



Arbeidsinkludering av flyktninger gjennom praksis – En flernivåstudie av arbeidsgiveres synspunkter på det å tilby praksis

Work inclusion of refugees through practice – A multilevel study of employers' views on offering practice

Gunn Elin Fedreheim

Ph.d. i sosiologi, postdoktor, Barentsinstituttet / Institutt for vernepleie, UiT Norges arktiske universitet
gfe000@uit.no

Tina Hansen

Stipendiat og universitetslektor, Institutt for barnevern og sosialt arbeid, UiT Norges arktiske universitet
tina.hansen@uit.no

Marit Aure

Ph.d. i samfunnsvitenskap, professor, Institutt for samfunnsvitenskap, UiT Norges arktiske universitet
marit.aure@uit.no

Sammendrag

Deltakelse i arbeidslivet er sentralt for inkludering av flyktninger. Denne artikkelen baserer seg på kvalitative intervjuer med arbeidsgivere, og studerer deres syn på bruk av praksisplasser til kvalifisering av flyktninger. Vi bruker mangfoldsledelsens flernivåperspektiv som analytisk rammeverk og finner at arbeidsgiverne ønsker mer systematikk rundt tilretteleggingen av praksis, inkludert bedre samarbeid mellom de ulike aktørene, at arbeidsgiverne motiveres av tanken på en mangfoldig arbeidsstokk, at arbeidsgiverne er opptatt av å forvalte mangfoldet, men også av å likebehandle alle sine ansatte, og at de ønsker at kommunene selv tilbyr flere praksisplasser.

Nøkkelord

introduksjonsprogram, praksis, flyktninger, mangfoldsledelse, likebehandling

Abstract

Participation in work life is central to the inclusion of refugees. This article is based on qualitative interviews with employers and examines how employers who offer work placements believe that those placements must be facilitated in order for refugees to qualify for work life or education. Using diversity management's multilevel perspective, we show that employers want more systematics around the facilitation of practices including better cooperation between the various actors; that employers are motivated by the idea of a diverse workforce; that employers are both concerned with managing diversity and with treating everyone equally; and that employers want the municipalities themselves to offer more placements.

Keywords

introduction program, practice, refugees, diversity management, equal treatment

Innledning

Deltakelse i arbeidslivet er sentralt for inkludering av flyktninger, og har i lengre tid blitt regnet som det viktigste virkemiddelet for å bli integrert i det norske samfunnet (St. meld. nr. 17 (1996–97)). Ager og Strang (2008) påpeker i en litteratur- og feltstudie fra Storbritannia at arbeidsdeltakelse er viktig for innvandrere for å oppnå økonomisk uavhengighet, for å møte mennesker og for å samhandle med andre. Det gir innvandrere muligheten til å lære språk og øke sin selvtilit. Arbeidsgiverne har en sentral posisjon ikke bare med å tilby arbeidsplasser, men også i å tilrettelegge praksisplasser for flyktninger som trenger å lære norsk språk eller få erfaring med arbeidslivet. Det er imidlertid få studier om arbeidsgivernes synspunkter på sin rolle som praksistilbyder og på hvordan de opplever å ha flyktninger i praksis. I denne artikkelen ser vi nettopp på arbeidsgivernes erfaringer med praksisordningen. Vi spør: Hvilke synspunkter har arbeidsgiverne på egen rolle som praksistilbyder og hvordan opplever de å ha flyktninger i praksis? ¹

Tidligere forskning viser at det å være i praksis har liten effekt på flyktningers overgang til arbeid (se for eksempel Djuve mfl. (2017) og Myklebø (2019)), men praksis er likevel et velbrukt virkemiddel i introduksjonsprogrammet² for å bidra til opplæringen i norsk og samfunnskunnskap (Justis- og beredskapsdepartementet 2016). Formålet med praksis varierer mellom å praktisere norsk, få en «jobbsmak», vise seg frem for en potensiell arbeidsgiver og få arbeidserfaring med mer (IMDi 2022). Til tross for at praksis har liten effekt på å få flyktninger i arbeid, er praksis fortsatt viktig i introduksjonsprogrammet. Vi mener myndighetenes fokus på praksis viser en iboende forventning om at god praksis kan føre til arbeid, men det er lite kunnskap om hvordan arbeidsgiverne ser på sin rolle som tilbyder av praksisplasser og hvordan de opplever å ha flyktninger i praksis.

I norsk politikk er det en klar forventning om at arbeidsgivere skal tilby praksisplasser til flyktninger. Regjeringa fastslo allerede i 1997 at arbeidslivet er den viktigste integreringsarenaen (jfr. St.meld. nr. 17 (1996–97)), noe som ble formalisert i introduksjonsloven i 2003. I tråd med arbeidslinja³ (Øverbye & Stjernø 2012; Bungum, Forseth & Kvande 2015) og satsningene i «Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk» (Meld. St. 30 (2015–2016)), er den norske integreringspolitikkenes hovedmål å tilrettelegge for deltakelse i arbeids- og samfunnsliv. Praksis blir dermed et viktig virkemiddel for å oppnå arbeidsdeltakelse.

For å besvare våre forskningsspørsmål analyserer vi 15 intervju med arbeidsgivere i private og offentlige virksomheter i tre kommuner. Intervjuene viste at arbeidsgiverne var opptatt av å tilrettelegge for flyktningene de har i praksis. Ut over faktorer knyttet til praksisdeltakernes bakgrunn, pekte arbeidsgiverne på en rekke kontekstuelle, relasjonelle og prosessuelle faktorer som viktige for hvordan det oppleves å ha flyktninger i praksis. Vi finner det derfor fruktbart å benytte manifoldsledelsens flernivåperspektiv som rammeverk i de empiriske analysene.

Vi vil nå se nærmere på introduksjonsprogrammet og praksis. Videre oppsummerer vi eksisterende kunnskap om kvalifisering av flyktninger og arbeidsgivernes rolle med å

-
- 1 Studien er en del av forskningsprosjektet «Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV» finansiert av UiT Norges arktiske universitet og NAV Troms og Finnmark. Forfatterne ønsker å takke Ida Martine Pettersen, Nina Hermansen, Hanne Trine Engdal Normann og Kai Morten Kolberg for samarbeidet i prosjektet, og UiTs skriveseminar om migrasjon for verdifulle kommentarer på et tidligere utkast.
 - 2 Alle med lovlig opphold i Norge som flyktninger har rett og plikt til å delta i et toårig introduksjonsprogram der målsettingen er å lære norsk språk og få kunnskap om det norske samfunnet (Introduksjonsloven 2003; Integreringsloven 2021).
 - 3 Arbeidslinja omtales ofte som grunnmuren i velferdsstaten, og har stått sentralt i norsk politikk siden 1990-tallet.

tilby praksisplasser. Deretter presenterer vi mangfoldsledelse og flernivåperspektivet, før vi redegjør for metode og datamateriale i vår studie. Empirien presenteres, i tråd med det analytiske rammeverket, ut fra makro-samfunnsmessig, meso-organisatorisk og mikro-individuelt nivå, før vi diskuterer funnene.

Introduksjonsprogrammet skal sikre «grunnleggende kvalifisering»

Introduksjonsprogrammet tilbys de som har behov for «grunnleggende kvalifisering»: «informasjon, kunnskaper og ferdigheter som gjør at nyankomne innvandrere kan fungere i ordinært arbeid og samfunnsliv, eller kan benytte seg av det ordinære utdannings- og opplæringstilbudet» (Justis- og beredskapsdepartementet 2016: 18). Kommunene er ansvarlige for gjennomføringen av introduksjonsprogrammet og organiserer arbeidet ulikt. Om lag halvparten organiserer introduksjonsprogrammet innenfor NAV, resten utenfor NAV (Djuve mfl. 2017). Arbeidet foregår i samarbeid mellom NAV og andre kommunale virksomheter og inkluderer ofte flyktningetjenester, voksenopplæring mm. som igjen kan være organisert innenfor eller utenfor NAV. Kommunene/NAV samarbeider også med partene i arbeidslivet. Flyktninger skal forberedes til deltakelse i arbeidslivet, og det ordinære arbeidslivet brukes da som kvalifiseringsarena gjennom språk- eller arbeidspraksis (heretter omtalt som praksis⁴). Praksis er ikke obligatorisk i introduksjonsprogrammet, men kan i henhold til §4 c) i introduksjonsloven (2003) og §14d i integreringsloven (2020) bidra til oppfyllelse av krav om arbeids- eller utdanningsrettet innhold. Praksis kan variere i lengde, innhold og metode. NAV skal bidra med arbeidsmarkedskunnskap, informasjon og veiledning om virkemidler, tiltak og utdannings- og yrkesmuligheter (Kunnskapsdepartementet 2017). I artikkelen bruker vi begrepet flyktningetjenesten om de som jobber med kvalifisering av flyktninger i kommunene, uavhengig om de er organisert i eller utenfor NAV.

Arbeidsgiveres rolle i å kvalifisere flyktninger

Bjerck, Eide, Røhnebæk og Andersen (2018) slår fast at samarbeidet mellom NAV/flyktningetjenesten og arbeidsgiverne om gjennomføringen av introduksjonsprogrammet er lite belyst i norsk forskning og etterlyser mer kunnskap om arbeidsgiveres erfaringer. Djuve og Kavli (2015) påpeker også at arbeidspraksis ikke gir deltakerne i Introduksjonsprogrammet den formelle kompetansen de trenger i det norske arbeidsmarkedet. Elgvin og Friberg (2016) viser dessuten at flere praksisutplasseringer som ikke leder til ordinært arbeid, kan være direkte negativt for deltakerne fordi de mister motivasjonen til å starte på nytt gang etter gang. Djuve og Kavli (2015) poengterer at arbeidspraksis virker best når deltakeren har en kompetanse som er etterspurt i arbeidsmarkedet, mens resultatene av praksis ifølge Søholt, Tronstad og Vestby (2015) påvirkes av om flyktninger settes i arbeid sammen med andre i praksis, eller kolleger som behersker språk- og arbeidskultur.

Arbeidsgivere knytter ofte sine erfaringer med flyktninger til egenskaper ved flyktningene og peker på at manglende interesse og motivasjon, samt kulturelle, språklige og religiøse forskjeller knyttet til f.eks. kjønnsroller, kan vanskeliggjøre arbeidsinkludering (Bjerck mfl. 2018; Søholt mfl. 2015). Arbeidsgivere opplever også at ulik arbeidskultur og manglende språkkunnskaper hos flyktningene kan være utfordrende (Bjerck & Eide 2019; Søholt mfl. 2015). Mens arbeidsgiverne forventer at nyansatte raskt skal fungere i jobben

4 I den nye integreringsloven av 2021 skiller det ikke mellom arbeidspraksis og språkpraksis. Rundskrivnet fra 2016 spesifiserer hva arbeid- og språkpraksis kan være (Justis- og beredskapsdepartementet 2016), men begrepene brukes også der om hverandre.

(Søholt mfl. 2015), finner Bjerck og Eide (2019) at mange arbeidsgivere mangler kulturell kompetanse. Arbeidsgivere kan også oppleve usikkerhet om flyktingenes kunnskap og utdanning (Søholt mfl. 2015; Bjerck & Eide 2019). Slike utfordringer er vanskelig å håndtere, men Bjerck mfl. (2018) antyder at disse problemene kan oppleves som større enn de reelt sett er.

Tidligere forskning har altså vist at faktorer som samarbeidet mellom NAV/flyktningetjenesten og arbeidsgiverne, trekk ved praksisen og arbeidsplassen, organiseringen av praksisordninger, egenskaper ved flyktingene og arbeidsgivernes egen kulturelle kompetanse har betydning for arbeidsgivernes erfaringer med flyktinger, og det å være praksistilbyder.

Mangfoldsledelse

I et stadig mer mangfoldig arbeidsliv spiller norske virksomheter og arbeidsgivere en sentral rolle for å tilrettelegge for økt arbeidsdeltakelse. Mangfold kan dreie seg både om alder, funksjonsnivå, kjønn, etnisitet og seksuell orientering med mer. Vi ser altså på mangfold knyttet til mottak av flyktinger. Døving og Nordhaug (2007) påpeker at offentlige og private norske virksomheter lå langt etter virksomheter i andre europeiske land i å rekruttere og inkludere det de kalte marginale grupper i arbeidsmarkedet. Travik (2006) fremhever at norsk næringsliv står overfor to store utfordringer: å utvide mangfoldet i toppledelsen, og å utvikle kunnskap om å forme og utnytte ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke innebærer.

Mangfoldsledelse som ledelsesstrategi

Mangfold kan videreutvikle arbeidsplassen og øke produktiviteten (Cooke & Kemeny 2017), men og representere utfordringer (Travik 2006). Mens norsk lederstil er blitt karakterisert som likhetsfokusert, demokratisk, rasjonell, forsiktig, jantelovsbasert, individualistisk, feminin og ansatt-orientert (Travik 2006), kan utenlandske ansatte oppfatte slik ledelse som uklar (Rogstad 2001; Aure 2008). Studier har vist at mangfold kan komplisere kommunikasjonen på arbeidsplassen (Travik 2006), bidra til redusert innovasjonsevne (Solheim & Fitjar 2018), skape misforståelser og økt konfliktnivå, som kan føre til høyere fravær, dårligere kvalitet på arbeidet, lavere arbeidsmoral og tap av konkurransekraft (Bassett-Jones 2005; Williams & Reilly 1998). Stereotypier basert på rase kan også påvirke samhandlingen mellom arbeidstakerne (Ely & Thomas 2001). Kemeny (2017) påpeker at det å kjenne til andre kulturelle koder, språk og inneha en annen kunnskap kan være noen mulige fordeler med en mangfoldig arbeidsplass. Behovet for større etnisk mangfold har vært begrunnet med at det gir flere perspektiv, økt kunnskap og innsikt, og bidrar til økende innovasjonsevne (Ely & Thomas 2001).

Til tross for en mer mangfoldig befolkning mener mange norske arbeidsgivere at det å lede kulturelt mangfoldige arbeidstakere ikke krever spesiell lederkompetanse (Drange 2014). Ledelsesstrategien mangfoldsledelse vektlegger imidlertid at lederen har et ansvar for å skape en organisasjonskultur der alle føler seg verdsatt, uavhengig av særegne kulturelle kvaliteter og ressurser. Strategien vokste frem i USA for rundt 30 år siden (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen & Øiaas 2012), og har etter hvert også fått fotfeste i Europa og Skandinavia.

Arbeidsgivere som praktiserer mangfoldsledelse må utvikle et tolerant, respektfullt lederskap med åpenhet for ulike perspektiver (se f.eks. Brenna & Solheim 2018; Sandal, Fyhn, Bye & Markova 2013). Brenna og Solheim (2018) påpeker at arbeidsgivere må reflektere over hva mangfoldet betyr og hvordan de skal løse slike utfordringer som er beskrevet over. Søholt mfl. (2015) finner at bedrifter som utvikler flerkulturell kompetanse og ledelse, og

opplever et behov for en flerkulturell arbeidsstokk, håndterer et flerkulturelt miljø bedre enn andre bedrifter. Berg mfl. (2012) påpeker at mangfoldsledelse kan forstås som en annen måte å argumentere for inkludering på. Tidligere var minoritetenes interesser i sentrum, mens man nå er mer opptatt av hvordan man kan bruke mangfoldet som en strategisk fordel. Som ledelsesstrategi har mangfoldsledelse høy legitimitet i samfunnet, blant annet fordi det svarer på demografiske utfordringer og oppleves som «moralsk riktig» (Köllen 2019) og som en systematisk og planlagt forpliktelse for arbeidsgivere (Basset-Jones 2005).

Mangfoldsledelse som analytisk relasjonelt rammeverk

Syed og Özbilgin (2009) argumenterer for at effektiv mangfoldsledelse krever strukturell og institusjonell støtte på flere nivå for å inkludere alle i arbeidslivet. I vårt tilfelle innebærer dette støtte fra for eksempel flyktningetjenesten, voksenopplæring, NAV, partene i arbeidslivet, kommunene og innretningen på incentiver og støtteordninger. For å studere og forstå kompleksiteten i mangfoldsledelse, må dette analyseres på ulike nivåer og på tvers av nivå. Syed og Özbilgin (2009) og Syed og Pio (2009) presenterer et slikt relasjonelt rammeverk som inkluderer å studere faktorer på både makro-, meso- og mikronivå. På makronivå (samfunnsmessig og strukturelt nivå) innebærer dette å se på de institusjonelle strukturene som lovverket, sosial organisering, religiøse strukturer og kjønns- og raserelasjoner. Vi forstår makronivå som de strukturene som påvirker (eller forventes å påvirke) arbeidsgivernes atferd. På mesonivå (organisatorisk og gruppebasert) er fokus gjerne på de organisatoriske prosessene, ritualene og rutinepreget adferd på arbeidsplassen. Vi undersøker hvordan arbeidsgiverne tilrettelegger for oppfølging av flyktninger i virksomheten, hva som er deres motivasjon for å ha flyktninger i praksis, og hvordan de vektlegger betydningen av samarbeid. På mikronivå (aktører og samhandling) ser vi nærmere på egenskaper ved flyktningene og arbeidsgiverne, og undersøker om dette også innebærer relasjonelle prosesser knyttet til makt, motivasjon, arbeidsmoral, språk og endringsvilje.

Gjennom å analysere empirien ut fra de tre analysenivåene får vi en større forståelse av de ulike faktorenes betydning og hvordan de henger sammen. Dette er viktig, fordi det ifølge Knappert, van Dijk og Ross (2019) mangler studier av mangfoldsledelse på tvers av individuelt, organisatorisk og nasjonalt nivå.

Metode og analyse

Datamaterialet er 15 intervjuer med arbeidsgivere som har erfaringer med å ha flyktninger i praksis. Intervjuene ble gjennomført høsten 2017 og våren 2018. Totalt gjennomførte vi i dette forskningsprosjektet (se note 3) 63 intervjuer med arbeidsgivere, flyktninger, programrådgivere og andre aktører i introduksjonsordningen. I denne artikkelen analyserer vi arbeidsgiverintervjuene, mens de øvrige intervjuene danner bakgrunnsinformasjon.

Studien omfatter tre bykommuner foreslått av NAV Troms og Finnmark fordi de representerer variasjon i hvordan kvalifiseringsarbeidet er organisert og foregår. Innbyggertallet i kommunene varierer fra ca. 6 000 til ca. 24 000. Arbeids- og utdanningsmarkedet er forskjellig og det preger tilgangen på arbeidsplasser, utdanningsmuligheter etc. Informantene er (mellom)ledere i virksomheter som tilbyr flyktninger praksisplass som en del av introduksjonsprogrammet. De ble rekruttert gjennom tips fra samarbeidspartnerne i NAV Troms og Finnmark, programrådgiverne og snøballmetoden. Målsettingen var å sikre bred variasjon i arbeidsgivere. Av kommunale arbeidsplasser har vi snakket med ledere fra ett sykehjem, to barnehager, en omsorgsbolig, en skole, ett opptreningscenter og to tilrettede arbeidsplasser. Vi har ellers snakket med ledere fra tre dagligvarehandler, to hoteller og to andre bedrifter.

Intervjuene ble gjennomført av syv forskere ved bruk av en semi-strukturert intervju-guide. Vi så nærmere på ledernes kjennskap til NAV og flyktningetjenestens ordninger, erfaringer med å ha flyktninger i praksis, opplæring av flyktninger i praksis, oppfølging av flyktningene både fra arbeidsgiver og fra NAV og flyktningetjenesten, og barrierer i arbeidet, og betydningen av å tilby praksisplasser for virksomheten. Spørsmålene var åpne og ga rom for informantenes refleksjoner. Det gir samtidig rom for fortolkning av svarene.

Vi analyserte datamaterialet både kommunevis og på tvers av kommunene. Forfatterne kodet først datamaterialet individuelt, og deretter i fellesskap, og identifiserte meningsstrukturer (Kvale & Brinkmann 2009) og sentrale uttalelser i materialet. Studien er tilrådd av Norsk senter for forskningsdata⁵. Personopplysninger er behandlet i tråd med dette. Personer, arbeidssted og kommuner er anonymisert.

Arbeidsgiveres erfaringer

Gjennom mangfoldsledelse som analytisk perspektiv, velger vi å analysere arbeidsgivernes synspunkter på egen rolle som praksistilbyder og deres opplevelser av å ha flyktninger i praksis ut fra makro-, meso- og mikronivå.

Makro-samfunnsmessig nivå: Arbeidsgiverne ønsker en overordnet og prioritert praksis

Arbeidsgiverne løfter frem tre utfordringer som vi vil plassere på makronivå. For det første opplever de at arbeidsgiverorganisasjonene i liten grad oppfordrer til å gjøre praksisplasser tilgjengelig. For det andre etterlyser de at kommunene som arbeidsgivere selv tilbyr praksisplasser. For det tredje fremhever de at NAV og flyktningetjenesten må jobbe mer målrettet og strategisk.

Arbeidsgiverorganisasjonenes fokus på å tilby praksisplasser

Arbeidsgiverne opplever i liten grad at myndighetene eller arbeidsgiverorganisasjonene oppfordrer dem til å tilby praksisplasser, slik intensjonene i Hurtigsporordningen⁶ (Arbeids- og sosialdepartementet, NHO, LO, VIRKE, Unio, Spekter, Akademikerne, KS, YS, 2016) forutsetter. Noen få forteller om oppfordringer fra NAV, mens en arbeidsgiver svarer at vedkommende ikke har «sett det på noen av agendaene» på spørsmål om dette har vært et tema på møter/fora der arbeidsgiverne er representert. En arbeidsgiver sier det har vært nevnt av rådmannen på ledermøter, og en arbeidsgiver forteller at det er et tema i kjeden han jobber i: «Kjeden har jo en politikk på det, hvis du ser på de ansatte i kjeden, så ser du at det er nasjonaliteter fra hele verden som jobber i butikken». Arbeidsgiverne i studien opplever altså ikke å bli oppfordret til å stille med praksisplasser fra arbeidsgiverorganisasjonene, men får noen oppfordringer fra NAV og ledelsen i sin virksomhet.

Kommunale praksisplasser

Flere arbeidsgivere peker på det vi ser som manglende oppmerksomhet om kommunens rolle som praksistilbyder. En arbeidsgiver etterlyser «at rådmannen sier [at kommunen] skal stille opp med 50 plasser». Han mener det er rimelig at kommunen, som stor arbeidsgiver, bidrar med praksisplasser. Flere arbeidsgivere ser det å ta imot flyktninger i praksis

⁵ Meldeskjema 54599

⁶ Hurtigsporet er en fellesbenevnelse på flere arbeidsrettede tiltak som hadde som målsetting å få flere flyktninger i jobb. Det ble imidlertid ikke den integrerte delen av introduksjonsprogrammet som var forventet (Fedreheim 2021).

som en samfunnsforpliktelse og stiller seg undrende til at kommunene som arbeidsgivere i liten grad selv deltar i dette oppdraget. En arbeidsgiver påpekte med en viss ironi, at det er ingen praksisplasser i kommunehuset. En annen antyder at hvis kommunen selv tilbød flere praksisplasser, ville de kanskje få bedre ordninger for dette.

NAV og flyktingtjenestens arbeid

En arbeidsgiver etterlyser mer målrettet jobbing fra NAV og flyktingtjenesten slik at de kan bruke praksisplassene strategisk, og dermed utnytte ressursene bedre. Hun påpeker at det bør være «evalueringer underveis». En annen arbeidsgiver påpeker at både bedriften og enkeltansatte påtar seg et stort arbeid med å lære opp flyktinger i norsk språk og kultur. Det krever personlig engasjement og mye tid, uten at de får noe opplæring, teoretisk påfyll eller takk for innsatsen. Arbeidsgivere etterspør altså et mer systematisk, profesjonelt og strategisk arbeid med hensyn til planlegging, opplæring, og oppfølging av arbeidet med praksisplasser. Dette vil vi utdype i avsnittet om faktorer på mikronivå.

På makronivå ser vi at arbeidsgiverne etterspør mer faglighet og systematikk i kvalifiserings- og integreringsarbeidet. De forventer at deres bidrag i arbeidet med praksisplasser skal være en del av en mer overordnet og prioritert satsning fra både arbeidsgiverorganisasjoner, kommunene og NAV/flyktingtjenesten.

Meso-organisasjonsnivå: Arbeidsgiverne ønsker tettere oppfølging

Mesonivået synliggjøres gjennom hvordan arbeidsgiverne tilrettelegger for oppfølging av flyktingene i selve virksomheten, hvordan de beskriver sin motivasjon for å ha flyktinger i praksis og hvordan de vektlegger betydningen av samarbeid.

Oppfølging på lik linje med andre ansatte

Flere arbeidsgivere fremhever at oppfølgingen av flyktinger er lik oppfølgingen av andre ansatte. En arbeidsgiver forklarer: «Vi prøver å ikke ha noe spesiell tilrettelegging, fordi i det du skal ha det, så er det merarbeid». En annen uttaler: «De er bare folk som av en eller annen grunn trenger litt hjelp til å komme i arbeid». Arbeidsgiverne er altså opptatt av å behandle flyktingene på samme måte som andre arbeidstakere. Samtidig vektlegger flere at en person skal ha ansvaret for flyktingen, en «dedikert person – en fadder». En arbeidsgiver mener det er viktig for den som er i praksis å følge en ordinær ansatt for å få vært med på de vanlige arbeidsoppgavene. Dette kan føre til flere samtaler og en bedre integrering på arbeidsplassen. En annen arbeidsgiver oppfordrer alle ansatte til å ta ansvar for oppfølging av *alle* nye, inkludert flyktinger.

Arbeidsgivers motivasjon – ikke av veldedighet

Arbeidsgiverne er positive til å tilby praksisplasser: «Vi gjør det jo for å bidra» forteller at motivasjonen er å hjelpe andre og kaller det en «samfunnsplikt». Arbeidsgiverne ser det som en samfunnsrolle virksomhetene har, men påpeker samtidig at de ikke gjør det av «veldedighet». De skiller mellom ansvar og veldedighet. De kan selv ha utbytte av å tilby praksisplasser ved å «prøve ut ansatte», som flere informanter sier. De betaler ingenting for denne arbeidskraften, og på den måten kan de rekruttere nye ansatte under utprøvingen og generelt ha tilgang på billig arbeidskraft. En arbeidsgiver sier: «Vi får jo tak i ressurspersoner». Han påpeker at flyktingene i praksis kan ha høy arbeidsmoral, noe som kan påvirke andre ansatte til å jobbe hardere. Flyktingene i praksis antas å kunne ha en symboleffekt overfor andre ansatte som da kanskje innser at de selv er «litt lat», som en arbeidsgiver sier. Flyktingene er god arbeidskraft «i tillegg til de vi har», sier en annen.

Flere arbeidsgivere mener det er viktig at virksomheten «speiler samfunnet», og påpeker at det å ha flyktninger som ansatte kan virke oppdragende for mange kunder, underforstått at flyktninger blir synlig i arbeidslivet, at det viser at de kan ha ulike jobber. Vi tolker dette som at en mangfoldig arbeidsstokk bidrar til å synliggjøre mangfoldet i samfunnet generelt.

Samarbeid

På spørsmål om arbeidsgiveres samhandling med NAV og/eller flyktningetjenesten om praksis viser intervjuene store variasjoner i opplevelsen av samarbeid. To arbeidsgivere beskriver et godt samarbeid både med NAV og flyktningetjenesten og forteller at «NAV kommer jevnlig og snakker med oss og hører hvordan det går, både med meg og med disse som er på språkopplæring». Andre etterspør mer tilstedeværende oppfølging og savner en formell oppfølging som er «spisset mot den ansatte». En arbeidsgiver sier for eksempel at det virker som «at når NAV har fått underskrevet kontrakten med oss, så er det sjekk, dem er ute».

Flere arbeidsgivere forteller at det kan være vanskelig å få kontakt med NAV. En forklarer at hun ikke «vet helt hvor jeg skal begynne». En annen forteller at han må «sitte en halvtime til en time» i telefonen for å komme gjennom til NAV. Arbeidsgiverne beskriver også en situasjon der det er vanskelig å holde oversikt over hvem man egentlig samarbeider med: «Jeg klarer ikke følge med på utviklingen hos NAV [...] for i ene øyeblikket så har jeg samarbeid med noen som heter noe med frisk- ett eller annet, og plutselig er det «en enhet», også er det ikke dem lengre». For noen informanter er endringene (omorganisering, nytt personell etc.) i NAV og kommunale enheter med ansvar for introduksjonsprogrammet faktorer som kompliserer samarbeidet.

Ut fra et mesoperspektiv forstår vi arbeidsgivernes motivasjon til å ha flyktninger i praksis som et ønske om å være en mangfoldig arbeidsplass, prøve ut ny (billig) arbeidskraft, speile samfunnet og kanskje bidra til høyere arbeidsmoral på arbeidsplassen. Arbeidsgiverne setter det de forstår som likebehandling av sine ansatte høyt, men ser også at likebehandling gjør at flyktningene i praksis ikke får tilstrekkelig hjelp – det gir ikke nødvendigvis like muligheter. De erkjenner dessuten at særlig faddere bruker mye tid på å følge opp nye flyktninger, og de etterlyser mer og tettere oppfølging fra NAV/flyktningetjenesten.

Mikro-aktørnivå: Arbeidsgiverne ønsker en god match mellom flyktning og arbeidsplass

Når arbeidsgiverne i vår studie forteller om hvordan de opplever å ha flyktninger i praksis, vektlegger de at det varierer ut fra arbeidstakernes motivasjon og arbeidsmoral, og de fremhever også viktigheten av å lære seg norsk språk. Samtidig vektlegger arbeidsgiverne også relasjonelle (handler om samspill), kontekstuelle (preget av situasjonen) og prosessuelle (preget av samhandlingssekvenser over tid) faktorer som viktig for hvordan de opplever å ha flyktninger i praksis.

Motivasjon

Arbeidsgiverne søker motiverte praksiskandidater: «Vi ønsker jo at folk skal ha lyst til å være hos oss». Arbeidsgiverne viser til at praksiskandidatene for eksempel sier at «det her synes jeg er gøy og det her har jeg lyst til». De mest motiverte vil også selv oppsøke arbeidsplassen, forteller en arbeidsgiver. De finner motivasjon i oppgavene, på stedet, med kolleger, eller at de lærer språk eller norsk arbeidsliv å kjenne. Flere arbeidsgivere knytter motivasjon sammen med tiltakslyst. Arbeidsgiverne sier at de motiverte flyktningene jobber mye, står på, tar få pauser, er redd for å ha fravær, ber om flere arbeidsoppgaver og synes jobben er veldig viktig. Det er disse flyktningene arbeidsgiverne sier de ønsker å gi praksisplass og jobb til.

Manglende motivasjon hos flyktningene er utfordrende for arbeidsgiverne. Arbeidsgiverne forteller at de ser dette ved at flyktninger virker «motvillig». Det kommer også til uttrykk ved at praksisplassen ikke passer til flyktningens bakgrunn og handler dermed om koblingen mellom ulike kandidater, ulike arbeidsplasser, oppgaver, situasjon mm. Andre spør seg om manglende motivasjon også kan kobles til at flyktningene ikke er motiverte nok til å lære seg språket (se under), som at de ikke *ønsker* dette. I andre intervjuer gir arbeidsgivere uttrykk for at de skjønner at det er vanskelig å lære et nytt språk, i en ny situasjon, særlig for voksne.

Arbeidsmoral

Noen arbeidsgivere snakker om motivasjon i betydningen flyktningenes arbeidsmoral. Flere fremhever at mange flyktninger har svært stor arbeidskapasitet og sterk arbeidsmoral. En arbeidsgiver knytter dette til at mange kommer fra et «mer presset arbeidsmarked» og derfor «er veldig klar over at det å få seg jobb ikke er en selvfølge, så når de får det så er de mer villig til å jobbe ekstra [...] være fleksibel». Hun fortsetter med å si at «hovedårsaken til at vi ønsker å ha en viss andel med annen bakgrunn [er] at de har et annet forhold til arbeidet og verdier». Noen arbeidsgivere peker på at nød og nødvendighet, altså avmakt, kan forklare disse flyktningenes gode arbeidsmoral, og peker samtidig på at det kan motivere andre ansatte til å jobbe hardere. Arbeidsmoralen gir seg for eksempel uttrykk i manglende pauser. En arbeidsgiver forteller: «Jeg har jo sagt til han, at av og til så må du ta deg en pause [...]. Men han sier at han er så fokusert på arbeid». Selv om arbeidsgiverne hovedsakelig fremhever den gode arbeidsmoralen, påpeker noen også at de som er mye borte fra praksis, har manglende arbeidsmoral, og ikke vil få jobb senere, men som en arbeidsgiver i en privat virksomhet sa: «Slike finnes alltid. Jeg gir alle en sjanse».

Språk

Arbeidsgiverne er enige om at språk er viktig, og de fleste sier at om flyktninger behersker språket, er motiverte og flinke til å jobbe, får de også jobb: «Kan du språket så får du jobb»; «De må ha viljen selv for at man skal kunne [...] få lært dem videre norsk». Det uttrykkes en bekymring for at flyktninger som ikke har motivasjon til å lære språket, ikke vil få seg jobb. En arbeidsgiver sier tydelig at språket er nøkkelen til integrering: «Alle flyktninger som skal inn og som skal integreres i arbeidslivet [må lære språk]». Hvor viktig språket er kommer også tydelig fram hos en annen som sier at han ville tatt inn en person «som kan godt norsk, i forhold til en som ikke kan det». Noen arbeidsgivere bekymrer seg for at språkopplæringa tar lengre tid enn forventet. En arbeidsgiver mener det er synd at språkforståelsen er svak siden personen ellers er en så stor ressurs for dem. Noen forteller også at de må være mer til stede, og avhjelpe situasjoner som kan oppstå hvis det oppstår forvirring på grunn av språket: «Vi har på en måte lært oss hans norsk [...], men en kunde som ikke har snakket med han før, forstår ikke». Arbeidsgiverne mener de prøver å tilrettelegge for økt språkopplæring, ved for eksempel å unngå muligheten for å kommunisere på andre språk enn norsk: «Så vi prøver [...], å få folk med forskjellige nasjonaliteter, der de ikke snakker samme språk med hverandre, men snakker norsk eller engelsk da». De opplever et dilemma mellom å trenge at ansatte behersker språket og at de skal lære språk gjennom praksisutplassering i virksomheten. De forteller også at noen kolleger aktivt prøver å hjelpe nyansatte å lære norsk.

Ut fra et mikroperspektiv ser vi at arbeidsgiverne er opptatt av at flyktningene behersker norsk og at det må være en god match mellom arbeidsplassen og flyktningen.

Diskusjon

Gjennom å bruke mangfoldsledelse som et analytisk rammeverk, med et flernivåperspektiv, kan vi få et mer komplekst bilde av hvordan arbeidsgiverne ser på sin rolle som praksistilbyder, og hvordan de opplever å ha flyktninger i praksis.

Praksis som overordnet og prioritert satsning

Våre informanter har, i tråd med Syed og Pio (2010) sitt poeng om at sosial støtte er en viktig faktor på makronivå, etterspurte en større forpliktelse og tydeligere søkelys på arbeidsinkludering, både gjennom strategiske prioriteringer og ved at kommunene selv tilbyr praksisplasser i sin organisasjon. Effektiv mangfoldsledelse innebærer både strukturell og institusjonell støtte på alle nivå for å inkludere alle i arbeidslivet (Syed & Özbilgin 2009). Mer samarbeid mellom NAV, arbeidsgivere, lokalt næringsliv og frivillige organisasjoner fremheves også som viktig i Innst. 248 S (2012–2013). Vår studie peker på at dette er utfordrende. Godt samarbeid mellom kommune og næringsliv, og politisk og administrativ forankring bidrar positivt til arbeidsinkludering både i Danmark og Norge (Hansen, Frederiksen & Eskelinen 2006; Tronstad 2015).

Arbeidsgiverne i vår studie etterspør større kommunal forankring og ansvar hos organisasjonene i arbeidslivet. Kommunene er store arbeidsgivere som bør ta mer ansvar for integreringsarbeidet, både for å bruke ressurser fornuftig, og for å gå foran som et godt eksempel i møte med private arbeidsgivere. Noen kommunale barnehager, helsetjenester og skoler tilbyr praksisplasser, men kritikken rettet seg særlig mot kommuneadministrasjonen, antall og plassering av kommunale praksisplasser og kan forstås som en misnøye med at kommunen (det «offentlige») krever mer av private aktører enn seg selv. Arbeidsgiverne etterspør dermed en sammenheng mellom liv og lære. Dette kan også ses som en etterlysning av et tydeligere formelt og juridisk rammeverk på makronivå som Syed og Pio (2010) vektlegger. Bare 36 prosent av kommunene i Norge har en egen handlingsplan for integrering av flyktninger (Djuve & Kavli 2015), og kun 15 prosent av disse har gjort vedtak om at kommunen selv skal stille et visst antall praksisplasser til rådighet for deltakerne i introduksjonsprogrammet, selv om rundskriv og samarbeidsavtaler slår fast at slikt samarbeid skal finne sted. Eide og Røhnebæk (2018) påpeker at dersom man skal oppnå en sterkere arbeidsretting av introduksjonsprogrammet, kan det være nødvendig at kommunene tilrettelegger for samordning der ulike enheter pålegges å tilby praksisplasser. Kanskje kan også kommunale praksisplasser gi kommunen egne erfaringer og forståelse for at samarbeid krever større innsats og oppfølging. Djuve mfl. (2015) viser at der det er sterk politisk forankring, økonomisk handlegfrihet og tydelig lederforankring, er det også et bredere samarbeid mellom kommunen og aktører i arbeidsmarkedet. Politiske prioriteringer og tydelige mål for integreringspolitikken trekkes frem som viktige (Djuve mfl. 2017). Riksrevisjonen (2019) fant at samarbeidet mellom instansene som skal sikre helheten i integreringspolitikken ikke fungerer godt nok, og at godt samarbeid er spesielt viktig for å få gode introduksjonsprogram.

Arbeidsgivernes ønsker om bedre oppfølging handler også om å få tilbakemeldinger og takk for jobben virksomheten gjør, og om behov for opplæring og veiledning i arbeidet som mentorer og kolleger bruker mye tid på. I dette ligger både anerkjennelse og respekt for tidsbruk og ressurser.

Praksis ses som moralsk riktig, men tettere oppfølging er nødvendig

Noen arbeidsgivere ser det å tilby praksis som en del av sitt samfunnsoppdrag, og dermed det moralske riktige å gjøre. Samtidig fremhever arbeidsgiverne at mer tilstedeværelse og formell oppfølging av flyktningene som er i praksis, fra «oppdragsgiveren» er viktig. Det

kan handle om å ta praksisutplasseringen seriøst som en del av opplæringen. Tidligere studier har vist at praksisoppholdene må forberedes, følges opp og evalueres, og at det ikke er nok med en evaluering etter tre til seks måneder (Bjerck & Eide 2019). Tillitsbaserte stabile relasjoner kreves for å få til et godt samarbeid, og dette kan oppnås ved samarbeid med én person (Bjerck mfl. 2018). Har bedriften en relasjon med en fast kontaktperson, vil det også være enklere å vite hvem man skal kontakte, samtidig som dette er sårbart for personutskiftinger. Arbeidsgiverne i vår studie var opptatt av å behandle flyktingene likt med andre arbeidstakere, blant annet for å unngå kritikk om at flyktingene «får» mye. Slik likebehandling kan imidlertid hindre arbeidsgivere i å utnytte fordelene med mangfoldstilnæringer ved å anerkjenne ulikhetene og se mangfold som en mulig styrke (Syed & Pio 2010). Å realisere potensialet som ligger i mangfoldet krever individuell tilpassing og tilrettelegging (Apfelbaum, Stephens & Reagans 2016), og refleksjoner, som en tettere oppfølging fra programrådgiver kunne bidra med.

Samarbeid for å finne rett person til rett praksisplass

Arbeidsgiverne ønsker en grundigere prosess i forkant av praksisutplasseringen for å finne flyktinger som er motiverte, behersker språket og har høy arbeidsmoral. Dette kan forstås som at arbeidsgiverne forventer at samarbeidspartnerne skal finne de rette menneskelige ressursene til deres virksomhet. Vi forstår dette som at det er nødvendig med bedre kommunikasjon mellom arbeidsgivere og NAV/flyktingetjeneste i forkant av utplasseringen. Samtidig kan arbeidsgivers ønsker om praksiskandidater som behersker norsk være utfordrende, mange trenger jo en arena for å praktisere norsk. Krever alle arbeidsoppgaver gode språkkunnskaper eller kan språkkunnskaper komme som et resultat av å jobbe sammen med andre som behersker språket (Fossland & Aure 2011)? Det er uansett et viktig funn i vår studie at arbeidsgiverne peker på språkkunnskaper som en faktor som må ivaretas i prosessen for utvelgelse av kandidater til praksisplasser.

Avsluttende betraktninger

I denne studien har vi brukt mangfoldsledelse som analytisk rammeverk for å svare på hvordan arbeidsgiverne ser på sin rolle som praksistilbyder, og hvordan de opplever å ha flyktinger i praksis.

Vi finner, på makronivå, at arbeidsgiverne etterspør en prioritert satsing og systematisk arbeid rettet mot praksisplasser. Samtidig, på mesonivå, etterlyser de mer samarbeid mellom ulike aktører. Vi tolker dette som at arbeidsgiverne mener at beslutninger på makronivå påvirker samarbeidsrelasjonene mellom de ulike offentlige og private aktørene. Syed og Özbilgin (2009) påpeker nettopp at regler og strukturer på makronivå påvirker organiseringen, prosessene, ritualene og rutinene på mesonivå. Vi forstår dette som at arbeidsgiverne etterspør sterkere påvirkning fra samfunnsnivå (makro) på det organisatoriske (meso) nivået og sammenheng mellom systemene. Vår studie viser at det er behov for ytterligere forskning på hvordan samarbeidsrelasjonene påvirker praksis og dermed måloppnåelsen i introduksjonsprogrammet. Tronstad (2015) påpeker at noen kommuner lykkes bedre enn andre med arbeidsinkludering, nettopp på grunn av samarbeid. Røiseland og Lo (2019) anbefaler at samarbeid mellom offentlige, private og sivile aktører bør skje gjennom å dele kunnskap og ressurser med hverandre. Et slikt samarbeid fordrer tillit mellom aktører, er tidkrevende og krever både kommunikasjon, koordinering og kjennskap til samarbeidspartnerne. Bjerck mfl. (2018) fremhever blant annet at etablering av tillitsrelasjoner og faste kontakter, tett oppfølging og forventningsavklaring er viktige faktorer i samarbeidet mellom arbeidsgivere og NAV/flyktingetjeneste.

Arbeidet med kvalifisering av flyktninger er bygd opp på en måte som fordrer samarbeid mellom ulike aktører. Våre funn om manglende oppfølging fra oppdragsgiver og for lite samarbeid mellom de ulike aktørene er i tråd med tidligere forskning på feltet. Vi tolker dette som at arbeidsgiverne ønsker økt samarbeid for å bli en bedre praksistilbyder. Ved å benytte mangfoldsledelsens flernivåperspektiv som analytisk rammeverk, ser vi at det er nødvendig å klargjøre arbeidsgivernes samarbeidsrelasjoner med omgivelsene. Selv om Syed og Özbilgin (2009) påpeker at variabler både på makro-samfunnsmessig og mikro-individuelt/relasjonelt nivå påvirker de meso-organisatoriske tilnærmingene til mangfoldsledelse, ser de ikke nærmere på hvordan forvaltningen av mangfoldet på arbeidsplassene også påvirkes av samarbeidende aktørers (i vårt tilfelle NAV og flyktingetjenesten) organisasjonsstrukturer og policyer. Det at arbeidsgiverne i vår studie mener samarbeidsrelasjonene mellom dem og eksterne aktører ikke fungerer optimalt, viser at det er nyttig å bruke mangfoldsledelsens flernivåperspektiv også til å analysere samarbeid mellom aktører på ulike nivå. Dette har tidligere vært lite fokusert på i forskning om mangfoldsledelse.

Referanser

- Ager, A. & Strang, A. (2008). Understanding Integration: A Conceptual Framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), 166–191. <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>
- Apfelbaum, E. P., Stephens, N. M. & Reagans, R. E. (2016). Beyond one-size-fits-all: Tailoring diversity approaches to the representation of social groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 111(4), 547–566. <https://doi.org/10.1037/pspi0000071>
- Arbeids- og sosialdepartementet, NHO, LO, VIRKE, Unio, Spekter, Akademikerne, KS, YS. (2016). *Samarbeidserklæring om raskere integrering av innvandrere med fluktbakgrunn i arbeidslivet*. https://www.regjeringen.no/contentassets/3950cf3809a94680b6d2d3e1920f1c06/samarbeidserklaring_integrering_arbeidslivet.pdf
- Aure, M. (2008). *Arbeidsmigrasjon fra Teriberka til Båtsfjord 1998–2002* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Tromsø. <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/1437/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Bjerck, M. & Eide, T. H. (2019). *Tjenesteperspektivet på integrering av flyktninger i distriktskommuner: Delnotat 3 fra forsknings- og utviklingsprosjektet MIMRES*. (Skriftserien 10–2019). https://brage.inn.no/inn-xmlui/bitstream/handle/11250/2598118/Skriftserien10_19_online.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bjerck, M., Eide, T. H., Røhnebæk, M. & Andersen, T. (2018). *Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger: et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet*. (ØF-rapport 02/2018). https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2018/04/201802_Motivasjon_og_hindre_for_inkludering_av_flyktninger.pdf
- Brenna, L. R. & Solheim, M. C. W. (2018). Hvordan lede mangfold? Konkrete verktøy for at mangfold kan bli et konkurransefortrinn i en omskiftelig tid. *Praktisk økonomi & finans*, 34(3), 186–195. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2018-03-03>
- Bungum, B., Forseth, U. & Kvannd, E. (2015). *Den norske modellen: internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Fagbokforlaget.
- Csedö, K. (2008) Negotiating Skills in the Global City: Hungarian and Romanian Professionals and Graduates in London. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 34, 803–823. <https://doi.org/10.1080/13691830802106093>
- Cooke, A. & Kemeny, T. (2017). Cities, immigrant diversity, and complex problem solving. *Research Policy*, 46(6), 1175–1185. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.05.003>
- Djuve, A. B. & Kavli, H. C. (2015). *Ti års erfaringer: en kunnskapsstatus om introduksjonsprogram og norskopplæring for innvandrere* (Fafo-rapport 2015:26). <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20431.pdf>
- Djuve, A. B., Kavli, H. C., Sterri, E. B. & Bråten, B. (2017). *Introduksjonsprogram og norskopplæring: hva virker - for hvem?* (Fafo-rapport 2017:31). <https://www.fafo.no/images/pub/2017/20639.pdf>

- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse. En kunnskapsoversikt.* (AFI-rapport r2014:3). <https://fagarkivet.oslomet.no/bitstream/handle/20.500.12199/6220/r2014-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Døving, E. & Nordhaug, O. (2007). Inkluderingsledelse i norske virksomheter. *Beta. Scandinavian Journal of Business Research*, 21(1), 51–63. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2007-01-04>
- Eide, T. H. & Røhnebæk, M. (2018). *Samarbeid i og etter introduksjonsprogrammet. Utprøving og følgeevaluering. Rapport fra prosjektets andre fase* (Fafu-rapport 2018:04). https://www.ostforsk.no/wp-content/uploads/2018/04/201804_Samarbeid_i_og_etter_introduksjonsprogrammet.pdf
- Elgvin, O. & Friberg, J. H. (2016). Når velferdsstaten bryter tilliten ned: Somaliske innvandrere i møte med NAV. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 56(03), 257–284. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-291X-2016-03-02>
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229–273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fedreheim, G. E. (2021). En polycystudie av et tiltak for å få flyktninger hurtig i arbeid. «Hurtigsporet ble importert fra Sverige, men kom til Norge for å dø!». I Kane, A. A. & Spjelkavik, Ø. (red.) *Arbeidsinkludering, læring og innovasjon i NAV* (s. 163–189). Orkana Akademisk. <https://doi.org/10.33673/OOA20211/6>
- Fossland, T. & Aure, M. (2011). Når høyere utdanning ikke er nok. Integrasjon av høyt utdannede innvandrere på arbeidsmarkedet. *Sosiologisk tidsskrift*, 19(02), 131–152. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2928-2011-02-02>
- Hansen, E. B., Frederiksen, M. & Eskelinen, L. (2006). *Flygtninge og familiesammenførtes integration på arbejdsmarkedet – Har kommunernes integrationsindsats betydning for integrationen?* <https://www.vive.dk/media/pure/9516/2056479>
- IMDi (2022). *Praksis.* Hentet fra <https://introduksjonsprogrammet.imdi.no/innhold/praksis/#tematik-og-innhold> [Praksis | Introduksjonsprogrammet \(imdi.no\)](https://introduksjonsprogrammet.imdi.no)
- Innst. 248 S (2012–2013). *Innstilling fra kommunal- og forvaltningskomiteen om en helhetlig integreringspolitikk – mangfold og fellesskap.* Kommunal- og forvaltningskomiteen. <https://www.stortinget.no/no/Saker-og-publikasjoner/Publikasjoner/Innstillinger/Stortinget/2012-2013/inns-201213-248/>
- Integreringsloven. (2020). *Lov om integrering gjennom opplæring, utdanning og arbeid* (LOV-2020-11-06-127). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2020-11-06-127>
- Introduksjonsloven. (2003). *Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere* (LOV-2003-07-04-80). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NLO/lov/2003-07-04-80>
- Justis- og beredskapsdepartementet (2016). *Rundskriv til lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (introduksjonsloven)* (Nr. G-01/2016) [Rundskriv]. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/g012016/id2511944/>
- Kemeny, T. (2017). Immigrant Diversity and Economic Performance in Cities. *International Regional Science Review*, 40(2), 164–208. <https://doi.org/10.1177/0160017614541695>
- Knappert, L., van Dijk, H. & Ross, V. (2019). Refugees' inclusion at work: a qualitative cross-level analysis. *Career Development International*, 25(1), 32–48. <https://doi.org.mime.uit.no/10.1108/CDI-01-2018-0021>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Samarbeid mellom kommunen og Arbeids- og velferdsetaten om introduksjonsordning for nyankomne innvandrere.* (NR. G-27/2017) [Rundskriv]. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/g-272017---samarbeid-mellom-kommunen-og-arbeids-og-velferdsetaten-om-introduksjonsordning-for-nyankomne-innvandrere/id2704662/>
- Köllen, T. (2019). Diversity Management: A Critical Review and Agenda for the Future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259–272. <https://doi.org/10.1177/1056492619868025>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Maximova-Mentzoni, T. (2019). Kvalifiseringstiltak for innvandrere og muligheter for Supported Employment. *Søkelys på arbeidslivet*, 36(01–02), 36–54. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2019-01-02-03>
- Meld. St. 30 (2015–2016). *Fra mottak til arbeidsliv – en effektiv integreringspolitikk.* Justis- og beredskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-30-20152016/id2499847/>

- Myklebø, S. (2019). *Arbeidsretting som innovasjonsidé og praksis: Oversettelse og samarbeid i introduksjonsprogrammet for flyktninger* [Doktorgradsavhandling, Høgskolen i Innlandet] https://brage.inn.no/inn-xmli/bitstream/handle/11250/2631212/Sigrid%20Mykleb%c3%b8%20online_.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Riksrevisjonen (2019). *Riksrevisjonens undersøkelse av myndighetenes arbeid med å integrere flyktninger og innvandrere gjennom kvalifisering til arbeid*. Dokument 3:4 (2019–2020). Riksrevisjonen. <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2019-2020/integrering-gjennom-arbeid.pdf>
- Rogstad, J. C. (2001). *Sist blant likemenn. Synlige minoriteter på arbeidsmarkedet*. [Doktorgradsavhandling, Institutt for samfunnsforskning].
- Rogstad, J. & Orupabo, J. (2007). Vennligst vent, du rykker stadig fram til start, *Søkelys på arbeidslivet*, 24, 33–42.
- Rye, J. F. & Scott, S. (2020). Agricultural employers' representation and rationalisation of their work offer: The 'benevolent moderator'. I Rye, J. F. & Scott, S. (red.) *International Labour Migration to Europe's Rural Regions* (s. 141–158). Routledge.
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). Samskaping – nyttig begrep for norske forskere og praktikere? *Norsk statsvitenskapelig tidsskrift*, 35(1), 51–58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Sandal, G. M., Fyhn, T., Bye, H. H. & Markova, V. (2013). "Mangfoldsledelse" og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. (Rapport). Universitetet i Bergen.
- Solheim, M. C. W. & Fitjar, R. D. (2018). Samanhengar mellom utanlandskfødd arbeidskraft og innovasjon: er det kjønnsmessige og geografiske skilnader? *Søkelys på arbeidslivet*, 35(3), 171–185. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2018-03-03>
- Statistisk Sentralbyrå. (2021, 9. mars). *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre*. Statistisk Sentralbyrå. <https://www.ssb.no/statbank/table/09817/>
- St.meld. nr. 17 (1996–97). *Om innvandring og det flerkulturelle Norge*. Kommunal- og arbeidsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-1996-1997-/id191037/>
- Syed, J. & Pio, E. (2010). Veiled diversity? Workplace experiences of Muslim women in Australia. *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1), 115–137. <https://doi.org/10.1007/s10490-009-9168-x>
- Syed, J. & Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(12), 2435–2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>
- Søholt, S., Tronstad, K. & Vestby, G. M. (2015). *Syssetting av innvandrere – regionale muligheter og barrierer for inkludering*. (NIBR-rapport 2015:20). <https://fagarkivet.oslomet.no/bitstream/handle/20.500.12199/5895/2015-20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torp, H. (2005). *Nytt arbeidsliv: medvirkning, inkludering og belønning*. Gyldendal akademisk.
- Travik, L. E. M. (2006). Ledelse av mangfold. *Magma Econad tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2. <https://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>
- Tronstad, K. R. (2015). *Introduksjonsprogram for flyktninger i norske kommuner. Hva betyr organiseringen for overgangen til arbeid og utdanning?* (NIBR-rapport 2015:2). <https://fagarkivet.oslomet.no/bitstream/handle/20.500.12199/5894/2015-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. I Staw, B. M. & L. L. Cummings (red.) *Research in Organizational Behavior* (s. 77–140), JAI Press.
- Øverbye, E. & Stjernø, S. (2012). *Arbeidslinja: arbeidsmotivasjonen og velferdsstaten*. Universitetsforlaget.