samvær.

Dette er en rapport som ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal/HR-avdelinger ville dra nytte av å lese hvis de ønsker å skape en mer inkluderende arbeidsplass.

Rogstad, Jon & Raaum, Oddbjørn (1997). *Utstøting fra arbeidsmarkedet blant arbeidstakere med innvandrerbakgrunn*. SNF rapport 74/94

Dette er en forskningsrapport om utstøtning av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn fra arbeidsmarkedet. Rapporten viser at utstøtning er et resultat av flere samvirkende faktorer. Endringer i arbeidslivet medfører at arbeidsgiver vektlegger kvalifikasjoner i større grad, stiller flere krav om uformelle former av kompetanse, sosial kompetanse og språk. Kravene arbeidsgiver stiller er også avhengig av tilgang på arbeidskraft og den økonomiske situasjonen virksomheten befinner seg i. Terskelen for at en innvandrer skal komme i arbeid og beholde jobben, handler ikke kun om deres kompetanse, men også hvordan arbeidsgivere tolker signaler og danner seg forestillinger om innvandreres kunnskap og kompetanse og generaliseringer på bakgrunn av ytre kjennetegn ved gruppen personen tilhører.

Denne rapporten kan bidra til at ledelse, tillitsvalgte, verneombud og personal/HR-avdelinger får mer forståelse for mekanismer som bidrar til utstøtning av arbeidstakere med innvandrerbakgrunn.

Rogstad, Jon (2002). *Makt i det flerkulturelle arbeidslivet*. I Sand i maskineriet. Makt og demokrati i det flerkulturelle Norge. Brochman, Grethe; Borchgrevink, Tordis og Jon Rogstad. 2002: 85-107. Oslo: Gyldendal akademisk.

Dette er en artikkel i en samling av artikler i en bok, som tar opp spørsmålet om ulike aktørers maktposisjon og maktutøvelse på flerkulturelle arbeidsplasser. Først presenterer den et historisk bakteppe og teori om makt og arbeid, deretter arbeidstakeres makt og medbestemmelse, majoritets vs minoritetsinteresser, tillitsvalgtrollen, motmakt og arbeidsgivers styringsrett og diskriminering.

Dette er en artikkel som får leseren til å reflektere over hva det betyr å være en inkluderende arbeidsplass, den er veldig bevisstgjørende å anbefales å leses av tillitsvalgte og ledelse.

Seeberg, Marie Louise & Dahle, Rannveig (2005). *Det er kunnskapene mine dere trenger, ikke språket mitt. Etnisitet, kjønn og klasse ved to arbeidsplasser i helse- og omsorgssektoren.* Norsk Institute for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA) Rapport 24/05.

Dette er en forskningsrapport som beskriver hvordan to arbeidsplasser i helse og omsorgssektoren rekrutterer, ansetter og inkluderer arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn. Videre hvordan organisering av arbeidsoppgaver og hierarkier på arbeidsplassen blir påvirket av den økende andel av utenlandske arbeidstakere. Likestilling, forskjellighet og diskriminering er sentrale temaer i denne rapporten.

Dette er en rapport som ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal/HR-avdelinger ville dra nytte av.

Stortingsmelding nr 49 (2003-2004). Mangfold gjennom inkludering og deltakelse.

I Stortingsmeldingen 49 understreker blant annet den norske regjeringen at ett av deres mål er å skape et inkluderende samfunn, uten sosial utstøting, marginalisering og ulikhet mht muligheter. Videre ses arbeidslivet som en av de viktigste arenaene for å bli en del av det norske fellesskapet. Inkluderingsansvaret ligger hos de som har makten til å ta folk inn eller stenge dem ute. Samtidig må den fremmedkulturelle arbeidstakeren være villig til å delta for kunne bli inkludert.

Dette er interessant lesestoff for personer som ønsker å lære mer om myndighetenes standpunkt.

Stortingsmelding nr 18 (2007-2008). Arbeidsinnvandring.

Stortingsmeldingen uttrykker at arbeidsmigrasjon er et gode både for samfunn og individer. Utviklingen i norske økonomien hadde ikke vært mulig uten arbeidsinnvandring. Arbeidsinnvandring har bidratt til å forlenge konjunkturoppgangen. Grunnet globalisering og den demografiske utviklingen i Norge er det viktig at Norge beholder arbeidsinnvandrere. Arbeidsinnvandrere har høy sysselsetting de første årene, men langsiktig tilpassning til det norske arbeidslivet kan være utfordrende. Gevinsten med økt mangfold i arbeidslivet, forutsetter et arbeidsliv som verdsetter personer med ulik kompetanse og bakgrunn.

Stortingsmeldingen påpeker også at arbeidsinnvandrere skal kunne delta i forskjellige fora for at de skal få mer informasjon om rettigheter og plikter i det norske arbeidslivet, det norske samfunnet generelt og for å få norsk-kunnskaper. Det vil øke personers omstillingsevner ved konjunktur- endringer, forebygge utstøtning fra arbeidslivet og bidra til mer stabil utnyttelse av arbeidskraften.

Dette er nyttig lesestoff for ledere, verneombud, tillitsvalgte og personal/HR-avdelinger og personer som interessert i temaet flerkulturelle arbeidsplasser og arbeidsmigrasjon.