



**ENHANCING INTERCULTURAL DIALOGUE**

---

## **The European Intercultural Workplace**



## **Små og mellomstore bedrifter**

**En komparativ studie av arbeidsplasser i små og mellomstore bedrifter i ti europeiske land**

## Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse.....	iii
Bidragstyttere .....	iv
Forord.....	v
1. Introduksjon .....	6
1.1 Definisjon av SMB .....	6
1.2 Formålet med SMB rapporten .....	6
1.3 Metode .....	7
1.4 Rapportens struktur.....	7
2. Bakgrunn.....	8
3. Lovgivning.....	10
4. Godkjenning av kvalifikasjoner.....	11
5. Hovedutfordringer.....	12
5.1 Interkulturell kommunikasjon.....	12
5.1.1. Språk .....	12
5.1.2. Ikke-verbal kommunikasjon .....	14
5.1.3. Kommunikasjonsstiler .....	15
5.2 Kulturelle verdier og praksiser.....	15
5.2.1 Tid.....	15
5.2.2. Religion, mat og spisevaner.....	16
5.2.3. Fellesskapets betydning .....	17
5.3. Forholdet til kollegaer.....	17
5.4. Diskriminering .....	19
6. God praksis .....	20
6.1 Utvikling av språkkunnskaper .....	20
6.2. Kulturelle verdier og praksiser.....	21
6.3 Jobbrelatert trening .....	21
6.4 Forholdet til kollegaer.....	22
6.5 Interkulturell kompetanse .....	22
6.6 Diskriminering .....	23
6.7 Svaret fra næringslivet .....	23
6.8 Integrering i vertslandet.....	24
7. Opplæringsbehov .....	24
8. Konklusjoner og anbefalinger.....	26
 Tabell 1 EUs kriterier for definisjon på små- og mellomstore bedrifter	 5
Tabell 2 Casestudier	6

## Bidragstere

Takk til EIW partnerskapet - European Intercultural Workplace (EIW), og alle medlemmer i prosjektet: Dublin City University, Irland; European Centre for Education and Training (ECET), Bulgaria; Institut für Projektbegleitung und Kompetenzentwicklung - Pro-Kompetenz, Tyskland; Hellenic Regional Development Center (HRDC) Hellas; Västra Nylands folkhögskola, Finland; CONFORM - Consorzio Formazione Manageriale, Italia; Mangfold i Arbeidslivet – MiA, Norge; Academy of Humanities and Economics in Lodz, Polen; Göteborg University, Sverige; University of Westminster, Storbritannia.

EIW partnerskapet takker EUs Leonardo da Vinci II program for finansiering av dette prosjektet. Innholdet i rapporten er tatt fra prosjektets nasjonale rapporter og partnerinstitusjonene. En arbeidsgruppe fra fire av partnerne har jobbet med å sammenfatte og sammenligne materialet i de 3 sektorspesifikke håndbøkene; Aileen Pearson-Evans og Frieda McGovern (DCU), Boian Satchev (ECET), Radu Szekeley (Västra Nylands) og Brunella Maio og Andrea Marellò (Conform).

Vi ønsker også å takke alle våre kollegaer som har bidratt med innspill til dette materialet. SMB-rapporten har blitt sammenfattet, skrevet og redigert av de Italienske partnerne i CONFORM og partnerne fra University of Westminster.

Copyright © 2007 European Intercultural Workplace (EIW) Project partnership.  
Reserverte rettigheter. Reproduisering og distribusjon er tillatt, untatt til kommersielle formål, så lenge EIW-partnerskapet er angitt som kilde.

Dette prosjektet har blitt gjennomført med støtte fra EU-kommisjonen. Innholdet reflekterer ikke nødvendigvis synspunktene til EU-kommisjonen, og EU er ikke ansvarlig for innholdet.

## Forord

Europeiske arbeidsplasser gjennomgår store omveltninger. Økonomiske og politiske endringer i Europa de siste tiårene har ført til en radikal økning i det etniske og kulturelle mangfoldet blant de som jobber, studerer og lever her. I tillegg har utvidelsen av EU, sammen med arbeidsledighet mange steder på kontinentet ført til en jevn økning i mobiliteten innad i EØS området, en trend som sannsynligvis bare vil bli sterkere med årene. Hva er fellestrekkene ved mulighetene og utfordringene på flerkulturelle arbeidsplasser i de ulike sektorene og de ulike landene i Europa? Hvilke fallgruver bør unngås og hvilke eksempler til etterfølgelse kan deles mellom EØS-landene? Hvor ligger behovene for flerkulturell kursing og på hvilken måte kan vi tilnærme oss saken?

Dette er noen av nøkkelspørsmålene som inspirerte utviklingen av prosjektet "The European Intercultural Workplace" (EIW) (2004-2007). Prosjektet ble startet av Dublin City University, Irland, og er finansiert gjennom EUs Leonardo da Vinci Program. EIW-prosjektet består av ti partnerland fra hele Europa; Finland, Norge og Sverige fra Norden, Polen og Bulgaria fra Øst-Europa, Hellas og Italia fra Sør-Europa, Tyskland fra Mellom-Europa, og Irland og Storbritannia fra øyene i vest. Partnerskapet består dermed både av land med lang erfaring med flerkulturelle arbeidsplasser og land med lite erfaring.

Ett av hovedmålene med prosjektet, og dermed også i denne rapporten, er å få oversikt over arbeidspraksis på flerkulturelle arbeidsplasser i spesifikke sektorer. I hvert av partnerlandene i prosjektet har partnerne kartlagt situasjonen og praksis på flere arbeidsplasser. Perspektivet til ledere, ansatte og kunder ble fanget opp, analysert og til slutt sammenlignet. Denne sammenligningen har resultert i tre komparative rapporter fra følgende sektorer: Små- og mellomstore bedrifter (SMB), sosiale tjenester og utdanningssektoren.

Denne SMB-rapporten søker å identifisere tverrkulturelle kompetansebehov og god praksis, slik at både politikere og opplæringspersonell kan være med å utvikle programmer for flerkulturell kursing som holder europeisk standard. EIW-prosjektet har derfor produsert kursmateriell (DVD og manual) basert på resultatene fra de ti landrapportene som også er sammenfattet i denne rapporten.

Denne rapporten er på ingen måte fullstendig, mye materiale fra landrapportene har ikke blitt tatt med av plasshensyn. For mer detaljert informasjon vennligst gå inn på nettsiden, der rapportene kan lastes ned; [www.eiworkplace.net](http://www.eiworkplace.net).

## 1. Introduksjon

Denne rapporten analyserer den interkulturelle situasjonen i små – og mellomstore bedrifter, heretter kalt SMB. Sammen med helse- og utdanningssektoren, utgjør SMB viktige sfærer i arbeidslivet der ansatte med minoritetsbakgrunn møter etnisk norske ansatte. Det er derfor i disse tre sektorene EIW-partnerskapet har valgt å foreta sine studier av multikulturelle arbeidsplasser.

Grunnen til at vi innen den private sektoren<sup>1</sup> fokuserer på SMB, er at SMB ofte er de mest representative og lett identifiserbare type bedrifter, og der mange ansatte med minoritetsbakgrunn ofte jobber.

Mens multinasjonale selskaper i større grad har rekruttert internasjonalt i lengre tid, er multikulturelle arbeidsplasser for SMB en nyere utfordring.

Til slutt, fordi SMB finnes i både primær – og sekundær sektoren, i tillegg til servicesektoren, blir det også mulig å foreta et sammenlignende studie på tvers av sektorene. Nedenfor følger en definisjon av SMB, før vi går inn på resultatene av analysen.

### 1.1 Definisjon av SMB

Antall ansatte og omsetning er de to viktigste kriteriene for å definere SMB. EU opererer med en definisjon på maksimum 250 ansatte og en omsetning på 50 millioner Euro. Tabellen under (Tabell 1) viser detaljene omkring EU-klassifiseringen av størrelsen på mikro, små og mellomstore bedrifter (EU Kommisjonen no. 2003/361/CE fra 6. mai 6, 2003). For at en bedrift skal falle inn under en av kategoriene må den oppfylle begge kriteriene, både antall ansatte og omsetning.

**TABELL 1 EUs kriterier for definisjon på små- og mellomstore bedrifter**

	Ansatte	Omsetning
Mikro bedrifter	< 10	< 2 millioner euro
Små bedrifter	< 50	< 10 millioner euro
Middelsstore bedrifter	< 250	< 50 millioner euro < 43 millioner euro

### 1.2 Formålet med SMB rapporten

Formålet med SMB rapporten er å gi en oppsummering av den interkulturelle praksisen i privat sektor, begrenset til små – og mellomstore bedrifter i et tverreuropeisk perspektiv. Analysen innebærer en sammenligning mellom partnerlandene i prosjektet, der målet er å:

- identifisere mulige likheter og forskjeller i praksis på flerkulturelle arbeidsplasser
- peke på praksis som kan være til nytte for etnisk mangfoldige arbeidsplasser og institusjoner
- produsere anbefalinger til politikere og ledere for å skape produktive og effektive flerkulturelle arbeidsplasser
- bidra til å fremme en kultur for forståelse og integrering på multikulturelle arbeidsplasser

Rapporten tar utgangspunkt i de sosiale strukturene og atferden på arbeidsplassene som ble analysert, ikke de økonomiske strukturene. Den ser på hva som faktisk skjer på arbeidsplassens ulike nivåer, uavhengig av eksisterende eller fraværende lovgivning på området. Integrering kommer med kapasiteten og viljen til menneskene som er involvert i å selv skape et godt arbeidsmiljø.

### 1.3 Metode

Metoden brukt i denne rapporten er en kvalitativ sammenligning av grunnlagsmaterialet, casestudiene, som ble gjort av deltakerlandene i prosjektet. Casestudiene er presentert i det enkelte lands Nasjonale Rapport. Casestudiene gir ikke en uttømmende beskrivelse av situasjonen i SMB i de enkelte landene, men indikerer trender i de sektorene/ bransjene som er valgt ut.

Tabell 2 oppsummerer casestudiene som er brukt som materiale i denne rapporten. Casestudiene er delt inn etter land, sektor og bransje.

**TABELL 2 Casestudier**

Land	Sektor	Bransje	Casestudie
Bulgaria	Private - industri	Bygg - og anlegg	Byggeplass
Bulgaria	Privat - service	Turisme	Hotell
Bulgaria	Privat - service	Transport	Transportselskap
Finland	Privat - industri	Produksjon	Produksjon
Tyskland	Privat - service	Turisme	Hotell
Tyskland	Privat - service	Kursvirksomhet	Yrkesfagutdanning
Tyskland	Privat - service	Kursvirksomhet	Yrkesfagutdanning
Hellas	Privat - industri	Bygg - og anlegg	Bedrift
Hellas	Privat - industri	Bygg - og anlegg	Bedrift
Hellas	Privat - service	Varehandel	Kinesisk klesbutikk
Irland	Privat - industri	Bygg - og anlegg	
Italia	Privat - industri	Produksjon	Lite, familieeid selskap
Norge	Privat - industri	Bygg - og anlegg	Byggefirma
Norge	Privat - industri	Produksjon	Brennevinsprodusent
Sverige	Privat - service	Varehandel	Varehandel
Storbritannia	Private - service	Catering	Café, kjede

### 1.4 Rapportens struktur

Rapporten er organisert med det formål å besvare følgende spørsmål:

#### Kapittel 2 Bakgrunn

Hvilken erfaring har de ulike landene med kulturell integrering i arbeidslivet?

### Kapittel 3 Lovgivning

Finnes det en egen lovgivning eller annen regulering av praksis på flerkulturelle arbeidsplasser?

### Kapittel 4 Godkjenning av kvalifikasjoner

Har de ulike landene systemer for godkjenning av kvalifikasjoner for utenlandsk arbeidskraft?

### Kapittel 5 Nøkkelsspørsmål/ utfordringer

Hvilke aspekter av mangfold på arbeidsplassen kan lettest misforstås og skape uenighet?

### Kapittel 6 God praksis

Hvilke gode eksempler har de ulike landene på kulturelt mangfold på arbeidsplassen?

### Kapittel 7 Kvalifiseringsbehov

Hvordan kan tverrkulturell kunnskap på arbeidsplassen utvikles videre, og hva er kvalifiseringsbehovene, både hos de ansatte og hos lederne?

### Kapittel 8 Konklusjoner og anbefalinger

Hvilke konklusjoner kan trekkes av denne rapporten om god praksis når det gjelder kulturelt mangfold på arbeidsplasser? Og hvilke anbefalinger kan vi gi på bakgrunn av disse?

## 2. Bakgrunn

I Vest-Europa har det foregått en storstilt omstrukturering av privat sektor, både i det industrielle og det post-industrielle samfunn. Servicesektoren har på lang vei tatt over fra den tradisjonelle industrisektoren. Vest-Europa har i tillegg relativ lav arbeidsledighet og høy levestandard, noe som gjør landene attraktive for immigranter.

For Bulgaria og Polen er historien noe forskjellig. Som tidligere medlemmer av den kommunistiske blokken, har de gjennomgått store endringer i sin økonomi. Overgangen til markedsøkonomi har ført til stor arbeidsledighet i primær - og sekundær sektoren.

Nedenfor følger et avsnitt for hvert av medlemslandene når det gjelder arbeidsinnvandreres rolle i den private sektoren.

**Bulgaria** har ikke mye erfaring med nyere arbeidsinnvandring i stor skala, men det er noen grupper som har gjort sitt inntog på arbeidsmarkedet. Det kinesiske miljøet er relativt homogent når det gjelder utdanningsnivå og hvilke sektorer de jobber i. De fleste kinesere jobber i ufaglærte stillinger i restaurant og renholdsbransjen. Det arabiske miljøet er derimot mer heterogent, med folk som jobber både i høyt kvalifiserte yrker som ingeniør og lege, men også folk som jobber i servicesektoren som ufaglært arbeidskraft. Nasjonale minoriteter som Roma-folket er i stor grad marginalisert fra resten av samfunnet.

I **Tyskland** varierer situasjonen fra delstat til delstat.. Casestudiene i dette prosjektet ble gjort i Mecklenburg-Vorpommern, en delstat der det er stor arbeidsledighet blant innvandrerne. Det er kun i de minst betalte og ufaglærte stillinger at det finnes en nisje for innvandrere, jobber lokale helst ikke vil ha. I restaurantbransjen har det derfor naturlig utviklet seg en flerkulturell kultur, der restauranter med mat fra alle verdens hjørner etablerer seg, og krever internasjonal arbeidskraft. Men også sektorer som IT og media begynner å bli mer internasjonale. Med søken etter nye markeder, spesielt i de baltiske statene, blir det større krav til kommunikasjon mellom folk fra ulike land. Kompetanse i tverrkulturell kommunikasjon og språkkunnskaper representerer dermed en ny faktor for å styrke konkurranseevnen til lokale SMB.

Flesteparten av de innvandrere som lever og jobber i **Hellas** er i rapporten beskrevet som ufaglærte, og de jobber stort sett i produksjonssektoren (klesindustrien), bygningssektoren, turisme og noen også innen landbruk og hjemmetjenester.

**Irland** har sett betydelige endringer i de siste tiårene, og spesielt med EU-medlemskapet, har landet tatt det store spranget fra en jordbruksøkonomi til en sterkt voksende sekundær og servicesektor. Dette sammen med innlemmelsen av nye EU-land siden 2004, har ført til en markant økning i arbeidsinnvandringen. I motsetning til andre land er arbeidsinnvandrere i Irland ofte høyt kvalifisert, men på grunn av språkproblemer ender de ofte opp med å jobbe i sektorer med lavere krav til kvalifikasjoner. SMB står for hele 82% av all næringsvirksomhet i Irland, og 95% av disse er nasjonalt eid, i motsetning til en eierprosent på 40% når det gjelder store selskaper. I serviceindustrien er nær alle virksomheter kategorisert som SMB, (98%), mens de står for over 50% av alle ansatte og omsetning i denne sektoren.

Turisme er den sektoren der flest innvandrere jobber, mens byggebransjen er den største arbeidsgiveren i Irland. SMB sysselsetter hele 75% av alle de som jobber i byggebransjen. På tvers av alle sektorer er 60% av alle ansatte i Irland ansatt i SMB, og av disse er 18% utenlandske statsborgere. Mer enn halvparten (55%) av alle utenlandske arbeidstakere jobber i SMB- Av disse jobber 26% i høyt kvalifiserte stillinger/profesjoner, mens 56% jobber i ufaglærte stillinger. Til sammen i hele arbeidsstyrken er 1 av 8 ansatte innvandrere<sup>1</sup>.

Den innvandrede arbeidskraften til **Italia** utgjør en viktig bærebjelke i Italiensk produksjonsindustri. I tillegg øker andelen bedrifter som ledes av utlendinger.

Selv om det har vært innvandringstopp for arbeidsinnvandring i **Norge** siden 1975, har Norge utviklet seg til et flerkulturelt samfunn. Denne utviklingen har skutt fart mye på grunn av flyktninger som har fått politisk asyl i Norge, men også gjennom familiegjenforening. Med EU-utvidelsen i Øst-Europa har det de siste årene i tillegg kommet mange arbeidsinnvandrere fra Polen og de baltiske statene. I Oslo er over 20% av byens befolkning regnet som etniske minoriteter, og på landsbasis 8%. De utfordringene som finnes i Irland finnes også her, som utfordringer med godkjenning av utdanning fra hjemlandet, og mange personer med minoritetsbakgrunn som jobber i servicesektoren i ufaglærte stillinger. Den største formelle barrieren folk møter er språkproblemer, siden det nesten bare er i Norge man kan lære norsk<sup>2</sup>.

I **Polen** har overgangen til markedsøkonomi gjort at SMB flourer. 99.8% av det private næringsliv er SMB. Arbeidsinnvandrere jobber hovedsakelig i jordbruk – og i byggebransjen. Problemet i Polen er den høye arbeidsledigheten generelt i befolkningen.

I **Sverige** er hovedtyngden av privat sektor SMB. 92% av alle bedrifter har mindre enn 50 ansatte. 6 av 10 SMB opererer i servicesektoren. Det har vært en økning i andel ansatte med minoritetsbakgrunn også i denne sektoren, faktisk har 12% av alle bedriftseiere utenlandsk bakgrunn. Disse opererer hovedsakelig i varehandel og kommunikasjonssektoren. Arbeidsledigheten er høyere for innvandrere enn for etniske svensker, uansett utdanningsbakgrunn. Sektorene der innvandrere lettest finner jobb er tungindustri, restaurant og hotellbransjen, samt renhold og vedlikeholdsarbeid, akkurat som i Norge.

---

<sup>1</sup> 'Small Business in Ireland', Central Statistics Office, May 2007. Available at: [http://www.cso.ie/releasespublications/documents/other\\_releases/smallbusiness.pdf](http://www.cso.ie/releasespublications/documents/other_releases/smallbusiness.pdf). See also the 2006 Census of Population. Highlights available at: <http://www.cso.ie/census/census2006results/PSER/Principal%20Socio-Economic%20Results%20Press%20Statement.pdf>

<sup>2</sup> I flere land i Øst-Europa er det flere universiteter som har norsk som fag og som opplever stor popularitet



**Storbritannia** er historisk sett et land som har ønsket innvandrere velkommen. Gitt deres historie som kolonimakt var det kanskje uunngåelig at de skulle nekte å ta imot folk fra deres tidligere kolonier i et verdensomspennende imperium. 10 % av arbeidsstyrken har bakgrunn i andre land med annen kulturbakgrunn enn folk i Storbritannia. I noen tilfeller, spesielt i store bedrifter, har man implementert en mangfoldspolitikk, som for eksempel innebærer flerkulturell kommunikasjon etc. Slike initiativ trengs imidlertid å spres videre i andre sektorer og i SMB. Her som i de fleste andre landene er ledigheten høyere blant innvandrere enn blant briter, i tillegg til at immigranter får konsekvent dårligere betalt enn briter i samme stillinger. En mager trøst er at situasjonen de senere årene er noe bedret.

### 3. Lovgivning

De nasjonale casestudiene viser at det er to tilnærminger til etablering og implementering av lovgivning som knytter seg til integrering og mangfoldstenkning. Den ene kaller vi for "top down" og den andre kaller vi for "bottom up". I "top down" modellen er integreringspraksisen ledet av eksisterende lovgivning. I den andre modellen, utformer man lokale initiativ, for å oppnå tverrkulturell kommunikasjon, for eksempel i form av regler på de enkelte arbeidsplassene. Sistnevnte er den mest utbredte tilnærmingen og det finnes få eksempler på "top down" metoden.

I Storbritannia opprettet man Kommissjonen for etnisk likestilling (CRE) allerede i 1976. CREs virksomhet reguleres av loven fra samme år om etnisk likestilling på arbeidsplassen. Loven beskriver arbeidsgivers juridiske plikter og inneholder generelle råd om overordnede retningslinjer man må gjennomføre for å unngå etnisk diskriminering og overgrep, i tillegg til mer detaljerte anbefalinger for fremgangsmåter og praksis som vil sikre likebehandling for alle.

CRE gjennomfører også undersøkelser for å kartlegge om diskriminering finner sted i en spesifikk sektor eller bransje i arbeidslivet. Hvis CRE mistenker at et bestemt firma eller selskap diskriminerer på bakgrunn av etnisitet, kan de etablere en formell etterforskning. CRE kan sette i verk følgende tiltak :

- kreve utlevering av dokumenter og annet bevismateriale
- utstede en anti-diskriminerings advarsel til det etterforskede firma, og kreve at de gjennomfører tiltak for å forebygge fremtidig diskriminering
- sanksjonsmyndighet i forhold til bedriftens overholdelse av påkrevde tiltak
- komme med anbefalinger
- produsere og publisere en rapport rundt etterforskningen

I **Bulgaria** finnes det lover som tar sikte på å integrere marginaliserte grupper inn i arbeidslivet. Blant annet har man et arbeidsprosjekt, der man har utviklet en modell for å skape nye jobber gjennom offentlig støtte av mikro – og små bedrifter.

I **Irland**, er betingelsene for utenlandske selskaper som vil etablere seg gunstige, med spesielle lånemuligheter og skattelettelser til bedrifter som etterlever kravene. Alle firmaer må etterleve kravene i arbeidsmiljøloven (1998-2004)<sup>3</sup>. Irland var ett av de få landene i EU som utviklet en nasjonal handlingsplan mot rasisme (2005-2008)<sup>4</sup>, i etterkant av forpliktelsene gjort under Verdenskonferansen mot rasisme i 2001. Planen skal gi en strategisk retning til arbeidet mot rasisme, og hjelpe å utvikle et mer inkluderende flerkulturelt

---

<sup>3</sup> <http://www.equality.ie>

<sup>4</sup> <http://www.diversityireland.ie/Publications/Publications/NPAR.html>

samfunn i Irland. FN har faktisk fremhevet Irland som et foregangsland når det gjelder anti-diskrimineringsarbeid<sup>5</sup>.

Det finnes ingen spesifikk lovgivning for SMB, den samme lovgivningen gjelder for alle arbeidsplasser.

I **Polen** gir lovverket adgang for utenlandske bedrifter til å operere på lik linje med polskeide virksomheter, så lenge det samme gjelder i det andre landet. Hvis ikke avtaler eksisterer, gjelder begrensede rettigheter i forhold til selskapsformer. En del utenlandske bedrifter har etablert seg gjennom begrensede avtaler og partnerskap med lokale bedrifter.

I 2000 la polske myndigheter fram en nasjonal handlingsplan for arbeidsplasser og utvikling av menneskelige ressurser, et dokument basert på EUs retningslinjer "Employment Methodology". Strategien gjelder enda, men har mistet mye av sin styrke på grunn av politiske omstendigheter. Høyere skattenivå bidro blant annet til en redusert vekst i antall SMB.

### **Sverige og Norge**

I Sverige og Norge finnes det ingen spesifikk lovgivning når det gjelder innvandrere og SMB, men anti-diskrimineringslovgivningen gjelder alle type virksomheter.

## **4. Godkjenning av kvalifikasjoner**

Godkjenning av kvalifikasjoner fra immigranter i deres hjemland ble ikke spesielt undersøkt i de nasjonale rapportene.

Det man imidlertid fant, var at i alle land var det vanlig at immigranter med yrkesutdanning – og/eller høyere utdanning, jobbet i ufaglærte stillinger. Dette tyder på at de har problemer med å skaffe seg en jobb i sitt nye land som passer med deres kvalifikasjoner.

Immigranter møtte også problemer med å dokumentere at deres utdannelse samsvarte med samme utdannelse i sitt nye land. Spesielt er dette tilfelle i Norge og Bulgaria, mens i Sverige tilbyr statlige arbeidsformidlingsetater immigranter muligheter for å få utdannelsen godkjent.

I Irland finnes det noe som heter det Nasjonale Senter for Kvalifisering, og de har utviklet et gratistilbud for godkjenning av internasjonale kvalifikasjoner<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> [http://www.coe.int/t/e/human\\_rights/ecri/1-ECRI/2-Country-by-country\\_approach/Ireland/Ireland\\_CBC\\_3.asp#TopOfPage](http://www.coe.int/t/e/human_rights/ecri/1-ECRI/2-Country-by-country_approach/Ireland/Ireland_CBC_3.asp#TopOfPage)

<sup>6</sup> [http://www.qualificationsrecognition.ie/recognition/rec\\_foreign\\_qual/index.html](http://www.qualificationsrecognition.ie/recognition/rec_foreign_qual/index.html)

## 5. Hovedutfordringer

Dette kapittelet fokuserer på de faktorer som influerer relasjoner på arbeidsplassen mellom personer med ulik kulturbakgrunn. Det synes klart at nasjonale forskjeller kan utgjøre flere utfordringer for interkulturelt samarbeid. Nøkkelfaktorene vi vil ta for oss er:

- interkulturell kommunikasjon: Språk, ikke verbal kommunikasjon, og kommunikasjonsstiler brukt av ansatte med ulik kulturbakgrunn
- påvirkningen av kulturelle verdier og praksiser: Tidsoppfatning, religionens rolle, matvaner og rollen til de lokale fellesskapene
- relasjoner mellom kollegaer på arbeidsplassen
- diskriminerende adferd

### 5.1 Interkulturell kommunikasjon

#### 5.1.1. Språk

Språk er nøkkelfaktoren for god interkulturell integrering på arbeidsplassen: "*Den verste kulturelle saken er språk. Det skaper spenninger fordi vi ikke kan forstå dem*", uttalte en **irsk** leder i byggebransjen. Dårlig mestring av vertslandets språk kan isolere og ekskludere en innvandrers fordi han/hun ikke kan utvikle relasjoner på arbeidsplassen og normale sosiale relasjoner.

Språk er hovedelementet som tas opp i forhold til kulturell integrasjon, og det har en spesielt sterk innflytelse på:

- utvelgelse av ansatte med innvandrerbakgrunn
- relasjoner, misforståelser og konflikter mellom personer med ulik kulturbakgrunn på arbeidsplassen (kollegaer, ledere, utenlandske leverandører og kunder.)
- relasjoner utenfor arbeidsplassen, for eksempel med offentlige kontorer og andre institusjoner.

De nasjonale casestudiene viste at i mange tilfeller kom innvandrerne til et land uten å kunne vertslandets språk, og var derfor ute av stand til å kommunisere tilfredsstillende på arbeidsplassen med arbeidsgivere, ledere og kollegaer, eller å håndtere de byråkratiske prosedyrene i sosial og helsetjenester, skoler ol. Det må også nevnes at språkkunnskaper blir stadig mer viktig siden virksomheter, og spesielt små og mellomstore virksomheter, oftere har samarbeid med utenlandske leverandører og kunder.

Det som tydelig går fram er at en god forståelse og mestring av vertslandets språk er ett av hovedkriteriene for utvelgelse av ansatte til visse sektorer, for eksempel i byggebransjen. En **gresk** leder uttalte følgende: "*Vi foretrekker å samarbeide med grekere. Utlendingene kan ikke språket godt nok og det er vanskelig å samarbeide med dem.*"

Arbeidsgivere kan være nølende til å leie inn en innvandrers når det er åpenbart at det vil bli kommunikasjonsproblem pga. dårlig språkmestring. Under ellers like forutsetninger er det klart at en person som er i stand til å forstå oppgavene som skal utføres og som vet hvordan han/hun skal uttrykke seg er å foretrekke framfor en som ikke kan dette.

En **norsk** medarbeider i byggebransjen uttalte at "*De ansatte i tar i mindre grad ansvar enn i andre sektorer i Norge. De kan ikke ansette dem fordi de ikke forstår norsk.*" Han fortsatte.

*"Noen av de ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn har problemer med å uttrykke seg."*

Språkkunnskapene til en innvandrere er viktig ikke bare når han/hun søker arbeid, men også på arbeidsplassen. Svake språkkunnskaper medfører misforståelser. Som en **gresk** leder i byggebransjen observerte: *"Språk er et svært viktig problem. Hvis din medarbeider ikke forstår godt hva du sier vil det bli feil som koster tid og penger. Når vi snakker om å bygge noe, er det ingen feilmarginer. Alt må skje i henhold til reglene og kravene fra kundene."* Han la til, *"En er aldri helt sikker på at de forstår. Og for å forstå dem, må du gjenta ting to ganger!!"*

I casestudien fra **Storbritannia** opplevde de fleste av de ansatte at språkbarrierene var en av hovedutfordringene på en kulturelt mangfoldig arbeidsplass, siden de opplevde at kommunikasjonen i organisasjonen ble hindret.

Det faktum at en innvandrere ikke forstår hva som blir sagt til han/henne kan få kollegaer til å tro at han/hun er mindre intelligent. De tar for gitt at utlendinger på arbeid forstår det som blir sagt til dem på vertslandets språk, uansett hvor utpreget dialekten til den som snakker er.

I noen tilfeller er språkkunnskapene så svake at det trengs en oversetter på arbeidsplassen, vanligvis en medarbeider med samme nasjonale bakgrunn som har vært i landet en stund. Dette gjør at de ansatte får instruksjoner om jobben, og er praksis i f.eks. **norsk** og **irsk** bygningsbransje, men det forlenger tiden som går med til kommunikasjon. Som en **irsk** leder uttalte: *"Det tar lenger tid og du vet ikke om meldingen når fram. Du må stole på oversetteren, men du vet ikke om du blir forstått."*

Uansett, det å spørre en ansatt om å oversette for en annen kan medføre økt bevissthet om kulturelle forskjeller, som en annen irsk leder erfarte: "Jeg spurte en russer om å oversette for en annen østeuropeer. Han ble fornærmet og fortalte meg at det var det samme som å kalle en ire for en engelskmann. Vi ser dem som like, men de er stolte av sine identiteter."

Noen ganger forsøker innvandrerne å kompensere for sine svake språkkunnskaper i vertslandets språk ved å anvende et tredjespråk. Dette kan medføre ytterligere vansker i kommunikasjonen. På arbeidsplasser der vertslandets språk ikke er fellesspråket blant medarbeiderne, kan en løsning være å finne et felles lingua franca. Engelsk fyller ofte denne rollen, slik det gjorde i byggebransjen i casestudien i **Norge**.

Denne situasjonen blir mer komplisert når det er grupper av innvandrere på arbeidsplassen fra samme land. I dette tilfellet vil innvandrerne ofte bruke sitt morsmål for å kommunisere med hverandre og det gjør det enklere å forstå hva som skal gjøres på arbeidsplassen. En arbeidsinnvandrere i **Hellas** uttalte: *"Flere ganger forstår jeg ikke nøyaktig hva de sier, men jeg viser det ikke. I foretrekker å ikke vise min manglende forståelse. Det er alltid enklere å snakke med noen fra mitt eget land. Han forklarer meg hva de sier."*

På den andre siden, gjør denne kommunikasjonsmåten det umulig for de andre ansatte å forstå hva som blir sagt, og det kan bidra til et klima med økt mistenksomhet og mistillit mellom kollegaer. Det er umulig å vite om instruksjoner blir formidlet eller om feil blir dekket over, eller om noen baksnakker andre. En **gresk** leder oppsummerte det slik: *"De snakker sitt språk. Det er et problem fordi du ikke kan forstå om de vil dekke over en feil eller skjule noe. De andre ansatte liker det ikke og et klima av mistillit er etablert."*

Et annet problem er at språk har ulike former som brukes i forskjellige sosiale kontekster. Dette gjør det vanskelig for innvandrerne å lære vertslandets språk, og det kan lede til misforståelser når språket brukes i feil setting.

Vanligvis brukes uformell kommunikasjonsstil på arbeidsplassen, et teknisk og profesjonelt språk i bestemte bransjer, og et mer formelt språk i skriftlig kommunikasjon og i byråkratiet.

Uformelt språk er ofte influert av dialekter og sosiolekter. Analysene av interkulturell kommunikasjon innen små og mellomstore europeiske virksomheter viser at på arbeidsplasser i **Italia, Hellas, Bulgaria og Norge** snakker mange ansatte med en dialekt eller sosiolekt som gjør det vanskeligere å lære språket i vertslandet. Som en innvandrere i **Norge** uttalte, " *Noen nordmenn bruker en dialekt som er vanskelig å forstå.*" Dette viser at språket som læres på arbeidsplassen, som er influert av sosiolekter og dialektuttrykk som er typiske for ett område kan anvendes i det samme lokale område som dialektene kommer fra, men kan skape vanskeligheter med forståelse om det anvendes utenfor den samme geografiske konteksten.

Det å snakke med utenlandsk aksent kan også medføre problemer. De immigrantene som ble intervjuet opplevde at aksent var det normale og nesten umulig å endre. For **grekere** og **svensker** var det ikke noe problem at innvandrerne snakket med aksent, men utenlandske turister i **Bulgaria** klaget over aksenten til innvandrerne, så vel som turoperatørens svake beherskelse av fremmedspråk.

Teknisk sjargong kan også medføre problemer for innvandrere. Problemer med å forstå og bruke teknisk sjargong kan gjøre at man ikke får jobb, eller for de som er i arbeid, for misforståelser på arbeidsplassen. De innvandrerne som deltok i undersøkelsen uttalte at manglende forståelse av teknisk sjargong gjorde det vanskelig for dem å uttrykke seg passende og effektivt på arbeidsplassen.

I noen bransjer, for eksempel i byggebransjen, kan mangel på forståelse av språket medføre at prosedyrer ikke blir godt nok forstått og at sikkerhetsrutiner ikke ble fulgt. Dette kan være kritisk dersom utstyr må brukes korrekt for å unngå ulykker, slik det kom fram i undersøkelsen av byggebransjen i **Norge**.

Forståelse av språket, spesielt det normerte språket i vertslande, gir utenlandske ansatte større uavhengighet i sine relasjoner med offentlige kontorer og andre institusjoner som banker, forsikringsselskaper osv. I **Sverige** tilbyr det offentlige kurs i skriftlig og muntlig presentasjon for utlendinger som snakker bra svensk, og som ofte bruker det jobben og gjennom kontakt med publikum.

### 5.1.2. Ikke-verbal kommunikasjon

Ikke-verbal kommunikasjon som gester og uttrykk er en metode som kan brukes for å overvinne kommunikasjonsproblemer i **Italia, Norge og Hellas**. Men de samme gestene eller uttrykkene kan bli oppfattet forskjellig av ansatte med ulik kulturbakgrunn.

Bruken av gester av utlendinger kan ha ulike effekter avhengig av hvor vant folk er til dem og hvor vanlige de er i den settingen kommunikasjonen finner sted. Folk med kulturbakgrunn fra Middelhavet har større tilbøyelighet til å bruke gester enn for eksempel i de nordiske land. De nasjonale analysene viste hvordan for eksempel **grekerne** og til en viss grad de som har bakgrunn fra Middelhavsland, har et svært uttrykksfullt kroppsspråk, og de verdsetter også dette hos utlendinger. På den andre siden, i visse kontekster kan bruken av kroppsspråk føre til den motsatte effekten av den intenderte. Selv om ikke verbal kommunikasjon kan fungere i samhandling mellom folk, kan det bli komplisert når flere personer er involvert.

Andre kommunikasjonsfaktorer kan også influere på samhandlingen, slik som for eksempel avbrytelser, som noen steder er akseptert.

### 5.1.3. Kommunikasjonsstiler

I tillegg til språk og ikke verbal kommunikasjon, kan kommunikasjonsstilen medføre misforståelser i kommunikasjonen.

I de fleste av de nasjonale casestudiene, var direkte kommunikasjon verdsatt. I den **svenske** casestudien kom det fram at en direkte kommunikasjonsstil var foretrukket på alle nivåer. Dette gjaldt både i diskusjoner om jobber som skulle gjøres, om ferier og om betaling. En direkte holdning ble også brukt i relasjoner til folk utenfor arbeidsplassen, og om nødvendig med ansatte og kunder som ble ansett som bryssomme. Men selv om kommunikasjonsstilen mellom kollegaer var direkte, oppsto det misforståelser. I andre casestudier kom det fram at direkte kommunikasjon kunne forårsake problemer, for eksempel i **Bulgaria**.

Humor er også en faktor som må tas i betraktning når man analyserer kommunikasjon på arbeidsplassen. Det kom fram at i flere intellektuelle settinger var bruken av humor mellom kollegaer redusert, fordi man var redd for å såre følelsene til kollegaer med en annen kulturbakgrunn. Et eksempel fra dette kommer fra byggebransjen i **Irland** og transportsektoren i **Bulgaria**. Som en leder uttrykte det, " *Du må være mer nøye med hva du sier - mer bevisst på å være politisk korrekt. Du fleiper mindre fordi utlendinger ikke skjønner humoren*".

Ansatte med ulik kulturbakgrunn forstår kanskje ikke kollegaenes humor. I casestudien fra **Hellas**, med ansatte fra Albania og Russland, kom det fram at de hadde store problemer med fritt å uttrykke sine meninger. I flere tilfeller foretrakk de å innta en nøytral posisjon og ikke avsløre hva de mente for å unngå diskusjoner. En ansatt forklarte det slik: " *Jeg ønsker ikke å gi mine motiver. Jeg vil gjøre arbeidet mitt og dra etterpå. Flere ganger forsøker andre å finne en grunn til å krangle med deg, jeg vil ikke gi dem denne grunnen*". Problemer med å uttrykke seg bunnet altså ikke i innvanderens språkmestring, men av frykt for å bli dømt for de meningene han hadde.

Retten til å uttrykke sine følelser er viktig, men vel så viktig er det å uttrykke dem på en akseptabel måte. Som en deltaker i undersøkelsen uttrykte: " *Grekerne er alltid mer spontane og de er alltid klare til å misforstå. Vi må være forsiktige med hvordan vi snakker og vi ignorerer ofte visse kommentarer eller oppførsel*".

Et annet aspekt i forskjellene i kommunikasjonsstil mellom ulike kulturer, er høflighet. Høflighet var i det store og hele ikke sett på som noe problem i de små og mellomstore virksomhetene. Dette kan ha årsak i at disse virksomhetene var mindre hierarkiske og mer fleksible enn større virksomheter og offentlige institusjoner. I casestudien fra **Storbritannia** var høflighetsforståelsen lik i gruppa med hensyn til grad av formaliteter og hva som utgjorde høflig oppførsel.

Generelt sett opplevde likevel innvanderne det som vanskelig å finne ut den riktige måten å være høflig på, samtalestil, fysisk nærhet og stemmевolum. Dette var spesielt tilfellet i varehandelen, catering og servicebransjen, for eksempel i den **greske** klesbutikken og i den **bulgarske** turistindustrien.

## 5.2 Kulturelle verdier og praksiser

### 5.2.1 Tid

Holdninger til å komme presis er et kritisk aspekt av interkulturell kommunikasjon. Noen

mener at oppfatningen av tid varierer fra person til person, og at ulik oppførsel ikke kan knyttes til kulturelle forskjeller. Andre mener at kulturelle forskjeller influerer oppfatningen av tid og det å om det å komme punktlig er viktig.

Det å holde tiden ble ikke sett på som en del av det å håndtere interkulturelle relasjoner i **Norge, Hellas og Storbritannia**. I den **greske** byggebransjen ble de ansatte betalt per time. Det var en utbredt praksis å forlenge tida det tok å utføre jobben slik at man tjente mer, men det var ikke klart om dette var vanlig blant alle de ansatte eller bare hos innvandrerne. Denne praksisen øker kostnadene til bedriftene, og øker konfliktnivået på arbeidsplassen. Men punktlighet og holdninger til tid ble vurdert å ha mer med det personlige enn det kulturelle å gjøre.

I **Tyskland og Italia** var tid en kritisk faktor og er influert av kulturelle forskjeller mellom folk. Noen **italienske** firmaer hadde problemer med å fastsette ferier og skift, siden endel innvandrere ikke oppfattet disse som absolutte.

### 5.2.2. Religion, mat og spisevaner

Ulike religioner og religiøse praksiser kan skape vanskelige situasjoner mellom kollegaer og ansatte og arbeidsgivere fordi de kan komme i konflikt med bedriftens produktivitet og ytelsesmål.

Det viktigste eksempelet er Ramadan for muslimer. I byggebransjen i **Norge** ser det ut til å være en lav toleransegrense for religiøse eller kulturelle adferdsmønstre på arbeid, men ingen motstand mot religiøst betinget klesdrakt. I kantinene har de også modifisert menyene for å imøtekomme behovene til ulike religiøse grupper. Sitat fra casestudien: "*Å bære en religiøs klesdrakt er ikke noe problem. En ansatt bruker sjal, men det er ikke noe problem. Maten er tilpasset ulike grupper og kantinepersonellet gir informasjon og skriver ned ingrediensene i de ulike rettene.*"

I den **britiske** casestudien fra restauranten, nevnte de ansatte utfordringer knyttet til religion, mat og bekledning. De fleste ansatte synes det var et problem at man ikke hadde større respekt for andre kollegaers religiøse praksis. Det var også uenighet om hvorvidt maten ble tilpasset ulike behov, selv om mesteparten av arbeidsstyrken var fornøyd med arbeidsgivernes og deres kollegaers toleranse av ulike klesdrakter som f.eks. slør og turban.

I **Irland** ble det lagt merke til at internasjonale ansatte foretrakk å spise sin egen mat, noe som ble kritisert av irske ansatte. En irsk arbeider uttalte: "*De setter mat i mikroen eller spiser det ut av et glass. De har sin egen mat og lukten av den er ikke god.*"

Ved måltider brukte de irske og internasjonale ansatte å sitte sammen med sine egne kulturelle grupper i kantina. De irske ansatte tolket dette som et resultat av språkproblemer og manglende felles samtaleemner.

Disse faktorene influerte relasjonene mellom kollegaer i virksomheten og kunne forårsake spenninger mellom ansatte og ledelsen som ikke bare gikk ut over kvaliteten på arbeidet, men også arbeidsmiljøet. Måltider er en mulighet for de ansatte til å sosialisere og utvikle relasjoner med hverandre, og dette ble ikke utnyttet av ansatte eller lederne. Flere ledere så ikke denne segregeringen som et problem, og mente det ikke var noe de kunne gjøre noe med. Som en irsk leder uttrykte det: "*Det er naturlig at folk holder seg til sin gruppe.*"

Undersøkelsen viste at i **italienske** selskaper var virkemidlene for å fremme respekt og toleranse i forhold til religion og kulturelle forskjeller på arbeidsplassen minimal og svært

uformell.

### 5.2.3. Fellesskapets betydning

I mange tilfeller var det å tilhøre et fellesskap av innvandrere en viktig støtte for den enkelte.

Et godt eksempel er casestudien av en kinesisk klesbutikk i **Hellas**. Det kinesiske samfunnet er velorganisert, og det tilbyr innføring i nye prosedyrer for immigranter, samt informasjon om rettigheter og plikter, og det er organisert slik at immigrantene kan få overnatting, arbeid, og en bedre forståelse av det greske samfunnet.

### 5.3. Forholdet til kollegaer

Forholdet til kollegaer kan bli influert av kulturelle ulikheter i synet på kvinners rolle, personlige vaner osv.

I noen av casestudiene så det ut til at kjønn ikke var diskrimineringsårsak, siden folk ble verdsatt for sin kompetanse og ytelse uavhengig av deres kulturelle bakgrunn eller etniske opprinnelse. Dette var tydelig i eksempelet fra den italienske industribedriften. Som en kvinnelig medarbeider uttalte: *"Jeg ble alltid verdsatt og hørt på siden jeg hadde teknisk bakgrunn og unik erfaring."* Men i cateringstudien i **Storbritannia** var det et kjønnsproblem knyttet til å gi og motta ordre.

Det kommer klart fram av casestudiene at konflikter på arbeidsplassen mellom ulike nivåer i hierarkiet er sett på som normalt. Likevel oppfattes nærværet av ansatte med ulik kulturbakgrunn som en faktor som kan øke konfliktnivået mellom ansatte og ledere. Ulikheter er derfor ikke sett på som et gode for selskapene, men som en kilde til friksjon. I casestudien fra **Storbritannia** var det betydelige meningsforskjeller i forhold til hvor mye respekt man skulle vise sine overordnede. Det ser likevel ut til at de fleste rapporterte konfliktene er mellom kollegaer og ikke mellom ansatte og ledere eller ansatte og kunder.

Kun i casestudien fra den **norske** byggebransjen var det ikke rapportert om noen spesielle problemer knyttet til forholdet mellom ansatte, underordnede eller overordnede. I andre settinger, slik som i byggebransjen i **Hellas**, kom det fram at konfliktfylte relasjoner ofte oppsto mellom forskjellige grupper, spesielt i forhold til språkbarrierer. Vanligvis var lederen en megler i disse sakene, og forsøkte å løse problemene ved å forklare hva saken dreide seg om.

I noen miljøer, som i byggebransjen i **Hellas**, var det endel mistillit til innvandrerne fra lokale ansatte. Som en utenlandsk arbeidstaker uttrykte det: *"Det er veldig vanskelig å arbeide med andre ansatte når du selv er innvandrer."* Innvandrerne ble altså mistrodd fra starten. De måtte vinne tillit på feltet ved å vise sin kompetanse.

Teamarbeid som involverer ansatte fra ulike kulturer som skal jobbe sammen, rapporteres som et problem i enkelte tilfeller, for eksempel i byggebransjen i **Hellas**. I andre kontekster, som i varehandelen i **Sverige**, søkes det aktivt å etablere et samarbeid som er preget av harmoni. I cateringbransjen i **Storbritannia**, representerte ikke teamarbeidet noen utfordring.

Arbeidsetikken hos ansatte kan variere mye. **Irske** ledere mente f.eks. at innvandrere hadde større respekt for hierarkiet og at de var mer disiplinerte enn irske ansatte. En irsk helse og sikkerhetsleder påpekte at *"Jeg fortalte dem at de måtte ha et sikkerhets sertifikat. En var svært unnskyldende for at han ikke hadde det. De viser respekt for rollene og det du spør om.... Internasjonale ansatte innordner seg bedre etter lover og regler. Innvandrere vil arbeide uten at de blir bedt om det.... De bare gjør det de blir fortalt med en gang. Det gjør*



*min jobb mye enklere."*

I de **svenske og italienske** casestudiene ble det bemerket at tyngdepunktet i kommunikasjonen mellom de ansatte ofte lå på å kommunisere presise instruksjoner for hvordan arbeidet skulle utføres heller enn å utvikle gode relasjoner mellom partene.

Det å kommunisere om presis utføring av arbeidet, medfører bedre gjennomføring av oppgavene. I tillegg vil de gjennom den sosialt orienterte kommunikasjonen dele metoder, adferdsmønstre, verdier og vaner som kan være nyttig for innvandrerene både på arbeidsplassen og i andre sosiale settinger. Utfordringen er å finne en balanse mellom å gjennomføre arbeidsoppgavene og utvikle relasjoner med andre ansatte.

I noen tilfeller, som i den første treningen som tilbys utenlandske ansatte i **Italia**, gikk tilegnelse av arbeidsrettet kompetanse for høyt utdannede ganske greit. Men den genuine samhandlingen var vanskeligere. Dette ble bekreftet av det **norske** caset fra byggebransjen, der integrering av etniske minoriteter ble sett på som viktig, men i mange tilfeller betydde dette i praksis assimilering til kulturen i Norge. Typiske utsagn av norske ansatte og ledere var bla.: *"De må lære å oppføre seg som oss, snakke norsk flytende og akseptere at dette er slik vi gjør det her."* Norske introduksjonskurs var organisert slik at innvandrerne skulle lære om den norske kulturen, men det var ikke den samme åpenhet overfor innvandrernes kultur.

I noen tilfeller kom det fram spesielle vanskeligheter hos lederne i forhold til å tilpasse seg lederstilen som de ansatte var vant til. *"Russere er vant til å gjøre det de blir fortalt. Men de irske vil protestere og unngå det. Jeg måtte være svært hyggelig for å få dem til å gjøre de tingene jeg ønsket at de skulle gjøre."*

I denne studien kom det fram at sosiale relasjoner utvikles hovedsaklig innen den samme etniske gruppa på flerkulturelle arbeidsplasser, slik som i den **greske** byggebransjen. På mange arbeidsplasser er det ikke noen blanding av kulturer. I **Norge** utviklet relasjonene seg innen den samme gruppa, og det var vanskelig å finne eksempler på relasjoner mellom personer fra ulike etniske grupper.

Selv om det var muligheter for sosialisering i pauser på jobben og møter i kantina, var det en klar separasjon mellom grupper av ansatte, f.eks. på den **irske** bygningsplassen. I noen tilfeller hadde de enkelte gruppene også egne tider for å besøke kantina, og i noen tilfeller brukte de ikke kantina i det hele tatt, men tok med matpakker hjemmefra.

Unntaket fra denne trenden er erfaringene fra cateringstudien i **Storbritannia**, der de fleste ansatte samhandlet med kollegaer fra ulike etniske grupper, siden de hadde en visjon om at en etnisk og språklig mangfoldig arbeidsplass forbedret kommunikasjonen, den sosiale atmosfæren, kunderelasjoner, kreativitet og evne til å håndtere utfordringer.

**Relasjoner mellom kollegaer etter arbeidstid** var ikke vanlig, siden innvandrere vanligvis brukte fritida med andre fra sin egen gruppe, en vane som av ansatte fra vertslandet kan bli sett på som en måte å isolere seg fra vertslandet på. Dette kan også skape mistillit mellom ansatte med ulik kulturbakgrunn. Som en ansatt fra vertslandet uttalte. *"De er alle i slekt, så de holder seg sammen og vil ikke integrere seg i samfunnet. De har hverandre og tar med sine egne saker/mat."* Dette trekket er felles for flere av landene som deltok i undersøkelsen, som **Italia, Norge, Irland og Hellas**. Unntaket var de cateringansatte i **Storbritannia**, som sosialiserte med andre ansatte etter arbeidstid.

#### 5.4. Diskriminering

Et annet trekk som ble undersøkt var ulike former for diskriminering på arbeidsplassen. Dette var et sensitivt tema, men de tre formene for diskriminering av innvandrere ansatte som kom fram i undersøkelsene var: Manglende muligheter til forfremmelse, lavere lønn og rasistiske kommentarer.

En vanlig klage fra innvandrerne var mangelen på muligheter for forfremmelse, I **Norge** måtte mange innvandrere ansatte starte som ukvalifisert arbeidskraft til tross for at de var faglærte. Deres situasjon ble ikke endret over tid, og de hadde liten mulighet til å bruke sin kompetanse og bli forfremmet. Arbeidsgiverne hevdet at dette var pga. deres dårlige språkkunnskaper og kommunikasjonsferdigheter. Utenlandske ansatte i **Hellas** klaget over at de ikke kunne skape seg en bedre framtid fordi de ikke kunne starte eget firma pga. grekere som allerede jobbet innen bransjen. En ansatt uttrykte det slik: *"Så lenge vi arbeider for dem aksepterer de oss. Tenk om vi tok jobbene fra dem ! De vil ikke tillate det, og kundene vil ikke fortrekke oss."*

I den **tyske** studien ble det registrert et annet fenomen. Dersom innvandrer miljøene var store, ville tjenesteleverandører ansette folk fra samme etniske bakgrunn som kundene eller leverandørene. De kom fram til at det å ha et felles språk, adferdsmønster og interesser lettet tilgangen til kunden.

Et annet problem var lønnsforskjeller Innvandrere ansatte i byggebransjen i **Hellas** klaget over at de ikke kunne forklare hvorfor de fikk mindre betalt enn sine greske kolleger for å gjøre det samme arbeidet, med mindre det var diskriminering av innvandrere ansatte.

Selv om de var oppmerksomme på forholdene, godtok de å jobbe med disse betingelsene. Som en ansatt uttrykte det: *"Når du trenger å jobbe og du er en innvanderer, kompromisser du. Du ser at det er ulikheter, men hva skal du gjøre? Du har ikke mange jobbmuligheter å velge mellom."* En annen ansatt pekte på lønnsforskjeller mellom **irske** og utenlandske ansatte, men opplevde at det var uviktig i forhold til forskjellen på lønninger i hjemlandet og i Irland. *"Vi forventet å få mindre betalt. Det er likevel et stort lønnshopp for oss."*

**Rasistiske kommentarer** fra kolleger eller kunder ble også rapportert i noen av casestudiene. I casestudien fra den **greske** byggebransjen innrømmet de intervjuede at kommentarer eller vitser om innvandrere og deres bakgrunn og kultur var dagligdags kost. Et eksempel var: *"Noen ansatte liker ikke albaniere i det hele tatt. De kan være arbeidskamerater og likevel kalle dem "albaniere", og ikke navnet deres !"* I den **bulgarske** casestudien fra transportsektoren ble det også rapportert om slike kommentarer. Det bør likevel bemerkes at dette skjedde mellom personer som ikke hadde jobbet sammen i lang tid, og som ikke kjente hverandre særlig godt. Det er også viktig at ledelsen ikke tolererte slike hendelser. De bulgarske casestudiene viste at noen av de ansatte dannet seg negative stereotyper av innvandrere for å få en følelse av overlegenhet overfor dem. Det ble ikke rapportert om rasistiske kommentarer i casestudiene fra servicesektoren i **Hellas** eller i byggebransjen i **Irland**.

Holdningen til ledelsen i forhold til rasistiske hendelser varierte fra nulltoleranse i **Norge, Sverige og Irland**, til en mer moderat holdning i andre land. En ansatt kom med et eksempel på en nulltoleranse holdning. *"Det er ingen toleranse for rasisme. Noen sjikanøse tegninger som var malt på veggene hadde ikke blitt tolerert, og dette ble stoppet med en gang. Brev ble sendt ut og protestbrev ble sendt til alle ansatte."* Den "moderate" holdningen ble betegnet som *"en vanlig holdning i bransjen."* Dette er en svært farlig holdning siden den kan rettferdiggjøre uakseptabel adferd.

I casestudien fra **Irland**, har introduksjonen av en spesifikk lovgiving om diskriminering ført til

at virksomheter har blitt mer oppmerksomme på diskriminering, selv om få kjenner reglene i detalj. Likevel nevnte både ledere og ansatte i en av casestudiene at det ikke var noen policy i virksomheten for å håndtere diskriminering på arbeidsplassen. Alle hendelser ble håndtert på individuell basis, og lederne ble influert av *"erfaring og sunn fornuft. Ikke i forhold til en plan eller et dokument."* Lederne hadde ikke fått noen opplæring i forhold til hvordan de skulle håndtere rasistiske hendelser, og var generelt uvitende om de ni diskrimineringsgrunnlagene som er skissert i den irske likestillingslovgivningen. Irske ansatte var skeptiske til sine lederes evne til å håndtere rasistiske konflikter og andre hendelser på grunn av sin manglende trening i å håndtere dette. Som en uttalte: *"De har ikke noen erfaring i det hele tatt. Jeg har aldri hørt om noen som har gått gjennom et program om rasisme."*

I det **britiske** cateringfirmaet, var de fleste av de ansatte uvitende om at deres firma hadde en politikk for etnisk mangfold. Mens 75 % opplevde at de ikke hadde opplevd noen form for diskriminering på arbeidet, uttrykte 25 % at det var vanskelig å si om de hadde opplevd diskriminering eller ikke.

Det å møte alle kravene i lovgivningen er en utfordring for små og mellomstore virksomheter. Mye tid og ressurser i små virksomheter går med til å innordne seg etter reguleringer på områder som ikke er spesielt relevant for dem, og dette påvirker deres inntjening. Som det ble nevnt i en casestudie: *"Reguleringskrav kan lett innlemmes i store konserner, men små virksomheter er vant til å bli presset til å etterleve krav som ikke er relevant for deres kjernevirksomhet."* I noen tilfeller kan den diskriminerende adferden rett og slett skyldes uvitenhet om de administrative og operasjonelle praksiser som skal implementeres, slik som tilfellet er i casestudien av den greske varehandelen.

## 6. God praksis

I de transnasjonale analysene ble det også rapportert om eksempler på god praksis i forhold til interkulturell kommunikasjon på arbeidsplassen. En oppsummering av funnene på de ulike områdene følger nedenfor.

### 6.1 Utvikling av språkkunnskaper

For å løse problemer relatert til dårlige språkkunnskaper hos innvandrere, har de følgende initiativene gitt gode resultater:

□ Å bruke mer enn ett språk i virksomheten. I noen av casene i restaurantbransjen i **Tyskland**, ble det forventet at alle ansatte skulle være i stand til å snakke engelsk med sine kollegaer. Dette var spesielt viktig i konflikter, slik at innvandrerne som ikke behersket tysk flytende ikke skulle komme i en underlegen posisjon i diskusjoner.

I en casestudie i den **norske** byggebransjen, hadde de overkommet språkproblemer ved å velge et felles språk begge parter behersket, et lingua franca. En lignende praksis var tilfelle i en liten **italiensk** fabrikk, der partene hadde blitt enige om hvilke språk som skulle brukes i skriftlig og muntlig kommunikasjon.

Det er god praksis å:

- Organisere språkkurs i virksomheten, feks slik de gjør i byggebransjen i **Norge**.
- Å bruke tolker.
- Å utnytte potensialet ved ikke verbal kommunikasjon, slik som å bruke universelle symboler slik at innvandrere lettere forstår det som blir kommunisert, inkludert sikkerhetsinstruksjoner på arbeidsplassen. (En praksis som var i bruk i **Irland**.)
- Utvikling av multimediemateriell (CD-er og videoer) for helse og sikkerhetstrening for

små og mellomstore virksomheter, og produksjon av hefter med sikkerhetsinstruksjon på flere språk (russisk, polsk, lettisk, rumensk, og litauisk). Denne praksisen var brukt i den **irske** byggebransjen.

I forhold til undervisning av hvordan innvandrere skulle henvende seg til folk, ga denne metoden best resultater: Trening i adferdsregler mellom kollegaer og kunder. I caset fra detaljvarehandelen i **Sverige**, var det den utenlandske eieren som lærte opp alle ansatte i kundebehandling og i å svare på telefonen. Det ble lagt mye vekt på dette temaet, og eieren forventet at alle de ansatte skulle utvikle sine ferdigheter i å omgås folk med forskjellig kulturbakgrunn,

## 6.2. Kulturelle verdier og praksiser

I forhold til å respektere og imøtekomme behovene til innvandrerne i forhold til deres kulturelle verdier og praksiser, ble de følgende eksemplene på god praksis observert:

- Planlegge skiftarbeid som respekterer de ulike behovene til de ansatte. Praksisen med å planlegge skiftlister og planer ut fra behovene til de ansatte ble meldt inn både fra den **italienske** casestudien fra fabrikkene og i den **svenske** restaurantbransjen.
- I det **italienske** firmaet ble skiftene lagt opp slik at de passet for behovene til muslimske innvandrere og passet til Ramadan samt religiøse høytider for andre religioner.
- I **Norge** var en mye brukt praksis å justere kantine menyene til de ulike matvanene til minoritetene. Dette innebar vegetarretter og alternative menyer, samt en beskrivelse av innholdet i hver enkelt rett.
- I **Italia** var det en personalsjef som pleide å ringe ansatte før slutten av ferien for minne dem på avtalt dato de skulle begynne å arbeide igjen.

## 6.3 Jobbrelatert trening

For å hjelpe ansatte med innvandrerbakgrunn å komme inn i en jobb og tilegne seg de nødvendige tekniske ferdighetene, ga følgende eksempler gode resultater:

- Mentorordninger / trening i arbeidssituasjonen. I **Italia** ble problemet med å forstå arbeidet og instruksjoner løst ved å tilby en mentorperiode for innvandrerne (ofte for de unge uten spesifikke kunnskaper om hvordan de kunne utføre jobben selv) med en erfaren ansatt som var ansvarlig for å sette den yngre ansatte inn i arbeidet og så sjekke at det ble gjort ordentlig. En innvandrer synes dette var spesielt nyttig: *"Mine kollegaer og arbeidsgiver var svært tålmodige, de viste meg hva jeg skulle gjøre fordi jeg ikke kunne språket".* Med dette systemet kan innvandrerne dra nytte av å bli observert av en erfaren ansatt, og han/hun kan lære arbeidsteknikker som ellers bare kan bli overført gjennom språket. De får muligheter til å spørre de med mer erfaring om spesielle trekk ved arbeidet. Denne metoden ble også brukt i **Hellas**, og en ansatt forklarte følgende: *"Da jeg begynte å arbeide i byggebransjen i Hellas var det noen grekere som hjalp meg mye. De forklarte meg arbeidet og forsøkte å forklare igjen hvis jeg ikke forsto noe."*

I **Bulgaria** er det profesjonelle treningsprosjekter som gir ikke faglærte innvandrere mulighet

til å tilegne seg grunnleggende ferdigheter og få en fagutdanning. Disse prosjektene gjør innvandrerne i stand til å få tilgang til sektorer som byggebransjen, turisme og transport. Ett eksempel er "Vakre Bulgaria" prosjektet som skal håndtere langtidsarbeidsledighet ved å integrere innvandrere i arbeidsmarkedet, styrke små og mellomstore byggentreprenører og øke livskvaliteten i byene.

#### 6.4 Forholdet til kollegaer

For å motivere til dannelsen av gode relasjoner mellom kollegaer, har det blitt rapportert om følgende gode eksempler:

- Etablering av kulturelle mellommenn for å håndtere og løse konflikter og potensielle konflikter. Eksempler på dette er casene fra byggebransjen i **Irland og Hellas**, der lederne ikke fulgte noen presis politikk for multikulturalisme, men agerte både som koordinatorene av forretningen og som meglere, og ofte drøftet spørsmål og konflikter som hadde oppstått med de ansatte. Kulturelle meglere kan jobbe konstruktivt i konflikter mellom ledere fra vertslandet og utenlandske ansatte, mellom kollegaer fra ulike kulturer, og mellom de ansatte og kunder. I den **irske** byggebransjen ble det brukt kulturelle og språklige mentorer for å assistere lederne.
- Oppmuntring til utvikling av stabile relasjoner. I caset fra den **greske** byggebransjen framhevet noen ledere viktigheten av å etablere stabile arbeidsrelasjoner mellom ansatte som personer og ikke kun som arbeidere. Prinsippet bak dette er at når du kjenner en person bedømmer du han ut fra hans kompetanse, og da blir kulturell bakgrunn automatisk sekundært og færre vurderinger gjort om det. Som en kollega uttalte: *"Når du kjenner en person og samarbeider med han uten problemer, har ikke hans nasjonalitet betydning."*

#### 6.5 Interkulturell kompetanse

I forhold til bedring av interkulturell kompetanse, viste undersøkelsen flere positive tiltak:

- Kombinasjon av profesjonell trening med interkulturell kommunikasjon. I caset fra den **tyske** byggebransjen ble unge multimedia ansatte og IT teknikere gitt trening i interkulturell kommunikasjon så vel som jobbrelatert trening. Dette var en suksess fordi i medieindustrien er det grunnleggende å forstå kulturelt mangfold og ulike måter å kommunisere på for å opptre profesjonelt. Et viktig mål med treninga var å gi deltakerne trening i interkulturell kommunikasjon og konflikthåndtering. Disse kompetansene ble utviklet gjennom praktiske aktiviteter relatert til deres profesjon.
- Å initiere samarbeid mellom forskjellige parter slik at de ansatte kan få en bedre forståelse av mangfold og inkludering. I den **tyske** medieindustrien var det praksis å bruke innvandrersorganisasjoner til forskjellige aktiviteter. På denne måten fikk de ansatte som kom til arbeidsplassen for første gang muligheter til å forbedre sine jobbkompetanser og sosiale kompetanser i et interkulturelt miljø.
- Å organisere kulturelle utvekslinger utenom arbeidstid gjennom internasjonale kvelder, med mat og underholdning fra ulike land, slik som i caset fra **Norge**.
- Støtte fra virksomhetene til å bedre språkkunnskaper og interkulturell kompetanse hos de ansatte. Dette er en aktivitet små og mellomstore virksomheter ikke kan gjøre alene. I casestudien av ECOVIS prosjektet som ble utviklet i **Tyskland**, var målet å motivere små og mellomstore virksomheter til å sende ansatte til den første muntlige treningen hos ECOVIS akademiet, slik at de skulle få bedre kvalifiserte ansatte i forhold til engelsk og kulturell bevissthet.

## 6.6 Diskriminering

Nedenfor er eksempler på god praksis i forhold til diskriminering:

- Det å ha en spesifikk lovgivning mot etnisk diskriminering. I **Storbritannia** har kommisjonen for etnisk likestilling (CRE) etablert en praksisveileder for etnisk likestilling på arbeidsplassen. Dersom CRE mistenker at det foregår diskriminering i en virksomhet eller organisasjon med rasistisk tilsnitt, kan den sette i gang en formell etterforskning. (For mer informasjon om dette, se kapittel 3, Lovgivning.)
- Å ha en ombudsmann for individuelle saker, slik som i **Sverige**, DO. I Sverige kan DO overvåke om reglene overholdes og behandle klager. Legal intervensjon av denne typen eksisterer også i **Irland** gjennom likestillingsmyndigheten ( Equality Authority), og **Norge**, gjennom likestillings - og diskrimineringsombudet.
- Å introdusere en politikk på arbeidsplassen for å fremme etnisk likestilling på arbeidsplassen. I **Storbritannia** har flere virksomheter utformet slike politikker og prosedyrer, både som en respons til lovgivningen, og som svar på krav fra kunder og ansatte.
- At fagforeningene sirkulerer informasjon på sju språk om lønnsnivå, rettigheter for ansatte osv., slik det blir gjort av **irske** fagforeninger.

## 6.7 Svaret fra næringslivet

På dette området har følgende god praksis blitt identifisert:

- Å etablere organisasjoner som har som målsetting å ta opp saker knyttet til multikulturelle spørsmål på arbeidsplassen. I **Storbritannia** har private virksomheter og organisasjoner gått sammen om å støtte og bedre situasjonen til ansatte med etnisk minoritetsbakgrunn.

Organisasjonen Race for Opportunity jobber med å inspirere og samarbeide med virksomheter for å synliggjøre at det å jobbe med etnisk mangfold er knyttet til lønnsomhet. Race for Opportunity jobber med over 180 private og offentlige sektororganisasjoner i Storbritannia for å hjelpe dem å se forretningsmulighetene som ligger i en god mangfoldsplan og handlingsplan for mangfold. Kampanjen retter seg spesielt mot organisasjoner innen følgende områder:

- Sysselsetting, inkludert rekruttering, utvelgelse, karriereutvikling og fraværsreduksjon.
- Små og mellomstore virksomheter drevet av etniske minoriteter.
- Å sikre at kommunale inkluderingsprogrammer inkluderer aktiviteter for de etniske minoritetsmiljøene.

Virksomheter drevet av etniske minoriteter gir et viktig bidra til økonomien i Storbritannia. Rollen til forumet for etniske bedrifter (Ethnic Minority Business Forum (EMBF)) er å bidra til at disse virksomhetene gis nok råd og veiledning, slik at de blir en suksess. EMBF gjør dette ved å arbeide med småbedriftsservice og franchiser til forretningslenker. Business Link franchises.

EMBF gir uavhengige råd til regjeringen i forhold til små og mellomstore virksomheter, både i forhold til politikk og praksis knyttet til etniske virksomheter. De er også tilstede for å høre på behovene til eierne av etniske bedrifter og viderebringe dem til regjeringen og de som utformer politikken på feltet. De mottar tips om behov fra etniske entreprenører og viderebringer dette til regjeringen. EMBF gir ikke råd til individuelle BME virksomheter eller

støtte til forretningsutvikling. For slike henvendelser, viser de til nettsiden Business link.

## 6.8 Integrering i vertslandet

I forhold til mer utvidet assistanse for integrering av innvandrere i vertslandet, ble det samlet inn følgende tiltak:

- Generell veiledning. I caset fra **Italia** var det vanlig å tilby veiledning på arbeidsplassen for saker relatert til arbeidslivet og med virksomheter utenfor arbeidsplassen. I det italienske firmaet hjalp HR sjefen innvandrerne med papirarbeidet de trengte i forhold til offentlige kontorer, å søke etter leilighet, og å søke om huslån. I casene fra **Norge** var det i hovedsak fagforeningen som hadde denne funksjonen.
- Støtte til ansatte med innvandrerbakgrunn fra det aktuelle innvandrer miljøet. En ansatt uttalte: "

*"Det vi har lært, har vi lært av våre likesinnede. Delvis fordi vi ikke forsto språket, og delvis fordi folk ikke ønsket å hjelpe. Vi måtte søke i månedsvis for å få godkjent våre papirer. " Takket være involveringen av det kinesiske miljøet i Hellas, har de oppnådd en tosidig effekt: De har vedlikeholdt sin kulturelle identitet, og på samme tid får de støtte av dette miljøet og økt forståelse av vertslandets kultur og de praktiske aspektene av livet i vertslandet."*

## 7. Opplæringsbehov

Det kommer tydelig fram av de transnasjonale undersøkelsene at det ser ut til å være en syklisk utvikling der arbeid styrker innvandrernes muligheter til å integrere seg i samfunnet, så vel som å gi han/henne muligheten for å tilegne seg profesjonelle kvalifikasjoner. I tillegg til å tilegne seg de tekniske ferdighetene for å utføre et arbeid, øker det muligheten til å få faglært arbeid seinere.

Opplæringen bør ha fokus på følgende områder:

- Å øke innvandrernes språkkunnskaper gjennom språkkurs.
- Å øke deres tekniske ferdigheter og kunnskap gjennom profesjonelle instruktører, og dermed tekniske kvalifikasjoner som kan brukes på arbeidsmarkedet.
- Å bedre interkulturell kompetanse, både hos innvandrerne og ledere, for bedre felles forståelse.

De transnasjonale undersøkelsene identifiserte språkferdigheter som den mest kritiske kompetansen for små og mellomstore virksomheter. Det primære behovet var å forbedre innvandrernes språkkunnskaper gjennom språkkurs. Dette var tydelig uttrykt av landene som deltok i prosjektet. I noen tilfeller, slik som i **Norge**, finnes det allerede slike initiativer, mens i **Hellas** kom det klager om at staten ikke tok initiativ på dette området.

All trening bør inkludere skriftlige ferdigheter, og ta i betraktning de ulike lingvistiske ferdighetene innvandrerne må kunne for å kommunisere med folk i ulike situasjoner.

For å bedre de tekniske kvalifikasjonene til innvandrerne i bestemte yrker og gi dem karrierefremmende kompetanse, er ad hoc opplæringskurs organisert for de ulike sektorene en god mulighet. Det bør foretas en behovskartlegging før man setter i gang kursene. I mange land er dette viktig for byggebransjen, spesielt med tanke på helse miljø og sikkerhet.

Det bør også settes i gang opplæring for de innvandrerne som har startet egen virksomhet. I den **bulgarske** castestudien ble det framhevet at noen turistoperatører manglet basiskunnskaper for å gjøre jobben effektivt, og dette gjorde det vanskeligere for dem å håndtere den økende kompleksiteten i det interkulturelle miljøet. Spesielle programmer ble organisert for å håndtere denne kunnskapsmangelen. Kavarna kommuneprojekt fokuserte på profesjonalisering av reiselivsbransjen.

Noen kurs kan anta hybride former, ved å ta sikte på både å bedre innvandrerens språkkunnskaper og tilby profesjonell trening. Erfaringen fra **Tyskland** med trening av media og IT folk er et godt eksempel på dette. Dette er et viktig aspekt som bør vurderes siden kulturell trening utfyller den tekniske instruksjonen ved å bedre kommunikasjonen med kollegaer på arbeidet. På denne måten kan motivasjonen til deltakerne øke, siden det er klart at trening i interkulturell kommunikasjon leder til praktiske resultater.

I tillegg til kulturell trening og komplettering av språkkunnskaper og teknisk kompetanse hos innvandrerne, har det kommet opp flere behov knyttet til kulturell trening.

I **Hellas** har de programmer for å lære vertslandets språk og skikker for å hjelpe innvandrerne til å integrere seg bedre i vertslandet . Disse programmene ble introdusert av ledelsen i **greske og norske** bygningsfirmaer. Men disse programmene fokuserte mer på assimilering av innvandrere enn en felles forståelse og aksept av vertslandets ansatte og innvandrere i hverandres kulturer.

For å oppnå reell integrering og gjensidig aksept av hverandres kultur er det også viktig å tilby spesifikk trening for virksomhetens ledere i vertslandene, så vel som til fagforeninger. Dette ble framhevet i erfaringene fra **Hellas, Tyskland, Norge og Irland**.

Det bør bemerkes at i sektorer som i restaurantbransjen i **Tyskland**, finnes det allerede språkkurs som skal dyktiggjøre ansatte i å betjene utenlandske kunder, og i noen tilfeller har ansatte fått språklige kvalifikasjoner og økonomisk støtte fra bedriften for å gå på slike kurs. Men det er en mangel på dyperegående kurs i interkulturell kommunikasjon. Spesielt er det mangel på kurs som tar opp konvensjoner for kommunikasjon med utenlandske personer (verbal kommunikasjon og fysisk kontakt, kroppsholdning, gester, øyekontakt osv.) regler for dialog, forståelse av skikker, matvaner, religiøse praksiser og hvordan man skal håndtere konflikter. Kursene burde tilrettelegges for alle ansatte som samhandler med ansatte eller kunder med annen kulturbakgrunn. De kan også kombineres med spesifikke yrkesrettede kurs og kan ses som en del av opplæringen for å utvikle den enkeltes profesjonelle kompetanse.

Kursene i interkulturell kommunikasjon rettet mot ledere bør ha som målsetting å øke deres evne til å håndtere mangfold, og se saker fra innvandrerens ståsted. Dette impliserer å utvikle en åpenhet og empati. De bør også handle om passende måter å nærme seg personer med en annen kulturbakgrunn for å utvikle gjensidig gode relasjoner.

To anbefalinger for disse kursene:

- Organiseringen av kursene bør ikke overlapse med arbeidstiden slik at det kan skape problemer for produktiviteten.
- Opplæringen bør ta for seg både grupper og individer, og det er viktig å ha materiale for begge grupper og en til ein opplæring for de som er begrenset av arbeidstid.



## 8. Konklusjoner og anbefalinger

Fra de transnasjonale analysene av de interkulturelle arbeidsplassene i små og mellomstore virksomheter, har vi oppsummert noen konkluderende anbefalinger for å fremme integrering og interkulturell harmoni. Disse oppsummeres nedenfor:

Med hensyn til arbeidsplassen, anbefales følgende intervensjoner:

- Ekstensiv trening rettet mot både innvandrere og organisasjonene de arbeider for. Treningen bør rettes mot tre felt: Det lingvistiske, det profesjonelle og det interkulturelle.
- Spesifikke kurs i interkulturell kommunikasjon på arbeidsplassen anbefales. Alternativt kan interkulturell kommunikasjon innlemmes i opplæringen på jobben.
- Å gi skriftlig kommunikasjon på alle nivåer i virksomheten på forskjellige språk, og instruksjon på alle nivåer av bedriften om sikkerhet på arbeidsplassen, bruken av utstyr og fasiliteter som kantine, transport osv.
- Å utforme spesifikke bedriftspolitikker for å promotere multikulturalisme og publisere adferdsmessige retningslinjer for ledelsen og de ansatte om hvordan de kan ta imot og integrere innvandrersatte på arbeidsplassen.
- Å drive lobbyvirksomhet for legal intervensjon for å introdusere eller forbedre lovgivningen for å redusere diskriminering på arbeidsplassen og promotere interkulturell kommunikasjon.
- Å trene multikulturelle mellomledere, spesielt der innvandrere har vanskeligheter med å utvikle en karriere og forfremmelse på arbeidet. Det er også viktig å utvikle jobbtilpasningsprogrammer og andre interne opplæringsprogrammer for å gi innvandrerne muligheter til karriereutvikling.
- Å fremme en åpen og konstruktiv holdning innen bedrifter gjennom å identifisere årsaker og mekanismer til friksjon mellom personer med ulik kulturbakgrunn og redusere mulige årsaker til konflikt. Målet er å dra nytte av de varierte erfaringene og perspektivene i virksomheten, og skape en positiv holdning til mangfold. I forhold til dette er det viktig å framheve at den multikulturelle sammensetningen av en arbeidsgruppe kan medføre kommunikasjonsutfordringer, men også stimulere kreativiteten innen gruppa, øke endringsevnen og øke det generelle kompetansenivået i virksomheten.
- Å anerkjenne de ferdighetene og kvalifikasjonene (medbrakt kompetanse) som innvandrerne har med seg fra sine hjemland.
- Å støtte innvandrersatte samt innvandrere som ønsker å etablere egen virksomhet.
- Å håndtere falsk selvsyssetning i byggebransjen på europeisk nivå ved å innføre nye lover. En høy andel av bygningsarbeidere opererer under et falskt selvsyssetningsregime - enten av eget valg eller på forespørsel fra en arbeidsgiver, men i praksis har de en underordnet status i arbeidslivet. Denne praksisen medfører store kompetansemangler og hindrer at de ansatte får grunnleggende rettigheter i arbeidslivet.

Det kom også endel anbefalinger i forhold til utvikling av det sosiale miljøet etter arbeidstiden. Tiltak for ansatte etter arbeidstid bør ha en innhold som tar opp i seg flere sosiale behov knyttet til den nye sosiale konteksten innvandrerne har kommet til.

- Det er viktig å fremme aktiviteter som tar sikte på å bringe personer med ulik kulturbakgrunn tettere sammen på alle nivåer i organisasjonen (for eksempel ved organisering av forum om temaer knyttet til integrasjon og forståelse av andre kulturer) og at det skapes muligheter for aktiviteter etter arbeidstid for kulturell utveksling og sosiale begivenheter ( for eksempel knyttet til minoritetskultur med tilgang for de ansattes familier).

Det bør legges vekt på å forstå ulike kulturer gjennom direkte samhandling med de som har ulik kulturbakgrunn. Diskriminering kan overvinnes ved å erkjenne at forskjeller ikke er trusler, og ved å understreke synergieffektene mellom ulike kulturer.

- Å utvikle verktøy for overføring av god praksis mellom organisasjoner, for eksempel ved å tilby sertifisering av den etiske praksisen i en virksomhet.
- Å fastsette retningslinjer og informere på mer enn ett språk om prosedyrene for å løse administrative utfordringer er viktig, for eksempel knyttet til arbeidstillatelser, forsikringer og tilgang til velferdstjenester, samt reglene for innvandring.
- Ved å legge vekt på kulturell integrering ikke bare for den enkelte innvandrer, men også deres familier, spesielt i forhold til andregenerasjonsinnvandrere, kan man oppnå gode resultater. Det er viktig å tilby interkulturelle treningsmiljøer for å øke forståelsen og aksepten for kulturelt mangfold.

Små og mellomstore virksomheters støtte til språkopplæring og interkulturell kompetanse til sine ansatte er veldig viktig. For å implementere alle de tiltakene som er foreslått, er det viktig å opprette gode samarbeidsforhold mellom de ulike partene som fagforeninger, lokale offentlige institusjoner og massemedia. Ved at man gjør dette, er det mulig å skape flere typer utfyllende tiltak og publisere dem bredt og systematisk. På denne måten kan hver part støtte interkulturelle prosjekter ved å tilby et annerledes perspektiv. Vertslandene trenger å utvikle bedre relasjoner med lokale innvandrermiljøer. I noen av landene i denne undersøkelsen ser det ut til at innvandrermiljøene bør bli bedre organisert for å spille en viktig rolle i å tilby informasjon til sine medlemmer om deres rettigheter og plikter i vertslandet. I disse tilfellene er det mulig med tiltak overfor de etniske minoritetsmiljøene for å bidra til at de blir bedre organisert. På den annen side er det mange innvandrermiljøer som er velorganisert i dag, for eksempel det kinesiske minoritetsmiljøet i **Hellas**, som har et nettverk som kan brukes til å formidle nyttig informasjon om for eksempel tilgjengelige jobber i ulike sektorer.