

Kortvarig ansettelse – langvarig læring?

*En studie av sammenhengen mellom arbeidsinnvandring,
organisasjonsendring og læring i to utvalgte
entreprenørbedrifter*

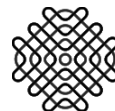


Masteroppgave ved Senter for Teknologi, Innovasjon og Kultur

Gunn Camilla Stang

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2008



CULCOM
Kulturell kompleksitet
i det nye Norge

Man er aldri ferdig utlært. Kan lære nye ting hele tiden. Dersom man har ti ulike snekkere, har man også ti ulike måter å gjøre en arbeidsoppgave på.

Sammendrag

I denne masteroppgaven har jeg sett på hvilken betydning bruk av utenlandsk arbeidskraft kan ha for to norske entreprenørbedrifter. Jeg har undersøkt sammenhengen mellom tilfanget av arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring i denne type bedrifter.

Utgangspunktet for oppgaven var en forventning om at arbeidsinnvandring kan påvirke endrings- og læringsprosesser i byggebransjen. Omfanget av arbeidsinnvandring kan føre til økt kompetanse- og kunnskapsoverføring på tvers av landegrensar. En flerspråklig og flerkulturell arbeidsplass kan også sette andre krav knyttet til samhandling, koordinering, tilrettelegging og styring av arbeidsprosesser på byggeplasser.

Jeg utførte eksplorative casestudier med et komparativt forskningsdesign. Studien er kvalitativ med 19 intervjuer. Jeg har intervjuet representanter fra ledelsen, arbeidsinnvandrere og øvrige ansatte. Mitt empiriske felt var to utvalgte entreprenørbedrifter som begge benytter arbeidskraft fra de nye medlemslandene i EU. Bedriftene var like med hensyn til mål, teknologi og menneskelige ressurser, men de hadde valgt en ulik ansettelsesstrategi for utenlandske arbeidstakere. At de hadde ulik tilnærming til arbeidsinnvandring var utgangspunktet for analysen. Denne studien viser at ansettelsesformen ikke ga store utslag for de sosiale forholdene på byggeplassen.

De ansatte og ledelsen la vekt på de samme utfordringene knyttet til kommunikasjon/språk, samarbeid/tillit og ledelse/makt. Det er ifølge min analyse ikke automatisk en læringsprosess i bedriftene, relatert til de krav som stilles til å lede en flerkulturell og flerspråklig arbeidsplass. Det er altså ikke gitt at alle ansatte er inkludert i alle prosesser tross at de er innlemmet i bedriften på samme juridiske vilkår. Faste ansettelser er riktignok viktig for egen opplevelse av tilhørighet. Dessuten er det viktig som et signalement til norske arbeidere og andre, at *alle* skal behandles likt og alles kunnskap er like mye verdt. Faste ansettelser er et bra utgangspunkt. For at sammenhengen mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring i byggebransjen skal være positiv krever det likevel en innsats på flere nivåer. Denne studien viser at positive læringsprosesser på flere nivåer krever en større innsats politisk, i bransjen, i bedriftene og blant ledelsen og ansatte i bedriftene.

Forord

Først og fremst skal min hovedveileder, Sigmund Aslesen, ha en stor takk for god veiledning og verdifulle innspill gjennom ett års arbeid.

Jeg er svært takknemlig for at jeg har vært tilknyttet forskningsprogrammet Culcom (Kulturell Kompleksitet i det Nye Norge) i ett år som masterstipendiat. Spesielt vil jeg takke min biveileder, Knut Kjeldstadli, for oppmuntrende veiledning og støtte. Kjeldstadli har fulgt oppgavens gang med stort engasjement. Videre vil jeg takke de andre masterstipendiatene ved Culcom for deltakelse på skriveseminar, der jeg fikk mange konstruktive tilbakemeldinger. I tillegg en takk til Anne-Marit Hessevik som er koordinator for Culcom og Thomas Hylland Eriksen som er forskningsleder og drivkraften bak Culcom.

Jeg vil takke Olav Wicken som er programleder for masterprogrammet Teknologi, innovasjon og kunnskap, fordi han på mange måter *er* TIK-senteret slik det fremstår for oss studenter. Videre vil jeg takke mine medstudenter for et inspirerende samhold på lesesalen. Også en takk til studiekonsulenten Ole-Ronny Tveite-Strand, for alltid å være tilgjengelig for spørsmål.

Min søster, Karin Stang fortjener en stor takk for gjennomlesing av oppgaven, Caroline Bækkelund Ellingsen for å vekke mitt teoretiske engasjement, Nina Borovski Berge for at hun er verdens beste å dele leilighet med, også i perioder preget av stress, og takk til Gjengen for at de *alltid* er der!

Sist, men av aller mest betydning, vil jeg takke informantene som har gitt av sin arbeidstid og delt av sin kunnskap. En stor takk til de to utvalgte entreprenørbedriftene. Takk til Oslo Bygningsarbeiderforening for å være en ”portåpner” til feltet og til Fafo for at jeg fikk delta på faglig relaterte seminarer.

Ansvar for eventuelle feil og mangler i oppgaven er kun mine!

Oslo, 26. mai 2008

Gunn Camilla Stang

Innhold

KORTVARIG ANSETTELSE – LANGVARIG LÆRING?	1
SAMMENDRAG	5
FORORD	7
INNHOOLD	9
1. INNLEDNING	14
1.1 TEMA OG PROBLEMSTILLING	16
<i>Arbeidsinnvandring</i>	<i>17</i>
<i>Organisasjonsendring</i>	<i>18</i>
<i>Læring</i>	<i>19</i>
<i>Problemstilling og forskningsspørsmål</i>	<i>19</i>
<i>Hvorfor er dette tema interessant?</i>	<i>20</i>
1.2 FREMGANGSMÅTE	22
<i>Mono – faste ansettelse</i>	<i>23</i>
<i>Duo – etableringen av et nytt bemanningsbyrå</i>	<i>24</i>
1.3 TIDLIGERE FORSKNING	24
1.4 AVGRENSNING	25
1.5 DISPOSISJON	27
2. METODE	29
2.1 INNPASS I FELTET	29
2.2 CASESTUDIE	30
<i>Teori forankret i empiri</i>	<i>32</i>
<i>Mono og Duo: Case i kontekst</i>	<i>33</i>

<i>Komparativ analyse av casestudier</i>	34
2.3 HALVSTRUKTUERT INTERVJU OM INFORMANTENES HISTORIER	35
<i>Utfordringer knyttet til intervjuer</i>	36
<i>Kodingsprosessen</i>	37
<i>Respekt for menneskeverdet og andre etiske betraktninger</i>	38
<i>Reliabilitet og validitet</i>	38
2.4 POSISJONERING.....	39
3. ARBEIDSINNVANDRING – HISTORIE OG KONTEKST.....	42
3.1 MENNESKER FLYTTER	42
<i>Kunnskap flyter når mennesker flytter</i>	43
3.2 NORSK INNVANDRINGSHISTORIE.....	44
<i>Hva kan man lære av tidligere erfaringer?</i>	47
3.3 EN MILEPÆL I EUROPEISK HISTORIE	49
<i>Hvem arbeidsinnvandrere til Norge?</i>	50
<i>Hvorfor topper Polen statistikken?</i>	51
<i>Ulike former for arbeidsinnvandring</i>	52
<i>Overgangsregler – konsekvenser det har og signaler det gir</i>	53
<i>Sosial dumping og allmenngjøringstiltaket</i>	54
<i>Et komplekst system i stadig endring</i>	56
4. ORGANISASJONSTEORI OG FORSKNING PÅ BYGGEBRANSJEN	58
4.1 HVA KAN TEORI TILFØRE DENNE STUDIEN?.....	58
4.2 ORGANISASJONSSTRUKTUR, SOSIAL STRUKTUR, OG FLYTEN MELLOM DISSE.....	59
<i>Hva er felles for alle organisasjoner?</i>	60
4.3 LÆRING I ORGANISASJONER.....	65

<i>Hvordan læring foregår</i>	66
<i>Enkelkretslæring</i>	68
<i>Dobbelkretslæring</i>	69
<i>Læring og kunnskap</i>	71
4.4 ORGANISASJONSENDRING	73
<i>Flerkulturelt mangfold på arbeidsplassen</i>	74
4.5 ORGANISASJONSENDRING OG LÆRING I BYGGEBRANSJEN.....	75
<i>Samspeilet i byggeprosessen</i>	76
<i>Kompleks organisering kan skape utfordringer</i>	77
4.6 FRA TEORI TIL EMPIRI	79
<i>Kommunikasjon</i>	79
<i>Samarbeid</i>	80
<i>Ledelse som relasjon</i>	81
<i>Analytisk rammeverk</i>	82
5. KAN ARBEIDSINNVANDRING GI LANGVARIG LÆRING?.....	84
5.1 ANSETTELSESSTRATEGI SOM FORMELL RAMME.....	84
<i>Ansettelsesstrategi i Mono</i>	85
<i>Mottak og tiltak i Mono</i>	87
<i>Ansettelsesstrategi i Duo – etableringen av eget bemanningsbyrå</i>	90
<i>Mottak og tiltak i Duo</i>	92
<i>Ansettelsesstrategi som læringsstrategi</i>	95
5.2 ARBEIDSORGANISERING	99
<i>Tre ulike byggeprosjekter i Duo</i>	100
<i>Mono – et mer samlet team?</i>	102

<i>Arbeidsorganiseringen som læringsstrategi?</i>	106
<i>Ansettelsesstrategiens påvirkning for sosiale forhold</i>	108
5.3 LÆRINGSUTFORDRINGER I CASEBEDRIFTENE	110
<i>Kommunikasjon og språk</i>	110
<i>Samarbeid og tillit</i>	113
<i>Ledelse og makt</i>	114
5.4 ENDRING OG LÆRING – EN HELHETLIG PROSESS?	117
<i>Læringseffekter</i>	119
<i>Gir kortvarig ansettelse langvarig læring?</i>	120
6. AVSLUTNING	122
6.1 SAMMENHENGEN MELLOM ARBEIDSINNVANDRING, ORGANISASJONSENDRING OG LÆRING I BYGGEBRANSJEN	123
6.2 FREMOVE	125
<i>Bedriftsstrategi</i>	125
<i>Politisk</i>	127
<i>Forskning</i>	128
LITTERATURLISTE	129
VEDLEGG 1	134
VEDLEGG 2	135
VEDLEGG 3	139

1. Innledning

I denne oppgaven skal jeg undersøke sammenhengen mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring i norske entreprenørbedrifter. Mer kunnskap om dette temaet er interessant fordi det kan ha en praktisk betydning for hvilken tilnærming bedrifter skal ha til arbeidsinnvandring. Kunnskapen er relevant i og med det store omfanget av arbeidsinnvandring til den norske byggebransjen i kjølvannet av EU-utvidelsen. Temaet har en særlig relevans fordi produksjonsvolumet i denne bransjen er stort og tilsynelatende vedvarende, med dertil hørende rekrutteringsproblemer for mange entreprenørbedrifter.

I mediedebatten kan man lese om stygge tilfeller av sosial dumping,¹ og om fremveksten av en ny underklasse.² Noen hevder at arbeidsinnvandring kan være en trussel mot velferdsstaten.³ I academia foregår en polarisert debatt der det på den ene siden problematiseres hvordan arbeidsinnvandring kan svekke velferdsstaten (Brox, 2005). På den andre siden diskuteres hvorvidt arbeidsinnvandring kan redde oss fra ”eldrebølgen”⁴ gjennom tilførselen av arbeidskraft fra andre land.⁵ Samtidig pågår debatten rundt moralske spørsmål knyttet til regulering av migrasjon (Moses, 2008). Det er altså en parallell usikkerhet der man er redd arbeidsinnvandrere skal ”renne ned dørene våre”, og samtidig en bekymring for at Norge ikke er attraktivt nok for å tiltrekke seg arbeidsinnvandrere.⁶

¹ Aftenposten 9. mars 2008. *Skulle 'kjøpes' til taushet*. Byggemester Harald Langemyhr AS baseres sin rikdom på underbetalte polakker.

² Lastet ned 14. mars 2008. *Arbeidsinnvandrere ny underklasse*. Artikkel av Åse K. Hansen og Camilla M. Røysland. <http://www.nrk.no/nyheter/distrikt/rogaland/1.4884493>.

³ Dagsavisen 21. februar 2008. *Arbeidsinnvandring svekker velferdsstaten*. Artikkel av

⁴ Lastet ned 14. mars 2008. *Importen av arbeidskraft*. Kronikk av Ottar Brox. <http://www.dagbladet.no/kultur/2006/11/25/484046.html>

⁵ Lastet ned 14. mars 2008. Dagsavisen 28. februar. *Arbeidsinnvandring er positivt*. Debattinnlegg av Marie Louise Seeberg. <http://www.dagsavisen.no/meninger/article337294.ece>

⁶ Lastet ned 14. mars 2008. Dagsavisen 6. mars 2008. *Arbeidsinnvandrere er mennesker*. Debattinnlegg av Jon Rogstad. <http://www.dagsavisen.no/innenriks/article338508.ece>

Etter EU-utvidelsen 1. mai 2004, og utvidelsen 1. januar 2007,⁷ har det vært en markant økning av antall arbeidsinnvandrere. Det har til sammen siden 1. mai 2004 blitt gitt om lag 220 000 arbeidstillatelser inkludert fornyelser (UDI, 2008). I 2007 ble det innvilget 80 000 arbeidstillatelser inkludert fornyelser totalt i Norge, og av disse er 53 000 gitt til borgere fra nye EU-medlemsland (ibid). For norske virksomheter betyr økningen nye valgmuligheter med hensyn til rekruttering og bruk av utenlandsk arbeidskraft. Arbeidskraften fra de nye EU-landene utgjør i mange tilfeller et viktig supplement til den tradisjonelle innenlandsrekrutteringen (Friberg, 2006). Ifølge en undersøkelse Fafo⁸ har gjennomført er det om lag 35 prosent av bedriftene i byggebransjen med mer enn ti ansatte benytter eller har i løpet av det siste året benyttet utenlandsk arbeidskraft fra de nye EU-landene (Ødegård mfl., 2007). Jeg har derfor valgt å fokusere på byggenæringen fordi innslaget av utenlandsk arbeidskraft er stort her. En oversikt over forekomsten av utenlandsk arbeidskraft i ulike bransjer viser at den største andelen av de som har fått utstedt arbeidstillatelse i 2006 og 2007 arbeider i byggenæringen (Friberg, 2006). Det er likevel ulike tilnærminger til arbeidsinnvandring, noen bedrifter prøver å utnytte den, noen prøver å unngå dette og noen ser kun de positive mulighetene med innvandring. På bakgrunn av den faglige debatten omkring temaet og medias håndtering av denne, er det et behov for å undersøke hvilken betydning arbeidsinnvandring faktisk har for endringer og læring i de aktuelle bedriftene som blir berørt.

Jeg vil gjøre rede for ansattes og ledelsens opplevelser av endrings- og læringsprosesser på bedriftsnivå. Jeg skal undersøke hvilken betydning arbeidsinnvandring har for endringer i bedriftene, og å analysere arbeidsinnvandring i lys av læringsbegrepet. Læring vil her referere til hvordan bedriftene med sine ansatte evner å utvikle og utnytte kunnskap relatert til økt arbeidsinnvandring for å skape og opprettholde flyten i arbeidsprosessene. I denne oppgaven skiller jeg mellom *læring av* og *læring ved*. Min oppgave tar utgangspunkt i en antakelse om at arbeidsinnvandring i det omfanget Norge har hatt etter 1. mai 2004, vil ha en betydning for endrings- og læringsprosesser på bedriftsnivå. For å belyse dette har jeg

⁷ EU ble utvidet med ti nye land 1. mai 2004 og åtte av landene lokalisert i Sentral- og Øst-Europa har i størst grad benyttet muligheten for å migrere. Fafo har i sin forskning omtalt landene som EU-8. De åtte nye EU-medlemslandene er Estland, Latvia, Litauen, Tsjekkia, Slovakia, Slovenia og Ungarn. 1. januar 2007 fikk Bulgaria og Romania medlemskap.

⁸ Fafo er en forskningsstiftelse. De har en etablering kalt Østforum, der dette strategiske forskningsprogrammet faller innenfor. Lastet ned 25. mai 2008. <http://www.faf.no/Oestforum/index.html>.

intervjuet ansatte og ledelsen i to entreprenørbedrifter. Informantene har besvart spørsmål knyttet til rekruttering, ansettelser, opplæring, arbeidsorganisering og insentivsystemer – generelt, og spesielt på bakgrunn av forekomsten av utenlandsk arbeidskraft i bransjen.

1.1 Tema og problemstilling

Min antakelse er at det skjer endringer på bedriftsnivå fordi bedriftene lærer *ved og av* arbeidsinnvandring. Jeg skal begrunne denne antakelsen ved å forklare begrepene i oppgavens tittel nærmere; *arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring*. Antakelsen bygger på en forventning om at det settes andre krav knyttet til samhandling og til koordinering, tilrettelegging og styring av arbeidsprosesser når arbeidsstokken er flerkulturell og flerspråklig. Det kan settes andre krav både generelt og spesielt gitt bransjespesifikke kjennetegn ved arbeidsorganiseringen i byggebransjen.

Arbeidsorganiseringen i byggebransjen er midlertidig og prosjektstyrt. Arbeidet utføres av arbeidslag med et bredt spekter av ulike fag. Arbeiderne er ansatt i ulike bedrifter, hos underentreprenører og -leverandører, som har ansvar for ulike fagområder og ulike trinn av byggeprosessen. Det settes høye krav til flyt i arbeidsprosessen, som igjen forutsetter god samhandling på grunn av kompleksiteten i byggeprosjektene. Målet er opplagt et effektivt byggeprosjekt med minst mulig byggefeil, blant annet fordi ingen vil ta merkostnadene ved feil og forsinkelser. Samtidig har alle aktører sin agenda, nemlig å gjøre jobben sin billigst mulig og mest mulig effektivt. Hvert byggeprosjekt er dessuten unikt med tanke på fremgangsmåte, byggestil, beliggenhet og sammensetning av ansatte. I tillegg er byggebransjen konjunktursensitiv. At bransjen er konjunktursensitiv, kan bidra til usikkerhet relatert til ansettelser. For å ha en fleksibel arbeidsstokk benytter mange bedrifter seg dermed av midlertidige ansettelser. Det fører til hyppigere utskiftninger i arbeidsstokken. Det forekommer med andre ord sjeldent at en fast gruppe jobber sammen over lang tid på flere byggeprosjekter. De siste årene har i tillegg bransjen i større grad benyttet utenlandsk arbeidskraft.

Arbeidsinnvandring

Arbeidsinnvandring kan tilføre ny kunnskap og nye ideer til en bedrift (Brandi mfl., 2004). Når personer med ulik bakgrunn, utdanning, alder, kultur og kjønn arbeider sammen, kan det skape en kreativ dynamikk, spenning og innovasjonskraft (ibid). I organisasjonsteori er flerkulturelt mangfold⁹ ofte knyttet til nye ideer, kreativitet og innovasjon (Arnold, 2005; Florida, 2003; Brandi mfl., 2004). Nye ansatte kan bringe med seg nye ideer og det kan foregå en gjensidig kunnskapsutveksling. Samtidig kan en eksponering for ulike måter å gjøre ting på bidra til at man lærer mer om seg selv og sine arbeidsoppgaver (Brandi mfl., 2004). Slik læring kan oppnås ved at personer med til dels ulik bakgrunn jobber sammen (ibid).

Om arbeidsinnvandring kan være kilde til innovasjon og økt læring, vil trolig være avhengig av flere forhold. Det kan handle om håndteringen av flerkulturelt mangfold, bransjespesifikke kjennetegn og om den kunnskapen som bringes inn utenfra, blir anerkjent som ny kunnskap. Håndteringen av mangfold er avgjørende for å skape et miljø med toleranse for forskjeller (Triandis, 1994). Dessuten må bransjen eller bedriftene verdsette ansattes evne til nytenking og kreativitet.

Anerkjennelse av kunnskap kan ha sammenheng med blant annet maktforhold. Om kunnskapen anerkjennes, vil trolig avhenge av hvilket nivå i organisasjonen den tilføres på – på ledelsesnivå, i mellomledersjiktet eller produksjonsnivå. Ansettelse av arbeidsinnvandrere kan også føre til språkproblemer, negative reaksjoner fra andre ansatte og utfordringer som følge av deres manglende kunnskap om regler og normer på arbeidsplassene. Er det slik at en endret arbeidskraftstrategi, i form av å ansette utenlandsk arbeidskraft, fører til organisasjonsendringer i bedriftene?

⁹ Oppgaven omhandler flerkulturelt mangfold i betydningen etnisk mangfold, til tross for at mangfoldsbegrepet inkluderer mer enn det. Det er viktig å merke seg at begrepet mangfold også dekker funksjonshemmede, legning, sosial klasse, kunnskap, kjønn, alder og religion. Når man skriver om etnisk mangfold kan det også innebære religiøst mangfold. Mye av det jeg skriver kan dessuten ha overføringsverdi til andre kategorier av ulikhet.

Organisasjonsendring

Organisasjonsendringer skjer hele tiden i enhver organisasjon. De kan enten være planlagte omlegginger av strategi eller de kan være mer kontinuerlige med udefinerbare stadier (Arnold, 2005). Noen er markante og andre mindre betydelige. Endringene skjer som oftest ikke hurtig, ikke automatisk og heller ikke alltid i den retningen man skulle kunne anta, eller for den saks skyld hadde ønsket. For det første kan endringer skapes gjennom fornyelser i samfunnet som ny teknologi og ny vitenskap som anvendes i nye kommunikasjonsmidler (ibid). For det andre kan ny forskning på organisasjonsfeltet og dermed mer kunnskap om organisasjoner, og menneskers atferd i organisasjoner, fremskynde endringer. En tredje faktor som kan være med å skape endringer, er de ansattes bevissthet omkring arbeidsvilkårene. Fremveksten av fagforeninger og interesseorganisasjoner påvirkes av denne bevisstheten (ibid). I det skandinaviske arbeidslivet og med den karakteristiske skandinaviske ledelseskulturen¹⁰ er det ofte at ansattes krav og ønsker er med på å forme organisasjonens struktur og arbeidsforhold.

Antakelsen om at arbeidsinnvandring fører til endringer, bygger på at bedriftene tilpasser seg arbeidsmarkedet og benytter utenlandsk kompetanse med hva det innebærer av utfordringer, muligheter og krav.¹¹ Disse endringene kan oppstå på grunn av høy mobilitet av ansatte og som følge av flerkulturelt mangfold. Ifølge Egil Fivelsdal og Jørgen F. Bakka (1998) kan organisasjoner i andre samfunn være svært ulike norske organisasjoner, enten forskjellene dreier seg om holdninger til autoriteter, ledelseskulturer, maktforhold, ansvar, medbestemmelse, insentivsystemer eller krav til effektivitet.¹² I min studie er det spesielt interessant å undersøke om bedriftene påvirkes av at ansatte kommer fra ulike bedriftskulturer, eller om det er slik at de bedriftene jeg har studert har så sterke rammer at de ikke påvirkes av de sosiale forholdene. Derfor mener jeg det er interessant å studere slike endringer kvalitativt. Jeg legger vekt på ansattes opplevelser og oppfatninger av deres arbeidsplass og relaterer det til læringsprosesser.

¹⁰ Kjentnettes ved at ansatte involveres i beslutningsprosesser (Fivelsdal og Bakka, 1998).

¹¹ Bedrifter er ikke påtvunget en slik tilpasning, det er også tilfeller der bedriftene oppsøker arbeidskraft og henter til Norge. En bedrift må ikke benytte utenlandsk arbeidskraft, med mindre den skal opprettholde produksjonsvolumet. Bedriftene er ikke passive brikker, men er selv med på dette spillet, som det kan omtales som.

Læring

Læring kan komme til uttrykk på ulike måter og på ulike nivåer i organisasjonen. Eksempler på læring i organisasjoner, slik begrepet brukes her, er holdningsendring på et sosialt/kulturelt nivå, nye arbeidsmetoder på et atferdsnivå og bedre arbeidsfordeling og ansettelsesprosedyrer på et systemisk/organisatorisk nivå. I denne oppgaven vil læring bli analysert i lys av Chris Argyris og Donald Schöns (1996) perspektiver på enkelkretslæring og dobbelkretslæring.¹³

Jeg har ellers valgt å skille mellom å *lære av* og å *lære ved* i denne oppgaven. Med *læring av* mener jeg at bedriften som helhet og ansatte lærer av den kunnskapen og erfaringen som arbeidsinnvandrere bringer med seg til bedriften. Denne type læring krever sannsynligvis samhandling over tid, da implementering av en idé er en omfattende prosess. Prosessen inkluderer samarbeid, kommunikasjon og utveksling av kunnskap.

Læring ved handler om hva ansatte og ledelsen i bedriften *lærer ved* bruk av utenlandsk arbeidskraft. Det er ikke direkte relatert til den kunnskapen nye ansatte bringer med seg, men kan relateres til hvordan bedriften håndterer muligheter og utfordringer en flerkulturell arbeidsplass fører med seg. Det kan for eksempel dreie seg om tilpasning og læring relatert til organisering av arbeidet. *Læring ved* setter ikke samme krav til samhandling over tid, fordi det handler om bedriftenes håndtering av arbeidsinnvandring og hva det innebærer av usikkerhet knyttet til hvor lenge arbeidsinnvandrere tenker å bli i mottakerlandet.

Problemstilling og forskningsspørsmål

Basert på antakelsene knyttet til *arbeidsinnvandring*, *organisasjonsendring* og *læring* og gitt min overordnede problemstilling om hvilken betydning arbeidsinnvandring har for byggebransjen, har jeg utformet følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan påvirker de formelle rammene til bedriftene de sosiale forholdene i byggeprosjektene med flerkulturell arbeidsstokk?*

¹³ En norsk oversettelse av *Single- and Double-Loop Learning*, referert i *Organizational Learning* (Argyris og Schön 1996).

2. *Hvilken betydning har arbeidsinnvandring for endrings- og læringsprosesser i entreprenørbransjen?*

For å besvare det første forskningsspørsmålet beskriver jeg ansettelsesstrategien til de to entreprenørbedriftene, for å kunne si noe om hvordan denne strategien påvirker i hvilken grad arbeidsinnvandrere er integrert på arbeidsplassen. De to bedriftene har ulike ansettelsesstrategi. Jeg mener det er interessant å undersøke om det påvirker de sosiale forholdene i bedriftene. Er det slik at faste ansettelser fører til større grad av integrering?¹⁴ Hvordan kommer dette eventuelt til uttrykk på arbeidsplassen? Er det et motsetningsforhold mellom de som ikke er fast ansatte i bedriften og de som er det? Jeg ønsker å undersøke om faste ansettelser utgjør en forskjell, basert på min forventning om at det kan skape mer sikkerhet og kontinuitet for de ansatte selv og for bedriften som helhet.

For å besvare forskningsspørsmål to, tar jeg utgangspunkt i strategien omkring arbeidsorganiseringen på ulike byggeplasser. Jeg skal undersøke om det skjer endringer som konsekvens av arbeidsinnvandring og deretter drøfte om det er fruktbart å knytte endringene til læring på ulike nivåer i bedriftene. Læringsutfordringer og eventuelle hindringer for læring blir diskutert. Det er deretter interessant å knytte de to forskningsspørsmålene sammen og undersøke om ansettelsesformen og hvordan arbeidet organiseres kan forstås som en helhetlig læringsstrategi.

Hvorfor er dette tema interessant?

Jonathon Moses (2008) mener at den internasjonale flyten av mennesker kan sette i gang forandringer som kan forbedre den urettferdige situasjonen i verden – politisk, økonomisk, men aller mest moralsk. Hindring eller sterk regulering av migrasjon reduserer individers muligheter. Moses mener derfor at restriksjoner på arbeidsinnvandring ikke vil tjene noen godt og ikke bedre forholdene i verdens fattigste land. Utvandring handler om mye mer enn hjerneflukt og remisser. Migrasjon handler om mennesker som flytter og det kan sette i gang

¹⁴ Integrering forstås som at en minoritetsgruppe inkluderes i majoritetssamfunnet uten å samtidig måtte miste sin særegenhet eller etniske identitet. Dette betyr at minoritetene også tilfører majoriteten sine kulturelle, sosiale, religiøse, språklige, tradisjonelle og andre særegenheter til fellesskapet (Aakervik 2005:195).

indirekte virkninger som vi enda ikke har nok kunnskap om (ibid). Kan det for eksempel føre til læring på arbeidsplassen?

Det er interessant å undersøke om arbeidsinnvandring er en faktor som påvirker organisasjonsendring og læring med hensyn til karakteristikkene ved arbeidsorganiseringen i bransjen. Forskning på byggebransjen viser nemlig at denne bransjen har utfordringer knyttet til å overføre kunnskap, erfaringer og læring fra et byggeprosjekt til neste. Dette diskuteres også mer utdypende i kapittel fire om byggebransjen.

Som jeg nevnte innledningsvis er denne studien interessant fordi den kan ha samfunnsmessig betydning. Økt kunnskap om tema kan påvirke hvilke tilnærminger ansatte i bedrifter, bedrifter, partene i arbeidslivet og andre impliserte kan og kanskje bør ha til arbeidsinnvandring. Siden arbeidsinnvandringen har økt betraktelig på forholdsvis kort tid, har det vært usikkerhet knyttet til om dette i nyere tid skal omfattes av integreringspolitikk og eventuelt hvordan. Er det for eksempel slik at arbeidsinnvandrere som oppholder seg i Norge i kortere perioder skal falle innenfor integreringspolitikk? Sannsynligvis er det uaktuelt, men utfordringene oppstår når de korte periodene blir til flere år. Det er nødvendigvis vanskelig, hvis ikke umulig, å si hvor lenge arbeidsinnvandrere som kom etter 2004 blir i Norge, og hvor mange som vil bli bosatt permanent. Samtidig er tidsperspektivet en av de faktorene som avgjør hvilken politikk som skal føres overfor dem i arbeidslivet og på andre områder.

Rapporten "Vi blir..." viser imidlertid at om lag 60 % regner med at de bor i Norge om fem år (IMDi-rapport, 2008:1). Statistikken viser at antall familiegjenforeninger øker med arbeidsinnvandringen. I 2007 toppet Polen statistikken både når det gjaldt familiegjenforening og opphold basert på arbeid. At Polen topper begge statistikker viser at det er viktig å ha et familieperspektiv, også når det gjelder arbeidsinnvandrere.

Min motivasjon for å skrive om temaet er først og fremst drevet av en nysgjerrighet om hva som skjuler seg bak mediedebatten om arbeidsinnvandring, samt en iboende overbevisning om at arbeidsinnvandring må handle om mye mer enn "billig arbeidskraft" og "sosial dumping". I media kan man, som jeg påpekte innledningsvis, ofte lese om stygge tilfeller av sosial dumping. Det er både viktig og ofte effektivt at dette trekkes fram i media, men fokuseringen kan tidvis virke lite nyansert. Det er sjeldent man kan lese om jakten på

utenlandsk kompetanse og økt læring i byggebransjen. Det er mange ulike perspektiver og mulige innfallsvinkler for å studere betydningen av arbeidsinnvandring. Å rette søkelyset mot organisasjonsendring og læring på bedriftsnivå i byggenæringen er én måte å gjøre det på.

1.2 Fremgangsmåte

På bakgrunn av den forskningen som er blitt gjort tidligere, har jeg valgt å utføre eksplorative casestudier med et komparativt forskningsdesign. Mitt empiriske felt er to utvalgte bedrifter som begge benytter arbeidskraft fra de nye medlemslandene i EU. Bedriftene er Mono og Duo.¹⁵

Begge bedriftene er entreprenørbedrifter i byggenæringen, og de er lokalisert i Oslo-området med flere av deres byggeprosjekter. Bedriftene er temmelig like med hensyn til bransje, geografi, størrelse, mannsdominert arbeidsstokk, type byggeprosjekter, målsetting om inntjening, og begge bedrifter har i noen grad endret sin arbeidskraftsstrategi. Begge bedriftene benytter utenlandsk arbeidskraft. De har imidlertid ulik ansettelsesstrategi. Jeg har valgt forholdsvis like bedrifter med ulik tilnærming til arbeidsinnvandring, for å kunne si noe om hvilken betydning rammene i form av ansettelsesform kan ha å si for sosiale forhold i bedriften. Hvordan kan for eksempel faste ansettelser føre til fullstendig integrering på arbeidsplassen?

Jeg har en kvalitativ tilnærming med til sammen 19 intervjuer. Jeg har intervjuet arbeidsinnvandrere som fikk arbeidstillatelse etter 1. mai 2004, representanter fra ledelsen/administrasjonen og et utvalg av øvrige ansatte i bestemte byggeprosjekter. Dette kan omtales som en tre-parts modell. Det vil si at tre sentrale parter møtes, nemlig migrantene, arbeidsherrene (bedriftsledelsen) og de andre arbeidstakerne (Kjeldstadli, 2007). Jeg ønsket å snakke med personer fra samtlige parter for å kartlegge hvordan personer med

¹⁵ Navnene er fiktive. Mono henviser til den bedriften med faste ansettelser, *en* type ansettelsesform. Duo henviser til den bedriften som har etablert et eget bemanningsbyrå, *to* typer ansettelsesformer, en for polske arbeidere og en for øvrige ansatte. Navnene henspiller ikke til andre karakteristikk eller er ikke meningsbærende utover dette. Nyetableringen er kalt Duo Polska i oppgaven. Navn på personer er erstattet med tittel på stilling og stedsnavn eller navn på byggeprosjekt er utelatt. Dette er blitt gjort for å ivareta anonymiteten.

ulike posisjoner og ulike stillinger opplever eventuelle endringer og læring i bedriftene. Jeg mener dessuten at det er viktig å høre stemmer fra majoriteten og arbeidsinnvandrere selv, for å skape et så helhetlig og realistisk inntrykk av bedriftene som mulig. De tre partene kan ha ulik mulighet til innflytelse på arbeidsplassen og det kan være at maktfordelingen mellom dem er ulik.

Mono – faste ansettelser

Mono er en entreprenørbedrift med tre ulike forretningsområder, Mono Prosjekt, Mono Entreprenørdrift og Mono Prosjektutvikling. Selskapet er tradisjonsrikt og ble etablert på 1940-tallet. Konsernomsetningen er på 950 millioner NOK årlig. Det er om lag 250 ansatte totalt i konsernet, og 150 av de jobber i Mono Entreprenørdrift med en fordeling på omtrent 50/50 mellom funksjonærer og fagarbeidere. Innenfor forretningsområdet *Entreprenør* ligger Mono Tømmer, Mono Betong, Mono Byggservice og Mono Lager. Mitt empiriske felt var *ett* byggeprosjekt som hovedsakelig ligger under Mono Byggservice. Prosjektet jeg fikk innpass på var et næringsbygg. Byggservice har spesialisert seg på å utføre mindre og mellomstore byggeoppdrag i det offentlige og det private næringslivet i Oslo-området.

I 2004 var det en kraftig økning i omsetningen til selskapet, i forhold til foregående år og i forhold til budsjett. Derfor ble det gjennomført en vesentlig bemanningsøkning i administrasjonen, og det ble gjort mer bruk av innleid arbeidskraft til ulike prosjekter. Når det er et ledd i byggeprosessen hvor bedriften ikke har tilgang til egne kompetente fagfolk, leier de inn kompetanse fra underentreprenører. På samme måte leier den inn ansatte fra Adecco,¹⁶ dersom den ikke har nok arbeidskraft selv. Etter 2004 fikk Mono sitt første møte med arbeidsinnvandring fra nye EU-land, først gjennom underentreprenører og gjennom innleie fra blant annet Adecco. I 2005 valgte de å ansette personer fra de nye EU-landene selv.

¹⁶ Adecco er et bemanningsselskap. Norges ledende i utgangen av 2005, og hadde i 2006 en omsetning på 3,5 milliarder NOK. Lastet ned 13. mai 2008. <http://www.adecco.no/OmAdecco/Pages/Om.aspx>.

Duo – etableringen av et nytt bemanningsbyrå

Duo er et utenlandsk eid konsern med totalt 12 000 ansatte på verdensbasis og en omsetning på om lag 25 milliarder. I Norge har Duo etablert seg som et overordnet konsernselskap med flere datterselskap og undergrupper. Bedriften er blant de største entreprenørene på Østlandet og hadde en løpende omsetning på 2,7 milliarder NOK i 2007. Virksomheten består av bygg, regional virksomhet og boligutvikling. Det er om lag 600 ansatte i Norge, derav 275 funksjonærer.

Når det ble behov for å benytte utenlandsk arbeidskraft, var bedriften åpen for dette. I september 2006 etablerte den et eget uavhengig bemanningsbyrå. Hovedårsaken var å sikre arbeidskraft fra de nye EU-landene og samtidig få større kontroll over denne arbeidskraften. Ledelsen i bedriften var misfornøyd med forekomsten av useriøse aktører på området, og dette var deres måte å håndtere bruk av utenlandsk arbeidskraft på. Mer om strategien bak etableringen forklarer jeg i kapittel fem som er analysen. Jeg gjorde intervjuer med ansatte tilknyttet tre ulike byggeprosjekter i Duo.

1.3 Tidligere forskning

EU-utvidelsen har generert mye forskning på temaer omkring arbeidsinnvandring. Fafo, ved Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning, etablerte i forbindelse med utvidelsen av EU/EØS 1. mai 2004, et strategisk instituttprosjekt om arbeids- og bedriftsvandringer etter EU-utvidelsen, med støtte fra Norges Forskningsråd. Med arbeidsvandringer menes individuell arbeidsinnvandring og tjenestevandring. Bedriftsvandring er enkeltmannsforetak/selvstendig næringsdrivende som kan leies inn på prosjektbasis. I tillegg kan det være underentreprenører som etablerer seg i Norge, eller norske firmaer som etablerer seg i utlandet.

Fafo sitt forskningsprosjekt har hatt som mål å se på konsekvenser av arbeidsinnvandring knyttet til bedrifters arbeidskraftsstrategier og til institusjonell regulering i arbeidsmarkedet. Det har blitt gitt ut flere rapporter som blant annet omhandler bruk av utenlandsk arbeidskraft, bedrifters motivasjon til denne bruken, integrering i arbeidslivet, utfordringer knyttet til helse, miljø og sikkerhet (HMS) og sosial dumping (Dølvik mfl., 2007; Ødegård mfl.2007; Friberg og Tyldum 2006; Alsos og Ødegård, 2007) Denne forskningen har bidratt

til en god oversikt over feltet. Jeg viser i oppgaven til flere resultater som Fafo-forskningen har brakt med seg.

Det er tidligere gjort studier av organisasjonsendring og læring som er spesifikk for byggenæringen. En litteraturstudie gjennomført ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI), av Lars Klemsdal (2003) tar for seg læring i bygg- og anleggsbransjen. Mens en rapport gjennomført av Finn Ørstavik (2003) ser spesielt på utfordringer knyttet til innovasjon og kunnskapsoverføring i byggebransjen. Begge disse studiene er gjennomført før EU-utvidelsen og behandler derfor ikke endringer i arbeidskraftsstrategien. Jeg presenterer en grundigere gjennomgang av deres funn i kapittel fire om teori og byggebransjen.

Organisasjonsteori med spesiell vekt på endring og læring i organisasjoner er rammeverket for oppgaven min. Migrasjonslitteratur, som for eksempel trebindverket Norsk innvandringshistorie, har gjort det mulig for meg å trekke en historisk linje tilbake til (arbeids-) innvandring på 1800-tallet, og til den innvandringen Norge hadde på 1970-tallet. Jeg har gjort dette ut fra et ønske om å lære av historien for bedre å forstå temaene knyttet til nyere arbeidsinnvandring, og for å se om det også historisk sett viser seg å være en sammenheng mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring.

1.4 Avgrensning

Ettersom tidligere forskning har dekket andre aspekter ved arbeidsinnvandring, har jeg valgt å konsentrere meg om endrings- og læringsprosesser i bedriftene. Jeg er inspirert av mediedebatten og den polariserte akademiske debatten. Dette er ikke en oppgave om betydningen arbeidsinnvandring kan ha på samfunnsøkonomien og heller ikke en oppgave der temaer som sosial dumping og undergraving av rettigheter står sentralt. Likevel er det akkurat disse temaene som gjør at oppgaven er interessant, da denne oppgaven først og fremst omhandler læring fremfor det jeg oppfatter som negativ vinkling i mediene.

Jeg skal ikke ta opp forhold knyttet til avsenderlandene, da forskningsarbeidet mitt er av begrenset omfang. At arbeidsmigrasjon har store konsekvenser i avsenderlandene, og at de ikke nødvendigvis er utelukkende positive, er et høyaktuelt tema. Både samfunnsøkonomisk og politisk gir arbeidsinnvandring konsekvenser i mottakerland og avsenderland. Et hovedspørsmål når det gjelder ringvirkninger av arbeidsinnvandring, er hvorvidt Norge skal

legge til rette for arbeidsinnvandring dersom utviklingen fører til at "vi" skummer fløten av arbeidskraften i avsenderlandene. I denne oppgaven diskuteres ikke spørsmål relatert til positive og negative samfunnsøkonomiske virkninger av arbeidsinnvandring for avsenderland eller mottakerland.

Jeg har videre avgrenset meg fra å diskutere juridiske forhold og politiske bestemmelser omkring arbeidsinnvandring. Oppgaven gir dessuten ikke noe svar på om arbeidsinnvandring svekker eller styrker velferdsstaten, eller om Norge skal "lukke" eller åpne "dørene" ytterligere. Jeg forholder meg til at arbeidsinnvandrere er en del av arbeidslivet i Norge, og at det derfor er aktuelt å undersøke hvilken betydning det har på bedriftsnivå. Det er og har vært en stor debatt som har omhandlet sosial dumping i Norge. Oppgaven vil ikke i stor grad berøre denne, men skal omhandle effekt for arbeidere og for arbeidsmiljøet.

Ingen organisasjoner eksisterer isolert, og jeg tar derfor i betraktning at eventuell læring og eventuelle endringer kan skyldes krav fra andre involverte aktører. Jeg har likevel avgrenset oppgaven til ikke å omhandle bedriftenes omkringliggende miljø, som for eksempel offentlige instanser eller media. Et eksempel er Arbeidstilsynet med sine bestemmelser som direkte kan påvirke forhold i bedriften. Selv om det er et stort apparat gjennom lovverk og reguleringer, internasjonalt og nasjonalt, som utgjør de viktige rammebetingelser for det jeg studerer er dette likevel ikke et eget tema for oppgaven. I denne sammenheng er det likevel aktuelt i den grad slike formelle rammer påvirker de sosiale forholdene på arbeidsplassen.

I media og i litteraturen blir ofte bygg- og anleggsbransjen omtalt under ett. Jeg ser det hensiktsmessig å skille de to. Jeg har avgrenset meg til *en* bransje, byggebransjen, som skiller seg fra anleggsbransjen. Med byggevirksomhet menes i hovedsak oppføring av nye bygninger, påbygning, ombygning, innrednings- og installasjonsarbeid og rehabiliterings- og vedlikeholdsarbeid (Ørstavik mfl., 2003).¹⁷ Anleggsvirksomheten omfatter samferdselsanlegg, kraftanlegg, vann- og avløpsanlegg, fjellanlegg, parker og utendørs anlegg (ibid). Jeg har intervjuet ansatte på byggeprosjekter av næringsbygg som inngår som en del av byggebransjen.

¹⁷ Til forskjell fra produksjon av ferdighus, byggevarer og innredninger som er industriproduksjon og inngår derfor ikke i norsk statistikk for byggevirksomhet (Ørstavik mfl. 2003)

Til forskjell fra mye av den tidligere forskningen i kjølvannet av EU-utvidelsen konsentrerer jeg altså min forskning på et bedriftsnivå. Det er mye kunnskap om migrasjonsstrømmene, mens kunnskapen om hva som skjer på bedriftsnivå er mer begrenset. Tidligere forskning på bedriftsnivå har i stor grad benyttet surveys. Jeg har benyttet meg av kvalitative intervjuer for å oppnå inngående kunnskap om et avgrenset felt.

1.5 Disposisjon

Oppgaven består av syv kapitler. I det første kapitlet presenterte jeg oppgavens tema, forskningsspørsmål, kontekstuelle rammeverk og avgrensinger.

I kapittel to skal jeg forklare min metodiske tilnærming og hvordan jeg har innhentet informasjon om tema. De utvalgte entreprenørbedriftene, Mono og Duo, blir presentert i dette kapitlet. Jeg skal diskutere hvilke utfordringer arbeidet med oppgaven har ført med seg av metodisk art, generelt i forhold til samfunnsvitenskapelig metode og spesielt i forhold til denne studien. Avslutningsvis i kapitlet skal jeg posisjonere meg i forhold til feltet.

I kapittel tre skal jeg presentere et historisk tilbakeblikk og konteksten omkring arbeidsinnvandring. Jeg skal se tilbake i historien for å undersøke om tidligere innvandring kan bidra til en bedre forståelse av nyere arbeidsinnvandring. Videre skal jeg se om det finnes eksempler fra tidligere tider på at arbeidsinnvandring kan knyttes til organisasjonsendring og læring. Deretter skal jeg presentere hvilke konsekvenser EU-utvidelsen har gitt og har for Norge. Konteksten er viktig for å forstå kompleksiteten i det feltet jeg studerer. Jeg skal vise hvem som arbeidsinnvandrer til Norge og hvilken kunnskap man kan anta at de bringer med seg.

I kapittel fire skal jeg presentere et teoretisk rammeverk og tidligere forskning på byggebransjen. Jeg skal ta utgangspunkt i organisasjonsteori for å forklare hvilke fellestrekk alle organisasjoner har, hva organisasjonsendring er, hva læring i organisasjoner er, hva organisatorisk læring er og hvordan endring kan være en prosess av læring. Jeg har valgt teorier og teoretisering av begreper på bakgrunn av mine empiriske funn. Når det gjelder organisasjonsendring, tar jeg utgangspunkt i Alice Lams (2005) forståelse av begrepet. I

forhold til læring skal jeg bruke Argyris og Schöns (1996) perspektiver på læring.¹⁸ Deretter skal jeg beskrive byggenæringen mer inngående, for å vise at det er en del bransjespesifikke trekk som er avgjørende for mine funn og som gir særpreg til mitt prosjekt.

I kapittel fem skal jeg beskrive de to casebedriftene med vekt på ansettelsesstrategi og arbeidsorganisering. Jeg skal presentere hvilken tilnærming ledelsen har til arbeidsinnvandring og hvilken målsetting og fremtidssyn de har i forhold til bruk av utenlandsk arbeidskraft. For å belyse de forholdene som informantene er mest opptatt av, anvender jeg utsagn fra intervjuene. Jeg skal vektlegge de dimensjonene de ansatte selv mener preger deres arbeidssituasjon. Forskningsspørsmålene om hvordan de formelle rammene påvirker de sosiale forholdene i byggeprosjektene og hvilken betydning arbeidsinnvandring har for endrings- og læringsprosesser i entreprenørbransjen vil bli drøftet ved hjelp av teori og empiri.

I det siste kapittelet skal jeg oppsummere oppgavens innhold. Jeg skal sammenfatte hva jeg har lært gjennom denne oppgaven, gjengi mine resultater og diskutere om de er relevante og generaliserbare. Det vil bli også bli antydnet hva videre forskning på dette feltet kan ta for seg, hva man bør ta hensyn til i det videre politiske arbeidet og hvilken tilnærming bedriftene bør ha for å ivareta den utenlandske kompetansen.

Formålet med masteroppgaven er å beskrive eksisterende trekk ved forhold i to entreprenørbedrifter, for å forstå deres virksomheter og hvilken betydning arbeidsinnvandring har for dem. Samtidig ønsker jeg å presentere forslag til hvordan bedriftene bedre kan lage systemer for å ivareta denne arbeidskraften og samtidig benytte den kompetansen og potensialet i forhold til gjensidig læring. Det vil si at oppgaven er i skjæringsfeltet mellom samfunnsvitenskapelig- og anvendt forskning, og bør leses deretter. Ulike fagdisipliner tenderer til å vektlegge ulike forhold i forskning på organisasjoner. Jeg er student ved det flerfaglige senteret for Teknologi, innovasjon og kultur. Derfor er denne oppgaven ikke skrevet innenfor en bestemt fagtradisjon og bør derfor leses i et flerfaglig perspektiv.

¹⁸ Jeg har valgt å forankre oppgaven teoretisk til Argyris og Schöns perspektiver på læring. Andre interessante teoretikere kunne være Wengers begrep "Communities of practice". Jeg har likevel avrenset meg fra Wenger forståelse, da jeg er opptatt av læringsprosesser i organisasjonen, mens Wenger også tar for seg konteksten (Clegg, mfl. 2005).

2. Metode

*Just as organizations vary, so do those who study them.*¹⁹

I dette kapittelet skal jeg presentere mine metodiske valg og hvilke muligheter og begrensninger min tilnærming har gitt. Først skal jeg beskrive hvordan jeg har fått innpass i feltet, deretter hvordan jeg har innhentet informasjon. Dernest beskrives bearbeidingen av datamaterialet. Jeg har valgt casestudier og et komparativt forskningsdesign for å besvare forskningsspørsmålene. I arbeidet med oppgaven har jeg vekslet mellom datainnsamling og teoretisering av empirien. Arbeidet har dermed vært preget av en vekselvirkning mellom teori og empiri. Jeg startet studien med datainnsamling og lot i hovedsak funnene styre den teoretiske forankringen. Samtidig har jeg vært oppmerksom på hvordan min teoretiske bakgrunn farger datainnsamlingen. Datamaterialet er basert på kvalitative intervjuer av ansatte i to entreprenørbedrifter. I tillegg har jeg hatt tilgang på årsrapporter og andre interne dokumenter som møtereferater og lignende.²⁰ Kapittelet avsluttes med en vurdering av studiens validitet og en posisjonering av meg selv som forsker i dette feltet.

2.1 Innpass i feltet

For å få en inngangsport til byggebransjen, tok jeg kontakt med Oslo Bygningsarbeiderforening. De var behjelpelige med å foreslå ulike entreprenørbedrifter som tilsynelatende har håndtert utfordringer knyttet til rekruttering og ansettelser av utenlandske arbeidstakere forskjellig. Av tre foreslåtte bedrifter valgte jeg to entreprenørbedrifter: Mono og Duo. Jeg valgte de to bedriftene jeg mente fremstod som mest ulike med hensyn til håndteringen av arbeidsinnvandring, men samtidig var like på andre områder. De to bedriftene er innenfor samme bransje, har samme type byggeprosjekter og er begge store, seriøse virksomheter med mannsdominert arbeidsstokk. Begge bedriftene har også en positiv innstilling til bruk av utenlandsk arbeidskraft. Mono har i all hovedsak faste ansettelser når

¹⁹ Sitat hentet fra Scott 2003:14.

²⁰ Referater fra evalueringsmøtene av etableringen av Bedrift Polska.

de benytter utenlandsk arbeidskraft, mens Duo har etablert et eget rekrutteringsfirma med en fast polsk stab.

Jeg startet datainnsamlingen i Mono, hvor jeg fikk kontakt med prosjektlederen for et byggeprosjekt. Første dag i feltet holdt jeg et informasjonsmøte om masteravhandlingens tema og formål. Prosjektadministrasjonen og tre av håndverkerne var representert på møtet. Til sammen intervjuet jeg ti personer som er ansatt hos Mono. Åtte personer var tilknyttet et byggeprosjekt, derav prosjektleder, HMS-ansvarlig, prosjekteringsansvarlig, en arbeidsleder, en håndverker og tre faglærte polske arbeidsinnvandrere. Jeg valgte ikke selv ut informanter, men fikk dem tildelt av prosjektlederen. Prosjektlederen lagde en oversikt over hvilke ansatte som kunne ta en pause fra arbeidet til hvilke tidspunkt. Videre har jeg intervjuet viseadministrerende direktør i konsernet, samt personalansvarlig.

I Duo hadde jeg først et møte med direktøren for prosjektressursene. Vedkommende ga meg forskningstillatelse og satte meg i kontakt med andre ansatte. I Duo har jeg intervjuet til sammen ni personer. I tillegg til direktøren for prosjektressursene har jeg intervjuet hovedtillitsvalgt, opplæringsansvarlig, personalleder for håndverkere i bygg, administrativ leder i det uavhengige nyetablerte rekrutteringsfirma og fire personer tilknyttet tre ulike byggeprosjekter, derav to polske håndverkere.

Jeg har vært avhengig av at andre har gitt meg tilgang til bedriftene, og videre til de aktuelle byggeprosjektene og til ansatte. Oslo Bygningsarbeiderforening og ledelsen i de to bedriftene har bidratt til at datainnsamlingen har latt seg gjennomføre, da det ikke ville vært et alternativ for meg å møte opp på vilkårlige byggeplasser. Derfor er det viktig å vurdere i hvilken grad deres utvelgelse kan ha påvirket informasjonen jeg har fått. Jeg ønsket å oppnå inngående kunnskap om arbeidsinnvandring til byggebransjen, men hadde ikke som mål å avdekke sosial dumping eller andre sensitive temaer. Derfor kan jeg anta at Oslo Bygningsarbeiderforening eller ledelsen ikke har gjort et strategisk utvalg for meg.

2.2 Casestudie

En casestudie kan ifølge John Gerring (2004) best defineres som en intensiv studie av en enkelt enhet med den hensikt å generalisere på tvers av en gruppe med lignende enheter. Begrepet casestudie er mye brukt på tvers av mange disipliner og forskningsmiljøer, og kan

derfor bli et utvannet begrep og kilde til misforståelser (ibid). Casestudie er som oftest forskning av kvalitativ art, med få enheter som utføres etnografisk. Enheter tilsvarer bedrifter i denne sammenhengen.

Jeg har valgt casestudier som metode for å undersøke hvilken betydning arbeidsinnvandring kan ha på bedrifter. I mitt tilfelle mener jeg det er interessant med en komparativ studie av to bedrifter. Min antakelse om at en endret arbeidskraftsstrategi kan ha betydning for bedrifters endrings- og læringsprosesser, mener jeg best kan undersøkes med denne metoden. Det er lite forskning på akkurat den sammenhengen fra tidligere. Derfor mener jeg det er mer hensiktsmessig med inngående kunnskap om et lite område enn lite kunnskap om et stort felt. Det eksisterer mye forskning om arbeidsinnvandring i kjølvannet av EU-utvidelsen, men ikke så mye på bedriftsnivå. Det er lite forskning knyttet til ansattes egne oppfattelser av endring og læring relatert til arbeidsinnvandring. Derfor var det nødvendig med et eksplorativt opplegg (Andersen, 1990), som gjorde det mulig å lære om feltet underveis i studien. Sagt på en annen måte; jeg ville ha svar på spørsmål jeg i utgangspunktet ikke visste at jeg hadde.

Med min studie ønsker jeg å kunne generalisere innenfor et avgrenset område. Målet med studien var å forklare nærmere hvordan arbeidsinnvandring kan påvirke bedrifter innen en bransje. Charles C. Ragin (1994) mener det kan være mulig å generalisere basert på casestudier, det vil si å trekke noen slutninger utover enkeltstående case innenfor et gitt område. For å generalisere er det ikke antall case som er avgjørende, men en bevisst strategi for å velge ut undersøkelsesenheter. I denne studien er bedriftene unike, men arbeidsinnvandring og nye arbeidskraftstrategier i kjølvannet av dette er imidlertid ikke unikt. Således vil deler av min studie muligens kunne generaliseres til andre organisasjoner i samme bransje, eller organisasjoner i andre bransjer. Dette kan i så tilfelle kalles teoretisk generalisering (Yin, 2003).

En begrensning med å gjennomføre casestudier er at det ikke forekommer et klart skille mellom enheten som inngår i studien og tilsvarende enheter utenfor, og at den aktuelle enheten man studerer ikke eksisterer isolert. Jeg har valgt casestudie som forskningsteknikk for å utforske virkeligheten. Casestudie er nettopp foretrukket når forskeren vil finne ut mer ”hvordan” og ”hvorfor” noe foreligger slik det gjør i en virkelig kontekst (Yin, 2003:1). Mine muligheter for å kunne bekrefte at *slik er* virkeligheten er likevel begrenset.

Teori forankret i empiri

Med forklaringsbasert tilnærming tar jeg utgangspunkt i empirisk relevante problemstillinger, og forklarer dem teoretisk. Data fra empirien danner med andre ord grunnlaget for hvilke teorier som trekkes inn. Derfor er casestudie ofte brukt innenfor det som kan kalles forklaringsbasert teori.²¹

Det finnes ulike innvendinger mot en forklaringsbasert tilnærming, og innvendinger slik jeg har anvendt det. Kritikken kan blant annet handle om at det ikke er mulig å gå helt forutsetningløst ut i et felt. I tillegg kan kritikken gå ut på at denne metoden kun åpner for mikrososiologiske studier, det vil si studier som i liten grad oppnår generaliserbarhet fordi man kun skaper overflaten av et felt og derfor ikke kan avdekke underliggende mekanismer.

En forklaringsbasert tilnærming stiller imidlertid ikke krav til en total forutsetningsløshet. Den setter derimot krav til at man lar empirien legge grunnlaget for hvilke teori(er) man velger å belyse empirien med. Metoden er i utgangspunktet induktiv, ettersom studien starter med datainnsamling før den heves til et teoretisk nivå. Likevel vil alle forskere ha sine forutsetninger, også teoretiske forutsetninger. Da jeg startet datainnsamlingen i byggebransjen var jeg formet av teori og forutinntatte meninger, og det er derfor jeg senere i dette kapittelet posisjonerer meg i forhold til feltet. Det er heller ikke et mål for min studie å forklare funn i empirien med *en* teori eller å etablere en ny teori. Jeg vil heller se verdien av å kunne forklare interessante utfall og problemer i materialet med en kombinasjon av flere teorier.

Jeg vet kun hvilken betydning og hvilke endringer arbeidsinnvandring har ført til gjennom empirien som stammer fra informantenes opplevelser av dette. Siden jeg ikke har oppholdt meg i feltet over lengre tid, og ikke selv har hatt mulighet til å identifisere endrings- og læringsprosesser, må jeg basere min innsikt på hvilke oppfatninger informantene har gitt uttrykk for.

²¹ Forklaringsbasert teori er norsk oversettelse av begrepet ”grounded theory” (Mjøset 2006). Jeg gjør ikke bruk av metoden/teorien ”grounded theory” i denne oppgaven, men ser verdien av å benytte elementer fra denne metodiske teoretiske forankringen.

Mono og Duo: Case i kontekst

Det er flytende grenser mellom casebedriftene og konteksten. I mitt tilfelle er bedriftene med de utvalgte dimensjonene case, mens bransjen representerer en sentral del av konteksten. De delene av bedriftene som min studie ikke dekker vil også inngå i konteksten som også inkluderer media, politikk, andre aktører og bransjen. Jeg har valgt å ta utgangspunkt i to bedrifter fordi jeg mente det var hensiktsmessig å gjennomføre en komparasjon i denne studien.

Jeg har valgt casebedriftene ut fra noen bestemte kriterier. Det var viktig for meg at begge bedriftene benyttet utenlandsk arbeidskraft fra de nye EU-landene, og at de hadde noen års erfaring med denne bruken. Både Mono og Duo har som standpunkt at EU-utvidelsen ga nye muligheter, i positiv forstand. De mener at utviklingen mot friere konkurranse og friere bevegelse i arbeidsmarkedet på tvers av landegrenser er bra. De to entreprenørbedriftene har mange ansatte, mange enheter og avdelinger, og har høy omsetning. Min studie dekker kun et lite område av hver av bedriftene og av bransjen totalt. Begge bedriftene er dessuten avhengig av å bruke under- og under-entreprenører i sine prosjekter, noe som kan gjøre det vanskelig å kontrollere lønns- og arbeidsvilkår for alle som er tilknyttet et byggeprosjekt. Begge bedriftene beskriver seg selv som seriøse virksomheter som ønsker å etterstrebe like vilkår for alle som jobber på deres prosjekter. Om de to bedriftene er spesielt seriøse eller om de skiller seg fra andre lignende bedrifter er det imidlertid vanskelig for meg å avgjøre siden materialet mitt ikke strekker seg utover de to bedriftene. De utvalgte bedriftene er enheter i en bransje som er preget av høye krav til effektivitet, kvalitet og med krav om å innordne seg reguleringer og politiske retningslinjer.

Det er et komplekst system og bransjen er dessverre preget av flere useriøse aktører. Bransjen preges til dels av en uoversiktlig jungel av norskregistrerte og utenlandskregistrerte virksomheter hvor det er blitt avdekket mange eksempler på sosial dumping og arbeidsforhold som ikke er holdbare. Forekomsten av useriøse foretak kan innebære unødvendig sterk konkurranse om å være mest kostnadsbesparende og effektive, også for de seriøse virksomhetene. Feltet ser imidlertid ryddigere ut i dag enn like etter EU-utvidelsen. De to utvalgte entreprenørbedriftene er brikker i det komplekse systemet som jeg skal beskrive i kapittel tre om historie og kontekst.

Mens jeg har arbeidet med denne oppgaven har det empiriske feltet stadig vært i forandring. Det har kommet nye reguleringer og krav fra blant annet arbeidstilsynet, det har kommet en ny stortingsmelding om arbeidsinnvandring og bedriftene har gjort endringer internt. Det har medført at arbeidet med oppgaven har vært utfordrende, men også veldig spennende.

Riktignok eksisterer det ikke empiriske felt som er statiske, men dette feltet har imidlertid i stor grad vært omfattet av spenninger, konfliktområder og temaer knyttet til høy grad av usikkerhet og uforutsigbarhet. Det har også medført at en del informasjon jeg har fått har vært sensitiv. Informasjon kan også ha blitt holdt tilbake på grunn av frykt for negativ omtale i mediene, eller på grunn av usikkerhet knyttet til min forskerrolle.

Siden entreprenørbedriftene nå er plassert i en større kontekst vil ikke analysen fremstå som isolert. Det betyr at sammenhengen mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring bør sees i lys av konteksten. I det neste kapittelet vil mer av konteksten knyttet til EU-utvidelsen bli presentert. Denne studien kan også si noe om forhold som er vesens forskjellig eller forholdsvis likt i de to entreprenørbedriftene.

Komparativ analyse av casestudier

Komparativ analyse handler ikke om å sammenligne de to bedriftene i seg selv, men om å sammenligne mine betraktninger, beskrivelser, tanker og refleksjoner angående de to bedriftene. Som forsker velger man variabler for å sammenligne, dermed sammenligner man ikke bedriftene som helhet, kun de utvalgte variablene. I min studie har jeg valgt å spørre de ansatte om forhold knyttet til rekruttering, ansettelse/mottak, opplæring, arbeidsorganisering og oppfølging/insentivordninger. Jeg visste på forhånd at de to bedriftene hadde ulike rekrutterings- og ansettelsesprosedyrer. Derfor mente jeg det var interessant å undersøke om dette også ga utslag på ovennevnte forhold i bedriftene. Komparative case egner seg godt til å undersøke sammenhenger, siden man med to eller flere case kan oppnå mer variasjon innenfor de variablene man inkluderer. Studien kan enten ha som mål å forklare forskjeller eller ulikheter.

I komparative undersøkelser kan man også bruke kronologi for å sammenligne variablene før og etter et tidspunkt. For å kunne si noe om bedriftene før og etter EU-utvidelsen, har jeg lest årsberetninger og sakspapirer. På den måten har jeg kunnet følge utviklingen i bedriftene i et historisk perspektiv over 4-5 år. Det var minimalt med data relatert til min problemstilling i

disse årsrapportene, likevel har jeg hatt muligheten til å danne meg et generelt inntrykk av bedriftene på bakgrunn av rapportene. For informasjon vedrørende arbeidsinnvandring, arbeidskraftsmarkedet, endring i arbeidskraftsstrategi og opplæring har derimot intervjuene vært min viktigste kilde.

2.3 Halvstrukturt intervju om informantenes historier

Steinar Kvale (2001) refererer til forskningsintervjuet som en hverdagslig samtale eller konversasjon, med den forskjellen at det er en konversasjon om faglige spørsmål. Jeg har brukt en type forskningsintervju som Kvale (2001) omtaler som et halvstrukturert livsverden-intervju.²² Livsverden omfatter personens opplevelse av sin hverdag og hvordan vedkommende forholder seg til denne (Dalen, 2004). Dette kan defineres som et intervju med mål om å innhente beskrivelser av den intervjuedes livsverden, med henblikk på fortolkning av de beskrevne fenomenene (Kvale, 2001:21). Jeg har fulgt intervjuguiden tematisk.²³ I stedet for å stille spørsmålene ordrett har jeg latt informantene fortelle historier. Intervjuene av arbeidsinnvandrerne ble innledet med hvordan de opplevde deres første møte med sin nåværende arbeidsplass. Ledelsen og øvrige ansatte lot jeg fortelle om hvordan de husket den første perioden etter EU-utvidelsen. Denne intervjuformen skiller seg fra et fullstendig strukturert intervju med bruk av faste spørsmål- og svarkategorier (Dalen, 2004). Underveis skrev jeg stikkord, og senere transkriberte jeg intervjuene.

Jeg har som nevnt i innledningen intervjuet til sammen 19 ansatte, fordelt mellom representanter fra ledelsen/administrasjonen, arbeidsinnvandrere som fikk arbeidstillatelse etter 1. mai 2004, og et utvalg av øvrige ansatte på byggeprosjekter. Det vil si at jeg har intervjuet personer fra de tre ulike kategoriene som jeg har omtalt som en treparts modell. Ved å intervjuere personer fra ulike nivåer i de to bedriftene, er mulighetene større for å fange opp eventuelle ulike meninger og opplevelser av den samme arbeidsplassen med hensyn til endrings- og læringsprosesser. Ulike meninger og opplevelser kan skyldes individuelle forskjeller, men kan også være påvirket av de ansattes posisjon, ansettelsesforhold og/eller

²² Halvstrukturert livsverden-intervju kan også omtales som et semi-strukturert intervju (Kvale, 2001).

²³ Informasjonsskriv vedlagt i vedlegg 1 og intervjuguider vedlegg 2 og 3.

utdannelse. De tre partene kan ha ulik forutsetning for makt, og derfor mener jeg det er spesielt viktig å få med perspektiver fra ulike nivåer i bedriften. Dette handler ikke nødvendigvis om atskilte grupperinger, men om at ulike personkategorier kan ha forskjellig forutsetning for innflytelse på arbeidsplassen. Jeg vil i denne sammenheng påpeke at det også er ansatte med polsk nasjonalitet i stillinger som funksjonær (Mono) og i administrasjonen (Duo) og blant arbeidsledere (Mono og Duo).

Intervjuene er gjennomført på informantenes arbeidsplass. I perioden med datainnsamling har jeg fått anledning til å delta i lunsj på brakkene og jeg har hatt uformelle samtaler i gangene. På hovedkontorene har jeg pratet med resepsjonistene og hilst på personer i ledelsen utenom dem jeg har intervjuet. Siden jeg har hatt mulighet til å møte informantene i deres miljø, kan dette forstås som et feltarbeid som har formet min forståelse av bedriftene. Jeg har ikke gjennomført et feltarbeid i tradisjonell forstand.

Utfordringer knyttet til intervjuer

En metodisk begrensning med intervjuer er subjektivitet. Forskeren har sin erfaringshorisont og førsforståelse som former informasjonen man får (Dalen, 2004). I tillegg har informanten sine forventinger til intervjusituasjon. Informanten har makt til å holde igjen informasjon, bevisst eller ubevisst. I noen tilfeller kan den institusjonelle hukommelsen påvirke den individuelle hukommelsen (Connerton, 1989). Institusjonell hukommelse refererer til at et sosial gruppe husker en hendelse på et bestemt måte, i kraft av den hendelsen blir referert til gjentatte ganger (ibid). Et eksempel er at ansatte tenker at ”slik har det alltid vært”, mens sannheten er at de aktuelle rutinene er innført det siste året. Et annet eksempel handler om at ansatte kan fortelle om samarbeidsproblemer som oppsto samtidig med økt arbeidsinnvandring, mens det kan være at det alltid har vært utfordringer knyttet til samarbeid.

Intervjuene jeg har gjennomført har ved flere anledninger blitt omtalt som ”dater” av informanter. Det kan forklares med at jeg som ung studine trer inn i et mannsdominert arbeidsmiljø. Om dette kan ha påvirket informasjonen jeg har fått er vanskelig å vurdere. En annen utfordring har vært knyttet til språkbarrierer. Alle intervjuene er gjennomført på norsk. De jeg har intervjuet med polsk opprinnelse har vært her i 3-4 år og prater forståelig norsk. Derfor har det ikke vært naturlig å bruke tolk, samtidig som det kunne vært en fordel med

hensyn til å fange opp nyanser i språket. Etter min oppfatning har de likevel fått frem sitt budskap og sine meninger. At de polske informantene jeg har intervjuet har vært i Norge og tilknyttet Mono eller Duo over lenger tid, har vært et bevisst valg. Jeg antok at disse kan ha hatt gode forutsetninger for å bli integrert på arbeidsplassen, sammenlignet med andre polske arbeidere som har vært tilknyttet kortere tid.

Samtidig med at all informasjonen ble innhentet, begynte kodingsarbeidet. Denne prosessen har vært preget av en veksling mellom datainnsamling, teoretiske betraktninger og koding av materialet.

Kodingsprosessen

Koding er en systematisk gjennomgang av dataene for å kunne sette en merkelapp på hva de egentlig handler om (Dalen, 2004). Det er en viktig del av analyseprosessen fordi det handler om min fortolkning av dataene, også kalt operasjonalisering. Siden kodingsprosessen er et metodisk grep har jeg valgt å presentere hvordan jeg gikk frem da jeg kodet materialet mitt. Målet er å komme frem til en overordnet forståelse av datamaterialet for senere å kunne trekke inn teori.

I intervjuguiden hadde jeg ført opp temaer relatert til rekruttering, ansettelse, opplæring, arbeidsorganisering, oppfølging og insentivsystemer. Jeg har tolket informasjonen jeg fikk gjennom intervjuene og gjort et utvalg basert på kodingsprosessen. På grunn av at de ulike dimensjonene og temaene relatert til disse flyter over i hverandre, ble også kodingsarbeidet en utfordring. Jeg har gjennom åpen koding etablert kategorier og underkategorier, for å synliggjøre på hvilke områder det eksisterer endrings- og læringsprosesser. Det var temaene ansettelse/mottak og arbeidsorganisering det var mest informasjon om i mitt materiale. I empirikapittelet har jeg fremstilt empirien tematisert etter disse hoveddimensjonene og deres underkategorier. Jeg har sammenlignet de to bedriftene basert på de kategoriene jeg har kommet frem til gjennom kodingsarbeidet.

Forhold som er sentrale i ansettelsesperioden og i mottaket til bedriftene er tilknytningsformen og endring av rutiner. Innenfor arbeidsorganisering har jeg operasjonalisert til begrepene kommunikasjon, samarbeid og ledelse. Innenfor disse kategoriene har jeg identifisert underkategorier. Kommunikasjon – språk, samarbeid – tillit

og ledelse – makt. Jeg undersøker også om ansettelsesstrategien påvirker disse forholdene på prosjektnivå.

Respekt for menneskeverdet og andre etiske betraktninger

I min oppgave, der hovedkilden til data er intervjuer og deltakelse på arbeidsplasser, må jeg garantere anonymitet for å sikre at personvernloven blir fulgt (Johannesen og Tufte, 2002). For å sikre anonymitet har jeg anvendt fiktive navn på bedriftene. Informantene må samtykke til intervjuene, og har rett til all informasjon om prosjektet. Videre er det mitt ansvar at forskningen kan gjøres allment kjent gjennom publisering, og at resultatet er i tråd med den informasjonen jeg har fått. All forskning reguleres av etiske normer og verdier. Som student ved det samfunnsvitenskapelige fakultet følger jeg forskningsetiske retningslinjer utarbeidet av Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (ibid). Forskningsetikk handler om etiske retningslinjer og normer underveis i prosjektet, så vel som konsekvenser av forskningen i etterkant. Det viktigste momentet er en grunnleggende respekt for menneskeverdet. Informantene ble informert om prosjektet i forkant, og har i etterkant godkjent alle sitater som er brukt i analysen.

Reliabilitet og validitet

Validitet handler om gyldighet. Ifølge Maxwell (1992) finnes det ulike former for validitet: deskriptiv validitet, teoretisk validitet og tolkningsvaliditet (referert i Dalen, 2004). Innenfor kvalitativ forskning kan det være en utfordring å oppfylle kravene til gyldighet (*validitet*) og etterprøvbarehet (*reliabilitet*). I hvert fall dersom en betrakter bruken av begrepene innenfor en kvantitativ tradisjon. For å oppnå tilnærmet *reliabilitet*, har jeg beskrevet feltet og konteksten samt fremgangsmåten så inngående som mulig. I prinsippet skal dette gjøre det mulig for en annen forsker å ta på seg de samme forskerbrillene ved en tenkt gjennomføring av en etterstudie (Dalen, 2004).

Deskriptiv validitet styrkes ved en beskrivelse av hvordan materialet er samlet inn, og hvordan forskeren har gått fram i kodingsarbeidet, tolkningsarbeidet og analysen (ibid). Jeg har beskrevet hvordan jeg har samlet inn data og kodet materialet i etterkant, og i kapittel fem vil det fremgå hvordan jeg har tolket informasjonen jeg har fått. *Teoretisk validitet* handler om i hvilken grad kategoriene og begrepene jeg anvender kan beskrive empirien i

studien (ibid). Jo bedre de teoretiske forklaringene er, dess sterkere er den teoretiske validiteten. Det vil si at empirien og teorien skal knyttes sammen i analysen.

Tolkningsvaliditet vil si at tolkningen i analysen skal omhandle hva som står i intervjunotatene (Dalen, 2004). Det vil si at forskeren ikke kan tolke utover hva den har informasjon om. Jeg er av den oppfatning at man som kvalitativ forsker skaper resultatene sine i samspill med informantene. Meningskonstruksjonene sees i relasjon til den konteksten jeg og informantene befant oss i under intervjuene. I tillegg påvirkes intervjuene av den debatten som foregår i samfunnet gjennom media og academia (ibid). Ut fra mine erfaringer og kjennskap til teoretiske begreper, gir jeg mitt datamateriale en tolkning og en mening basert på min førforståelse og kunnskap om feltet.

Generalisering og ytre validitet er begreper hentet fra den kvantitative forskningstradisjonen og kan ofte knyttes til store utvalg og representativitet (Dalen, 2004). Denne studien har et lite utvalg, og dekker som nevnt et lite område. Det vil si at jeg kan oppnå inngående kunnskap om et avgrenset felt, men at jeg i liten grad kan snakke om gjennomsnittsatferd, kvantifiserbare oversikter og/eller generaliserbare resultater som dekker store områder. Likevel kan funn i denne oppgaven kaste lys på problemstillinger som kan være aktuelle også i andre bedrifter, ettersom arbeidsinnvandring som tema ikke er unikt.

2.4 Posisjonering

Som jeg skrev innledningsvis til dette kapittelet, er mangfoldet av de som studerer organisasjoner like stort som mangfoldet av organisasjoner. Alle forskere eller studenter bringer med seg sine begreper, interesser og verktøy for å forstå organisasjoner. Resultatet av studien blir derfor farget av den personen som har foretatt studien. Jeg påpekte innledningsvis at jeg ønsket at leseren skulle lese denne oppgaven i et flerfaglig perspektiv. Det er både fordi dette temaet er komplekst og fordi jeg er student ved det flerfaglige senteret for teknologi, innovasjon og kultur.

I august 2007 besøkte jeg en byggeplass for første gang. Jeg hadde aldri tidligere snakket inngående med noen i bransjen om hva deres arbeidsoppgaver består av, før jeg startet med intervjuene i perioden september – november 2007. Datainnsamlingen var første møte med byggenæringen. Derfor har jeg ved flere anledninger blitt konfrontert med at jeg har lite

erfaring fra bransjen. Informanter har stilt spørsmål om hvorfor jeg har valgt akkurat denne bransjen med tanke på min alder, kjønn og utdanning.

Min troverdighet har i noen tilfeller blitt svekket, fordi jeg hadde lite kunnskap inntil jeg begynte med denne studien. Samtidig kan min avstand til feltet gjennom min uerfarenhet ha styrket min troverdighet. Jeg er ikke farget av at jeg selv har mye erfaring fra eller har jobbet i bransjen. På den annen side kan jeg ha gått glipp av sosiale mekanismer eller bli utsatt for at informanter holder tilbake informasjon. Fordi jeg ikke forstår deres fagspråk. Jeg følte i noen tilfeller at informantene holdt tilbake faglige og tekniske termer, siden jeg hadde den bakgrunnen jeg hadde. Samtidig som jeg har en viss avstand til bransjen, er studien gjennomført i mitt eget nærmiljø geografisk sett. Derfor har jeg stilt meg spørsmål om hvorvidt det har påvirket meg at jeg er en del av majoriteten og at feltet dermed er til dels kjent terreng. Slik jeg forstår det har jeg både en nærhet og en distanse til feltet.

Ifølge Marianne Rugkåsa og Kari Trædal Thorsen (2003) kan det være et metodisk virkemiddel å reise til et samfunn langt borte for å skape avstand mellom forskerens kunnskap, forståelse og forskningsfeltet. Mens det på en annen side kan styrke forskningen at forskeren kjenner samfunnet, og dermed kan gi nye verdifulle perspektiver til det norske samfunn (ibid). Enkelte mener altså at den som forsker i kjent terreng kan forstå de nære forholdene og kan ha gode forutsetninger for å forstå sosiale mekanismer. Andre argumenterer imidlertid for at det er i møte med det ”fremmede” at god forskning oppstår, og at man på den måten kan unngå hjemmeblindhet (ibid). I min forskning møter jeg en dobbelhet, ettersom byggebransjen er ukjent terreng, mens Norge og norsk arbeidskultur er forholdsvis kjent terreng.²⁴

Generelt er min metode i sin helhet styrket ved at jeg gjennom intervjuer har oppnådd virkelighetsnære opplevelser på flere nivåer i bedriftene. Den største metodiske utfordringen min er knyttet til min og informantenes subjektivitet. Hva informantene sier at de gjør, kan avvike fra hva de faktisk gjør. Derfor er det en utfordring å vurdere om ansatte og ledelsen virkelig mener at det er et stort potensial i forhold til individuell læring, eller om de sier det fordi de tror jeg som forsker ønsker å høre det.

²⁴ Arbeidskultur varierer fra arbeidsplass til arbeidsplass, og er stadig i endring. Dessuten er min erfaring fra arbeidskultur begrenset.

Arbeidsinnvandring kan sannsynligvis ha ulik betydning for hver enkelt ansatt, for hver enkelt bedrift og for bransjen som helhet. Med et tilbakeblikk i historien er det flere eksempler på hvilken betydning arbeidsinnvandring kan ha på arbeidslivet. Samtidig kan dagens kontekst omkring arbeidsinnvandring gi en ramme for hvilken betydning arbeidsinnvandring kan ha for entreprenørbransjen fire år etter EU-utvidelsen.

3. Arbeidsinnvandring – historie og kontekst

I dette kapittelet skal jeg trekke en historisk linje tilbake til begynnelsen av det 20. århundret for å vise at det kan være en sammenheng mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring. Det er interessant å se hvilke likheter og forskjeller det er mellom arbeidsinnvandring på 1960- og -70-tallet i Norge og nyere arbeidsinnvandring etter 2004. Jeg skal introdusere noen momenter fra tidligere arbeidsinnvandring som jeg mener det er viktig å ta hensyn til, også i dag.

Videre skal jeg beskrive hva EU-utvidelsen medførte av reguleringer og kontrollsystemer i Norge. Disse utgjør et kompleks system fordi mange parter er involvert i administreringen av arbeidsinnvandring. Jeg skal forsøke å gi en forenklet oversikt da jeg mener dette er viktig å ha med seg for å forstå konteksten omkring casebedriftene.

3.1 Mennesker flytter

Migrasjon er en av de mest sentrale trekkene når man beskriver transnasjonale prosesser (Hylland Eriksen, 2007). Det er imidlertid viktig å påpeke at selv om migrasjon er blitt synligere i Oslo og andre vestlige byer de siste tiårene, er andelen migranter i verden (personer som lever utenfor deres fødeland) lavere nå enn tidlig på 1900-tallet. Det er flere personer som migrerer nå, men prosentvis utgjør andelen i dag kun 3 %.²⁵ I 1913 utgjorde den om lag 10 % (Cohen referert i Hylland Eriksen, 2007). (Arbeids-) innvandring er verken unikt for Norge eller enestående for den tiden vi lever i, globaliseringens tid. At mennesker flytter på seg, på tvers av landegrensener har vært et vanlig fenomen fra langt tilbake i historien, ofte i tro om at situasjonen skal bli bedre på stedet man flytter til.

Arbeidsinnvandring handler om at noen flytter til et annet land med et mål om å få arbeid, gjerne bedre betalt arbeid eller arbeid som på annen måte er mer lukrativt enn det man kan få i opprinnelseslandet. Arbeidsinnvandrerens juridiske grunnlag for oppholdet er arbeid, mens

²⁵ Ifølge Thomas Faist i ”The crucial Meso-level” kapittel 7 i *International Migration, immobility and development*, er det den totale migrasjonspopulasjonen i hele verden estimert til å være om lag 2 % av verdens befolkning.

andre innvandrere har familietilknytning, behov for beskyttelse, humanitære forhold eller utdanning som grunnlag.²⁶ Arbeidsinnvandrere kan komme for et kortvarig oppdrag eller de kan flytte på mer permanent basis. Det kan være forhold i avsenderlandet, landet man utvandrer fra, og/eller mottakerlandet, landet man reiser til, som avgjør om arbeidsinnvandring fremstår som attraktivt. Dette kan omtales som ”push” og ”pull” faktorer, ifølge Harry Jeromes ”push and pull”-teori fra 1926 (referert i Østrem, 2006). Teorien beskriver at migrantens beslutning om å flytte baseres på dens subjektive sammenligning av forhold i avsenderlandene (push-faktorer) og mottakerlandene (pull-faktorer). Teorien er en økonomisk modell med hensikt å forklare hvordan migranter vurderer forholdene i mottaker- og avsenderlandet.

Hvorvidt migranter får ansettelse er stort sett påvirket av makroøkonomiske trender (Castles, 2003). De fleste strømminger av folk etter 1945 handler i stor grad om arbeidsmigring.²⁷ I tillegg til de som flytter for å skaffe seg et arbeid kommer karrierevandring, også kalt ekspertisevandring. I sistnevnte tilfelle tar arbeidsgiveren ofte initiativet, og kunnskapsoverføring er ofte sentralt.²⁸ Ekspertisevandring forekommer i Norge i dag. Eksempelvis har det vært økning i IT-bransjen, hvor mange kommer fra India. Antall faglærte/eksperter fra India har de siste to årene tidoblet seg.²⁹

Kunnskap flyter når mennesker flytter

Med mennesker som beveger seg på tvers av landegrensener, flytter også kunnskap på seg. Kunnskap har i en årrekke blitt overført til nye steder hvor den blir tatt i bruk på nye måter. Det finnes eksempler på kunnskapsoverføring og teknologioverføring i form av innhenting av ekspertise fra utlandet. Under industrialiseringen rundt 1880 er det flere eksempler på at nordmenn dro til England for å hente med seg kunnskap hjem, eller at eksperter ble hentet til

²⁶ Hentet fra St. meld. nr. 18. *Arbeidsinnvandring*. Lastet ned 26. mai 2008.

http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/veiledninger_brosjyrer/2008/arbeidsinnvandring---hovedinnhold-i-stor.html?id=510110.

²⁷ Se i *The age of migration* for utførlig redegjørelse om migranter og minoriteter i arbeidsmarkedet (Castles, 2003).

²⁸ I *Norsk Innvandringshistorie* er det et eksempel fra slutten av 1800-tallet. Karrierevandreren Wilhelm Nessler (1836-1926) var en innvanderer med ressurser som ble hentet inn for sin kompetanses skyld. Han arbeidet ved gassverket i hovedstaden som smedlærd (Myhre, 2003).

²⁹ Hentet fra Utlendingsdirektoratet. Lastet ned 12. mars 2008. <http://www.udi.no/templates/Page.aspx?id=8780>.

Norge for en kortere periode. Kristine Bruland (1989) beskriver hvordan norske tekstilfabrikker på midten av 1800-tallet ble bygd opp med eksperthjelp fra England. Med bare ett unntak tok de norske tekstilfabrikkene i mot britisk arbeidskraft på midten av det 19. århundret. Det var som oftest korte opphold med klart definerte mål; kunnskaps- og teknologioverføring. Hjula er et eksempel på kunnskapsoverføring, der engelske eksperter ble hentet inn for å lære bort sin kunnskap.³⁰ Det finnes også eksempler på at kunnskapsoverføring kan være av mer uformell og til dels tilfeldig art, som en uintendert konsekvens av innvandring.

3.2 Norsk innvandringshistorie

Knut Kjeldstadli (2003) beskriver at det helt fra 1800-tallet har det vært hentet inn utlendinger for å lede norske bedrifter - teknisk, organisatorisk eller merkantilt. Det var ulike motiver og ulike grunner til at mange (arbeids-) innvandret til Norge, men de fleste kom for å skaffe seg et levebrød. Ifølge Jan Eivind Myhre (2003) innvandret om lag 110 000 mennesker til Norge i annen halvdel av 1800-tallet, de fleste fra Sverige. Den gang var en svært høy andel av innvandrerbefolkningen arbeidende. Sammenlignet med slutten av det 20. århundret kan dette virke påfallende. For det første var det ikke noen hinder for å bli ansatt i en virksomhet og det var lett å starte egne virksomheter. For det andre ble mange invitert til landet som eksperter eller fagarbeidere, som det nevnte eksempelet fra Hjula.

Ifølge Myhre (2003) var det på det tidspunktet ikke snakk om et etnisk delt arbeidsmarked, med unntak av enkelte etniske miljøer.³¹ Det var heller slik at de innvandrerne som kom hit var etterspurt arbeidskraft. Men selv om kompetansen i mange tilfeller var etterspurt, kunne det oppstå gnisninger mellom etniske nordmenn og tilflyttet arbeidskraft som i eksempelet under:

³⁰ For videre lesning anbefales en detaljert beskrivelse av tekstilfabrikken, Hjula, se "*British workers and the transfer of technology to Norway*" (Bruland, 1998).

³¹ Eksempler på små lokale arbeidsmarkeder/-miljøer; jødiske fabrikk- og handelsmiljøer, "Lille Sverige" i Halden eller kvenske nybyggerstrøk og bydeler (Myhre, 2003).

[...] han kjente ikke vårs han, bare kjente disse tyskerne han, det var det om å gjøre. Han trudde han skulle få vårs til tyskerne, han trudde at han skulle få pukke vårs til å bli akkurat som disse tyskerne, men han tok det på en helt gæren måte han, han måtte tenke seg til at han ikke kunne få pukke vårs til noen ting.³²

Utsagnet er hentet fra en arbeider som omtaler sin sjef, Konrad von Heuser, som var en sveitsisk ingeniør. Han ble i 1911 ansatt for å modernisere driften ved den store tekstilbedriften *Nydalens Compagnie*. Sitatet viser hvordan ekspertkunnskap fra utlandet skulle overføres til en drift utenfor Kristiania, og hvordan de daværende ansatte reagerte på at det skulle komme noen utenfra for å omlegge eksisterende arbeidsrutiner. Omleggingen her betydde intensivering av arbeidet. Det er mange lignende eksempler man kan lete fram fra historien. Til sammen viser de sentrale trekk ved innvandringen til Norge i den kapitalistiske perioden (Kjeldstadli, 2003). Kunnskap og erfaringer fra utlandet skapte endringer av ulik art i norske bedrifter. Kjeldstadli (1989) beskriver hvordan ufaglærte på Christiania Spigerverk ble holdt utenfor arbeidsfellesskapet til fagarbeiderne, og at arbeiderne ble delt etter nasjonalitet. Svenskene jobbet for seg. Svensker ble omtalt og behandlet forskjellig fra sine norske kollegaer.

Utlendinger brakte med seg nødvendig teknisk kunnskap, som i flere tilfeller krevde en endring av arbeidskulturen, noe de norske ansatte kunne oppleve som annerledes og som derfor medførte en del skepsis. Holdningen til den enkelte arbeids- innvandrer og arbeidsinnvandrere som gruppe trengte ikke være den samme. Eksempelet over viser hvordan det kunne oppstå konflikter mellom tilflyttet leder og norske arbeidere, men det finnes også eksempler på positiv læring tilknyttet arbeidsinnvandring. I boken ”Jerntid” finnes et eksempel på kunnskapsoverføring og læring i industrien knyttet til arbeidsinnvandring (Kjeldstadli, 1989). Han referer til en samtale med Edvard Rødseth som kunne fortelle at det kom tilreisende innom for å jobbe i noen dager eller uker i jernindustrien rundt 1900. Enkelte av disse hadde mange års erfaring fra industrien i utlandet. Kunnskap om ulike arbeidsmetoder spredte seg på den måten (ibid). Vandringene bidro på denne måten til spredning av ny teknikk (ibid).

³² Referert i Norsk Innvandringshistorie, bind 2, 2003: 344. Hentet fra Sofie Larsen, NFA 2014: 47.

I årene umiddelbart etter andre verdenskrig var det strenge reguleringer i forhold til arbeidsinnvandring til Norge. Fra 1954 ble det imidlertid felles arbeidsmarked i Norden, og det fungerte som en buffer i forhold til skiftende konjunkturer i landene (Brochmann, 2006). Dersom arbeidskraftsbehovet ikke ble dekket gjennom innenlands arbeidstakere, kunne dette reguleres gjennom å hente inn arbeidskraft fra de andre nordiske landene. Arbeidssøkere fra land utenfor Norden måtte derimot ha arbeids- og oppholdstillatelse for å ta arbeid i Norge.

Det var først på slutten av 1960-tallet at den første internasjonale og ikke-nordiske bølgen av arbeidsinnvandring kom til Norge. Den kom først og fremst som konsekvens av en høykonjunktur i den norske økonomien (Dølvik mfl., 2006). Dette var Norges første møte med folkevandringen fra sør til nord. Til å begynne med kom de fleste fra Tyrkia og Marokko, senere kom de også fra Asia, spesielt fra Pakistan (Brochmann, 2006).

Arbeidsinnvandrere som kom i denne perioden ble i hovedsak sysselsatt innen varehandel, hotell- og restaurantnæringen og helsesektoren (Tjelmeland, 2003). I 1975 innførte de norske myndighetene lov³³ om midlertid stans i innvandring.³⁴ Siden den gang har Norge hatt regulert innvandring, noe vi også har den dag i dag. Norge regulerer innvandring med kvantumsreguleringer, som betyr at det er en grense for hvor mange som kan komme til landet på grunnlag av ulike oppholdsgrunner. Det er for eksempel fem tusen som kan få opphold på grunn av at de besitter ekspertisekunnskap. Slike kvantumsreguleringer fungerer som sikkerhetsventiler, fordi det begrenser omfanget av innvandring samtidig som det sikrer de nasjonale borgerne tilgang til arbeidsmarkedet.

EØS-avtalen³⁵ ble innført i 1994. Fra da av var Norge en del av EU sitt indre marked som betydde fri bevegelse av arbeidskraft, varer, kapital og tjenester. Tilstrømmningen av arbeidsinnvandrere i etterkant av 1994 skulle imidlertid vise seg å bli beskjeden. Norge åpnet samtidig for sesongarbeidere. Etter hvert førte dette til flere arbeidsinnvandrere i

³³ Ofte referert til som ”innvandringsstoppen”.

³⁴ I 1975 ble det innført innvandringsstopp av norske myndigheter på grunn av høy arbeidsledighet og fordi det var vanskelig å finne bolig til alle (Kjeldstadli, 2003).

³⁵ EØS-avtalen omfatter EU-landene, Norge, Island og Liechtenstein. Avtalen gir Norge og nordmenn de samme rettighetene og pliktene til andre EØS-land og borgere når det gjelder handel med varer, tjenester, investeringer, etableringer, rett til å søke arbeid og bo i andre land. Definisjon hentet fra: <http://www.regjeringen.no/nb/sub/Europaportalen/eos-og-efta/eos/2004/Dette-er-EOS-avtalen.html?id=409035>. Lastet ned 25. april. 2008.

sommerhalvåret, hovedsakelig fra Polen og Baltikum (ibid). I dag gis ni av ti arbeidstillatelser til personer fra EØS/EFTA.

Hva kan man lære av tidligere erfaringer?

Det er flere momenter som ikke er vesens forskjellig fra den innvandringen som skjedde fra tidlig på 1900-tallet og frem til den (arbeids-) innvandringen som forekommer i dag.

De som har kommet til Norge har i stor grad fulgt de samme sporene, og det kan se ut til at motivasjonen ikke har endret seg betydelig gjennom årene. Et åpenbart motiv har vært å skaffe arbeid, og i de fleste tilfeller en bedre betalt jobb. I noen tilfeller har det handlet om å tjene opp penger med tanke på en tilbakevending til avsenderlandet, mens motivet i andre tilfeller har handlet om bedre arbeidsvilkår med bedre rettigheter som arbeidstaker. Norge har fremstått og fremstår i den sammenheng som et egalitært land der arbeidstakerne har godt opparbeidede rettigheter.

Innvandrere har blitt møtt med ulik grad av skepsis gjennom historien. I eksempelet fra *Nydalen Compagnie* oppsto det en misnøye knyttet til at de ansatte måtte legge om sine arbeidsmåter. Spørsmål som ofte kommer opp i tilknytning til arbeidsinnvandring er; ”hva er deres mål med å være her?”, ”hvor lenge har de tenkt å bli?” og ”hvilke konsekvenser har dette for lønns- og arbeidsvilkår for de øvrige ansatte?” På 1970-tallet ble det spekulert i hvor lenge ”de” skulle bli og hvilke konsekvenser det skulle få for ”oss”. Den gangen var det mange arbeidsinnvandrere som ble igjen i Norge. At folk i stor grad blir i mottakerlandet, er en viktig lærdom som det kan være nyttig å ta med seg for håndteringen av dagens arbeidsinnvandring. De pakistanske arbeidsinnvandrerne hadde i liten grad planlagt å bli værende, mens de senere har vært den gruppen som utgjør den største minoritetsgruppen i Norge (Friberg, 2006).³⁶

Arbeidsinnvandrere har også blitt møtt med stor takknemlighet gjennom historien. I eksemplene fra tekstilfabrikkene på slutten av det 19. århundret ble kunnskapen de britiske arbeiderne brakte med seg godt mottatt, og dagens arbeidsinnvandrere er i mange tilfeller etterlengtet arbeidskraft. Ut fra eksemplene over skal man heller ikke glemme muligheten for

³⁶ Kan være at Polen er den største minoritetsgruppen i Norge, det er ikke offisielt eller publisert så vidt jeg kjenner til.

kunnskapsoverføring og læring som konsekvens av økt arbeidsinnvandring. Ingen bedriftssystemer er så gode at de aldri kan bli bedre.

I dag jobber arbeidsinnvandrere i andre bransjer enn på 1970-tallet. De fleste får jobb i verftsindustrien og i bygg- og anleggsbransjen. I disse bransjene står fagforeningene noenlunde sterkt. Det kan ha hatt innvirkning på hvordan arbeidsinnvandringen håndteres, og det kan også være noe av årsaken til at dagens arbeidsinnvandring er blitt gjenstand for mye diskusjon her i Norge. Arbeidsinnvandringen per i dag er av et relativt stort omfang, og norske arbeidstakere har fryktet hvilken betydning det kan ha for deres lønns- og arbeidsvilkår at det nå kommer en arbeidsstokk som er villig til å jobbe mye, hardt og til alle døgnets tider. Fagforeningene ønsker nye medlemmer velkommen. Samtidig er de opptatt av å ivareta interessene til den eksisterende medlemsmassen. Det betyr, slik Ottar Brox (2005) også beskriver det, at Norge kan få en lønnstakerklasse som representerer en ny underklasse. Kjeldstadli (2007) mener at historien kan bidra til viktig lærdom i forhold til dagens situasjon. Han forklarer at det innenfor en ren markedsmodell kan tenkes at økt arbeidsinnvandring kan føre til at det utvikles jobber med slette vilkår, som ikke blir fylt med mindre man opprettholder tilførselen av arbeidskraft utenfra. Men økonomien og arbeidsmarkedet virker ikke i et tomrom, og dermed kan det være potensial for at faglig organisering og offentlig regulering kan motvirke utviklingen av en slik klasse (ibid). Den rene markedsmodellen kan på den måten utfordres av den sammensatte virkeligheten.

Jeg mener at en av de viktigste lærdommene fra historien er at mange arbeidsinnvandrere blir værende i Norge. Spesielt derfor er det viktig å øke kunnskapen om konsekvensene av arbeidsinnvandringen som nå foregår. En viktig forskjell mellom før og nå er at det kan være lettere å reise tilbake til avsenderlandet etter en viss tid, og å reise frem og tilbake mellom avsender- og mottakerlandet. I tillegg er det billigere å reise i dag enn tidligere, og det er enklere å holde kontakt via internett og telefon. Avsenderlandene er på den måten mer tilgjengelig nå enn tidligere. Likevel er det en vridning mot at arbeidsinnvandrere som kom etter 2004 ønsker å etablere seg her (Friberg, 2006).

Historien gir også lærdom i forhold til hvilken betydning tidligere arbeidsinnvandring har hatt på arbeidslivet. I et historisk perspektiv er det også mulig å finne en sammenheng mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring. Arbeidsinnvandring handler mye om det samme uansett tidsperiode når det gjelder hvilke motiver som kan ligge til grunn

for å flytte til Norge og til dels også hvilke konsekvenser det kan gi for arbeidslivet i mottakerlandet.

3.3 En milepæl i europeisk historie

Politisk var EU-utvidelsen en milepæl i europeisk historie, fordi den markerte slutten på den kalde krigens skille mellom øst og vest (Dølvik mfl., 2006). Utvidelsen samlet land med svært forskjellig lønns- og kostnadsnivå. For disse landene betyr EU-medlemskapet at de er fullverdige medlemmer av det indre markedet i EU/EØS,³⁷ med hva det innebærer av fri flyt av varer/tjenester, arbeid og kapital. At det ble helt frie bevegelser er en sannhet med modifikasjoner. Som jeg nevnte innledningsvis var det frykt for negative konsekvenser av økt arbeidsinnvandring i form av sosial dumping, undergraving av rettigheter i arbeidslivet og store belastninger på velferdsordningene i de gamle EU- og EØS-landene (Friberg, 2006). En mulig konsekvens av nyere arbeidsinnvandring er at arbeidsinnvandrere fra nye EU-land blir en ny tjenesteklasse i mottakerlandet, og utfører jobber til lavere lønn og med dårligere sikkerhetsnett enn innenlandsarbeidere (Brox, 2005).

EU har utviklet lik politikk på mange områder innen innvandringsfeltet de siste ti årene (Brochmann, 2006). Til tross for at Norge ikke er medlem av EU tar landet del i det indre markedet av varer og tjenester i kraft av medlemskap i Schengen og EØS (ibid). I norsk sammenheng betydde derfor utvidelsen av EU/EØS et markant skifte i vilkårene for arbeidsinnvandring (Dølvik mfl., 2006).

I noen tilfeller er utenlandsk ansatte en fleksibel reserve som benyttes for ”å ta toppene” i forbindelse med større byggeprosjekter, men det handler også om langvarig arbeidsforhold og faste ansettelse i mange virksomheter. Om lag 90 % av mennene får arbeid innenfor byggenæringen. Som nevnt i innledningen var det om lag 35 prosent av bedriftene innen denne næringen som benytter utenlandsk arbeidskraft.³⁸

³⁷ At de nye EU-medlemsland er fullverdige medlemmer er en sannhet med modifikasjoner. De er fullverdig medlem formelt sett, men siden de gamle EU-landene innførte overgangsregler og på den måten regulerte fri flyt av arbeidskraft ble det i praksis ikke fullstendig fritt.

³⁸ Arbeidsinnvandrere blir i størst grad sysselsatt i Bygg- og Anleggsbransjen, Hotell og Næring og Renhold. Det er store forskjeller mellom kvinner og menn.

Hvem arbeidsinnvandrere til Norge?

Borgere fra Polen, Tyskland og Litauen topper statistikken når det gjelder arbeidsinnvandring til Norge.³⁹ I 2007 ble det gitt om lag 37 000 arbeidstillatelser til polske borgere, etterfulgt av nær 9000 tillatelser til borgere fra Litauen. Antall arbeidsinnvandrere fra de nyeste EU-landa, Bulgaria og Romania, er også tredoblet det siste året. I inngangen til 2008 hadde om lag 2000 personer i Norge gyldig arbeidstillatelse fra Bulgaria og Romania.⁴⁰ Det har økt etter at landene ble medlem av EU i januar 2007, og en del av EØS-avtalen i august samme år.

Arbeidsinnvandringen er sterkt kjønnsdelt. 75 % av de individuelle arbeidsmigrantene er menn, og det ser ikke ut til at det er så stor variasjon i kjønnsfordelingen mellom de ulike avsenderlandene (Friberg, 2006). Kvinnelige og mannlige arbeidsinnvandrere går dessuten til ulike bransjer. Mens 94 % av mannlige polske arbeidsmigranter er representert i bygg- og anleggsbransjen, er 63 % av de polske kvinnene innen rengjøring (Friberg, 2007).

Denne studies var tenkt å handle om arbeidsinnvandring fra nye EU-land generelt, men det viste seg at nasjonalitet har en betydning. Årsaken til at jeg ikke hadde avgrenset arbeidsmigrantene etter nasjonalitet i denne oppgaven, var at jeg mente at etnisk identitet i seg selv ikke var relevant å tematisere i denne sammenhengen. Likevel viste det seg raskt at det var polske arbeidere som tilgjengelig i casebedriftene, og derfor har jeg kun intervjuet polske arbeidsinnvandrere.

Den polske identiteten i seg selv utgjør sannsynligvis ikke en forskjell sammenlignet med andre identiteter på arbeidsplassen, men i kraft av å være fra Polen følger det en del forhold som kan ha innvirkning for bransjen. Polen er geografisk nært Norge, men teknikker i byggenæringen eller arbeidskultur, kan være annerledes på noen områder. Det skal derfor tas i betraktning at datainnsamlingen ville ha gitt annen informasjon om jeg intervjuet arbeidsmigranter fra andre nye medlemsland. Denne problemstillingen vil jeg imidlertid ikke forfølge her. Det er neppe tilfeldig at personer med polsk opprinnelse topper statistikken.

³⁹ Pressemelding av UDI-direktør Ida Børresen. Lastet ned 12. mars 2008. <http://www.udi.no/upload/Nyheter/PressemeldingArbeidsinnvandring.pdf>.

⁴⁰ Lastet ned 12. mars 2008. <http://www.udi.no/templates/Page.aspx?id=9079>.

Hvorfor topper Polen statistikken?

Det er anslagsvis et sted mellom 120-130 000 personer med polsk opprinnelse i Norge.⁴¹ Mange polske hadde et etablert forhold til Norge før EU-utvidelsen. Avstanden kan dermed ha virket kortere, både kulturelt og sosialt sett. Polen har vært et utvandringsland langt tilbake og polske personer har i lengre tid innvandret til Norge (Friberg og Tyldum, red., 2007). Som konsekvens av krig, politiske konflikter eller økonomiske kriser har polakker bosatt seg i utlandet (ibid). Polen har en befolkning på 38 millioner, i tillegg regnes det med at det er omkring ti til tyve millioner polakker som bor rundt i hele verden, i mindre Polonia-samfunn.⁴² En av de mest opplagte push faktorene i Polen etter 2004, er situasjonen på arbeidsmarkedet. Mange ser tilstrømmingen av polakker til Norge som en konsekvens av utvidelsen av EU (Napierala, 2007). EU-utvidelsen er sannsynligvis ikke den eneste årsaken til den økte polske migrasjonen til Norge, men snarere en faktor som tilslører betydningen av andre faktorer. Et raskt historisk tilbakeblikk åpner for en bredere forståelse.

Den første innvandringen fra Polen skyldtes den politiske situasjonen tidlig på 1980-tallet. Landet var under sovjetisk kommuniststyre i etterkrigstiden, fram til 1989. I løpet av 80-tallet kjempet Polen seg til større selvstendighet og dannet fagforeningsgruppen ”Solidaritet” (Napierala, 2007). Omkring 40 000 mennesker, i all hovedsak medlemmer av ”Solidaritet” søkte om politisk asyl i Norge (ibid). Migrasjonen i senere tid kan det derimot se ut til at skyldes svingninger i økonomien. På 1990-tallet var det mange sesongarbeidere som kom til Norge. Etter 1999 har arbeidsledigheten vært stor i Polen, og derfor har mange migranter ønsket arbeid i andre land (ibid). EU-utvidelsen i 2004 forsterket dette fenomenet. Den registrerte arbeidsledigheten i Polen var i 2006 på 14,9 %, og i tillegg var det store regionale variasjoner, fra 4,6 % til inntil 36,8 % ledighet (ibid). Arbeidsledigheten varierer etter utdanning og alder, og det er de unge med lavest utdanning som er mest sårbare ved endringer i det polske arbeidsmarkedet. Derfor er de fleste polakker som kommer hit unge

⁴¹ Det finnes ikke et eksakt registrert tall på verken hvor mange arbeidsinnvandrere som er her, eller over hvor mange som jobber innenfor byggenæringen. Det er fordi det er mange som er her uregistrert og som jobber svart. Det kan antas at det er mellom 120 000-130 000 polske statsborgere i Norge, men det er kun en antakelse (IMDi-rapport 9-2007).

⁴² Polonia betyr Polen på latinsk. Betegnelsen brukes om polske minoriteter, det vil si mennesker som har Polen som sitt opprinnelsesland som har bosatt seg i et annet land. Den diasporatilværelsen det medfører kalles Polonia. Det eksisterer store polske diaspora-samfunn i blant annet USA, Latin-Amerika, Australia og en rekke land i Europa. Deriblant Norge.

menn i alderen 25 til 40 år. I noen tilfeller er de ufaglærte, selv om flertallet er faglærte (Friberg, 2006).

Blant arbeidsinnvandrere i Norge kan det se ut til at det er en viss glidning fra midlertidige ansettelse til flere langvarige arbeidsopphold (Friberg, 2006). I januar i 2006 økte antall søknader om tillatelser over 12 og 60 måneders varighet. Det er fortsatt tidlig å si noe sikkert om hvor stabil nyere arbeidsinnvandring blir. Likevel er det et poeng at det er Polen som topper statistikken over familiegjennforeninger,⁴³ med 3300 tillatelser i 2007. En undersøkelse Fafo gjorde i 2006 underbygger dette forholdet. Den viser at de fleste polakker som er ansatt i norske firmaer, enten ønsker å bli over en lengre periode eller sier at de ikke vet hvordan fremtiden ser ut (Friberg og Tyldum, 2007). Mens bare 15 % sier de drar tilbake til Polen innen et år (ibid). Det er sannsynlig at når noen kommer, følger andre etter, og snart dannes det et mønster og et nettverk av polske personer i Norge. Arbeidsinnvandring skaper på den måten brohoder, som også innebærer at enkelte migranter blir (Kjeldstadli, 2007). Mye tyder på at et Polonia i Norge er under utvikling, som kan bli til et permanent polsk-norsk samfunn etter hvert.

Ulike former for arbeidsinnvandring

Det er fire ulike former å rekruttere arbeidsinnvandrere på (Ødegård mfl., 2007). For det første kan man ansette i egen virksomhet som setter krav til å følge norske overgangsregler. Det vil si at arbeidstakeren må ha en avtale om fulltidsarbeid med minimum norsk tariff lønn. For det andre kan man leie inn arbeidskraft fra utleiefirma. Dersom firmaet er norskregistrert gjelder overgangsregler, men dersom firmaet er utenlandsk vil arbeidstakeren regnes som utstasjonert og kan unngjeldes overgangsregler. Et tredje alternativ er å engasjere underentreprenører fra de nye medlemslandene med egen utenlandsk stab. Da er det *egentlig* ingen krav til norsk lønn, men etter allmenngjøringsvedtaket i byggebransjen har bedriften inngått avtale om tariff lønn. Et siste alternativ er å engasjere et enmannsforetak. Det vil si en selvstendig næringsdrivende fra nye medlemsland.⁴⁴ Basert på disse formene går det et

⁴³ Lastet ned 13. mars 2008 <http://www.udi.no/templates/Page.aspx?id=9042>.

⁴⁴ Det faller også utenfor lønnsregulering i Norge, og det er eksempler på at utenlandske arbeidstakere er blitt presset til å registrere seg som selvstendig næringsdrivende (referanse?).

hovedskille mellom de bedriftene som *ansetter* individuelle arbeidsinnvandrere og de som *kjøper tjenester* fra de nye medlemslandene.

Arbeidsinnvandring kan også ta form som utstasjonering og handel med tjenester, import av svart arbeid, organisert kriminalitet og trafficking (Friberg, 2006). I tillegg er det migrasjon som er uregistrert, og som ikke omfattes av denne fordelingen. Noen polakker er også, kanskje overraskende for noen, uten arbeid i Norge (ibid). Innvandrere fra Polen blir gjerne omtalt som arbeidsinnvandrere, men hele 18 % av de spurte i arbeids- og levekårsundersøkelsen til Fafo svarte at de var uten inntektsbærende arbeid i Norge (ibid).

Jon Horgen Friberg og Guri Tyldum (2007) identifiserer fire idealtyper av polske arbeidere i Oslo-området. Idealtypene baseres på informasjon om lønn, arbeidstid, oppholdstillatelse, lengde på oppholdet, trivsel og bruk av velferdsgoder i Norge. De kaller kategoriene: ”den illegalt ansatte”, ”løsarbeideren”, ”den legale gjestearbeideren” og ”den integrerte arbeideren”. De to siste er legale, og personene jeg har intervjuet befinner seg innenfor disse to kategoriene.

Overgangsregler – konsekvenser det har og signaler det gir

På bakgrunn av bekymringer om hvilke konsekvenser EU-utvidelsen kunne få, ble det innført en overgangsperiode på syv år, med muligheter for å legge restriksjoner på arbeidsinnvandring fra de ti landene som er blitt EØS medlemmer etter EU-utvidelsen i 2004 og 2007. EØS-reglene gjør det i utgangspunktet enklere for EØS-borgere å få adgang til arbeidsmarkedet, sammenlignet med tredjelandsborgere. Overgangsreglene er mer restriktive enn de generelle EØS-reglene ettersom de stiller enkelte krav som må tas hensyn til.

Kravene er hovedsakelig de to følgende; arbeidstakerne skal ha norske lønns- og arbeidsvilkår, og de skal ha heltidsarbeid.⁴⁵ Det andre er at arbeidstakere fra de nye EØS/EU-landene må ha oppholdstillatelse fra første arbeidsdag. Overgangsreglene er ment å være en midlertidig løsning, som er innført for å forhindre fullstendig fri bevegelse og sosial

⁴⁵ Lastet ned 8. januar 2008 <http://www.udi.no/templates/Uttalelse.aspx?id=6747>.

dumping.⁴⁶ Etter 12 måneders oppholdstillatelse omfavnes man ikke lenger av overgangsordningene og får dermed rett til fem års EØS-tillatelse på samme vilkår som andre EØS-borgere.

Overgangsregler kan gi signaler om at den arbeidsinnvandringen som nå skjer er ukontrollerbar og noe Norge må beskytte seg for. Disse signalene kan føre til negative holdninger mot arbeidsinnvandring. Arbeidsinnvandring kan i verste fall oppleves som en trussel mot norske arbeidstakere, da særlig ut fra rettighetsorienterte prinsipper hvor det handler mer om å verne egne lønns- og arbeidsvilkår enn å hindre sosial dumping.

Sosial dumping og allmenngjøringstiltaket

Sosial dumping betyr at arbeidsfolk tilbys lønns- og arbeidsvilkår som er vesentlig under det nivået som ellers tilbys her i landet (Wahl, 2006).⁴⁷ Det vil si grov utnyttelse i forhold til lønn, arbeidstider, sikkerhet eller arbeidsforhold generelt. I mange tilfeller skjer sosial dumping gjennom systematiske brudd på lov- og avtaleverk, og kan derfor betraktes som kriminell virksomhet. Økende sosial dumping kan gjenspeile grunnleggende endringer i maktforholdene i samfunnet. Det er lett at det går utover de arbeidsinnvandrerne som har dårligst forutsetninger for å stå opp for sine rettigheter, på grunn av lite kunnskap om sine rettigheter og plikter i arbeidslivet samt svake eller ingen kunnskaper i norsk språk. Nåværende arbeids- og inkluderingsminister Bjarne Håkon Hanssen har uttalt at kampen mot sosial dumping også er viktig for alle arbeidsgivere og bedrifter som opptrer seriøst. Et politisk mål er å hindre at de seriøse bedriftene blir utsatt for urimelig konkurranse fra useriøse aktører.⁴⁸

Det finnes flere eksempler på sosial dumping innenfor privat sektor, blant annet i byggenæringen. I tillegg har det vært tilfeller av sosial dumping i forbindelse med

⁴⁶ Lastet ned 21. januar 2008
<http://www.udi.no/upload/Arrangementer/2007/ArbeidsinnvandringfraEOS.ppt#312,1,Arbeidsinnvandring fra EØS-område>.

⁴⁷ Hentet fra For velferdsstatens skriftserie hefte nr 6. 2006. *Sosial dumping*.

⁴⁸ Hentet fra tale/artikkel av Arbeids- og inkluderingsminister Bjarne Håkon Hanssen. Publisert 4. mai 2007 på <http://www.regjeringen.no>.

kommunale bygg.⁴⁹ Reguleringer og bekymringen knyttet til sosial dumping handler om at systemet ikke kan stole på at næringslivet selv tar ansvar for dette. Derfor må det reguleres. Det er viktig å påpeke at kampen mot sosial dumping fra et fagforeningsståsted ikke er en kamp mot arbeidsinnvandring, snarere tvert i mot. I et dokument fra Fellesforbundet står det; ” [...]å begrense arbeidsinnvandring er utenfor formålet med å drive fagforeninger. Vi driver ikke fagforeninger for norske arbeidere. Vi driver fagforeninger for arbeidere i Norge, uansett nasjonalitet”.

Det er ikke, så langt jeg kjenner til, grove tilfeller av sosial dumping i casebedriftene. Men temaet opptar mange i bransjen. Casebedriftene er relativt store bedrifter med tilsynelatende ryddige og ordnete forhold. Jeg skal derfor ikke diskutere mer omkring sosial dumping i denne oppgaven.

Forskriften for allmenngjøring av tariffavtalen på byggeplasser i Norge er fastsatt på grunnlag av Fellesoverenskomsten for byggfag (FOB) 2006-2008, mellom Næringslivets Hovedorganisasjon og Byggenæringens Landsforening på den ene side, og Landsorganisasjonen i Norge og Fellesforbundet på den annen side.⁵⁰ Påseplikt er kontraktfestet ansvar for etterlevelse av allmenngjøringsvedtaket.⁵¹ Påseplikten krever en systematisk tilnærming og tilgang til alle underentreprenørers og under-underentreprenørers kontrakter med informasjon om arbeids- og lønnsvilkår. Det er den tillitsvalgte hos hovedleverandøren sitt ansvar å etterspørre disse opplysningene av sin egen arbeidsgiver. Dette omhandler den tillitsvalgtes innsynsrett. Denne avtalen ble vedtatt i mars 2008, altså etter min datainnsamling. Derfor kjenner jeg ikke til virkningen av den, eller hva de tillitsvalgte studiets casebedrifter mener om den. Allmenngjøringsvedtaket, innsynsretten og påseplikten viser at krav som stilles til bedriftene utenfra påvirker arbeidsoppgavene til de ansatte. Målet er å hindre sosial dumping, og dette er det den som eier/driver byggeplassen

⁴⁹ Aftenposten 9. mars 2008. ”Skulle ’kjøpes’ til taushet”. Byggemester Harald Langemyhr AS baseres sin rikdom på underbetalte polakker.

⁵⁰ Lastet ned 8. januar 2008. Forskrift om allmenngjøring.
http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/lover_regler/forskrifter/2006/Forskrift-om-allmenngjoring-av-tariffavtale-for-byggeplasser-i-Norge.html?id=450476.

⁵¹ Lastet ned 28. april 2008. <http://www.arbeidstilsynet.no/c26964/nyheter/vis.html?tid=46881>.

som har ansvar for, altså hovedleverandøren. Ansvaret gjelder hele kontraktkjeden, som kan være til dels uoversiktlig og kompleks.

Et komplekst system i stadig endring

Det er ikke vanskelig å forestille seg at det er mange parter involvert når det siden 2004 er blitt gitt omkring 100 000 arbeidstillatelser (inkludert fornyelser). Eksempler på involverte parter er; Arbeidstilsynet, Fellesforbundet, Utlendingsdirektoratet, Skatteetaten, Arbeids- og inkluderingsdepartementet og Politiet. Det er altså et kompleks system som er i stadig endring. Fire sentrale aktører; Utlendingsdirektoratet, Politiet, Skatteetaten og Arbeidstilsynet gikk høsten 2007 sammen for å etablere et servicesenter for utenlandske arbeidstakere. Det er et samarbeid for å forenkle prosessen med å få oppholds- og arbeidstillatelse i Norge. Siden åpningen har det vært innom flere tusen personer for å få hjelp. Det sier mye om behovet.

18. april 2008 kom Stortingsmelding nr. 18 som omhandler arbeidsinnvandring,⁵² der det blant annet blir foreslått flere tiltak for å forenkle prosessen for arbeidsopphold i Norge. I stortingsmeldingen blir det blant annet foreslått et enklere og mer oversiktlig regelverk, mer og bedre tilgang til informasjon, elektronisk saksbehandlingssystem og flere felles servicekontor, videreutvikling av arbeidet mot sosial dumping samt større fokus på integrering.⁵³ I denne oppgaven er ikke stortingsmelding nr. 18 som angår arbeidsinnvandring blitt behandlet i særlig stor grad, tross viktigheten av den. Den er nemlig en sterk indikator på hvor viktig dette tema er og hvor omfattende problemstillingene knyttet til arbeidsinnvandring er. I hvilken grad den kommer til å påvirke individene det angår, bedriftene og bransjene, er fortsatt usikkert.

⁵² Stortingsmelding nr. 18 kom når denne masteroppgaven var skrevet i sin helhet. Derfor er den ikke vektlagt i stor grad, men innholdet i den er meget relevant for tema i denne oppgaven og stortingsmeldingen vil påvirke videre politisk og bedriftsstrategisk arbeid med arbeidsinnvandring.

⁵³ Lastet ned 1. mai 2008. <http://www.regjeringen.no/nb/dep/aid/dok/regpubl/stmeld/2007-2008/stmeld-nr-18-2007-2008-.html?id=507744&epslanguage=NO>.

Gjennom sin utgivelse av et integreringskart, har IMDi⁵⁴ presentert forskning relatert til arbeidsinnvandring. Integreringskartet er en oversiktlig kunnskapsstatus over et uoversiktlig felt. Det gir et historisk perspektiv, en oversikt over fakta fra Statistisk Sentralbyrå og Utlendingsdirektoratet, erfaringsbasert kunnskap og ulike integreringsutfordringer Norge står ovenfor i et fremtidsperspektiv. Før jeg tar standpunkt til hvilke integreringsutfordringer byggebransjen står ovenfor, ønsker jeg å se på hvilken betydning arbeidsinnvandring har i bransjen og hva som kanskje gjenstår etter at alle lønns- og arbeidsvilkår er mer eller mindre på plass. Hvilke utfordringer gjenstår, eller eventuelt oppstår etter at eksempelvis sosial dumping er ryddet av veien? Da mener jeg det er klart for å undersøke hvilken sammenheng det kan være mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og positive læringsprosesser. Hvilke forutsetninger bransjen har for å håndtere arbeidsinnvandring vil i oppgaven forstås med utgangspunkt i elementer fra organisasjonsteori og tidligere forskning på byggebransjen.

⁵⁴ IMDi står for Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. For å gi integrerings- og mangfoldsarbeidet høyere prioritet og klarere mål, besluttet regjeringen i desember 2004 å etablere dette direktorat. Etableringen skjedde ved at Utlendingsdirektoratet ble delt. Lastet ned 13. mai 2008. http://www.imdi.no/templates/CommonPage_4868.aspx

4. Organisasjonsteori og forskning på byggebransjen

I dette kapittelet skal jeg presentere hvilke teoretiske perspektiver og begreper jeg mener det er hensiktsmessig å anvende for å belyse empirien. Først skal jeg forklare hvordan organisasjoner kan studeres og hva tidligere forskning har kommet frem til når det gjelder generelle trekk ved organisasjoner. Deretter introduseres elementer fra organisasjonsteori med særlig vekt på organisasjonsendring, læringsprosesser og håndtering av flerkulturelt mangfold i organisasjoner. Jeg skal dernest presentere tidligere forskning på organisasjonsendring og læring i byggebransjen.

For å forstå om arbeidsinnvandring har en betydning for endrings- og læringsprosesser baserer jeg analysen på de tre temaene som informantene selv vektla; *kommunikasjon, samarbeid og ledelse*. De tre temaene blir behandlet i analysen, men først skaper de overgangen fra teori til empiri i dette kapittelet. Avslutningsvis utformes et analytisk rammeverk basert på teoretiske drøftinger fra dette kapittelet. Det analytiske rammeverket vil ligge til grunn for kapittel fem hvor læringsstrategier, læringsutfordringer og læringseffekter blir gjort rede for.

4.1 Hva kan teori tilføre denne studien?

Studiens teoretiske ambisjoner følger i all hovedsak to temaer; organisasjonsendring og læring i organisasjoner. Jeg tar utgangspunkt i Lams (2005) perspektiver på organisasjonsendring. I tilnærmingen til ulike former for læring har jeg tatt utgangspunkt i Argyris og Schöns (1996) perspektiver om enkel- og dobbelkretslæring. Med utgangspunkt i problemstillingen om hvilken betydning arbeidsinnvandring har for byggebransjen har jeg, som nevnt i kapittel en, utformet to forskningsspørsmål. Det første tar for seg hvordan de formelle rammene til bedriftene påvirker de sosiale forholdene på byggeprosjektene med en flerkulturell arbeidstokk. Det andre gjelder hvilken betydning arbeidsinnvandring kan ha for endrings- og læringsprosesser i entreprenørbransjen. Jeg ønsker med disse forskningsspørsmålene å komme nærmere en forståelse om hvorvidt arbeidsinnvandring faktisk gjør en forskjell utover at det gir en annen sammensetning i arbeidsstokken. Derfor

bruker jeg også teoretiske perspektiver på flerkulturelt mangfold i sosiale grupper. Jeg har tatt utgangspunkt i sosialpsykologisk teori med Harry C. Triandis (1994) sine perspektiver på faktorer knyttet til hva han omtaler som kulturell avstand. Organisasjonsteori er tenkt som et rammeverk for analysen, og de teoretiske perspektivene bygger på de empiriske funnene.

4.2 Organisasjonsstruktur, sosial struktur, og flyten mellom disse

*Young people today will have to learn organizations the way their forefathers learned farming.*⁵⁵

*Organisasjon*⁵⁶ er en fellesbetegnelse som dekker virksomheter på tvers av skillet mellom offentlig og privat og mellom nonprofitt og profittsøkende. Organisasjoner varierer i størrelse og struktur, og det setter ulike krav til samhandling. Det finnes likevel mange teorier som beskriver generelle trekk ved alle typer organisasjoner. Organisasjonsteori har nettopp til hensikt å være generell, ved å vise til fellestrekk på tvers av bransjer og sektorer.

I følge Richard Scott (2003) kan organisasjoner kan studeres på ulike nivåer. Nivåene er ikke gjensidig utelukkende og det er prosesser som foregår på tvers av dem. For det første kan man studere det Scott omtaler som det sosialpsykologiske nivået, som omhandler atferd på *individnivå* og mellommenneskelige relasjoner. På dette nivået blir organisasjonen studert som kontekst, der målet er å avdekke og beskrive hvordan denne konteksten påvirker de ansattes holdninger og atferd på arbeidsplassen.

For det andre kan man studere organisasjoner på et *organisasjonsstrukturelt nivå*. Da fokuseres det på de strukturelle trekkene eller prosessene som karakteriserer organisasjoner. En analyse på dette nivået har som mål å forklare strukturelle trekk ved organisasjonen og sosiale prosesser som karakteriserer organisasjonen, enten som helhet eller i enkeltavdelinger. I mitt tilfelle vil de strukturelle trekkene tilsvare rekruttering, ansettelse, opplæring samt hvordan bransjen organiserer hvert enkelt byggeprosjekt. Scott (2003)

⁵⁵ Peter Drucker referert i Scott 2003:1.

⁵⁶ I denne oppgaven bruker jeg begrepet *entreprenørbedrift* eller *bedrift*. *Bedrift* er en organisasjon som er profittsøkende og i de fleste tilfeller privateid. Jeg er opptatt av forhold utover de økonomiske rammene. Likevel mener jeg *bedrift* er det mest dekkende begrepet.

presiserer at dersom man vil studere organisasjoner på et organisatorisk nivå vil det være fordelaktig å konsentrere seg om ulike grupper, som eksempelvis prosjektgrupper, avdelinger og team. Eller man kan undersøke ulike analytiske komponenter som for eksempel kommunikasjonsnettverk, informasjonsflyt eller arbeidsprosesser som karakteriserer organisasjonen. Jeg har avgrenset min studie til å gjelde ansettelsesstrategien og strategien omkring arbeidsorganiseringen på byggeprosjekt.

For det tredje kan man studere *miljøet* omkring organisasjoner,⁵⁷ som i hovedsak handler om hvordan organisasjonene er del av, og opererer i, et større system. Dette systemet kan inkludere lignende organisasjoner, markeder og andre private og offentlige instanser. Alle organisasjoner tar del i en rekke relasjoner og har en plassering i en større omkringliggende kontekst. I min studie omfattes denne konteksten av eksempelvis arbeidstilsynet, verneombudet, politiske bestemmelser og mediedekningen.

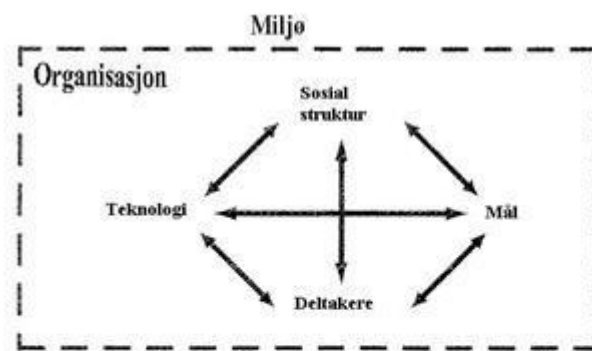
Inndelingen av organisasjoner i ulike analysenivåer kan virke vilkårlig eller ubetydelig fordi nivåene i så stor grad påvirker hverandre og fordi overgangene er flytende. Jeg mener likevel at Scotts nivåer rydder opp i det komplekse systemet som ble skissert i kapittel to, fordi det tydeliggjør de avgrensningene jeg har gjort. Mitt empiriske felt er ikke hele byggebransjen, men to utvalgte entreprenørbedrifter. Analysen i denne studien er på det organisatoriske nivået, og jeg er spesielt opptatt av hvordan dette nivået påvirker de ansattes holdninger og atferd i arbeidssituasjonen. Sagt på en annen måte; jeg skal undersøke hvordan det organisatoriske nivået påvirker det sosialpsykologiske nivået. Er det slik at de formelle organisasjonsstrukturene former de sosiale strukturene i den samme organisasjonen? Jeg skal undersøke spenningsfeltet mellom disse to nivåene for å besvare forskningsspørsmålene.

Hva er felles for alle organisasjoner?

Organisasjoner har noen felles utfordringer. Alle må definere (redefinere) sine mål, motivere sine ansatte til å nå målene og alle må kontrollere og koordinere hver enkelt ansattes bidrag. Ressurser må bli identifisert og tas i bruk av alle organisasjoner, ansatte må bli selektert, lært opp og erstattet ved behov (Scott, 2003). For å forklare hva en organisasjon er kan man altså

⁵⁷ Scott (2003) kaller det tredje nivået, ”*the ecological level*”. Jeg har oversatt det til miljøet. I denne sammenheng betyr miljø bedriftens kontekst i form av offentlige instanser, konkurrerende bedrifter, marked og media.

ta utgangspunkt i visse elementer som alle organisasjoner deler. En forenklet modell av H. J. Leavitt (1965) illustrerer trekk ved organisasjoner på denne måten:



Illustrasjon hentet fra Scott (2003:18)

Modellen viser fire interagerende variabler og hvordan de kan relateres til hverandre. Pilene rettes til og fra samtlige variabler, og viser at alle variablene påvirker eller er påvirket av hverandre. Det vil si at endring(er) i en variabel påvirker de andre variablene. Variablene er viktige hver for seg, men én variabel kan ikke isoleres fra de andre. Det vil si at organisasjonsendringer kan være veldig komplekse og omfattende siden de kan involvere flere variabler i organisasjonen, og på minst tre ulike nivåer i en organisasjon. Jeg skal nå forklare hva som ligger i de øvrige elementene i modellen.

Sosial struktur refererer til relasjoner mellom ansatte. Ifølge Scott (2003) kan man dele de sosiale strukturene inn i tre ulike analytiske komponenter.⁵⁸ Den første komponenten er den *normative strukturen*, som inkluderer normer, verdier og rolleforventninger (ibid). Disse er ikke tilfeldig organisert og kan derfor bli kalt sosiale *strukturer*.⁵⁹ Det handler om hvordan en ansatt eller en i ledelsen skal opptre og fylle den sosiale posisjonen vedkommende har. Med sosial posisjon menes den plassen man har i et system av sosiale relasjoner, nemlig arbeidsstokken.

⁵⁸ Scott (2003) refererer til Davis (1949). Davis (1949) har identifisert to komponenter; den normative og den atferdsbaserte struktur. Scott har selv lagt til den tredje, som han kaller kulturell-kognitiv struktur.

⁵⁹ Struktur et begrep som brukes for å beskrive og sammenligne måter for hvordan organismer, gjenstander og handlinger er bygget opp og/eller sammensatt. Definisjonen er lastet ned 11. mai 2008 fra <http://no.wikipedia.org/wiki/Struktur>.

Den andre komponenten er den *atferdsmessige strukturen*, som viser til hva de ansatte faktisk gjør, snarere enn til normative og kognitive beskrivelser. Dette aspektet er særlig viktig fordi det de ansatte sier at de gjør kan avvike fra hva de faktisk gjør. Scott (2003) beskriver videre at atferd som gjentar seg er spesielt interessant fordi den skaper strukturer.

I tillegg til den normative og den atferdsbaserte strukturen er det en *kulturell-kognitiv struktur*, som innebærer de ansattes tanker og forståelse av deres arbeidsoppgaver og arbeidsplass (ibid). Dette er et felles fortolkende rammeverk for alle personer i organisasjonen.

Disse tre komponentene henger sammen i varierende grad. Alle sosiale grupper, inkludert arbeidsplasser (med minst to personer), har en normativ struktur som veileder atferd, en atferdsmessig struktur som kobler deltakerne sammen gjennom nettverk, møtevirksomhet og samarbeid om arbeidsoppgaver og en kulturell- kognitiv struktur som viser til de forholdene de har delt forståelse av. Alle tre komponentene kan implisere maktstrukturer. Det kan dessuten bli påvirket av treparts-modellen, som vil bli diskutert i delkapittelet om arbeidsorganisering.

De ansatte og ledelsen, som i *Leavitts modell* kalles *deltaker*, involveres og involverer seg selv i ulik grad. I variabelen inkluderes også personer utenfor organisasjonen, som i ulik grad påvirker interne forhold i organisasjonen (Scott, 2003). Jeg har avgrenset meg til å intervjuer personer i organisasjonen, fordi jeg har valgt å definere andre deltakere som en del av det omkringliggende miljøet. Ifølge Scott kan de demografiske karakteristikkene ved de ansatte, som alder, kjønn og etnisk tilhørighet ha konsekvenser for de sosiale strukturene. Dette samsvarer med min antagelse om av arbeidsinnvandring kan ha en betydning for endrings- og læringsprosesser. Samtidig som de ansatte og ledelsen kan påvirke strukturene, påvirker strukturene de ansatte og ledelsen.

Videre viser Leavitt (1965) til at alle organisasjoner har sin *teknologi* og sine *mål*. Teknologi kan man forstå som kjernevirksomheten som gir output, i form av produkter eller konsulenttjenester. Med mål menes bedriftens mål om produktivitet. I denne studien, som jeg allerede har nevnt, handler det hovedsakelig om å møte kundens krav og dermed tjene gode penger på kort tid.

Jeg mener denne modellen er god fordi den illustrerer generelle trekk ved alle organisasjoner samtidig som den billedliggjør de tre nivåene. Den stiplede linjen illustrerer hva jeg påpekte i avgrensningen i kapittel en, nemlig at ingen organisasjoner eksisterer isolert. At linjen ikke er hel viser at forhold utenfor kan trenge igjennom å påvirke, samtidig som organisasjonen påvirker sitt omkringliggende miljø. Organisasjoner er ikke passive aktører i samfunnet. Jeg har avgrenset oppgaven fra det omkringliggende miljøet, som ligger utenfor denne modellen. Riktignok har konteksten, og alt hva den innebærer av lover, reguleringer og markedsmekanismer åpenbart en tendens til å påvirke. Men i denne oppgaven inngår det som sentrale trekk i konteksten, og jeg konsentrerer analysen omkring det som skjer *i* bedriftene.

Modellen er altså et fint utgangspunkt og fungerer bra som en modell, nemlig som en forenkling av virkeligheten. Likevel savner jeg at modellen eksplisitt tar for seg to viktige aspekter som jeg har lyst å belyse i analysen i kapittel fem. Det er generelle strukturtrekk og organisasjonskulturen.

Jeg mener det er spesielt interessant å undersøke om den *sosiale strukturen* i Leavitts modell påvirkes av generelle strukturtrekk. Modellen illustrerer ikke *generelle strukturtrekk*. Eksempler på generell strukturtrekk kan være hvor mange avdelinger en organisasjon har, om organisasjonen har en personalavdeling, hvordan produksjonen er organisert, om den samarbeider med underentreprenører og om den er hierarkisk ordnet, eller har en flatere struktur uten tydelig ledelse.

Organisasjonskulturen er, slik jeg ser det, noe som sitter i veggene og derfor så abstrakt at det er vanskelig å illustrere i modeller. Kulturen på arbeidsplass handler om "kjøreregler" (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Alle organisasjoner har regler. Det kan være formelle nedskrevne regler som flere har blitt enige om, og det kan være mer uformelle regler i form av handlinger eller væremåter som til sammen danner en organisasjonskultur (Clegg mfl., 2005). Slik jeg forstår begrepet organisasjonskultur sammenfaller det med det Scott kaller kulturell-kognitive strukturer, som er en del av den sosiale strukturen i Leavitts modell. Det vil si at jo sterkere denne strukturen er, dess sterkere står også organisasjonskulturen. En sterk kultur betyr at mange er høyst enige om hvordan man skal opptre, hva man skal gjøre og hvorfor. Det skal nevnes at kultur er et komplekst begrep med en sammensatt historie. Historien går mye lenger tilbake enn hvor lenge organisasjonsteoretikere har studert det

(Clegg mfl., 2005). Derfor er det også vanskelig å studere kultur, da er det abstrakt og informantene er bevisst sin egen organisasjonskultur.

Klausen (1992) definerer kultur som de skikker, verdier og væremåter som overføres, om enn i noe forandret form, fra generasjon til generasjon (referert i Hylland Eriksen, 1997:56). En annen definisjon legger vekt på at kultur er det som gjør kommunikasjon mulig, altså at kultur er de tankemønstrene, vanene og erfaringene som mennesker har felles og som gjør at vi forstår hverandre (Hylland Eriksen 1993, referert i Hylland Eriksen, 1997:56). Man kan si at begrepet kultur består av noe fra begge dimensjoner. Både det historiske elementet og det kommunikative. Med det historiske forstår jeg at arbeidsmoral, normer og verdier overføres fra gamle til nye personer i bedriften. Noen snakker om organisasjonskulturer som noe en organisasjon *har*. Det kan oppfattes som kulturen er mer eller mindre isolert, og at den er forholdsvis statisk og lukket. Kulturen kan alternativt forstås som dynamisk og prosessorientert, og dermed noe som kan forandre seg i takt med for eksempel en mer flerkulturell arbeidsstokk. Det vil si at organisasjonskulturen kan overføres til nye ansatte, og være en av de momentene i entreprenørbedriftene der betydningen av arbeidsinnvandring kan være synelig.

Edgar H. Schein (1997) deler organisasjonskulturen inn i tre nivåer (referert i Clegg mfl., 2005). Det første nivået er synlige trekk, i form av eksempelvis felles arbeidstøy. Nivå to innebærer normer og verdier som blir snakket om, og som deles mellom deltakerne. Mens det tredje nivået omhandler mer grunnleggende tanker om organisasjonen og verden, og blir ikke konkret uttrykt. Det former likevel avgjørelser og atferd, men er nesten umulig å konkretisere. Det kan både være vanskelig å observere og dermed vanskelig å endre. Schein (1985) definerte organisasjonskultur slik:

Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene.⁶⁰

⁶⁰ Schein (1985:9) i boken *Organizational culture and leadership* referert i Jacobsen og Thorsvik (2002:118).

Definisjonen har flere gode poeng som jeg synes tydeliggjør det læringsperspektivet jeg vil undersøke i entreprenørbransjen. I definisjonen legges det vekt på at det er et sett tanker og følelser som er felles for en gruppe. Delingen av disse tankene og følelsene gjør det til en *kultur*. Det kan være subkulturer innenfor en organisasjon (Clegg mfl., 2005). Det vil si at det kan danne seg subkulturer innenfor de tre partene i treparts-modellen i Duo og Mono. Det andre Schein påpeker som er særlig relevant for denne studien er organisasjonskulturen er *lært* og må *læres* til nye medlemmer i den sosiale gruppen. For min studie er det læring knyttet til intern integrasjon som er sentralt. Det kan nemlig handle om koordinering av arbeidet, styring av arbeidsprosesser, samhandling og hvordan bedriftene skal skape flyt. Hvordan kan det la seg gjøre å lære bort en kultur?

4.3 Læring i organisasjoner

Det kan høres mystisk ut at en organisasjon kan lære. Siden organisasjoner er enheter bestående av individer, er det naturlig å prate om at organisasjoner lærer, vet og tenker.

I noen tilfeller 'vet' organisasjonen mindre enn deres ansatte til sammen, mens andre ganger er det motsatt (Argyris og Schön, 1996). Det avhenger av hvilke systemer organisasjonen har for å dele kunnskapen. Det kan også være tilfeller der organisasjonen lager systemer som forenkler kunnskapen i modeller eller terminologi som fremstår som mindre kompleks enn den sammensatte virkeligheten. I slike tilfeller 'vet' organisasjonen mindre enn de personene den består av.

Teorier innen organisatorisk kognisjon eller læring i organisasjoner tar for seg prosesser på mikronivå. Det vil si hvordan organisasjonen utvikler nye idéer og bruker det til problemløsning (Lam, 2005). Organisatorisk læring, eller det som kalles organisasjoners kognitive evne, handler om at individer evner å ta opp kunnskap og samle dette til kollektiv kunnskap. Det omtales gjerne som organisasjonens evne til å ta opp kunnskap. Det handler altså om læring og kunnskapsprosesser hos de ansatte i en organisasjon.

De ansatte kan utvikle mentale modeller, tankesett og kunnskapsstrukturer som gjør at de evner å motta informasjon, konstruere informasjon og samtidig skape mening med arbeidet og treffe beslutninger. For at hver enkelt arbeiders mentale modell skal nyttiggjøres må informasjonen deles. Dette må det som oftest være en plan for eller systemer som fanger opp.

Kollektiv læring og kunnskapsgenerering krever sosial interaksjon og god gruppedynamikk (Lam, 2005).

Ifølge Lam (2005) vil organisasjonens sosiale kontekst påvirke dens kognitive evne og dermed dens kapasitet for radikale endringer og innovasjon. Organisasjonens kognitive evne skiller seg fra det enkelte individet ved at organisasjonen i tillegg har den sosiale dimensjonen mellom individene. Dersom hver ansatt har sin kunnskap og ikke deler eller får muligheten til det, vil ikke organisasjonen kunne utnytte sitt fulle potensial for kollektiv kunnskap. Dette kan sees i sammenheng med hva Ørstavik (2003) mener byggebransjen mangler for å kunne være innovativ, som jeg kommer til senere i dette kapittelet. Det er knyttet til det å dele en kunnskapsbase og å holde på kunnskapen over tid. Ut fra et slikt perspektiv, som setter organisatorisk kognisjon i sammenheng med læring og innovasjon, kreves det at organisasjonen med sine ansatte er kreative, lærer effektivt og skaper ny kunnskap. Det betyr at de ansatte må være del av "*shared context*" som vil kunne føre til kollektiv læring gjennom at de ansatte deler og samler sin kunnskap. All læringsaktivitet tar plass i en sosial kontekst, og det er kontekstens natur og grenser som avgjør læringsutfallet (Lam, 2005).

Hvordan læring foregår

Læring kan komme til uttrykk på ulike måter og på ulike nivåer. En form for læring kan defineres som oppdagelsen av og korreksjonen av en feil (Argyris, 2004). En feil eller mangel kan skyldes et misforhold mellom intensjonen og realiseringen av en handling. Læring forekommer når man gjør noe med det misforholdet. Beviset for læring er når man realiserer hva man hevder å ha lært. Om det resulterer i holdningsendring på et sosialt/kulturelt nivå, nye arbeidsmetoder på atferdsnivå, eller andre ansettelsesprosedyrer på et systemisk/organisatorisk nivå, avhenger av de som lærer, samt hvordan og hvorfor de gjør det. Læring foregår i nesten alt man gjør, om det er så er at man lærer at det man gjør er vanskelig, umulig eller noe man ikke vil fortsette å gjøre. Det vil si at forhold i bedriftene som ikke fungerer også kan være en form for læring og dermed interessant i denne studien.

Jeg har valgt å skille mellom *læring av* og *læring ved* i denne oppgaven. Med *læring av* mener jeg at ansatte og bedriften som helhet lærer av den kunnskapen og erfaringen som arbeidsinnvandrere bringer med seg til bedriften. Den type læring krever sannsynligvis

samhandling over tid, ettersom implementering av en idé er en omfattende prosess. Prosessen inkluderer samarbeid, kommunikasjon og utveksling av kunnskap. *Læring ved* handler om hva ansatte og bedriften som helhet, lærer *ved* bruk av utenlandsk arbeidskraft. Den er ikke direkte relatert til den kunnskapen nye ansatte bringer med seg, men kan relateres til hvordan bedriften håndterer eventuelle endringer som en flerkulturell arbeidsplass fører med seg. Det kan eksempelvis dreie seg om tilpasning og læring relatert til organisering av arbeidet. *Læring ved* setter ikke samme krav til samhandling over tid, fordi det handler om bedriftenes håndtering av arbeidsinnvandring. Et eksempel på *læring ved* kan eksempelvis være at bedriftene *lærer* at polske arbeidere har annen sikkerhetskultur, og derfor tilbyr kurs i helse, miljø og sikkerhet i norske byggeprosjekter.

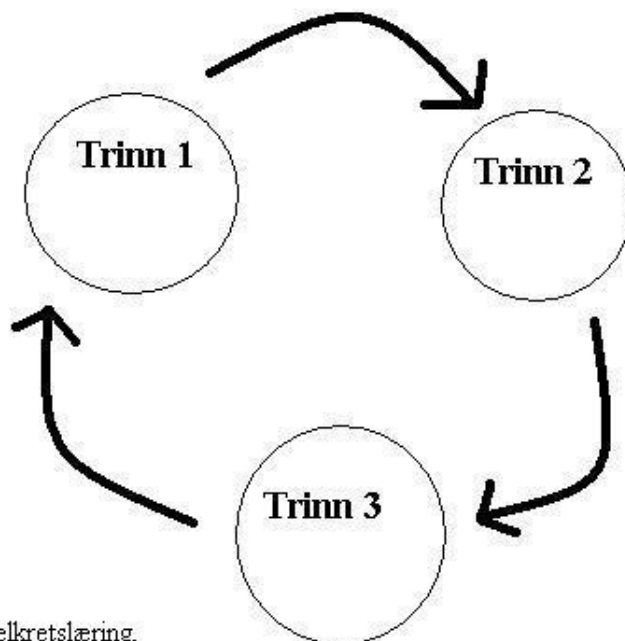
Argyris og Schön (1996) bidro tidlig med verdifulle bidrag til forskningen innen læring og organisasjon. De forklarer hvorfor det er relevant å snakke om læring og kunnskap i sammenheng med organisasjoner. De mener at organisasjoner er et oppholdssted for kunnskap som ansatte bringer med seg, nedskrevne dokumenter og organisasjonskart. For det andre kan organisasjoner representere kunnskap ved å konkretisere strategier for å gjennomføre arbeidsoppgaver, i form av rutiner og praksiser (Argyris og Schön, 1996:12-13). I begge tilfeller er det organisasjonen eller med andre ord de ansatte og/eller ledelsen som har lært denne kunnskapen. Denne tilnærmingen til organisatorisk læring er normativ og praktisk orientert.

Det normative perspektivet handler både om mønstre av atferd som truer produktiv organisatorisk læring, og mer konkrete hindringer for læring. Det praktiske perspektivet handler om at alle mennesker ifølge Argyris og Schön har handlingsteorier, "*theories of action*", programmert i hjernen. I en handling, brukes de teoriene som bygger på tidligere erfaringer. Dersom man er i en ny situasjon, vil man bruke handlingsteoriene for å generalisere på bakgrunn av tidligere erfaringer. Argyris og Schön skiller videre mellom hva mennesker faktisk gjør, og hva de sier at de gjør. Bruksteorier, "*theories in use*", er det observerbare som mennesker faktisk gjør, mens uttrykte teorier, "*espoused theories*", er det som blir uttrykt i ord, som ofte er mer akseptabel atferd. Mennesker er som regel ikke bevisst på dette skillet når de gjør handlinger som står i kontrast til det de uttrykker. Hvis personer blir oppmerksomme på at det de gjør avviker fra hva de sier at de gjør, vil en som oftest straks forklare eller bortforklare avviket.

Enkelkretslæring

Argyris og Schön (1996) skiller som nevnt mellom enkelkretslæring og dobbelkretslæring. Enkelkretslæring betyr å optimalisere ferdighet innenfor de rammene som eksisterer (ibid). Det vil si at man må definere muligheter og anskaffe den nødvendige kunnskapen for å nå en løsning på en definert utfordring.

Enkelkretslæring handler om at en ansatt eller en bedrift løser et problem ved å endre rutiner. Det er altså en trinnvis læring, også kalt inkrementell læring (ibid). Enkelkretslæring forekommer når en korrigerende av en feil er fullført samtidig som at de underliggende verdiene eller årsaken til feilen ikke blir endret. Når enkelkretslæring finner sted, stilles det ikke spørsmål ved om det eksisterer problemer i organisasjonen eller andre kritiske spørsmål om hva målet med læringen egentlig er.



Enkelkretslæring
illustrasjon hentet fra
Fivelsdal og Bakka
(1998:285)

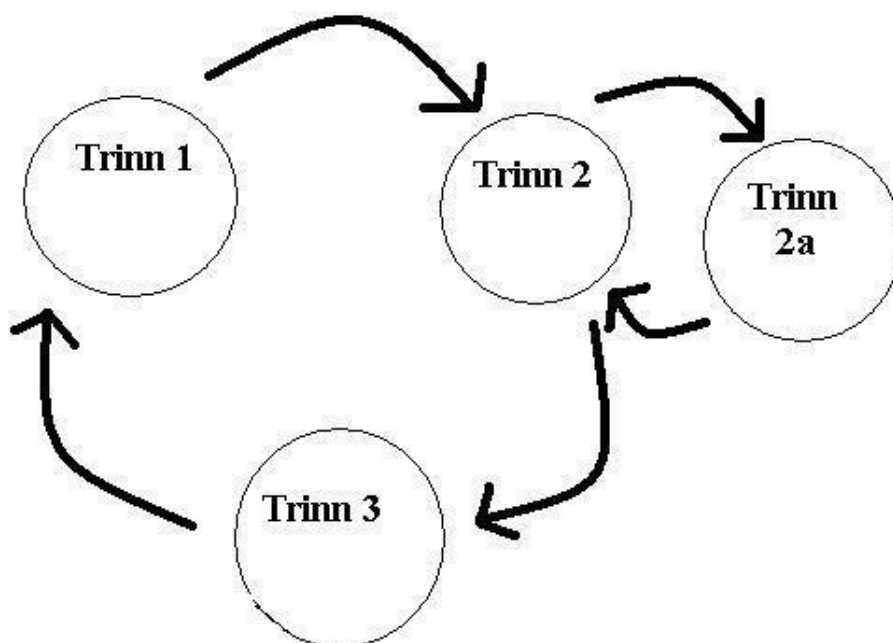
Trinn 1: På dette trinnet fanges og tolkes signaler fra omgivelsene.

Trinn 2: Informasjonen blir sammenlignet med eksisterende normer og fremgangsmåter.

Trinn 3: Iverksetter nødvendige handlinger.

Dobbelkretslæring

Dobbelkretslæring forekommer når korrigeringen av en feil fullføres i etterkant av at aktuelle verdier og praksiser blir endret seg. Man setter seg et mål for en ønsket tilstand og samtidig kontrollerer man for om målet er fornuftig. Etter at målet er satt, vurderer man hvor nær man er å oppnå det. Deretter bestemmer man seg for om målet fortsatt er ønskelig, og til slutt korrigerer man for det nye målet.



Dobbelkretslæring,
illustrasjon hentet fra
Fivelsdal og Bakka
(1998:285)

Trinn 1: På dette trinnet fanges og tolkes signaler fra omgivelsene.

Trinn 2: Informasjonen sammenliknes med eksisterende normer og fremgangsmåter.

Trinn 2a: Det settes spørsmålstegn ved gyldigheten av de eksisterende normene og fremgangsmåtene i bedriften.

Trinn 3: Nødvendige handlinger iverksettes.

Dobbelkretslæring inneholder et ekstra ledd (trinn 2a) sammenlignet med enkelkretslæring. Trinn 2a innebærer korreksjoner og forandringer i det eksisterende normsystemet (kulturen) i bedriften, eller i bedriftens politikk og målsettinger. Denne type læring påvirker rammene til virksomheten og kan derfor være kilde til konflikt. Det settes spørsmålstegn ved grunnleggende forhold som kan bety en annen prioritering eller strategi som ikke alle ansatte imøteser positivt.

Dobbelkretslæring kan oppstå når det er et avvik mellom intensjonen og de resultatene som oppnås. Det kan forekomme dersom avvikene blir oppdaget, forstått, og at noen deretter endrer grunnlaget for resultatet ved å skape endringer i bedriften. Argyris og Schön (1996) påpekte at denne formen for læring stiller nye krav til ledere og andre i bedriften, siden det er mer dyptgående endringer.

Det er mange grunner til at dobbelkretslæring er viktig for organisasjoner. Å ha inkorporerte rutiner i organisasjonene kan redusere nødvendigheten av dobbelkretsendringer. I tillegg kan rutiner stagnere for endring og begrense produksjon av ny kunnskap. Samtidig er det en spenning mellom rutiner og de ansattes valg, stabilitet og endring. Endring krever ofte store transaksjonskostnader, og bør i en viss forstand være bedre begrunnet enn stabilitet.

Dessuten må endringer være knyttet til definerte problemer eller utfordringer dersom en ansatt eller ledelsen skal få gjennomslag for det. For å ivareta et miljø for læring og endring trenger alle organisasjoner dobbelkretslæring. Når det skjer endringer av typen dobbelkretslæring inkluderer det både individuell og organisatorisk læring.

Dobbelkretslæring krever effektiv implementering da det som oftest er en omfattende prosess.

Dobbelkretslæring er mer kompleks enn enkelkretslæring fordi det handler om å endre rammene som enkelkretslæring foregår innenfor og som normalt styrer atferden.

Dobbelkretslæring handler ikke om å skaffe til veie den nødvendige kunnskapen innenfor eksisterende praksis. Det handler om å tenke gjennom oppgaven, vurdere om den løses

tilfredsstillende og dersom dette ikke er tilfelle, endre den nåværende praksisen med hva det innebærer av omorganisering.

Et illustrerende eksempel hentet fra byggebransjen kan tydeliggjøre forskjellen mellom disse gitte formene for læring. Enten kan man optimalisere helse, miljø og sikkerhets standarder innenfor de rammene slik vi kjenner dem i dag (enkelkretslæring), eller det kan settes spørsmålsteget ved hele sikkerhetskulturen i norske byggeprosjekter (dobbelkretslæring).

Læring og kunnskap

*People know more than they can tell*⁶¹

Det er ikke all kunnskap som lar seg forklare i teoretiske prinsipper. Det kan nemlig dreie seg om erfaringsbasert kunnskap som er nedfelt gjennom praksis, og deretter inngår i rutiner og prosedyrer. Gjennom lærlingtiden i byggebransjen har man en unik mulighet til å lære gjennom praksis. Det er ofte vanskelig å lære bort noe man selv ikke er klar over at er en spesifikk arbeidsmetode, men heller noe en arbeidende kropp har lært seg gjennom erfaring. Hvis man skal lære av en slik erfaring eller lære dette bort, må man iaktta og deretter prøve det selv. Slik erfaring kan man ikke lese seg til. Kjeldstadli (1989) beskriver hvordan opplæringen og overleveringen av kunnskap foregikk på fabrikken Kværner. Arbeidsplassen fungerte som en skole, der folk lærte gjennom å bruke redskap og kroppen i stedet for teori og ord. Ifølge Kjeldstadli (1989) fungerte læringen best når arbeiderne bokstavelig talt *samarbeidet*, fordi kunnskapen og ferdighetene var nærmest taus.

Kunnskap som må læres gjennom erfaring og samarbeid kan kalles taus kunnskap. Det handler ifølge Michael Polanyi om at mennesker kan gjøre handlinger de selv ikke kan gjøre rede for hvordan de gjør. Polanyi (1962;1983) delte mellom eksplisitt og taus kunnskap, et skille som fortsatt dominerer debatten omkring begrepet kunnskap (referert i Clegg mfl., 2005). Et illustrerende og velkjent eksempel på at man kan vite mer enn man kan forklare, er å sykle. De fleste kan det, men de færreste kan beskrive hvordan de gjør det med ord. Den tause kunnskapen er ifølge Polanyi den kunnskapen som faktisk blir brukt, mens den eksplisitte referer til den kunnskapen som man bevisst kan prate om og reflektere over

⁶¹ Polanyis utsagn hentet fra *Organizations as knowledge systems*. Det er Polanyis grunnleggende idé.

(Clegg mfl., 2005). Polanyi la vekt på at taus kunnskap ikke er en uforanderlig ting, men en prosess (referert i Mylonopoulos og Tsoukas, 2004:91).

Ikujiro Nonaka (1995) videreførte Polanyis teori om taus vs eksplisitt kunnskap. Nonaka la vekt på at den eksplisitte kunnskapen er den formaliserte og målbare kunnskapen som man kan dele og tydelig kommunisere. Mens taus kunnskap beskrev Nonaka som den kunnskapen som består i tanker, verdier og perspektiver som de ansatte tar for gitt. Det samsvarer altså med hva Schein (1997) beskrev som nivå tre i sin forståelse av organisasjonskultur. Slik jeg forstår organisasjonskultur i Scheins forklaring, kan kulturen bidra til at det ikke blir et gap mellom det formelle i organisasjonen og hva som faktisk blir gjort i organisasjonen. Det kan for eksempel handle om småprat, humor, ironi og vanlig sosial omgang (Clegg mfl., 2005), og det kan ifølge Nonaka (1995) ikke bli eksplisitt. For å lære taus kunnskap må man derfor sosialisere med andre, først da kan ansatte lære koder og regler for atferd i organisasjonen (Nonaka, 1995).

Dette skillet mellom taus og eksplisitt kunnskap kan virke noe unyansert. Man skal være bevisst op at det finnes flere nivåer av kunnskap med nyanser på alle nivåene. Det er imidlertid et interessant og viktig skille, fordi det illustrerer at det ikke er alt man gjør som man kan gjøre rede for. I noen tilfeller er det riktignok ikke sikkert det er behov for å kunne forklare ens atferd.

Kunnskap kan også være en barriere for læring. I tilfeller hvor ansatte eller ledelsen *vet* at de har den kunnskapen som trengs og dermed ikke trenger på å vite mer, kan kunnskap i seg selv være en barriere. Ansatte eller ledelsen kan være helt overbevist om at de har det beste produktet, prosessen og/eller systemet. Dermed brukes lite ressurser på å oppdatere kunnskapsnivået. Det vil si at suksess og mye kunnskap kan stagnere læringsprosesser (Clegg mfl., 2005).

Alle individer har sin kunnskap og sine erfaringer og ferdigheter, og det er organisasjonens oppgave å utnytte denne kunnskapen på en best mulig måte (Nonaka, 1991). Det er først når læring tas opp at læringen kan føre til endringer. Om det foreslås en ny rutine, er det først når flere personer endrer atferd at det kan føre til endringer.

4.4 Organisasjonsendring

Organisasjonsendring kan skje på alle tre nivåene i organisasjonen. Det kan handle om organisatorisk endring i liten eller stor skala, strategisk eller operasjonell, menneskeorientert eller teknologifokusert (Lam, 2005). Uansett må endringene følges opp og effektivt bli satt ut i live i bedriften. Endringer kan enten være planlagt, forutsett eller overraskende.

Uansett har enhver form for organisasjonsendring det til felles at det verken er enkelt eller smertefritt. Endringer kan rett og slett virke vanskelig for aktørene som deltar. Derfor er det ofte at bedriften i hovedsak beholder det formatet den kjenner (Clegg mfl., 2005). Det vil med andre ord si at dobbelkretslæring forekommer sjeldent, da det krever omfattende endringer av eksempelvis et verdigrunnlag. Derfor er mange endringer inkrementelle (trinnvis). Det samsvarer, slik jeg oppfatter det, med hva Argyris og Schön (1996) kaller enkelkretslæring. I min analyse er det interessant å undersøke hvilke type læring endringene kan karakteriseres som. For at en organisatorisk endring skal være varig, krever det at alle aktører endrer sin praksis. Om ikke praksisen er endret for alle, kan endringene tendere å gå tilbake til gamle mønstre.

Begrepene organisasjonsendring, organisatorisk innovasjon, og organisatorisk læring, blir brukt om hverandre (Lam, 2005). Slik jeg oppfatter Lam (2005) kan organisasjonsendring og organisasjonslæring være former for, eller elementer i, organisatorisk innovasjon. Ved endringer gjør organisasjonen noe annerledes, mens når den innoverer gjør den noe på en ny måte eller produserer noe nytt. Det er vanskelig å beskrive organisasjonsendring uten å nevne begrepet organisatorisk innovasjon. Ofte faller organisatorisk innovasjon utenfor klassiske innovasjonsstudier og innovasjon faller utenfor feltet organisasjonsteori. Lam (2005:115) definerer organisatorisk innovasjon som skaping, implementering eller adoptering av en ny idé eller atferd i organisasjonen.⁶² Det handler om organisasjonens evne til læring og om hvordan organisasjonen forholder seg til radikale endringer i miljøet. Organisatorisk innovasjon er slik jeg har beskrevet begrepet endring, et særtilfelle av endring i organisasjoner.

⁶² Min oversettelse.

Begrepene er altså delvis overlappende. I tillegg er begrepene og teoriene som de er relatert til, i stadig endring. Dermed kan endring være læring. Læring kan også føre til endringer (Clegg mfl., 2005). I analysen legger jeg ikke vekt på å skille de ulike begrepene for å kategorisere arbeidsprosesser innenfor disse. Jeg ser det heller ikke som relevant å gjøre rede for organisasjonsendringer i seg selv, i henhold til mine problemstillinger. Jeg er derimot opptatt av hvorvidt endringene kan sees i sammenheng med arbeidsinnvandring og om endringer i arbeidskraftsstrategien kan forstås som en helhetlig læringsprosess.

Arbeidsinnvandring gir bedrifter nye muligheter for en endret arbeidskraftstrategi, noe både Mono og Duo har benyttet seg av. Mitt hovedanliggende er å undersøke om bransjen er tilpasningsdyktig i møte med arbeidsinnvandring. Dette blir belyst i analysen i kapittel fem.

Flerkulturelt mangfold på arbeidsplassen

Flerkulturelt mangfold kan sees som en organisatorisk ressurs (Brandi mfl., 2004). I første kapittel nevnte jeg at personers ulike praksiser som møtes, kan sette i gang tankeprosesser angående om man løser arbeidsoppgavene sine på den beste måten. Flerkulturelt mangfold kan faktisk sette hele virksomheten i stand til å se flere og nye perspektiver (ibid). Det forutsetter som sagt anerkjennelse av den nye kunnskapen og samtidig forutsetter det inkluderingsledelse (organisasjonsstrategi der ledelsen inkluderer alle). Inkluderingsledelse kan skape en dynamisk arbeidskultur med større innovasjonsevne fordi man utnytter alle medarbeidernes potensial (Brandi mfl., 2004). Det kan det være kostbart å overse mangfoldet. Hvis man ikke tar hensyn, eller lager systemer for å ivareta alle i organisasjonen, kan det føre til en rekke konsekvenser (ibid). Konflikter, dårlig kommunikasjon, fordommer, diskriminering og stor gjennomtrekk av ansatte er eksempler på dette.

Hvis det er lite kunnskap om ulike nasjonaliteter eller grupperinger på en felles arbeidsplass kan det ifølge Triandis (1994), skape større kulturell avstand. Mens intragrupperelasjoner henspiller på relasjoner innenfor en gruppe, er intergrupperelasjoner mellom grupperinger (ibid). Det kan danne seg nasjonale grupperinger, med lite kontakt på tvers av grupper. I intergrupperelasjoner kan medlemmer av en gruppe rette oppmerksomheten mot en hel gruppe (ibid). Intergrupperelasjoner basert på nasjonalitet, kan skape et skille mellom ”oss” og ”dem”. Det kan føre til en oppfattelse av ulikhet mellom gruppene, som i noen tilfeller ikke eksisterer. Om det eksisterer ulikheter, trenger ikke ulikhetene å føre til konflikter.

Kunnskap og kontakt på tvers av grupper, kan minske sannsynligheten for fordommer og konflikter. Det kan bety at gjennom samhandling lærer personene hverandre å forstå, som i noen tilfeller kan føre til organisasjonsendringer.

Noen studier har vist at delte mentale fortolkende modeller, øker organisasjonens evne til å prosessere og fortolke informasjon. Dermed fremskyndes organisatorisk læring, og øker evnen til tilpasning (Lam, 2005). Andre hevder derimot at organisatoriske fortolkende skjemaer kan skape "*blind spots*" i beslutningsprosesser og dermed kan de blokkere organisatorisk endring (ibid). I en organisasjon kan det tenkes at den etablerte staben har felles fortolkende modeller, som den midlertidige ansatte ikke i like stor grad tar del i. Det kan skape en "propp" i arbeidsflyten eller det kan stimulere de andre ansatte til å gjøre endringer fordi de ser sitt arbeid på en ny måte. Å se sitt arbeid på en ny måte kan resultere i læringsprosesser og tilpasning. Det er imidlertid ikke alle som har samme tilgang på makt til å gjøre sine endringer gjeldende, uavhengig av etnisk bakgrunn. Når et flerkulturelt mangfold i form av ulike utdannelsebakgrunn og arbeidserfaring samarbeider kan det resulterer i et mer dynamisk miljø som kan motvirke en eventuell treghet i systemet.

4.5 Organisasjonsendring og læring i byggebransjen

Byggebransjen har, gjennom sin organisering, sine forutsetninger for organisasjonsendring og læring. Det er interessant å undersøke om de typiske trekkene ved bransjen tilpasses og endres i takt med økt arbeidsinnvandring. Som jeg har belyst i kapittel en, er de typiske trekkene for byggebransjen følgende: at den er midlertidig og prosjektstyrt, at arbeidslagene er sammensatt av et bredt spekter av ulike fag, underentreprenører og – leverandører som har ansvar for ulike fagområder og ulike trinn av byggeprosessen, at alle aktører har sin agenda, nemlig å gjøre jobben sin billigst mulig på kortest mulig tid, at det er høy kompleksitet i dagens byggeprosjekter som setter spesielt høye krav til flyt i arbeidsprosessen og samhandling og at hvert byggeprosjekt er unikt med tanke på fremgangsmåte, byggestil, beliggenhet og sammensetning av ansatte. Byggevirkksomheten er dessuten i stor grad kulturspesifikk blant annet på grunn av klimaforskjellene. I Norge er det for eksempel tradisjonelt sett vanlig å bruke tre og stein som grunnmaterialer i alt byggeri (Ørstavik mfl., 2003). Det betyr at fagpersoner i forskjellige land har ulike erfaringer som gjør seg gjeldende i praksis.

Bransjen bærer videre preg av hyppige endringer i arbeidsstokken, samtidig som at det stilles krav til fornyelser og nytenkning fordi hvert bygg skal ha sitt særpreg. I tillegg er bransjen sterk konjunktursensitiv. Behovet for endring og organisasjons-utvikling i byggebransjen er derfor vesentlig (Klemsdal, 2003).⁶³ Samtidig kan trekk ved arbeidsorganiseringen bidra til at organisasjonsutvikling er vanskelig i praksis. At den er midlertidig og prosjektstyrt, ser ut til å stå i kontrast til at organisasjonsutvikling og -læring på sin side forutsetter stabilitet og kontinuitet for at det skal bli bærekraftig.

Stadige krav om tilpasning til nye prosjekter kan tenkes å gi en fleksibel organisering, eller det kan kreve flere rutiner og en hierarkisk organisering. For eksempel kan man tenke seg at det i byggebransjen er sterk hierarkisk organisering på prosjektnivå. Det settes også krav til at entreprenørbedriftene må endre seg raskt på grunn av byggeprosjektene midlertidige karakter. I det henseende kan en tenke seg at bransjen er organisk og at den møter kravene om raske endringer.

Samspillet i byggeprosessen

Bygg- og anleggsbransjen er gjennomgående preget av mange små bedrifter og enmannsforetak. De senere årene har antall utenlandsk registrerte bedrifter med oppdrag i Norge økt. I tillegg til at bruken av utenlandsk registrerte underentreprenører og enmannsforetak har økt. EU-utvidelsen påvirker dermed bedrifter i bransjen, også de som ikke direkte benytter utenlandsk arbeidskraft. Dette fordi arbeidsprosessene er prosjektstyrt og med mange aktører involvert, der de som samhandler kan bli påvirket av at prosjektet er flerkulturelt og flerspråklig.

Prosjektets arbeidsprosess igangsettes idet en byggherre (investor, eiendomsutvikler, offentlig/privat bestiller/utbygger) ønsker å få oppført et bygg (Ørstavik mfl., 2003). I en del sammenhenger, som når staten er byggherre, er prosjektet lagt ut på anbud, mens når det er privat, kan byggherren selv velge en entreprenør. Videre kan et byggeprosjekt være organisert slik: Første fase av prosessen består i (for-) prosjektering, der arkitekter og

⁶³ Klemsdal har utført en litteraturstudie som er en del av et større forskningsprosjekt. Dette heter *Frafall og ustøting i bygg- og anleggsnæringen*, og er gjennomført ved Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). Arbeidsforskningsinstituttet er et heleid statlig aksjeselskap for handlingsorientert arbeidslivsforskning nasjonalt og internasjonalt. Lastet ned 16.mars 2008. http://www.afi-wri.no/modules/module_123/proxy.asp?D=2&C=404&I=3055&pId=0&mids=a324a325a

konsulenter blir enige med byggherren og eller entreprenøren om videre fremdrift (ibid). Bransjen opererer med ulike former for entrepriser, med ulik myndighet for prosjektering og prosjektstyring. Det vil også si ulik ansvarsfordeling og risikofordeling mellom aktørene, noe som også påvirker nye løsninger, nytenkning og innovasjon (ibid). Når bygget er ferdig prosjektert, overleveres arbeidstegningene til en eller flere entreprenører som skal oppføre bygget. Da engasjeres underleverandører, entreprenører og byggvareprodusenter. Prosjektleder for byggingen kan være hovedentreprenøren, en ekstern, innleid rådgiver, eller byggherren selv. I byggeprosjektene jeg studerte, var Mono og Duo hovedentreprenøren. Jeg studerte først og fremst samspeillet på individnivå, og hvilke betydning arbeidsinnvandring hadde for en fra før kompleks organisering.

Kompleks organisering kan skape utfordringer

I dette komplekse systemet og i en bransje med så mange usikkerhetsmomenter er det interessant å se hva tidligere forskere har pekt på av utfordringer knyttet til organisasjonsendring og læring på byggeprosjekter. Det er sentrale innovasjonsutfordringer og viktige hindringer for innovasjon i byggebransjen (Ørstavik mfl., 2003). I rapporten deres konkluderes det med tre hovedbarrierer for innovasjon særskilt i byggebransjen. For det første er det lite effektive markedsarenaer og høye kostnader knyttet til koordinering og samhandling mellom aktører. For det andre er det sviktende utvikling og utnyttelse av kompetansebasen. Etter endt byggeprosjekt, opphører samarbeidet og i mange tilfeller spres kompetansen som er opparbeidet utover til andre prosjekter. For det tredje er det flere statlige institusjoner som spiller mange og i noen tilfeller motstridende roller (ibid). Disse hovedbarrierene kan sies å være mer eller mindre i tråd med de utfordringene jeg har identifisert knyttet til den spesifikke arbeidsorganiseringen.

Byggeprosjektene er meget komplekse prosesser med mange ulike aktører, og at det kan by på utfordringer av ulike grunner. De ulike aktørene kommer gjerne fra ulike miljøer, og ulike arbeidskulturer som kan føre til at de har ulike kompetansebasen. Denne kompleksiteten og den usikkerheten dette medfører, kan forårsake dårlig kompetansedeling og informasjonsflyt. Kompetanse akkumuleres ikke slik bransjen skulle ønske, verken mellom aktørene eller internt i en bedrift. Forskningen viser at bransjen har utfordringer knyttet til innovasjon, forstått som å utvikle og bruke ny kunnskap. Det finnes heller ikke tilstrekkelige metoder

eller rom for å oversette kunnskap mellom aktører eller for å koble sammen ulik kunnskap (ibid).

Studien gjennomført av Klemsdal (2003) tar for seg norsk og internasjonal forskning på organisasjon og arbeidsmiljø innenfor bygg- og anleggssektoren i nyere tid. Studien går fram til 2003 noe som betyr at den ikke omfatter forskningen i kjølvannet av EU-utvidelsen i 2004. Studien konkluderer med at det største potensialet for byggebransjen er ”å sette den enkelte ansatte i sentrum”. Med det menes at ethvert utviklingsarbeid i bransjen bør ta utgangspunkt i at det først og fremst er den enkelte arbeidstaker som skal få bedre arbeidsvilkår (Egan-rapporten fra 1998 referert i Klemsdal, 2003). Han referer også til rapporten *Rethinking construction* (2000), som i grove trekk, handler om å sette de ansatte i sentrum for å gjøre bransjen til et bra sted å arbeide. På tross av at forskningen viser til et tidsrom før EU-utvidelsen, er det interessant også i dag ettersom flere entreprenørbedriftene har endret sin arbeidskraftsstrategi.

For å forstå bransjen må man se på hvilken betydning globaliseringen har hatt på byggenæringen på alle tre nivåene. Fra slutten av 1960-tallet er byggeprosjektene blitt mer konsentrert innenfor de rikeste industrilandene (Drewer, 2001 referert i Klemsdal, 2003). I dag dominerer de rike landene om lag 80 til 90 % av all global bygg- og anleggsaktivitet. Det kan være av direkte eller mer indirekte art, i form av underentreprenører, designkonsulenter og materialprodusenter (Drewer 2001, Macgrath-Champ & Carter 2001 referert i Klemsdal 2003). Det er derfor oppsiktsvekkende at mindre økonomisk utviklede land står for 2/3 av den totale arbeidsstokken innenfor byggebransjen på verdensbasis (ILO International Labour Organization 2001, referert i Klemsdal 2003). Tallene kan enten beskrive at bransjen mer arbeidsintensiv i visse land, eller tallene kan også henspille til at det er en strøm av arbeidere som beveger seg fra mindre økonomisk utviklede land eller land med svingninger i arbeidsmarkedet, eksempelvis Polen, til rikere industriland i Vest-Europa.

Slike strømninger kan sette andre krav til flerkulturell kompetanse og evnen til å lede flerkulturelle arbeidsmiljøer i bransjen, ifølge Low & Leong (2002). Disse strømmene er blitt forsterket etter EU-utvidelsen og aktualiserer forskningsspørsmålene. Hvordan håndterer bedriftene det, og hva skjer i praksis på bedriftsnivå? I Klemsdals rapport beskrives mangfold i byggebransjen som en måte å utvide takhøyden for individuelle forskjeller når det gjelder bakgrunn, arbeidsmetoder og personlighet. Videre ble det beskrevet at en

oppfølgende handlingsplan basert på en studie gjort i 2000 (Klemsdal, 2003). Der legges det blant annet vekt på at mangfold på arbeidsplassen krever at ansatte utvider sin forståelse av hva organisatorisk mangfold samtidig med like muligheter på arbeidsplassen handler om.

Etter Klemsdals litteraturstudie ble skrevet, har omfanget av arbeidsinnvandring til Norge økt. Dette antar jeg at kan ha påvirket forutsetningene for endrings- og læringsprosesser. Det kan føre til et større gap i den individuelle kompetansebasen, samtidig som det kan bety tilførsel av kunnskap som byggebransjen i Norge ellers ikke ville fått. Siden studien fra Klemsdal (2003), eller studiene han refererer til, ikke tar for seg endringene etter EU-utvidelsen, er det særlig interessant å undersøke hvilken betydning arbeidsinnvandring har og hvilken betydning ansettelsesstrategiene påvirker sosiale forhold i bedriftene.

4.6 Fra teori til empiri

For at kunnskap skal anerkjennes og for at arbeidsprosessene skal flyte har informantene selv påpekt viktige momenter som jeg gjennom kodingsprosessen har plassert i tre kategorier; *kommunikasjon, samarbeid og ledelse*. Disse begrepene er mitt koblingsfelt mellom teori og empiri. De tre kategoriene er avgjørende for alle organisasjoner, derfor er det ikke overraskende at de jeg har intervjuet har vektlagt temaer knyttet til dette. Hvorfor er det i tilfelle særlig viktig i byggebransjen og eventuelt spesielt viktig på en flerkulturell arbeidsplass?

Kommunikasjon

*One cannot not communicate*⁶⁴

All atferd er *kommunikasjon* (Grennes, 2002). Det vil si at alt mennesker gjør som blir mottatt av andre, er kommunikasjon. Også hvis man ikke responderer på en tiltale, er det kommunikasjon. Dessuten kan en organisasjon som helhet kommunisere (Clegg mfl., 2005). Det betyr at det ansatte oppfatter at organisasjonen (deltakere i organisasjonen) gjør eller

⁶⁴ Clegg mfl. 2005:304.

ikke gjør, er kommunikasjon. Organisasjonens politikk og kultur sender signaler om holdninger og verdigrunnlag.

Ifølge Grennes (2002) er *informasjon* et sentralt begrep i definisjonen av kommunikasjon. Informasjon kan ofte handle om reduksjon i usikkerhet, og derfor være oppklarende. Ifølge Bateson (1972) handler kommunikasjon om en handling som kan gjøre en forskjell (referert i Grennes, 2002). Det vil si at den informasjonen som når frem til mottakeren, kan utgjøre en forskjell som i denne sammenhengen kan defineres som informasjon. Det er altså en sirkulær argumentasjon.

Kommunikasjon er en dynamisk prosess som alltid opptrer i en kontekst. Konteksten kan sees som sirkler der den ytterste rammen formes av deltakernes biologiske og kulturelle forutsetninger (Grennes, 2002). Denne prosessen kan bli mer utfordrende med hensyn til tid og energibruk når de involverte partene har ulik omgangsform og erfaringsbakgrunn, i tillegg til ikke å ha samme morsmål. Når organisasjonen øker med henhold til mangfoldighet, kan det kreve mer av sender og mottaker.

Kommunikativ kompetanse er avhengig av at aktøren evner å analysere, forutse, kontrollere og reflektere. Det kan for eksempel være en utfordring dersom en ikke behersker arbeidsspråket fullstendig. Siden kommunikasjon foregår innenfor en kontekst som er historisk bestemt av kulturelle normer og oppfatninger, er også kultur den type kontekst som ofte vektlegges i studier av kommunikasjon. Ifølge Grennes (2002) kan fravær av et kulturelt fellesskap føre til store problemer knyttet til effektiv kommunikasjon. I denne sammenhengen vektlegger Grennes (2002) videre at dette ikke må overvurderes og at man ikke skal glemme betydningen og viktigheten av nonverbal kommunikasjon.

I denne studien er det interessant å diskutere kommunikasjon i forhold til flerspråklighet. Hvordan kan ansatte og ledelsen kommunisere med hverandre på et byggeprosjekt når ikke alle snakker samme språk?

Samarbeid

Samarbeid er noe som skapes i samhandling med andre, der man utveksler tanker, meninger eller synspunkter (Clegg mfl., 2005). Samarbeid kan knyttes til relasjoner mellom to eller flere aktører på de tre ulike nivåene i bedriften. Det kan handle om samarbeid mellom

individer ute på byggeprosjekter, det kan handle om samarbeid mellom ulike involverte parter og det kan handle om samarbeid på et internasjonalt nivå mellom mottaker- og avsenderlanda.

Tillit kan, ifølge Tian Sørhaug (1996), sees som en av betingelsene for samhandling. Det handler om å stole på at andre mennesker gjør det som er forventet av dem. Det vil si at de hendelsene som er forventet at kommer, faktisk kommer. Hvis det er tillit til stede i relasjoner mellom mennesker, er det også et godt utgangspunkt for god og effektiv kommunikasjon. Tillit handler om gjensidige forventinger. Videre mener Sørhaug (1996) at all organisering på en arbeidsplass blant annet basert på tillit og makt. Ifølge Gilbert W. Fairholm (1994) kan asymmetriske maktforhold virke nedbrytende for å utvikle et tillitsforhold.

Byggebransjen som er et komplekst system av ulike involverte aktører, vil kreve tillit for å skape et godt samarbeid. Tillit kan oppstå mellom ansatte, mellom personer i en prosjektgruppe, og/eller mellom aktører i byggeprosjekt. Samarbeid og tillit kan læres gjennom samhandling, noe som kan tid (ibid).

Ledelse som relasjon

Ledelse kan forstås som en relasjon (Sørhaug, 1996). Sørhaug legger videre vekt på at det ikke er teoretisk fruktbart å låse seg til en fast teoretisk definisjon av hva ledelse er. Ledelse kan sees som en prosess der teamleder må få og ta både makt og tillit ovenfra og nedenfra i organisasjonens hierarki (ibid). Det er altså en sosial prosess som oppstår i relasjonen mellom deltakerne, og inkluderer makt og tillit.

I min oppgave er det ledelse i betydningen av basens rolle som er interessant, i tillegg til prosjektledelse. En bas er en leder for et arbeidslag, som har ansvar for at arbeiderne leverer til rett tid og rett kvalitet. Ledelse på høyere nivå er ikke relevant i denne fremstillingen, utenom ledelsens forståelse av og tilnærming til omfanget av arbeidsinnvandring. Ledelsen sentralt er nemlig ikke sterkt involvert i byggeprosjektene når det gjelder arbeidsorganiseringen og håndteringen av en flerkulturell arbeidsstokk. Styring av hvert enkelt prosjekt er i stor grad overlatt til prosjektledelsen med få føringer fra ledelsen sentralt.

Det skal imidlertid nevnes at i henhold til økonomisk styring og tidsrammen er det mer innblanding fra ledelsen sentralt.

Makt er som nevnt et sentralt aspekt ved ledelse. Det kan nemlig være ulik fordeling av makt mellom de tre partene som jeg har omtalt som treparts-modellen. At ikke alle har like stor innflytelse på arbeidsplassen kan handle om individuell makt eller strukturell makt. Med strukturmakt menes makt som er bygget inn i en struktur, og dermed ikke vil kunne knyttes til et individ eller aktør. Det kan for eksempel være bygget inn i sosiale strukturer slik jeg illustrerte det med Leavitts modell. Dessuten kan makt være bygget inn i systemer og i formelle strukturer. Da er det også relevant å undersøke hvordan det påvirker formell og uformell ledelse.

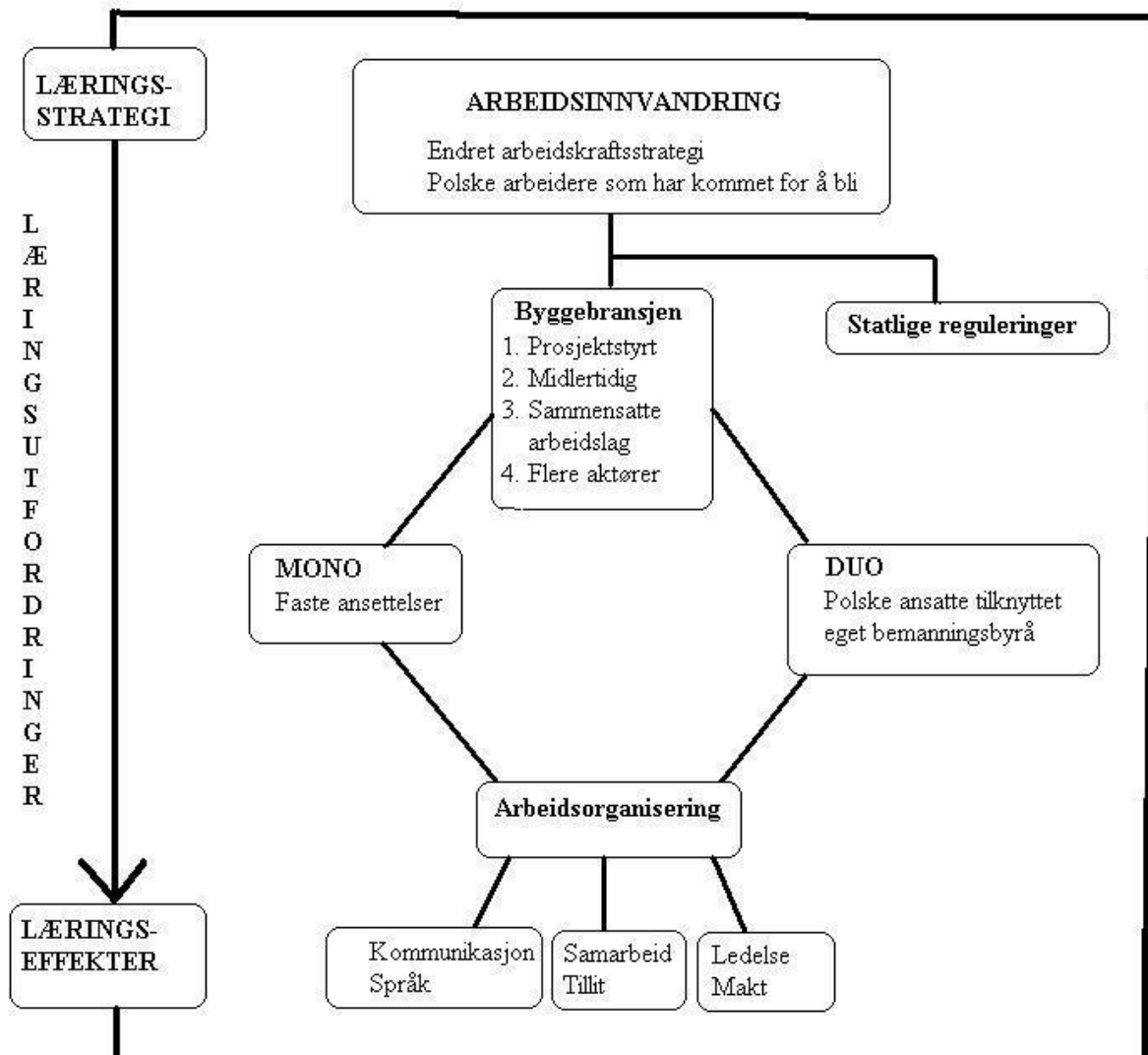
Til sammen har jeg nå vist trekk ved ulike sider av arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring. Alt det jeg har vist til nå danner et analytisk rammeverk.

Analytisk rammeverk

Organisasjoner kan studeres på ulike nivåer. Nivåene flyter over i hverandre og påvirker hverandre samtidig som de tydeliggjør at arbeidsinnvandring kan ha ulik betydning på ulike nivåer. Ifølge Scott (2003) kan det sosiale i organisasjoner være like avgjørende for bedriftenes organisering som det omkringliggende miljøet og bedriftens interne strukturer.

Derfor skal jeg undersøke hvilken betydning arbeidsinnvandring har i de to utvalgte entreprenørbedriftene tatt i betraktning de spesifikke trekkene ved arbeidskraften, reguleringene og bransjen. Organisasjonsteori slik jeg har brukt den her, fremstilles generell og problematiserer dermed ikke at det kan være store variasjoner mellom bransjer. Derfor har jeg lagt vekt på de spesifikke karakterstikkene som kjennetegner byggebransjen. Jeg tok først utgangspunkt i temaer som alle organisasjoner må forholde seg til, nemlig rekruttering, ansettelser, opplæring, organisering av arbeidet og insentivsystemer. Men jeg avgrenset senere min studie til å gjelde ansettelsesstrategiene og arbeidsorganiseringen.

Jeg antok at en flerkulturell og flerspråklig arbeidsstokk kan sette andre krav til bedriftene i forhold til samhandling, koordinering, tilrettelegging og styring av arbeidsprosesser. I illustrasjonen på følgende side viser jeg elementer i analysen.



Analytisk rammeverk. Egen illustrasjon

Utgangspunktet for oppgaven og dermed for denne analytiske illustrasjonen er forventningen om at arbeidsinnvandring kan påvirke endrings- og læringsprosesser i byggebransjen. Omfanget av arbeidsinnvandring kan føre til økt kompetanse- og kunnskapsoverføring på tvers av landegrenser. En flerspråklig og flerkulturell arbeidsstokk kan også sette andre krav knyttet til samhandling, koordinering, tilrettelegging og styring av arbeidsprosesser på byggeplasser. I illustrasjonen har jeg kalt det læringsutfordringer. Jeg har knyttet informantenes utsagn opp mot utfordringer i arbeidsflyten. Det kan også betegnes som læringsmuligheter. I læringsutfordringer, ligger et læringspotensial, og dermed muligheter.

5. Kan arbeidsinnvandring gi langvarig læring?

I dette kapittelet presenteres hovedfunn og en analyse av innsamlet data, i lys av relevant litteratur. Med grunnlag i teorien som ble presentert i forrige kapittel, og empirien fra casebedriftene, vil hovedvekten være på temaene ansettelsesstrategi og arbeidsorganisering. Forskningsspørsmålene jeg skal diskutere er i hvilken grad de formelle strukturene i bedriftene kan påvirke de sosiale forholdene på byggeprosjektene og hvilken betydning arbeidsinnvandring har for endrings- og læringsprosesser i entreprenørbedriftene.

For å besvare det første forskningsspørsmålet tar jeg utgangspunkt i ansettelsesstrategien til hver av bedriftene. Jeg sammenligner casebedriftenes ansettelsesstrategi for å diskutere hvorfor de har valgt en ulik tilnærming til utenlandsk arbeidskraft. Deretter skal jeg undersøke om ansettelsesstrategien kan betraktes som en læringsstrategi i form av enkel- og dobbelkretslæring, og i tilfelle hvordan. For å kunne besvare om de formelle rammene for ansettelsesformen faktisk påvirker de sosiale forholdene med vekt på integrering, må jeg først beskrive arbeidsorganiseringen.

Arbeidsorganiseringen vil også bli greid ut om for å besvare det andre forskningsspørsmålet. Informantene i begge bedriftene vektlegger som nevnt tre temaer som angår arbeidsflyten på byggeprosjektene, nemlig *kommunikasjon, samarbeid og ledelse*. Med utgangspunkt i disse temaene og sammenligning mellom bedriftene ønsker jeg å diskutere læringsutfordringene. Det vil bli diskutert om arbeidsorganiseringen kan sees som en læringsstrategi der begrepene enkel- og dobbelkretslærings står sentralt. Er det former for *læring av og/eller læring ved* i bedriftene? Mot slutten av kapittelet blir det diskutert om bruken av utenlandsk arbeidskraft kan forstås som en helhetlig læringsprosess på alle tre nivåer i bedriftene – hvorfor det er eller hvorfor det ikke er læringseffekter.

5.1 Ansettelsesstrategi som formell ramme

Med ansettelsesstrategi mener jeg den tilknytningsformen bedriften har valgt for utenlandsk arbeidskraft. Rekruttering, tilknytning, mottakelse og opplæring flyter i hverandre og er alle en del av strategien. Det er selve ansettelsesformen som skiller de to casebedriftene mest.

Begge bedriftene har stort sett rekruttert utenlandsk arbeidskraft på samme måte og tilbyr samme opplæring, men skiller seg fra hverandre når det gjelder tilknytningsform.

I byggeprosjektene bruker begge bedriftene ansatte fra sin egen arbeidstokk, samtidig med at de har knyttet til seg underentreprenører, under-underentreprenører og leverandører. I tillegg kan de leie inn arbeidskraft fra ulike innleiefirmaer, som blant annet avhenger av prosjektets størrelse. Jeg skal nå beskrive hver av bedriftenes ansettelsesstrategi.

Ansettelsesstrategi i Mono

Mono ønsker utenlandsk arbeidskraft velkommen og forholder seg til dette som en nødvendighet fordi de ikke klarer å rekruttere nok personer fra Norge. Bedriften ønsker å ansette personer som de vet kan gjøre en god jobb, for dermed å dekke et stort behov for kompetent arbeidskraft. Viseadministrerende direktør uttaler følgende om dette:

Vi er kun interessert i faste ansettelser, i tillegg har vi leid inn fra Adecco eller andre tilsvarende firmaer (...) Vi har ikke ansatt på midlertidige kontrakter (...) Vi er fryktelig avhengig av disse hendene! Vi har mer jobb enn hoder og folk, da må vi importere kompetanse fra andre steder.

Utsagnet viser at Mono foretrekker faste ansettelser fremfor midlertidige ansettelser. Samtidig må bedriften leie inn fra andre firmaer fordi den faste staben ikke er tilstrekkelig i perioder med mange oppdrag. I utsagnet legger viseadministrerende direktør i bedriften vekt på at de har et stort behov for utenlandsk arbeidskraft. Videre i samtalen blir det sagt at den utenlandske arbeidskraften kun skal være et supplement til tradisjonell rekruttering og at det aldri skal erstatte norsk arbeidskraft. Mono er dessuten meget aktive i forhold til å rekruttere lærlinger. Om lag 10 % av arbeidstokken er lærlinger. De satser altså tradisjonelt ifølge dem selv, men de innser at dette ikke er nok. Arbeidsinnvandrere er således et alternativ til norsk arbeidskraft. Viseadministrerende direktør fortalte at det var mest ryddig å ansette i faste stillinger, når behovet først meldte seg. Derfor har Mono ansatt 11 polske håndverkere, en håndverker fra Litauen, og en funksjonær fra Polen. Disse jobber på akkord på lik linje med andre ansatte og har derfor lik mulighet til samme lønnsnivå. På spørsmål om når de første utenlandske arbeidstakerne ble ansatt, svarte viseadministrerende direktør følgende:

Vi ansatte 9 personer fra Polen i 2005. De er ansatt den dag i dag (...) De er lojale og trofaste – og har veldig høy arbeidsmoral (...) Det er pionergjengen vår, de fikk norsk lønn fra dag én og vi betalte diverse kurs for dem.

De første polakkene fikk altså fast ansettelse allerede for tre år siden, og alle de ni som ble ansatt da, er fortsatt ansatt i Mono. Minst en av dem forsøker å få til en familiegjenforening. Dette kan indikere at flere har et langtidsperspektiv på arbeidsoppholdet sitt. Bedriften har hatt meget gode erfaringer med ansettelsene, og tilbakemeldingene fra prosjektene har vært gode. Mitt helhetsinntrykk er at både ledelsen og ansatte i Mono stort sett har gode erfaringer med utenlandsk arbeidskraft og at det er stor respekt for det arbeidet polakkene gjør. Blant annet høy arbeidsmoral blir, som beskrevet i sitatet over, påpekt som en kvalitet som kjennetegner de polske ansatte.

Hvem bedriften ansetter, og hvilke krav som stilles til disse personene, kan variere ut fra bedriftens behov. I utgangspunktet ansetter Mono personer de har hatt gode erfaringer med fra tidligere oppdrag, enten gjennom Adecco eller andre vikarbyråer. I byggeprosjektet jeg har valgt å fokusere på, var det fem polske ansatte fra Mono. Disse hadde gått på ”Adeccoskolen”⁶⁵ i Polen. I byggeprosjektet var det, i tillegg til de fem personene fra Mono, flere polske arbeidere som var innleid fra Adecco. Disse var tilknyttet byggeprosjektet via andre underentreprenører. Viseadministrerende direktør i Mono fortalte at de benytter Adecco før de selv ansatte personer fra nye EU-land og at det er strenge krav til hvem de ansatter:

Innleiefirmaer, som Adecco, satte dette tidlig i system, vi leide først inn utenlandsk arbeidskraft derfra. De jobbet halvannet år gjennom Adecco først, før de fikk fast ansettelse her hos oss (...) Egentlig har vi et krav om at de skal kunne norsk, men i praksis er det ikke helt slik.

Som utsagnet viser var det gjennom utleiefirmaer at den første kontakten med utenlandsk arbeidskraft ble etablert. Kravet som i utgangspunktet ble stilt om tilstrekkelige norskkunnskaper er ikke gjennomført i praksis. Dette fordi bedriften verken har hatt tid eller tålmodighet til å vente på arbeidere som kan tilstrekkelig norsk. I tillegg har det vært ulike oppfatninger om hva *tilstrekkelig* betyr. Dette har også dreiet seg om uenighet om hvor nødvendig språkkunnskaper er for arbeidsutførelsen.

⁶⁵ Adecco arrangerer kurs i Polen for å forberede polske håndverkere. De må gjennom en praktisk prøve og får undervisning i norsk språk og annen generell forberedelse på hva som venter de i Norge. Lastet ned 26. april 2008. <http://www.aftenposten.no/nyheter/uriks/article1563371.ece?service=print>

Mono synes først og fremst å være styrt av et enormt kapasitetsbehov, noe som har resultert i at mange håndverkere blir ansatt før norskkunnskapene er på plass. Det har dessverre, ifølge enkelte ansatte, medført en del frustrasjoner i byggeprosjektene. En norsk fagarbeider beskriver språkutfordringene slik:

Jeg blir frustrert hver dag! For eksempel sier jeg at en vinkel skal være 90 grader. Men beskjeden når ikke fram (...) Da viser jeg tegning med en vinkel, og gjentar det. Men polakken forstår det fortsatt ikke. Det er helt umulig!

Dette er et eksempel på hvordan språkkunnskaper kan bli en barriere i den daglige kommunikasjonen på byggeplasser. Den norske fagarbeideren ga uttrykk for sterkt frustrasjon under intervjuet. Han mente det burde stilles større krav til språkkunnskaper til dem bedriften ansatte, og at tilstrekkelige språkkunnskaper var bedriftens ansvar. Andre informanter fortalte at disse språkutfordringene ble håndtert greit. I avsnittet om arbeidsorganisering forklarer jeg mer utførlig om hvordan dette ble løst i praksis på byggeprosjektet.

Mottak og tiltak i Mono

Mono har tatt konsekvensene av språkutfordringene og tilbyr språkkurs på kveldstid, betalt av bedriften, for de som ikke har tilstrekkelig norskkunnskaper. Enkelte i ledelsen kunne fortelle meg at kursene ga varierende resultater og at det var opp til de ansatte selv å avgjøre om de hadde behov for språkkurs. En ansatt på prosjektet forklarte at motivasjonen blant kursdeltakerne hadde vært varierende, og at de polske arbeiderne kun i liten grad fikk anledning til å praktisere det de hadde lært på grunn av lite sosial omgang med norskspråklige.

Mono har altså tilbudt de polske arbeiderne særskilt språkkurs, men ellers har de fått tilbud om de samme kursene som øvrige ansatte. På disse kursene ble det brukt tolk ved behov. I tillegg er det blitt laget informasjonsbrosjyrer på polsk som angår helse, miljø og sikkerhet (HMS). Kontrakter har også blitt oversatt til engelsk og polsk. I henhold til tilbakemeldingene fra prosjektet, har de norske ansatte gjort seg bedre erfaringer med de faste ansatte enn med de innleide. Det kan være på grunn av at ledelsen i Mono har bedre kontroll med opplæringen på de faste sammenlignet med de innleide. På spørsmål om disse tiltakene og opplæringstilbudene har vært og er tilstrekkelig, svarte prosjektledelsen variert.

En prosjektingeniør fortalte at det i noen tilfeller var ”hull i kunnskapen”. Det gjaldt spesielt i forhold til norsk byggeskikk, norske værforhold og norske standarder for HMS. Han fortalte at dette var utfordringer som stadig blir tatt opp og diskutert, men som i liten grad blir fulgt opp i praksis. Dette ble begrunnet med tidsknapphet og mangel på konkrete kurstilbud. HMS ble nevnt av flere informanter, og han som var HMS-ansvarlig kunne fortelle at oppfølging av dette tok mer tid nå som følge av den økte bruken av utenlandsk arbeidskraft. En rapport av Fafo, ”Fra Øst uten sikkerhet” viser at arbeidstakere fra nye EU-land har behov for opplæring i HMS-regelverket når de skal arbeide i Norge. 86 prosent av bedriftene i undersøkelsen mente at det var behov for opplæring i HMS-regelverket. Ifølge Ødegård mfl. 2007 har det liten betydning hva slags tilknytingsform arbeidskraften har for hvordan ledelsen vurderer risikoen i forhold til sikkerhetshensyn. Likevel er det en noe større andel som mener at innleide arbeidstakere kan skape farlige situasjoner på arbeidsplassen, sammenlignet med de som bruker individuelle ansatte (Ødegård mfl., 2007). Undersøkelsen viser også at det er 70 prosent som mener at utenlandsk arbeidskraft kan behøve opplæring i norske arbeidsmetoder, mens over halvparten mener at dette er dyktige fagfolk (Ødegård mfl., 2007). Denne kartleggingen over opplæringsbehov belyser flere av momentene som også informanter i denne studien vektlegger.

En norsk fagarbeider etterspurte et utvidet kurstilbud der temaer og problemstillinger omkring integrering og flerkulturelt mangfold på arbeidsplassen kunne diskuteres. Han legger til at et slikt kurs trolig ville vært mer hensiktsmessig for øvrige ansatte enn for arbeidsinnvandrere selv. Ikke minst fordi det kunne medført at de ble mer tolerante og tok seg mer tid til å forstå hverandre, forklarte han. Han trodde imidlertid det kunne bli vanskelig å få gjennomslag for et slikt kurs. Fordi det var en jobb der ute [på byggeplassen] som skulle bli gjort, innenfor tidsrammen, og at det derfor var verken tid eller rom for å etablere kurs som ingen visste om ga resultater. Slik jeg forstår informantene spriker utfordringene på byggeprosjektene fra det som er helt konkrete ”hull i kunnskapen” til det som er mer ”ullent” å sette ord på, og som dermed er vanskeligere å gjøre noe med.

Når det gjelder de faste ansettelsene, spurte jeg arbeidsinnvandrerne selv hvordan de opplevde det å være ansatt i forhold til det å være leid inn. Jeg intervjuet to personer fra Polen som hadde fått fast ansettelse i Mono. Blant annet spurte jeg om hvordan de opplevde ansettelsen og de første dagene i Mono. På spørsmål om hvordan den første tiden i Norge var, svarte en informant slik:

Jeg har vært i Norge i 4 år, først innleid gjennom Adecco til ulike steder. Først jobbet jeg i Molde, jeg jobbet for et firma, men utleid av Adecco. Vi bygde et sykehjem. Jeg bare jobbet, bodde i en container. Hadde en seng, stol, et lite bord. Jeg var veldig stresset. Byttet arbeidssted ofte. Jeg kunne ikke språket og kjente ikke kulturen, derfor ble det veldig stressende (...) Jeg trivdes ikke bra. Deretter ble jeg leid ut til Mono, slik jobbet jeg i om lag ett år (...) Nå har jeg vært fast ansatt her i to år.

Utsagnet viser at det til tider kan være stor grad av frustrasjon og usikkerhet knyttet til å være ansatte i innleiefirmaer. Han sier helt konkret at han ikke trivdes og forklarer det med at det var en stressende tilværelse preget av utfordringer knyttet til både språk, kulturforskjeller og mye reisevirksomhet. Hans uttrykk for mistrivsel synes å være sammensatt av flere forhold og virket derfor komplisert å gjøre noe med. Til tross for at dette handlet om flere negative faktorer var det ifølge han selv mye som falt på plass da han fikk en tryggere ramme rundt arbeidsoppholdet i Norge. På spørsmål om hvordan han opplevde å bli ansatt i Mono svarte han slik:

Det jeg husker er positivt. Jeg fikk raskt fast ansettelse. Det var bra, nå er jeg ikke lenger stresset. Mye mindre stress. Jeg kan bestille fly hjem og jeg kan planlegge litt fremover. Nå vet jeg at jeg skal hit i morgen (...) Nå er det mest stress med språket, alt annet er bra. Mono er veldig bra firma!

Han opplevde altså å bli godt mottatt. Utsagnet viser at en fast ansettelse ga en langt mer stabil hverdag preget av mindre stress og større mulighet for planlegging. Det er grunn til å anta at rettighetene i forhold til lønns- og arbeidsvilkår som følger med en fast ansettelse er viktig for dem. Enda viktigere er nok behovet for forutsigbarhet. For en arbeidstaker som allerede har denne forutsigbarheten kan det være vanskelig å forstå hvor mye dette egentlig betyr for den enkelte. Slik jeg oppfatter den polske arbeideren, har det stor betydning å vite hvor man skal neste dag.

Tross den økte arbeidsinnvandringen har Mono siden EU-utvidelsen ikke gjort store endringer, verken i sin ansettelsesstrategi eller i forhold til forberedelser eller tiltak for arbeidsinnvandrere. De har i hovedsak benyttet faste ansettelser for utenlandske arbeidstakere på lik linje som deres norske ansatte. Selv om markedet for arbeidskraft har endret seg, har ikke bedriften omstilt seg i særlig grad. Altså har ikke Mono gjort radikale endringer, men det er likevel noen viktige momenter jeg mener må poengteres. Før jeg vurderer hvilken betydning faste ansettelser kan ha, og vil jeg presentere en annen måte å tilknytte seg arbeidskraft på.

Fast ansettelse gir et signal om at ansettelsen ikke er tenkt å vare kortvarig. Er det slik at den stabiliteten Mono oppnår med faste ansettelser også gir langvarig læring? Er det i tilfelle utelukkende positivt for alle tre parter? Før jeg diskuterer dette nærmere skal jeg beskrive hvordan Duo har tilnærmet seg bruken av utenlandsk arbeidskraft.

Ansettelsesstrategi i Duo – etableringen av eget bemanningsbyrå

Ledelsen i Duo er, på lik linje med ledelsen i Mono, positivt innstilt til arbeidsinnvandring og har benyttet utenlandsk arbeidskraft i flere år. Duo har gjennom erfaringer bedriften har hatt, kommet frem til at det økte tilfanget av utenlandsk arbeidskraft til bransjen krever større grad av kontroll. Duo har dessverre, forklarte hovedtillitsvalgt meg, vært uheldige med tidligere medieomtale angående lønnsvilkår på ett av sine prosjekter. Det var et tilfelle der en underentreprenør ikke hadde fulgt reglene i forhold til minstelønn. Duo mente tidligere at den harde konkurransen om ressurser og kompetansemangel kunne møtes med avtaler inngått med entreprenører innen EU. Disse entreprenørene benytter egen arbeidskraft eller leier inn arbeidskraft fra utenlandske datterselskaper. Senere har Duo gått bort fra å inngå kontrakter med underentreprenører fra Polen, Estland, Latvia og Litauen. På samme grunnlag som Mono, forklarer Duo det med at det er ressurskrevende å håndtere kontroll med lønn- og arbeidsvilkår hos under- og under- underentreprenører. Duo bruker til sammen 12 ulike innleiefirmaer, deriblant Adecco og Manpower. Til sammen leier de inn arbeidskraft fra ulike innleiefirmaer for til sammen ca 80 millioner kroner. Om lag 25 millioner av dette utgjøres av arbeidskraft som leies inn fra et eget bemanningsbyrå.

Duo har etablert et eget bemanningsbyrå, Duo Polska, som de selv kan leie inn polsk arbeidskraft fra. Duo Polska er organisert i et eget AS. Selskapet består av 37 polske håndverkere.⁶⁶ Bemanningsbyrået skal være et supplement til rekrutteringen til Duo, og skal sørge for å sikre tilstrekkelige ressurser til pågående og kommende prosjekter. Byrået sørger for kontinuerlig tilgang på kompetente fagfolk gjennom en planlagt introduksjon av kvalitetssikret polsk personell i Norge. Direktøren for prosjektressurserne i Duo beskriver det slik:

⁶⁶ Dette tallet har variert underveis i arbeidet med oppgaven. Det har vært inntil 40 personer og nede i 27 personer.

Duo Polska er et selvstendig firma som skal fungere som vårt eget 'vanlige' innleiefirma som skal være prioritert foran andre innleiefirmaer (...) Det er nå 37 menn ansatt. Alle med polsk nasjonalitet. Det fungerer som et innkjøpskontor der vi gjennom tidligere kontakter i Polen finner 'bra' polakker. Dette er håndplukkede polakker som skal ha fagbrev.

Duo Polska er altså et selvstendig firma som Duo leier inn arbeidskraft fra, i stedet for gjennom Adecco og lignende innleiefirmaer. Dermed oppnår de større kontroll over hvem de leier inn, ikke minst fordi de har et godt samarbeid med personen som styrer uttaket fra Polen. De kan på den måten leie inn håndplukkede fagutdannede polakker. Etableringen gir bedre kontroll i forhold til å overholde lovkrav og håndtering av lønn, sammenlignet med utenlandsk registrerte underentreprenører og mer eller mindre useriøse innleiefirmaer. I tillegg sørger Duo for at en eventuell kostnadsreduksjon kommer Duo tilgode. Norske lønns- og arbeidsvilkår blir fulgt, de ansatte er bosatt i Norge og er skattelagt i Norge, og på den måten følges det norske reglementet. Det er altså tre klare fordeler med Duo Polska ifølge direktøren for prosjektressursene i Duo:

- Langsiktig sikring av ressurser
- Kontroll over prosessen
- Kostnadsreduksjon beholdes av Duo

I tillegg skaper det en klar fordel for Duo fordi fleksibiliteten i bemanningsstyrken øker. Det vil si at de kan regulere innleie etter behov. Det kan forklare at antall personer i bemanningsbyrået har variert mye. Innleie fra Duo Polska følger vanlige prosedyrer for innleie av arbeidskraft, og etableringen skal være et prioritert alternativ i forhold til andre innleiefirmaer. Duo Polska skal, ifølge direktøren for prosjektressursene, ikke gå på bekostning av nye ansettelse i bedriften eller rekruttering av lærlinger gjennom det norske skolesystemet. Altså satser de tradisjonelt, i likhet med Mono, og ser utenlandsk arbeidskraft som et supplement.

Lederen i Oslo Bygningsarbeiderforening mener derimot at etableringen representerer en måte å sette sosial dumping i system.⁶⁷ Han begrunner det med at de polske arbeiderne har

⁶⁷ Av hensyn til bedriftens anonymitet er ikke kilden oppgitt.

mindre betalt enn de norske arbeiderne som gjør den samme jobben. Det til tross for at det ikke kan knyttes noe ulovlig til denne typen organisering. Hovedtillitsvalgt i Duo svarer på kritikken på følgende måte:

Det er mange ulike tilnærminger til en slik etablering. Det er ikke vanskelig å forstå at noen er skeptiske, for hvis man ser på det slik er det ikke bra. Det ser ikke bra ut på avstand. Men dersom man ser det i lys av alle useriøse tiltak [enmannsforetak og innleiefirmaer], er det bedre å etablere et selv som er seriøst og som man har kontroll over. Hvis man uansett skal leie inn arbeidskraft da. Det hele kommer an på om vi sammenligner det med andre lignende foretak som for eksempel Adecco, eller om vi ikke sammenligner det. Hvis vi ikke setter det opp mot noe annet kan det forstås som helt forkastelig.

Hovedtillitsvalgt ønsker å tilbakevise at dette handler om sosial dumping. Han vektlegger at tiltaket var deres måte å håndtere det store omfanget av arbeidsinnvandring på, fordi de gjennom tiltaket har økt graden av kontroll. Han forklarer at Duo Polska er en seriøs etablering som bør sammenlignes med andre typer av lignende bemanningsbyråer. Han legger til at dersom det fungerer som et rekrutteringsfirma kan det være en meget god løsning, nærmest som en mellomstasjon før en fast ansettelse i Duo.

Mottak og tiltak i Duo

I tillegg til at bemanningsbyrået fungerer som arbeidsgiver for de polske hånd-verkerne, bistår den med andre forhold av mer privat art. Dette kan for eksempel dreie seg om bolig, språkopplæring, skattekort og oppholds- og arbeidstillatelse. Det er dessuten blitt ansatt en egen administrativ leder i byrået med polsk nasjonalitet, som har personalansvaret.

Informantene fra ledelsen i Duo mener selv de har lykket med etableringen av bemanningsbyrået, og at dette har gitt bedriften et konkurransefortrinn. Det har vært en kontinuerlig evaluering av etableringen, og Duo har gjennomgående vært fornøyd. Etableringen har også bred støtte fra den lokale fagforeningen. Hovedtillitsvalgt (ikke tillitsvalgt for ansatte i Duo Polska) har likevel satt som premiss at Duo Polska kun skal fungere som et rekrutteringsfirma til Duo og at dersom de ansatte lærer seg tilstrekkelig norsk, skal de få faste stillinger. Utfordringen består i om bedriften klarer å etterleve disse målene. Ledelsen i Duo aksepterer kravet fra den lokale fagforeningen, men har ingen plan for hvordan dette skal gjennomføres i praksis. For eksempel var det fortsatt uklart da jeg gjorde intervjuene hvordan de skal kunne måle språkferdigheter og på hvilket grunnlag det

skal avgjøres hvem som skal bli fast ansatt. Når det gjelder framtidsplanene, kunne direktøren for prosjektressursene fortelle:

Vi ønsker å beholde de 40 arbeiderne som er ansatt i Duo Polska. Vi håper de blir her (...) Vi synes det er spesielt interessant å vite mer om de polske ansatte seriøst tenker på flytte hit til Norge, og hvilket tidsperspektiv de har på oppholdet. Det er interessant å vite mer om hva hensikten med oppholdet er for dem. Og til slutt om Norge står til deres forventninger.

Det er altså et sterkt ønske om at de som er ansatt i Duo Polska nå, blir værende og kan bli leid inn til Duo. På lik linje med Mono er tilbakemeldingene fra prosjektene gode. Faglig kompetanse, kvalitet på arbeidet og en meget høy arbeidsmoral er forhold som trekkes frem. Derfor er det, slik jeg oppfatter direktøren for prosjektressursene, en bekymring knyttet til hvor lenge arbeidsmigrantene planlegger å bli i Norge.

Jeg ble fortalt at ledelsen i Duo ikke ønsker motsetninger mellom de faste ansatte i Duo og de faste ansatte i Duo Polska. Direktøren for prosjektressursene vektlegger i denne sammenheng at staben i Duo Polska har samme arbeidsklær som Duo og får invitasjon til julebord og sommerfest på lik linje med de andre ansatte. Ledelsen mente at det var viktig å unngå synlige forskjeller mellom den faste staben og den polske staben. Altså et nytt eksempel på at tilhørighet til bedriften er viktig. Felles arbeidsuniformer er et ytre og konkret signal om tilhørighet og inkludering i et arbeiderkollektiv, som viser at ledelsen ønsker at Duo Polska skal være en del av helheten til Duo, og som kan sies å være i tråd med hva Schein (1997) beskriver om det første nivået for organisasjonskultur.

Lønnen er imidlertid forskjellig mellom den faste staben til Duo og de som er ansatt i Duo Polska. De ansatte i Duo Polska jobber etter fast timelønn og har ca 145 kroner i timen, som er over minstelønnen på 132,25 kroner for faglært arbeidskraft (LO 2008).⁶⁸ De får altså høyere lønn enn påkrevd minstelønn i Norge, hvilket også kan bety at de får mer betalt ved å være ansatt i Duo Polska enn i et annet innleiefirma. De ansatte i Duo tjener likevel bedre, ettersom de jobber i akkordlag og tjener om lag 200 kroner eller mer i timen.

Prosjektansvarlig forsvarte lønnsforskjellene med at de utenlandske arbeidstakerne har en annen organisasjonskultur, andre standarder knyttet til HMS, at det oppstår språkbarrierer og

at arbeidet blir ineffektivt fordi polske ofte jobber flere sammen. Det er de samme forholdene som prosjektledelsen i Mono påpekte, hvilket betyr at det er en felles utfordring. Funn fra en større spørreundersøkelse blant norske bygg- og anleggsbedrifter viser at hele 45 % av de spurte bedriftene mente at bruk av utenlandsk arbeidskraft gjorde at samordningsarbeidet i bygg- og anleggsplasser ble vanskeligere (Ødegård mfl., 2007). Utfordringene med hensyn til HMS, arbeidsmåter og språk synes med andre ord å gå igjen i prosjekter med arbeidskraft fra nye EU-land på byggeplassen.

Administrativ leder for Duo Polska var av en annen oppfatning enn hovedtillitsvalgt når det gjaldt rekrutteringen til Duo. Han så det for eksempel ikke som et mål at de polske ansatte skulle få fast ansettelse i Duo på sikt, til tross for at dette var et av kriteriene for at klubben signerte avtalen i september 2006. Jeg spurte en ansatt med polsk nasjonalitet hvordan hans fremtidsplaner så ut:

*Jeg har absolutt ingen planer. Det er problemet. Ingen planer, derfor jeg kan være her. Kanskje jeg må begynne å se på dette annerledes, bli mer åpen (...)
Det handler ikke bare om arbeid. Alle snakker om dette. Det handler om hva man føler og tenker. Det handler om kultur og om andre roller. Det tar tid.
Det handler om å kunne stemme og det handler om sport.*

Utsagnet viser en usikkerhet for fremtiden. Det er uklart hva denne uvissheten skyldes og om den er direkte knyttet til ansettelsesforholdet. Han vektla nemlig mange andre forhold knyttet til å etablere seg i et nytt land, slik som rollespørsmål, kunnskap om samfunn og samfunnsdeltakelse. Da jeg spurte mer direkte om ansettelsesforholdet og engasjementet i Duo Polska, kunne han fortelle om en meget god start, men også om en gradvis større forvirring omkring ledelsens rolle og hans egen tilhørighet. Han utdypet dette med at det ikke lenger var tydelig når Duo Polska endret navn at selskapet på sett og vis tilhørte Duo. Det medførte at mange stilte spørsmålstegn ved bemanningsbyrået og at han gjentatte ganger måtte forklare tilhørigheten. Han synes navneendringen skapte større avstand. Videre opplevde han ikke at Duo Polska var et foretrukket innleiefirma sammenlignet med andre innleiefirmaer. I perioden jeg gjennomførte intervjuene var det flere personer tilknyttet Adecco på et av Duos byggeprosjekt, samtidig med at ansatte i Duo Polska gikk uten oppdrag.

Ledelsen i Duo forklarte at de helt klart hadde oppnådd et konkurransefortrinn på grunn av Duo Polska. Først og fremst gjennom mer kontroll med lønns- og arbeidsvilkår, dernest at

fortjenestene fra dette selskapet også kom Duo til gode. Likevel forekom det helt tydelig misforståelser og forvirring knyttet til etableringen. Administrerende direktør i Duo Polska, hovedtillitsvalgt i Duo, prosjektleder for ressursene (kontaktpersonen for Duo Polska som er ansatt i Duo) og de polske ansatte selv, syntes å ha ulike oppfatninger om hva målet med etableringen egentlig var.

Ansettelsesstrategi som læringsstrategi

Det kan være ulike årsaker til at de to bedriftene har valgt forskjellig ansettelsesstrategi. Som jeg har beskrevet, er begge bedriftene positive til økt arbeidsinnvandring og begge bedriftene regner med at det høye produksjonsvolumet vedvarer. De håper dermed å kunne beholde de polske arbeiderne i bedriftene. Likevel kan det se ut til at bare en av bedriftene har et langtidsperspektiv på bruk av utenlandsk arbeidskraft. Det kan virke som ledelsen i Duo mener at det er en risiko for at de polske arbeiderne drar tilbake til Polen. Inntil det ikke er en risiko for det, vil de leie inn arbeidskraften. Fast ansettelse er først aktuelt når den risikoen er fjernet. Samtidig kan den polske arbeideren utsette avgjørelsen om å bli boende permanent til han har en fast ansettelse. For den polske arbeideren vil det være en risiko knyttet til om det er en fremtid over lenger tid i Norge. Er dette egentlig en større risiko sammenlignet med ansettelse av etnisk norske eller svenske. Da det alltid vil være en risiko for at en ansatt skal si opp stillingen. Betyr Monos ansettelsesstrategi at de er mer villig til å ta den risikoen enn bedrifter som hovedsakelig leier inn? Kan ansettelsesstrategien sees som et ledd i en læringsstrategi og i så tilfelle hvorfor bedriftene har valgt ulik læringsstrategi. Dette er tolknings spørsmål som jeg vil komme tilbake til. Om ansettelsesstrategien kan sees som læringsstrategi er et også et nivå spørsmål som henspiller på Scott tredeling av organisasjoner: Kan ansettelsesstrategien gi læring på både individnivå, bedriftsnivå og for miljøet (som jeg har avgrenset meg fra å si noe nærmere om i denne oppgaven). På hvilket nivå lærer bedriftene i forbindelse av bruk av utenlandsk arbeidskraft?

Den viktigste læringen som skjer er kanskje bedriftenes erkjennelse av at de formelle kravene må være på plass. Dette handler om arbeids- og lønnsvilkår. Å lære de formelle kravene og de rammene rundt, handler om en form for *læring ved*, og læring på organisatorisk nivå. Det kan for eksempel handle om formell godkjenning av utenlandsk utdanning.

Det er et krevende byråkrati for å tilsette en person fra Polen, og det kan være vanskelig å få godkjent deres fagutdanning i Norge. Etter den nye stortingsmeldingen vil dette riktignok kunne bli noe enklere. Ikke desto mindre, på spørsmål om hva som skal til for å få godkjent fagbrev fra Polen, svarte hovedtillitsvalgt i Mono slik:

For å få godkjent fagutdanning fra Polen må det foreligge en oversatt dokumentasjon. Dersom denne tilsvarende norsk fagutdanning i skolegang og praksis er det muligheter for å godkjenne denne dersom bedriften ønsker det. Uansett vil en ha muligheten for å ta norsk fagbrev etter gjeldende regler. Lønn avtales internt for polske ansatte som er hjelpearbeidere. Fagarbeiderlønn blir tildelt dersom kravene til fagbakgrunn og språk er til stede.

Proessen frem til alle papirer er godkjent kan være lang, og i noen tilfeller krever det fremskaffelse av mye dokumentasjon fra den nye ansatte. Dette kan gi en signaleffekt om at den kunnskapen og faglige kompetansen som de har fra hjemlandet ikke blir fullstendig anerkjent her. En utenlandsk fagarbeider kan oppfattes som mindre verdt enn en norsk fagarbeider. Siden det er opp til hver enkelt bedrift hva man gjør i forhold til dette, og hvilket lønnsnivå de legger seg på, kan det sees i sammenheng med respekt for faglig kompetanse. Det er altså en krevende prosess, og opp til bedriften hvorvidt et utenlandsk fagbrev blir godkjent. I noen tilfeller kan det være attraktivt for bedriften å avvente med godkjennelsen, da det gir billigere arbeidskraft. Slik sett kommuniserer bedriften at utenlands fagbrev ikke er like mye verdt som en utdanning i det norske skolesystemet. Da det kan oppfattes som et slikt signal, er det å regne som en form for kommunikasjon (Clegg mfl., 2005). Sett fra en side kan en slik avventing resultere i at utenlandske arbeidere forsvinner til konkurrenten. Administrerende visedirektør i Mono fortalte at dersom de ble oppfattet som stivbeinte i forhold til andre entreprenører som så mer gjennom fingrene på dette med dokumentasjon av fagbrev og lignende, kunne det virke negativt for rekrutteringen til bedriftene. Dette fordi man risikerte å miste bra folk til konkurrenten. Det synes med andre ord å forekomme en konkurranse om å tiltrekke seg bra arbeidskraft i bransjen, hvor det er en prislapp festet til hvert hode basert på deres faglige kompetanse. Både den kompetanse som kan dokumenteres og den som ikke kan det. I denne konkurransen kan en ansatt således få bedre betalt i bedrifter som har lavere krav til godkjenning fagkompetanse til den utenlandsk arbeidskraften.

Ledelsen i Mono la vekt på at det var enkelt å tilknytte seg arbeidskraft med faste ansettelse. Samtidig er ansatte og ledelsen i Mono langt mer fornøyde med de ansatte som var fast ansatt sammenlignet med de som var leid inn. Det kan være flere årsaker til dette, men de la selv vekt på at det kunne forklares med større kontroll med opplæringen på de faste ansatte. De faste ansettelsene betyr stabilitet og forutsigbarhet for de ansatte. I tillegg betyr det lik lønn og like premisser som øvrige ansatte. De polske jeg intervjuet i Mono la spesielt vekt på at ansettelsen ga økt sikkerhet og stabile arbeidsforhold. Som sagt gir muligheten for forutsigbarhet i livet en trygghet på arbeidsplassen og frihet til å planlegge fritiden i større grad.

All atferd som kan oppfattes av andre er en form for kommunikasjon (Grennes, 1999). Likeledes kan bedrifter kommunisere og dermed uttrykke holdninger og meninger på lik linje med enkeltindivider (Clegg mfl., 2005). Slik jeg forstår Monos ansettelsesstrategi om å ansette på like vilkår, innebærer det at bedriften kommuniserer at det ikke er noe forskjell på "oss" og "dem". Monos ansettelsesstrategi kan til tross for få konkrete endringer av rutiner, forstås som en helhetlig grunnleggende endring. Med det mener jeg at bedriften har brutt med hva flere forbinder med utenlandsk arbeidskraft, nemlig at arbeidsinnvandrere er i Norge kortvarig. Totalt sett kan derfor faste ansettelse forstås som en dobbelkretslæring, der et helt innleiesystem for polske ansatte blir endret og integrert i det norske systemet. Jeg forstår dette som dobbelkretslæring, da det står i motsetning til kun å optimalisere rutiner innenfor innleiesystemet. På en annen side kan faste ansettelse av utenlandsk arbeidskraft forstås som en videreføring av bedriftens ansettelsesstrategi. Siden faste ansettelse kan resultere i en annen oppfattelse av arbeidsinnvandring, mener jeg det er mulig å tolke dette som en dobbelkretslæring. Om denne dobbelkretslæringen også gir utslag i arbeidsorganiseringen kan jeg først drøfte etter jeg har tatt for meg forholdene på de utvalgte byggeplassene.

Dette kan for det andre gi følelse av tilhørighet, samtidig med stabilitet for arbeidsinnvandreren selv, slik de to polske arbeiderne selv påpekte. I Scheins (1997) teori om organisasjonskultur, beskriver han hvordan synlige faktorer som arbeidsklær bidrar til følelse av tilhørighet på arbeidsplassen. En arbeidskontrakt er definitivt også en faktor som knytter arbeidsinnvandrere tettere til bedriften. En slik kontrakt inneholder viktige rettigheter og plikter, både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Dermed vil den polske arbeideren kunne føle tilhørighet til Mono, på den ene siden fordi de har forpliktelser i forhold til bedriften og

på den andre siden fordi bedriften har forpliktelser overfor dem. Kontrakten kan altså være en faktor som på en helt grunnleggende måte kan overføre elementer i organisasjonskulturen, nemlig hva som forventes av hver arbeidstaker.

For det tredje kan faste ansettelse gi et signal om at arbeidsinnvandring er positivt og at det ikke skal være forskjeller mellom øvrige ansatte og arbeidsinnvandrere. Ifølge Triandis (1994) teori om kulturell avstand, mener jeg at signalet om at "dem" skal behandles på lik linje med "oss", kan føre til at den kulturelle avstanden blir mindre. Kulturell avstand relateres til hvordan man oppfatter andre som annerledes (Triandis, 1994). Dermed kan den kulturelle avstanden være barriere for gode interkulturelle relasjoner og resultere i negative stereotyper.

Mono sin innførsel av faste ansettelse kan forstås som en læringsstrategi av typen dobbelkretslæring. Ved å leie inn færre personer viser de at de har satt spørsmålsteget ved hele innleiesystemet, og har senere erfart at faste ansettelse er det beste. De bryter dermed med tanken om at utenlandsk arbeidskraft kun kan være av kortvarig art og gjør på det viset en systemisk endring på organisasjonsnivå som også setter krav til holdningsendring på individnivå. Dette viser til dobbelkretslæring ettersom det også setter krav til holdningsendringer i grunnleggende verdier. Det blir tydeligere at det ikke er en forskjell mellom "oss" og "dem" og dermed større sannsynlighet for mindre kulturell avstand.

Duo har valgt å håndtere det store behovet for arbeidskraft med å etablere et bemanningsbyrå. Det viktigste argumentet for etableringen ser ut til å være økonomisk gevinst i tillegg til større kontroll over arbeids- og lønnsvilkår. Hovedtillitsvalgt mente også at hensikten med å etablere et rekrutteringsfirma i all hovedsak, var å rekruttere dyktige medarbeidere med tilstrekkelige norskkunnskaper til konsernet. Ved etableringen har Duo funnet en løsning på sitt rekrutteringsbehov samt en løsning for økt kontroll på lønns- og arbeidsvilkår hos arbeidsinnvandrerne. Etablering av nye rutiner og oppfølging av disse kan sees som en læringsprosess på et organisatorisk nivå. I Duo var det ansatt en egen person som hadde personalansvaret og ivaretok alle formelle papirer, samt bistod med bolig og språkkurs. Kursene som ble tilbudt var i samarbeid med Duo. Ansettelsen av en administrative leder lettet arbeidet for Duo, og Duo Polska kunne være mer selvstendig. Etableringen, nyansettelsen og etableringen av nye rutiner kan sammen sees som en

læringsprosess på organisatorisk nivå. Dette mener jeg er en form for *læring ved*, da personer i Duo lærer hvordan de best skal håndtere bruk av utenlandsk arbeidskraft.

Duo sin etablering av Duo Polska mener jeg kan tolkes som enkeltkretslæring. De har tatt tak i noen av konsekvensene av useriøse aktører. For å oppnå bedre kontroll har de selv etablert et lignende selskap, men hvor de selv kan bestemme retningslinjene. Gjennom deres ansettelsesstrategi har ikke Duo satt spørsmålsteget ved hele det grunnleggende systemet med bruk av innleie. Det de har gjort er derimot å endre rutiner internt for å optimalisere systemet med innleie slik det er i dag. Det står i kontrast til Monos ansettelsesstrategi som har inkorporert innleiesystemet til det ”vanlige” norske systemet. Duos etablering og den organisatoriske endringen kan virke mer radikal og omfattende, siden det er en ny og innovativ endring for bedriften. Likevel, tolker jeg, at Mono har gjort mer omfattende endringer av typen dobbelkretslæring.

For å kunne besvare det første forskningsspørsmålet om hvorvidt ansettelsesstrategien påvirker de sosiale forholdene på individnivået i bedriftene, vil jeg i det følgende avsnittet ta for meg arbeidsorganiseringen på byggeplassene. Da vil jeg også kunne diskutere om det i større grad er rom for kunnskapsoverføring og kompetansedeling der de polske er fast ansatt på like vilkår. Er det for eksempel slik at ulike tilknytningsformer skaper skiller i arbeidsstokken? Gjør etableringen av bemanningsbyrået det enklere å lage systemer for koordinering av informasjonsflyten, og dermed arbeidsflyten?

5.2 Arbeidsorganisering

Arbeidsorganisering handler om hvordan byggeprosjektene organiseres både praktisk og sosialt. Jeg antar i denne oppgaven at en flerkulturell og flerspråklig arbeidsstokk kan sette andre krav knyttet til samhandling og til koordinering, tilrettelegging og styring av arbeidsprosesser, både generelt og spesielt gitt de bransjespesifikke kjennetegnene ved arbeidsorganiseringen i byggebransjen. I det følgende presenteres og drøftes noen hovedinntrykk fra fire byggeprosjekter i et forsøk på å besvare det andre forskningsspørsmålet mitt, om hvilken betydning arbeidsinnvandring har for endrings- og læringsprosesser i entreprenørbedriftene.

Tre ulike byggeprosjekter i Duo

Jeg samlet inntrykk fra tre ulike prosjekter der Duo var hovedentreprenør.⁶⁹ Den første erfaringen Duo hadde etter etableringen av Duo Polska var på et byggeprosjekt i 2006. Byggeprosjektet besto av tre boligprosjekter der de hadde faste ansatte som jobbet på et bygg, Duo Polska på et annet bygg, mens underentreprenørene hadde ansvar for et tredje bygg. Siden det omtrent ikke er polske arbeidere ansatt i Duo fungerer delingen basert på tilknytningsform, dermed også indirekte basert på nasjonalitet.

De ulike lagene konkurrerte seg i mellom og målte resultatene på kvalitet opp mot hverandre. Umiddelbart virker denne formen for konkurranse usunn siden de ulike prosjektdeltakerne ikke har like vilkår. Selv om det, ifølge prosjektansvarlig, var inspirerende for alle parter og fungerte godt i praksis. Prosjektene har også ved flere anledninger tidligere vært organisert slik at de som jobber i Duo og de som jobber i Duo Polska enten jobber i ulike faser av et byggeprosjekt eller de har jobbet på forskjellige byggeprosjekt. Altså deling basert på nasjonalitet. Hvordan fungerer en slik organisering for deltakerne?

En av de polske informantene som har jobbet i Norge siden Duo Polska ble etablert, fortalte at de som kom fra Polen ikke var sammen med de norske. De delte verken brakker eller kantiner eller var i samme arbeidslag. Han mente at dette ikke nødvendigvis var et resultat av kulturforskjeller, men at tilpasningen først og fremst kom av begrensede muligheter for kommunikasjon. Han fortalte at dersom man ikke prater norsk, blir man sett på som *"freaks"*.

Da jeg intervjuet ham var han tilknyttet et prosjekt der det jobbet 8-10 personer med polsk nasjonalitet. Han fortalte at han synes erfaringen fra det første prosjektet var bedre enn det byggeprosjektet han var tilknyttet nå (der Duo, Duo Polska og underentreprenører hadde hver sin del). Dette begrunnet han med at arbeidsprosedyrene varierte på prosjektene. På det første prosjektet hadde de egne systemer, planleggings- og fremdriftsmøter og allmannamøter, noe de hadde mulighet til fordi de jobbet adskilt fra de norske arbeiderne. Mens på det nåværende prosjektet, var det kun norske og ingen polske som deltok i disse møtene. Det hendte at en polsk tospråklig ansatt hadde et kort møte på noen få minutter i etterkant av

⁶⁹ Inntrykkene er ikke sortert etter hvilket byggeprosjekt de er hentet fra.

slike møter. Dette fungerte som en oppsummering av hovedinnholdet, som deretter kunne videreformidles. Disse møtene var ikke satt i system. Den personen som videreformidlet informasjonen ble en viktig rolle på prosjektet. Rollen som den personen hadde var avgjørende for kontakten på tvers av lagene, derfor har jeg betegnet denne rollen som en nøkkelperson. Angående arbeidsorganiseringen uttalte den polske arbeideren dette:

Det er ikke selve jobben som skal gjøres, som er vanskelig. Bygge hus kan vi. Det er organiseringen som er vanskelig. Mange firmaer og mange ulike fag som skal samhandle. Det er utfordringen. Samarbeidet om organiseringen som er viktig. Mye er likt byggmessig i Polen og Norge. I Polen er de fleste byggfirmaer kjøpt opp av Skanska eller tyske og franske firmaer (...) Teknologien er ofte på samme nivå. Selv om det brukes mer tre her og det er andre fasiliteter. Jobben er lik, men organiseringen fungerer ikke alltid.

Det som blir vektlagt er utfordringene knyttet til organiseringen av arbeidsprosesser, og at det avhenger av mange forhold. Det faglige og det tekniske fungerer bra, men arbeidsorganiseringen, med tilhørende kommunikasjon, samarbeid og ledelse, beskrives som utfordrende. Derfor er det antakelig enklest for de norske ansatte, og bedriftsledelsen, å velge minste motstands vei. Hovedtillitsvalgt beskriver forskjellene i norsk og polsk arbeidskultur slik:

Det er en 'maurtuementalitet' blant polakker om at alle skal gjøre arbeidsoppgaven sammen. Derfor blir de mindre effektive på noen områder, fordi de gjør oppgavene sammen (...) De ser mer enkeltoppgaven i stedet for å se helheten på byggeplassen. De tar i mot en beskjed om en oppgave, gjør den til den er helt ferdig. De er veldig utholdende, de avslutter aldri en oppgave for å gjøre en annen oppgave som haster mer.

Utsagnet beskriver videre at de polske samarbeider tettere i gjennomføringen av en arbeidsoppgave [enkeltoppgave]. De jobber gjerne tre-fire personer sammen og fullfører den enkelte oppgaven, selv om det kan være viktigere oppgaver med høyere prioritet som venter. Det kan være ulike årsaker til at polske arbeidere jobber på denne måten. At de ikke ser helheten, slik det står i utsagnet, mener jeg kan begrunnes med at polske ansatte ikke deltar på møter om fremdrift og planlegging samtidig med at de ikke oppfatter alle beskjeder på grunn av manglende språkkunnskaper og manglende opplæring i norsk arbeidskultur. I tillegg til at de polske går glipp av informasjon når de ikke overværer møter, blir de gradvis distansert fra den gjeldende arbeidskulturen og den sosiale strukturen. Dersom en ansatt ikke forstår sin rolle på byggeplassen, kan det skyldes at vedkommende ikke har den samme kulturell-kognitive forståelsen av arbeidsplassen, kan det virke trygt å samarbeide tett med

andre. Årsaken til det er at de polske arbeiderne i stor grad ikke deltar på fremdriftsmøter. Jeg ønsker å illustrere at det ikke er et enkelt svar på hvorfor polske foretrekker å arbeide sammen 3-4 personer. Det kan handle om at arbeidsorganiseringen er tilrettelagt på en slik måte at det etablerer seg arbeidsgrupper, eller det kan handle om at de jobber vanligvis i team og samarbeider tettere på tidligere arbeidsplasser de har hatt.

Det er ifølge hovedtillitsvalgt flere grunner til at man ikke opererer med blandede arbeidslag. For det første handler det om sikkerhet på grunn av kommunikasjonen med kranføreren. Det er veldig viktig at kranføreren kan kommunisere med de andre, og motsatt. For det andre handler det om lønnsstrukturen. Siden den faste staben har akkordsystem, må det ifølge hovedtillitsvalgt settes andre krav til lønnsstrukturen før de organiseres i blandet lag. Slik det er organisert i dag, er det bekymring for at blandet lag skal gå utover lønningene til den faste staben. Jeg fikk ikke et klart svar på hvorfor ikke de polske kunne jobbe etter akkord. Dels skyldtes det en frykt for at de polske arbeiderne jobbet tregere og dermed at lønningene gikk ned. Dels skyldtes det en frykt for at de ville sprengte akkorden, fordi de polske jobbet så hardt at akkorden risikerte å bli forskjøvet. Lønnsstrukturen, slik den er oppbygd i dette tilfellet, virket på den måten splittende på arbeidsstokken. Ikke desto mindre fremsto segregeringen i nasjonale lag som minste motstand vei. Kan hende mye fordi samarbeidet i seg selv også ble antatt å være kompliserende med blandet lag. Dessuten bidro segregeringen til å holde konfliktnivået nede, sett i forhold til at det hadde vært en viss grad av skepsis, uvilje og usikkerhet blant de etnisk norske overfor det å arbeide sammen med utlendinger. Forholder arbeidsorganiseringen seg likt i Mono som har valgt en annen ansettelsesstrategi?

Mono – et mer samlet team?

Hovedtyngden av Mono sine håndverkere i Oslo er polske arbeidere, men det er også en del norske og andre nordiske arbeidstakere. I de sentrumsnære prosjektene i Oslo har også underentreprenørene flere polske arbeidere enn andre steder. I områder utenfor Oslo og prosjekter i andre byer enn Oslo opererer Mono derimot, kun med et par unntak, kun norske håndverkere. Jeg fikk forståelse av at denne forskjellen hadde en praktisk årsak, nemlig at det dermed ble flere polske arbeidere samlet på prosjektene i Oslo. En annen praktisk årsak var at mange av de etnisk norske bodde utenfor Oslo, og var glade for å slippe reiseveien inn til hovedstaden. En av konsekvensene av denne delingen er at det i liten grad eksisterer

byggeprosjekter og arbeidslag med flere nasjonaliteter. På informantens byggeprosjekt, forholdt det seg riktignok annerledes. Der var fordelingen jevn mellom polske arbeidere og øvrige ansatte, inkludert alle underentreprenørene. Jeg synes derfor det var interessant å undersøke om håndverkerne i dette spesifikke byggeprosjektet fremstod som et samlet team, tatt i betraktning den jevne fordelingen av polske og norske, også med hensyn til at de polske hadde faste ansettelser med like lønns- og arbeidsvilkår som sine norske kollegaer. De polske arbeiderne tilknyttet underentreprenørene har jeg riktignok ikke noe informasjon om.

Prosjektet omfattet et næringsbygg, hvor om lag 25 personer arbeidet. Mitt hovedinntrykk var at trivselen på byggeprosjektet var bra, fordi samtlige av informantene trakk frem det gode arbeidsmiljøet, og at ledelsen hadde fått gode tilbakemeldinger fra prosjektet. Tilbakemeldingene gikk spesielt på dette med god ledelse og at det var kort vei mellom arbeider og prosjektleder. Prosjektlederen fortalte at prosjektet var i rute tidsmessig og at det også bygmessig hadde gått etter planen.

En av basene på prosjektet forklarte at han selv kommuniserte og hadde kontakt med de fleste i løpet av en vanlig arbeidsdag. Basen er som nevnt tidligere i oppgaven ansvarlig for å gi beskjeder og delegere oppgaver på byggeplassen. Videre forklarte han meg at han hadde mest kontakt med den av de polske ansatte som behersket norsk best. Deretter delegerte den norsktalende polske arbeideren oppgaven videre til de andre polsktalende. Arbeidsdelingen beskrev basen slik:

Det er blitt dannet nye team, som delvis har splittet polakkene. Målet er at det skal være mer blanding. Men det målet er ikke nådd. Det er for lite blanding i jobbsituasjon og i pausene (...) Det blir et større skille mellom oss og dem når vi har arbeidsdeling etter språk. Slik det er i dag gir det større næring til halvrasistiske kommentarer og holdninger.

Utsagnet over viser at det også i dette prosjektet forekom en deling i nasjonale lag. Delingen skjedde tross at det var polske og norske representert på byggeprosjektet som var ansatt på akkurat samme vilkår og med samme lønnsystem. Hva var så denne delingen bestemt av? En norsk arbeider kunne fortelle meg at det ikke bevisst ble delt inn i to team etter nasjonalitet, men at det i praksis fungerte slik. Det var en bas som formelt sett var bas og i tillegg var det en polsk ansatt som fungerte som bas. Mens den basen som var bas, hadde blitt tildelt denne lederrollen formelt, hadde den polske ansatte fått basrollen i kraft av sine tospråklige ferdigheter. Personen som egentlig ikke var bas, var i dette tilfelle minst like

viktig for arbeidsflyten i prosjektet som den formelle basen. Siden arbeidsinnvandrere i liten eller ingen grad deltok på allmannamøtene eller i andre planleggings- eller beslutningsmøter, ble denne personen også brukt som mellomledd for spredning av viktig informasjon.

Prosjektlederen mente, i likhet med de andre ansatte, at samarbeidet fungerte veldig bra på prosjektet. Han la til at det typisk fungerer godt når det først fungerer, men at det samtidig er et sårbart system. Jeg ba ham utdype dette:

Det er greit så lenge han [tospråklige] er her. Men dersom han er på ferie, raser alt sammen. Vi er avhengig av at han oversetter til de andre gutta. Han overværer møter og formidler. Og han er en mellommann mellom basen og polakkene (...) Vi kan være en sykemelding fra at prosjektet ikke fungerer så godt likevel.

Dette utsagnet viser altså at organiseringen og arbeidsflyten for en del stod og falt på en nøkkelperson som, i kraft av sin tospråklighet, hadde fått en viktig rolle i prosjektet. Jeg ble også fortalt at denne nøkkelpersonen nærmest fungerte som bas. Da jeg spurte hvordan denne personen ble valgt ut, ble det hevdet at det ikke utelukkende på grunnlag av språk, men at dette likevel var vesentlig. Det ble sagt at utvelgelsen "bare skjedde" og at det var dette de ansatte forholdt seg til. En ansatt på prosjektet kunne bekrefte at den polske basen var dyktig, men at han først og fremst ble valgt på grunn av språk og ikke på bakgrunn av faglig kompetanse.

Han forklarte videre at det å få til et godt samarbeid i teamet er vanskelig uansett nasjonalitet eller bedriftstilhørighet. Med det mente han at det også kan være utfordrende å etablere en bedriftskultur med kun norske håndverkere, fordi det er store variasjoner i forhold til arbeidsmoral, arbeidsmetoder og verdier, også mellom nordmenn. I tillegg til én bedriftskultur er det typisk at det utvikler seg særegne prosjektkulturer, som også har sammenheng med at hver og en drar med seg sin erfaring i et prosjekt. Ettersom prosjektet opphører etter en tid, er det som regel alltid en utfordring å overføre et godt samarbeid preget av høy tillit til et nytt prosjekt. Prosjektet omfatter personer som er ansatt, innleid og som jobber i andre bedrifter. Denne organiseringen setter uansett høye krav til samhandling, men når det oppstår språkproblemer blir samarbeidsutfordringene i noen tilfeller tydeligere. En av arbeidsinnvandlerne beskriver lagdelingen og de konsekvensene dette har, slik:

Det er bra med språkkurs, og kurset er bra, men jeg er sammen med polakker hele dagen (...) Nordmenn jobber til halv fire, mens jeg og de andre gutta jobber i hvert fall til klokka seks. Når jeg bare jobber med polakker, lærer jeg ikke norsk.

Altså fungerer ikke tilbudet om språkkurs på kveldstid helt etter intensjonen. Selv om de har samme lønnsnivå i Mono er det fortsatt ikke lik arbeidstid. Det skyldes blant annet at mange av de polske ansatte ønsker å jobbe inn timer mens de er i Norge, slik at de kan reise til Polen. Administrerende direktør kan fortelle meg at de har prøvd å innføre blandet team, men at det har vist seg vanskelig å få til i praksis:

Det med å blande laga er vanskelig i praksis. De [polske] bor sammen, kjører sammen og jobber derfor sammen. Og da havner de på samme team. Vi har prøvd å overstyre dette, men det har også noe å gjøre med arbeidstider og ulike byggtrinn (...) Det er ikke alltid det er nordmenn å blande dem med.

Det er også andre ansatte som beskrev at det i utgangspunktet er ett lag på byggeplassen, men at det dannet seg klikker. En etnisk norsk fagarbeider forteller følgende da jeg spurte om det eksisterte nasjonale lag:

Det er effektivt å ha to lag delt etter nasjonalitet, men over tid går det utover arbeidsmiljøet. Dette handler om holdninger. Det blir større skille mellom oss og dem. Jeg har bodd i Sør-Afrika og vet hva rasisme handler om (...) [rasisme] er ikke et ikke-tema, men det er heller ikke et tema. For å si det sånn, det er ikke tabu, men det er ikke noe vi snakker om. Det er åpent miljø her, men det er kanskje vanskelig å sette ord på.

Det er tydelig at det er en utfordring med samhandling på tvers av nasjonaliteter på byggeplassen og at det opplagt ikke finnes en enkel løsning på dette. Utsagnet over peker på at arbeidsorganiseringen med arbeidslag etter nasjonalitet kan være kilde til dårlig arbeidsmiljø. Ved å opprettholde nasjonale skillelinjer på denne måten er det en fare for at det også skapes et skille mellom ”oss” og ”dem”. Det kan bidra til større kulturell avstand (Triandis, 1994). Når den kulturelle avstanden blir synliggjort, kan man oppleve flere forskjeller enn likheter. Dette kan påvirke tilliten og samarbeidet mellom arbeidstakerne. Den samme norske arbeideren forklarte at en annen årsak til at noen ville opprettholde nasjonale lag var at de fryktet en negativ læringskurve. Han utdypet dette for meg:

Som jeg sa tidligere, polakker er veldig flinke. Jeg har hørt noen si at 'ferske polakker' er noen 'jævla arbeidsjern'. Men så blir de her over tid, og blir smittet av den norske slappheten, derfor er det ikke så gunstig med mye blanding. Med blandet lag vil de polske arbeiderne sakte, men sikkert bli fornorsket i negativ forstand.

Altså er det en frykt for at polske arbeidere skal fornorske seg på en måte som gjør at de blir mer rettighetsorienterte og mindre arbeidsvillige. Utsagnet er interessant fordi det indikerer en overbevisning om at det er majoriteten (norske) som vil påvirke minoriteten og ikke omvendt. Utsagnet viser slik jeg ser det et maktforhold. Majoriteten er den gruppen som har mest makt og er også den gruppen som kan påvirke og ikke bli påvirket, om utsagnet stemmer. Den motsatte tilnærmingen kunne jo ha vært at norske fagarbeidere ble inspirert til å arbeide mer av å jobbe sammen med utenlandske arbeidstakere med høy arbeidsmoral, og at dette samlet sett kunne bidratt til økt arbeidsmoral i bedriften.

Slik jeg ser det kan en såkalt fornorskning, slik informantene over beskrev det, blant annet innebære at utenlandske arbeidstakere får mer kunnskap om sine rettigheter og plikter. Det vil si at arbeidet ledelsen i bedriftene har med informasjonsformidling angående overtid, lønn og arbeidsmiljø også kan skje gjennom uformelle kanaler. Kontakt på tvers kan dessuten føre til større grad av integrering, og utenlandske arbeidere kan introduseres for organisasjonskulturen. Ifølge Schein (1997) må organisasjonskulturen læres til nyansatte av ansatte som kjenner kulturen. Det kreves kommunikasjon på tvers for av arbeidslagene og mellom individene om det skal foregå læring.

Arbeidsorganiseringen som læringsstrategi?

I min studie er det få synlige forskjeller mellom de to bedriftene når det gjelder arbeidsorganisering og flyten i arbeidet på byggeplassene. På de fire byggeplassene jeg har studert, viste det seg at det i stor grad var like utfordringer de ansatte og ledelsen sto ovenfor. Det var høy grad av enighet om at blandet arbeidslag er å foretrekke, men også at det er vanskelig å organisere i praksis. Det kan virke som flere informanter ser et uutnyttet potensial når det gjaldt positiv læring, som i større grad kunne bli benyttet om det var mer samhandling. Som med ansettelsesstrategien, handler arbeidsorganisering som en læringsstrategi om et tolkningsspørsmål og et nivåspørsmål. I samhandling mellom mennesker skjer det læring. Det er som er mest interessant er om arbeidsorganiseringen som helhet kan sees som læringsstrategi.

Informantene har ikke vist ensidig enighet i forhold til hvilket system som foretrekkes. En informant mente at det var best når de polske hadde sitt system, hvor de hadde egne planleggings- og fremdriftsmøter. Da visste de hva som skjedde til enhver tid, og det var et meget godt samhold. Dette handlet ikke om at de ikke ville jobbe sammen med nordmenn. Han betraktet nemlig samhandling med nordmenn som den *beste* løsningen, men det krevde mer av alle involverte. De erfaringene han hadde med norske og polske i samme byggeprosjekt, var ikke utelukkende positive. Han begrunnet det med at det uansett var segregering. Siden det dannet seg nasjonale lag, synes den polske informantene å mene at det fungerte best når det skillet var skapt fra starten. Jeg forstår det slik at de kunne etablere sin organisasjonskultur, sitt sosiale arbeidsmiljø og ikke minst egne formelle møtestrukturer.

Altså har byggeprosjektene lært hvordan de skal håndtere den flerkulturelle og flerspråklige arbeidsplassen ved å innføre nøkkelpersoner. På den måten fungerer arbeidsflyten. Dette handler om innføring av nye rutiner og er slik jeg ser det en type læring ved og enkelkretslæring. Innenfor de rammene som eksisterer, optimaliseres flyten ved å benytte ressursene prosjektet har, i dette tilfelle var det tospråklige polske arbeidere.

Holdningsendring kan være en form for *læring ved*. Det er flere eksempler, også i mitt materiale på nordiske ansatte som først var avventende og i noen tilfeller skeptiske ovenfor arbeidsinnvandring, men som senere har hatt positive erfaringer med dette. Noen av disse beskrev at de selv hadde blitt overrasket over hvor bra overgangen til et mer flerkulturelt miljø hadde gått og at samarbeidet gikk fint tross ulik fagkompetanse og språk. Alle de etnisk norske eller nordiske jeg snakket med vektla at de polske var dyktige fagfolk og at de hadde meget høy arbeidsmoral. Dette er altså et eksempel på at ansatte lærer at et flerkulturelt miljø kan fungere gjennom at de erfarer at polske håndverkere er dyktige. Holdningsendring kan sees som en type dobbelkretslæring, siden det handler om endring av grunnleggende verdier. Det handler ikke om omfattende organisatoriske endringer, og det handler heller ikke om enkle rutinepregede endringer. Når de grunnleggende holdningene endres, kan systemet på sikt påvirkes. Samtidig som systemet og de formelle strukturene også kan påvirke individene (Scott, 2003). Hvordan kan ansettelsesforholdet og arbeidsorganiseringen påvirke andre sosial forhold?

Ansettelsesstrategiens påvirkning for sosiale forhold

Spenningsfeltet mellom ansettelsesformen og de sosiale forholdene på byggeplassen, tilsvarer Scotts nivåer, nemlig individnivået og det organisatoriske nivået. Som Scott (2003) beskrev det handler individnivået om mellommenneskelige relasjoner. Konteksten og de formelle rammene, som i denne studien tilsvarer ansettelsesformen, kan påvirke relasjonene og holdningene ansatte og ledelsen har til arbeidsinnvandring. Hva bedriften signaliserer og kommuniserer, kan påvirke hva de ansatte mener om et fenomen (Clegg mfl., 2005).

Det er flere forhold som er felles i bedriftene, men den største *forskjellen* gjelder som tidligere nevnt ansettelsesformen. Ansettelsesformen hadde imidlertid, i hvert fall tilsynelatende, mindre betydning for arbeidsorganiseringen enn det jeg hadde forventet. Hvorfor er ikke faste ansettelser så viktig for integrering som jeg antok? Eller har det stor betydning, men at det samtidig er vanskelig å hente informasjon om dette? Jeg skal eksemplifisere noen forhold det kan være viktig for.

For det første vil en fast ansettelse føre til helt like lønns- og arbeidsvilkår med de rettigheter og plikter det medfører. Lik lønn for likt arbeid vil i tillegg til en følelse av rettferdighet kunne ha en symbolsk effekt. Lik lønn symboliserer at det ikke er en forskjell mellom ”oss” og ”dem” gjennom en konkret og målbar enhet.

For det andre har informantene ytret at fast ansettelse gir større forutsigbarhet og større frihet til å planlegge for eksempel ferie. Det betyr også at man kan gå til legen eller sykmelde seg. Altså gir fast ansettelse noenlunde samme premisser til å delta i samfunnet også utenom arbeidstiden. La meg påpeke at jeg ikke ble fortalt om noen tilfeller verken i Mono, Duo eller i Duo Polska om mangel på sistnevnte rettigheter. Flere av informantene beskrev imidlertid tidligere hendelser fra andre bedrifter.

For det tredje fortalte en polsk arbeider at det var viktig for ham at det var tydelig hvilket firma han tilhørte. Han ville bli assosiert med et firmanavn. Derfor mente han at det var uheldig at Duo Polska hadde byttet navn, fordi det ikke lenger var tydelig at han på sett og vis fortsatt tilhørte Duo.

Disse momentene til tross, viser denne studien at dersom om man er integrert på papiret (ved fast ansettelse), vil ikke det si det samme som at man også er integrert i praksis. En ansatt

forklarer at, etter han ble fast ansatt, hadde han forventet å bli behandlet mer seriøst. Men som han sa, skjedde det aldri. Han mente, at selv om han følte seg likere de norske arbeiderne på noen forhold, var det fortsatt en barriere mellom de etnisk norske og ham selv. Han var fortsatt primært kategorisert som ”en av polakkene”, der flertallet ikke hadde fast ansettelse. Dermed ble han heller ikke mer inkludert nå enn tidligere. Han mente selv at dette i hovedsak handlet om språkbarrierer. Ifølge Leavitts modell vil deltakerne påvirke de sosiale strukturene og omvendt. Hver variabel i modellen er viktig, men alle variablene påvirker også hverandre. Derfor vil en læringsprosess være helhetlig. Det vil si at arbeidsinnvandring påvirker bedriftene i en eller annen form og at det har en sammenheng med endrings- og læringsprosesser slik jeg antok. Slik modellen viser har altså ansatte og ledelsen påvirkning på strukturene, samtidig som at strukturene påvirker de ansatte og ledelsen.

Hvorfor er det ikke nok å oppfylle formelle krav, i form av ansettelsesstrategi, lønn og rettigheter, for at alle arbeidstakerne skal føle seg inkludert og integrert på arbeidsplassen? Et mulig svar på dette spørsmålet kan være at mennesker har sosiale behov som det formelle systemet vanskelig kan innfri (Fivelsdal og Bakka, 1998). Det kan blant annet handle om behovet for anerkjennelse og medmenneskelig kontakt. Ut av disse behovene dannes det typisk uformelle strukturer, grupperinger og sosiale nettverk. Både organisasjonens formelle strukturer, og de uformelle strukturene, kan bidra til å opprettholde maktskiller og sosiale skiller, for eksempel ved å plassere de ansatte i arbeidslag delt etter nasjonalitet. De uformelle strukturene vil da kunne virke til å opprettholde skillene, også selv om alle nyter de samme vilkårene og har de samme rettighetene. Det vil si at selv om de formelle strukturene foreligger, i form av ansettelsesformen, vil det uansett kunne dannes sosiale strukturer som også impliserer maktforhold. Dersom ikke alle personene i et byggeprosjekt i like stor grad er inkludert i alle arbeidsprosesser og i all møtevirksomhet kan forskjeller mellom den normative og den atferdsbaserte strukturen øke (jfr. Leavitts modell). Dersom denne avstanden øker, som tilsvarer normer og verdier på en side og hva *deltakerne* i bedriftene faktisk gjør, kan skape utfordringer for arbeidsflyten. Disse utfordringene kan slik jeg har oppfattet informantene også påvirke eventuelle positive læringsprosesser.

5.3 Læringsutfordringer i casebedriftene

I begge casebedriftene legges det vekt på at både ledelsen og ansatte er veldig fornøyd med den faglige kvaliteten blant de polske ansatte, og ledelsen gir uttrykk for at den ønsker at de skal bli i landet. Samtidig trekker flere informanter frem at forekomsten av utenlandske arbeidstakere på byggeplassen gir økte utfordringer for arbeidsflyten, koordineringen og styring av arbeidsprosessen. Jeg har valgt å betegne disse som læringsutfordringer, og har relatert dem til begrepene *kommunikasjon*, *samarbeid* og *ledelse*. Det er et interessant funn at begge bedriftene har de samme utfordringene innenfor disse tre områdene. Det er ikke oppsiktsvekkende i seg selv at kommunikasjon, samarbeid og ledelse er viktig på en arbeidsplass. Men det er interessant at begge bedriftene, tross ulik ansettelsesstrategi, har mange av de samme utfordringene. Det er viktig å fokusere på disse utfordringene. Læringsutfordringer kan nemlig gi muligheter dersom utfordringene ryddes vekk. De fleste informantene legger vekt på at det alltid er mulig å lære av hverandre, men hva lærer de egentlig?

Kommunikasjon og språk

Alt handler om språk, kun språk, alle andre forhold faller naturlig på plass, bare vi snakker samme språk. Når vi ikke kan kommunisere, skaper det utrygghet (...) Med språk kommer trivsel (...) Trivsel betyr større produktivitet.

Dette utsagnet, fra prosjekteringsleder i Mono, indikerer at felles språk er vesentlig både for produktiviteten og arbeidsmiljøet på byggeplassen. Jeg tolker ham slik at felles språk er en nødvendighet fordi språk fører til kommunikasjon, og kommunikasjon fører til trygghet og trivsel som til slutt resulterer i større produktivitet. Samtlige informanter var opptatt av dette med språkbarrierer og kommunikasjonsutfordringer. En annen norsk fagarbeider beskriver det han karakteriserer som et vanlig tilfelle:

Språk er problemet, ofte svarer en polsk ansatt at 'ja, det skal jeg gjøre', mens senere viser det seg at oppgaven ikke er utført. Derfor må en ta seg tid. Du må spørre om han har forstått. Så får du et ja. Kanskje det ikke er ja. Det er vanskelig.

Dette utsagnet viser at mottakeren ikke alltid forstår budskapet til senderen. Informasjonen som er sentral i definisjonen av kommunikasjon når ikke frem. Dette er ifølge informanten et

typisk problem. Dette er altså en realistisk hendelse som kan skape usikkerhet, fordi senderen ikke kan vite med sikkerhet at beskjeden er mottatt. Andre informanter kan fortelle at det er noe å lære av dette, ved at tydelighet i kommunikasjonen blir enda viktigere enn før og at utfordringene på en flerkulturell arbeidsplass kan hjelpe dem til å se sin egen arbeidssituasjon og sine oppgaver på nye måte. HMS-ansvarlig i Mono ga uttrykk for at dette med språk var en utfordring som lå *mellom* de norske/nordiske og de polske. Det var altså ikke et problem som handlet kun om polakkene. Han mente at dette var et ansvar som lå hos begge parter og ga et eksempel på at norskspråklige arbeidsledere hadde anskaffet seg polsk-norsk ordbok. Det er altså ulike forklaringer og perspektiver knyttet til disse utfordringene. Han beskrev videre en flerspråklig arbeidsplass slik:

*Når jeg gir en beskjed, sørger jeg alltid for at den blir mottatt, uansett hvem mottakeren er. Jeg gjentar til jeg med sikkerhet vet at vedkommende har skjønt det. Og så sier jeg det en gang til. Jeg går aldri videre før det. Det er kun ledelsen, eller den som gir beskjeden sitt ansvar at alle får beskjeder (...)
Etter at vi ansatte de polske gutta, har jeg blitt mer tydelig og nøyaktig med alle her.*

Dette utsagnet, er slik jeg ser det, meget positivt. HMS-ansvarlig uttrykker verdien av god og tydelig kommunikasjon, som han for øvrig også bruker i relasjon til andre ansatte som snakker flytende norsk. Han ble altså skjerpet på presis kommunikasjon uansett hvem mottakeren var. Det var altså ikke bare det negative aspektet ved språkforskjeller som ble kommentert, men like mye at dette var en utfordring som lå *mellom* partene og ikke kun hos arbeidsinnvandrerens. Dette kan sees som en læringsprosess, der HMS-ansvarlig både lærer hvordan han skal tilpasse seg den nye konteksten kommunikasjonen foregår i, og at han skal bli tydeligere i kommunikasjon på generell basis. At kommunikasjonen er blitt tydeligere og mer presis forstår jeg som *læring ved* arbeidsinnvandring. Dette eksempelet om presis kommunikasjon, mener jeg illustrerer hvordan arbeidsinnvandring kan føre til en læringseffekt gjennom at kommunikasjonen blir tydeligere. I det tilfellet overførte vedkommende verdien av å være presis til samhandling med norskspråklige. Dette er et eksempel på at en flerspråklig arbeidsplass kan være positivt. Altså er en læringsutfordring snudd til en mulighet for læring.

Slik jeg ser det kan for eksempel etableringen av språkopplæring være en form for enkelkretslæring der målet er gode norskkunnskaper for alle som deltar. Deretter viser det seg at resultatene ikke er tilfredsstillende. I stedet for å undersøke hvorfor resultatene er

varierende og handle deretter, tar bedriftene i bruk nøkkelpersoner som kan oversette mellom de ulike språkgruppene.

Dersom man i eksempelet over hadde undersøkt hvorfor resultatene fra norskkurset var varierende og deretter hadde prøvd å skape endringer for å løse det, kunne det utkommet ha vært dobbelkretslæring. Da ville man ha funnet ut at en viktig årsak til at det var varierende resultater var at de polske i liten grad fikk praktisert norsk, fordi de hadde andre arbeidstider og at de arbeidet adskilt fra norskspråklige. Dobbelkretset læring ville man imidlertid først oppnådd dersom det hadde blitt foretatt en grunnleggende endring gjennom å blande arbeidslagene og endre arbeidstidene. Det ville ha krevd en stor innsats av ansatte og ledelsen, og som en informant sa, var det enklere å velge minste motstands vei.

All kommunikasjon kan være en kilde til misforståelser, og derfor er det viktig at man tar hensyn til konteksten og hvem mottakeren er. Som Grennes (2002) beskriver det er kommunikasjon aldri isolert fra miljøet, og det må sender og mottaker ta i betraktning. HMS-ansvarlig i Mono beskriver videre at de som ikke er fast ansatt, men innleid fra Adecco, snakker dårligere norsk enn de faste ansatte. I slike tilfeller forklarer han at de fleste heller tyr til kroppsspråk og arbeidstegninger. Kommunikasjon trenger ikke utelukkende handle om verbal kommunikasjon. Grennes beskrev at non-verbal kommunikasjon kan være like viktig. All atferd er kommunikasjon. Det har blitt tydeligere på arbeidsplassen etter økt arbeidsinnvandring, ettersom mange bruker kroppsspråket i mye større grad enn før.

En norsk prosjektingeniør som blant annet jobber med å gå vernerunder og foreta kvalitetssikring av arbeidet forteller at det er forskjell når de med polsk nasjonalitet tar kontakt med ham og når de med norsk nasjonalitet gjør det:

Når jeg er ute får jeg mange henvendelser (...) Jeg får faglige spørsmål fra de polske. De spør alltid av en grunn. Når det gjelder de norske kan jeg også få faglig relatert spørsmål, men også mange henvendelser bare for å preke 'pisspreik'.

Det er altså ulike måter å kommunisere på. Det er én form der informasjonen er sentral, fordi det er et budskap som skal sendes mellom to parter (Grennes, 2002). Den andre formen er ”småprat” der det sentrale er kommunikasjon for hyggens skyld. Den siste formen, som ikke har en tydelig hensikt, kan være viktig for samhold og tilhørighet. I utsagnet beskriver han at det er nasjonale forskjeller i måten man kommuniserer på. Det kan være ulike forklaringer på

det. Det kan for eksempel handle om språkbarrierer eller det kan handle om at terskelen for å småprate i arbeidstiden er høyere for de polske.

Ulike former for kommunikasjon kan relateres til grad av integrering. For å integreres er det nyttig med en uformell kommunikasjon i form av småprat, i mange tilfeller kan være viktig for at samholdet på arbeidsplassen skal fungere.

Samarbeid og tillit

Samarbeid og tillit er særlig viktig i byggebransjen der byggeprosjektene er komplekse og sammensatte med mange involverte faggrupper og aktører. Mine funn indikerer at samarbeidet fungerer godt innenfor de eksisterende sosiale strukturene. Det vil si at samarbeidet innenfor hvert arbeidslag er tilfredsstillende. Derfor var det, som noen påpekte, få insentiver til å endre på et system som fungerte tilsynelatende bra. Noen syntes likevel det var et hinder for godt samarbeid at lagene var delt etter nasjonalitet. Det var flere årsaker til at noen mente at tilliten og dermed samarbeidet ble svekket av nasjonale lag.

For det første ble det et sårbart system fordi samarbeidet var totalt avhengig av en nøkkelperson som kunne oversette og sørge for et samarbeid på tvers av lagene. Bruk av nøkkelpersoner er effektivt. Likevel er det over tid en utfordring. Både fordi flyten kan stagnere om nøkkelpersonen ikke er tilstede og insentivet for å danne blandet arbeidslag forsvinner når nøkkelpersonen skaper lim mellom partene.

For det andre kunne delingen skape et større skille mellom ”oss” og ”dem” som kunne medføre fordommer, diskriminering og rasisme. Det er flere eksempler i mitt materiale på hvordan det dannet seg klikker eller grupper basert på nasjonalitet som ga grobunn for større kulturell avstand. Teoretisk er det flere forklaringer til at personer handler slik. Det handler om å alliere seg med dem som er like seg selv. Dette er gjerne med på å skape større oppmerksomhet mot en persons gruppedlemskap enn på personen i seg selv (Triandis, 1994). Dermed formes intergrupperelasjoner i stedet for interpersonlige relasjoner (ibid). Når det oppstår slike relasjoner, kan det bidra til stereotypier. Med stereotypier menes felles oppfatninger av en hel gruppe, for eksempel at ”alle nordmenn er slappe”.

For det tredje ble prosjektet tappet for tillit gjennom en arbeidskultur der det ble lagt vekt på å opprettholde skiller på grunnlag av nasjonalitet. Man brukte mye negativ energi på

irritasjoner rettet mot bestemte grupper av arbeidstakere. Samarbeid er avhengig av gjensidig tillit (Sørhaug, 1996). Tillit må læres over tid, og det segregerte lag fremskynder ikke den prosessen for å skape tillit hos mellom nyansatte og tidligere ansatt. Det er i tillegg spesielt viktig å bygge tillit for at samarbeidet skal flyte i byggebransjen, som er prosjektbasert.

Ledelse og makt

Ledelse av en flerspråklig og flerkulturell arbeidsplass gir andre og kanskje flere utfordringer, men også muligheter for ansatte og ledelsen. En polsk ansatt fortalte at han hadde jobbet i tre ulike byggeprosjekter som fremsto veldig forskjellig fra hverandre. Jeg ba ham utdype dette, men det var uklart også for ham selv hva dette kunne skyldes. Han fortalte at det hadde vært veldig god ledelse på det første prosjektet han var tilknyttet, og at det ikke overrasket han fordi siden prosjektlederen hadde jobbet mange år i utlandet. På det neste prosjektet hadde han også i stor grad følt seg inkludert. Prosjektlederen for dette prosjektet hadde jobbet 20 år i Afrika, påpekte den polske arbeideren. Jeg spurte hvorfor han vektla at de hadde jobbet i utlandet og om han kunne utdype hva god ledelse var for han. Han synes det var vanskelig å besvare, men la videre vekt på at gode ledere hadde mye arbeidserfaring fra flere land. Videre beskrev han at det mest konkrete han kunne si om god ledelse var at lederen var synlig for alle og at han ofte kom rundt på byggeplassen. Slik jeg forstår den polske arbeideren og andre informanter som har omtalt disse personene, handler dette om en type kompetanse noen opparbeider seg fra arbeidserfaring på tvers av landegrenser. Det kan være så enkelt som at disse personene selv har erfart at det er mange ulike måter å gjøre en arbeidsoppgave på. Samtidig har de selv kjent på følelsen av å være ny i et land, og det kan bety at de er mer oppmerksomme ovenfor nyansatte. Som informanten beskrev, var de alltid synlige.

Ifølge administrerende direktør i Mono er det ulik arbeids- og ledelseskultur i Norge og Polen:

Det er spesiell kultur i Norge, med en tro på det gode i mennesket, som gjør at vi har en annen lederstil enn hva mange av arbeidstakerne hadde ønsket seg (...) Det kan gjøre at det er vanskelig å utføre jobben. Det er til og med forskjell med svenske og norske. På grunn av ulike forventninger til hvilken rolle en leder skal fylle, er det viktig å ha en forventningsavklaring i forhold til gjeldende arbeidskultur.

Han forteller at det er en spesiell ledelseskultur og arbeidskultur i Norge sammenlignet med andre land. Det kan bety at det kan oppstå misforståelser dersom man ikke avklarer hvilke forventninger man har til arbeidskulturen. Dette utsagnet kan forenes med at det er et utbredt optimistisk menneskebilde som står sterkt i organisasjonsforskningen i Norge (Fivelsdal og Bakka, 1998). Begreper som medbestemmelse og innflytelse på egen arbeidssituasjon er vanlige å finne i både teorien og i praksis. Hvordan fungerer det optimistiske menneskebilde i praksis? Det legges vekt på at kunnskap og erfaringer til den enkelte skal få plass og at hver enkelt skal få følelsen av å forstå og å mestre nye problemer. Evnen til å ta eget initiativ blir vektlagt og ledelsen skal vise tillit til at de ansatte selv kan finne en løsning på sine arbeidsoppgaver. Det vil alltid være individuelle forskjeller, også blant de som har tilsynelatende lik erfaringsbakgrunn. Direktøren for prosjekttressurser beskrev spenninger som kunne oppstå på en arbeidsplass slik:

Det er store variasjoner mellom de polske. Det er vel selvsagt (...) Det er to personer [to polske fagarbeidere begge med baserfaring i Norge], begge med ledererfaring, men med total ulik lederstil. Og det har vært spenninger mellom dem. Det har skapt litt utfordringer. Det er interessant å spørre seg hvordan man best skal 'sy' sammen et lag, et flerkulturelt lag.

Han forklarte at det var to ledertyper, der den ene var autoritær, mens den andre la vekt på medbestemmelse og selvstendig arbeid blant ansatte og mindre innblanding fra basen. Begge ledertypene ble verdsatt på sin måte. Noen ville nemlig ha en ordre (beskjed) om hva de skulle gjøre, mens andre ville styre mer selv. Hovedtillitsvalgt i Duo fortalte at verdier som medbestemmelse og innflytelse over egen arbeidssituasjon var sentrale på en norsk arbeidsplass. Videre har han inntrykk av at det på en polsk arbeidsplass kan være mer hierarkisk og at mange polske arbeidere derfor setter pris på å få ordre. Kulturelle forskjeller tematiseres ikke ofte i verken Duo eller Mono. Likevel ble ulik arbeidskultur brukt som argument for lønnsforskjellene i Duo. Derfor er det relevant å trekke frem forskjeller mellom de som hovedsakelig har erfaring fra Polen og de som hovedsakelig har sin erfaring fra nordiske land. Forskjellene blir på sett og vis opprettholdt på norske arbeidsplasser, siden de med utenlandsk arbeidserfaring får ordrer og har i liten grad medbestemmelse og innflytelse over sin arbeidssituasjon. Et eksempel er at arbeidsinnvandrere sjeldent eller aldri deltar på allmannamøtene. Møtene foregår på norsk og det blir blant annet begrunnet med at de ikke trenger å delta fordi de uansett får beskjed om hva de skal gjøre. Likevel kan dette bidra til ytterligere forskjeller.

Språk blir altså sidestilt som kompetanse når bas ble utvalgt. Språkkunnskaper gir på den måten i seg selv en mulighet for større innflytelse på arbeidsplassen. Når ufaglærte som er tospråklige blir nøkkelpersoner på en byggeplass, kan det gi et signal om at språk er minst like viktig som fagkunnskap. Dersom en faglært og tospråklig person fungerer som en nøkkelperson, kan den fagspesifikke kunnskapen bli gjort mindre relevant. Årsaken til at de kan skje er at mye av tiden til nøkkelpersonen brukes til delegere oppgaver og være en mellommann til oversettelser. I følge flere informanter skjedde utvelgelse av bas enten naturlig uten at noen kontrollerte over prosessen, eller det var styrt i den retningen som var mest kostnadseffektivt og samtidig ivaretok sikkerhetshensyn. Den som oversatte og dermed skapte kontakt mellom flere lag og mellom de norske og de polske ivaretok sikkerhetshensyn fordi det bidro til at de ulike partene og individene hadde kontakt. Til tross for at de fleste ansatte mente at ordningen i forhold til nøkkelpersoner var en dårlig tilrettelegging var det få som hadde forslag til hvordan det kunne løses i praksis. En bas med svensk nasjonalitet fortalte:

Jeg styrer jobben og koordinerer tilførsel av varer og arbeidet de andre gjør (...) Jeg har kontakt med de fleste. Jeg er jo bas, som betyr at jeg gir mye beskjeder ut. Jeg har mest kontakt med den polske arbeideren som snakker mest og best norsk. Han delegerer videre. Men ute på byggeplassen jobber jeg mest med norske, jeg prater mest med dem.

Utsagnet beskriver hva jeg tidligere kalte nøkkelpersoner. Slike eksempler viser at språkkunnskaper gir innflytelse.

De ansatte og byggeprosjektene støter altså på mange av de samme utfordringene, men dermed også muligheter. Disse tre kategoriene, *kommunikasjon*, *samarbeid* og *ledelse*, er ikke gjensidig utelukkende. Det vil være aspekter som karakteriserer ledelse som også handler om samarbeid eller kommunikasjon. Hele organiseringen på byggeplassen er et komplekst system som inkluderer mange ulike aspekter, også flere enn jeg kan behandle her. Jeg mener det er interessant å samles om det er mulig å forstå arbeidsinnvandring som en faktor som har sammenheng med organisasjonsendring og læring på en helhetlig måte.

5.4 Endring og læring – en helhetlig prosess?

Jeg ønsket å undersøke om arbeidsinnvandring forutsetter en læring i bedriftene for å opprettholde de høye kravene til god samhandling og effektiv flyt i byggeprosjekter. Er de endringene og tiltakene jeg har beskrevet ovenfor et produkt av en læringsprosess, og hvem er det i tilfelle som lærer? Det kan handle om passiv læring, nødvendig læring, påtvunget læring, negativ læring, positiv læring eller læringen kan faktisk være ubevisst. En polsk-norsk ansatt med flere års erfaring fra Polen, Tyskland, Sverige og Norge mener at det råder en generell holdning i Norge om at ”vi” har det beste systemet. Han beskrev det slik:

Vi er så innkjørte på våre systemer. Vi tror vi har verdens beste systemer. Det er klart, vi har jo veldig bra systemer, men det finnes ingenting som ikke kan bli bedre (...) Nå har jeg jobbet mange år i byggebransjen, i Tyskland, Polen, Sverige og nå i Norge. Jeg har sett mye og det er klart vi har noe å lære (...) Vi burde møtes på halvveien. Dette er jo for eksempel en unik mulighet til å lære seg polsk.

Ut fra utsagnet om at ingenting kan bli bedre, er det heller ingen grunn til å endre eller lære gjennom utenlandsk arbeidskraft. Han forklarer videre at dette er feilaktig og at det ikke eksisterer noen system som ikke kan bli bedre. Det kan være at utsagnet stemmer til en viss grad, og at det kan være en årsak til at det er få endringer eller læring av typen dobbelkretslæring i bedriftene. Samtidig kan få endringer og lite læring skyldes en treghet i endringsprosesser og større systemer (Lam 2005). Kunnskap blir på denne måten en barriere, fordi noen vet at vi har det beste systemet. Clegg mfl. (2005) beskrev hvordan kunnskap paradoksal nok kan være et hinder for læringsprosesser. En informant i et byggeprosjekt til Duo uttrykte en skepsis til at bedriftene kommer til å se viktigheten og verdien av gjensidig læring og gravis integrering. Han fortalte:

Om den utenlandske arbeidskraften snakker russisk, polsk eller latvisk er det samme. Bedriftene vil ikke sette i gang opplæring uansett. Dette handler om inntjening og mest mulig penger og ikke om språk og nasjonalitet. Andre må ta tak i dette, bedriftene kommer ikke til å gjøre det.

Dette kan ha sammenheng med uvissheten om hvor lenge de som har arbeidsinnvandret til Norge ønsker å bli. Hvilke insentiver har bedriftene for å investere i tiltak, opplæring eller andre ressurser i en arbeidsstokk som når som helst kan dra tilbake til Polen? Det er flere grunner til at bedriftene skal investere i den ”kortvarige” arbeidsstokken. Da blir ikke

utenlandske arbeidstakere introdusert for normer, verdier og forventninger til den norske arbeidsplassen og dermed blir det også vanskelig å tilpasse seg.

Alvesson (2001) mente at organisasjoner måtte bygge opp en felles stolthet. Slik kunne organisasjonen standardisere atferd og på sikt skape verdier og felles identitet som ville resultere i større fortjeneste. Mono refererte til hvordan de hadde opplæring av sine funksjonærer for at de skulle bli en "Monoer". Det handler i stor grad om å skape en felles bedriftsidentitet og en felles kultur. Ved en slik opplæring blir de ansatte sosialisert inn i bedriften og en del av hele bedriftskulturen. Det kan sammenlignes med "shared context" (Lam, 2005), og det kan skape felles kognitive skjemaer som gir større mulighet til for å dele kunnskap (Argyris og Schön, 1996). En felles kultur kan også i noen tilfeller være negativt, dersom man ikke får innpass eller kunnskap om bedriftskulturen. Det kan skape ytterligere skjevheter i maktforholdene. Det eksisterer også eksempler på at de ansatte blir så "like" at de overser viktig variasjon og/eller nye ideer.

Dessuten er organisasjonsendring og læringsprosesser kan være påvirket av krav og oppfølging av andre aktører. Det er hva Scott (2003) beskrev som det tredje nivået i organisasjoner, det omkringliggende miljøet. Reguleringer kan også påvirke holdninger som utespiller seg på arbeidsplassen. Eksempelvis kan overgangsregler påvirke holdninger man har til hele fenomenet arbeidsinnvandring. Da kan enkeltindivider se på arbeidsinnvandring som et fenomen, mer enn de enkeltmenneskene man møter. Ifølge Triandis (1996) kan man da betrakte en hel gruppe, i stedet for en enkelt ansatt. Det er ikke uvanlig at dersom noen faller utenfor den felles aksepterte kulturen vil de som er "inne" konstruere et fiendebilde. Altså en forsterking av skillet mellom "oss" og "dem" på en arbeidsplass. En informant kunne gi meg et eksempel på at det hadde skjedd på deres arbeidsplass. Der de med polsk statsborgerskap blir fienden og for eksempel beskyldt for å stjele dersom verktøy forsvinner.

Motstand til forandringer kan ta form som holdninger og skepsis til det ukjente. Motstand kan komme til uttrykk ved at nye ideer blir forkastet. De som har makt til å bestemme at det skal arbeides i separate team kan hindre at det blir gjort på en annen måte. Altså kan makt påvirke læringsprosesser. Det kan komme til uttrykk som bortforklaring. Flere ansatte påpekte at nasjonale lag sannsynligvis var det beste for alle parter. De begrunnet det med at de polske arbeiderne trivdes med å arbeide sammen og spise sammen. Slik jeg tolker dette

kan det oppfattes som et argument for å skyve utfordringen over på ønskene til de polske ansatte og dermed unngå å måtte ta inn over seg hvilke utfordringer bransjen står ovenfor.

Læringseffekter

*Vi spurte etter arbeid, men det var mennesker som kom.*⁷⁰

Sitatet over er fra forfatteren Max Frisch, der han beskriver de europeiske vertslandene tro på markedskreftene som en regulator for arbeidsinnvandringen. I praksis viste det seg at de fleste arbeidsinnvandrerne ble værende og ble en del av samfunnet. Det har vært og er fortsatt mange bekymringer relatert til hvilke negative konsekvenser arbeidsinnvandringen kunne komme til å få og kan ha, og i media mener jeg det til tider et lite nyansert bilde der sosial dumping og andre stygge tilfeller relatert til brudd på sikkerhetshensyn får mest plass. Det er vel og bra og åpenbart viktig å sette fokus på, men det må heller ikke skygge for de positive sidene. Arbeidsinnvandring har skapt nye problemstillinger juridisk og politisk, men arbeidsinnvandring handler om mye mer enn overgangsregler og sosial dumping. Det er mennesker som kommer og som i mange tilfeller har tenkt å bli over lenger tid. Derfor er det viktig å fokusere på muligheter, læring og jakten på kompetanse, fremfor billig arbeidskraft og språkbarrierer. Et Polonia er kommet for å bli!

For det første mener jeg at arbeidsinnvandrerne i stor grad vil bli værende her dersom de blir gitt arbeid, oppfølging og de rettigheter de har krav på. Ledelsen ga sterkt uttrykk for at de ønsker at mange skal bli værende. Historiske eksempler og nyere undersøkelser viser at en stor andel blir værende i mottakerlandet. Av over 100 000 polske statsborgere i Norge, vil mange bli. Det er fire år siden EU-utvidelsen, og mange av dem som kom da er fortsatt i landet. Fire år i det norske arbeidslivet bør kvalifisere til grundig opplæring og krav på integreringstilbud. Et argument mot at mange kommer til å bli værende er at byggebransjen kan måtte redusere sitt produksjonsvolum på grunn av skiftende konjunktur. Det trenger imidlertid ikke være et argument mot å investere i god opplæring og bedre tilrettelegging for integrering ettersom de som har arbeidsinnvandret kan skaffe seg arbeid i andre næringer eller sektorer. Men utgifter knyttet til dette er jo ikke private bedrifters ansvar kan noen

⁷⁰ Sitatet er hentet fra Max Frisch i Norsk Innvandringshistorie Bind ...

innvende, og derfor kan det diskuteres hvorvidt ansvaret skal ligge hos bedriftene. Det kan midleritid slik at en investering på sikt kan gi langvarig læring.

Gir kortvarig ansettelse langvarig læring?

Læring kan som sagt komme til uttrykk på mange ulike måter, eksempelvis som tiltak og endringer på ulike nivåer i bedriftene. På individnivå kan det handle om holdningsendring og nye samarbeidsformer. Det kan være nyttig å bli påminnet at arbeidsoppgaver kan løses på mange ulike måter. Det neste nivå som Scott kaller det organisasjonsstrukturelle nivået, kan læring ta form som innføring av ansettelsesform. Til sist kan en snakke om læring i det omkringliggende miljøet til bedriftene er etableringen servisekontoret på Tøyen. Kontoret er et samarbeid mellom politidirektoratet, utlendingsdirektoratet, arbeidstilsynet og skatteetaten med et mål om best og raskest mulig servise til arbeidsinnvandrere. Et annet eksempel på at samarbeid er blitt igangsatt som en konsekvens av nyere arbeidsinnvandring er samarbeidet UDI, AID og IMDi nå har med den katolske kirke. Når sist gikk fire etater sammen for å etablere et felles senter eller når sist deltok AID på det årlige katolske prestemøtet for Oslo bispedømme. Sagt på en annen måte; hva annet enn en økonomisk gevinst i norsk økonomi har arbeidsinnvandring tilført Norge? Jo, det er mennesker som kommer, og dermed er det opplagt at det er noe å lære av det, dersom man er åpne for hva dette kan tilføre samfunnet. Det er mer et spørsmål om hva utenlandsk kompetanse kan tilføre og hvordan vi kan tilegne oss det, enn hvordan vi skal håndtere arbeidsinnvandring og hvordan bedrifter på kort tid kan utnytte billigere arbeidskraft.

Flere utsagn viser at det er et stort potensial når det gjelder læring i byggebransjen. Likevel har jeg i liten grad eksempler på at det foregår *læring av arbeidsinnvandring*. *Læring av* handler om at ansatte eller bedriftene lærer av den kunnskapen arbeidsinnvandrere bringer med seg til Norge. Det kan være teknisk kunnskap, fremgangsmåter eller organisatorisk kunnskap om for eksempel styring av arbeidsprosesser. Det kan være ulike årsaker til at jeg ikke har flere funn på positiv individuell læring. Begrenset tid i feltet, at jeg ikke har fanget opp sosiale mekanismer og fagspråk på grunn av lite bransjekunnskap, eller at den utenlandske arbeidskraften foreløpig ikke har vært her i en så lang periode til å sette spor av læring. En fjerde årsak kan handle om den institusjonelle og individuelle hukommelsen som jeg nevnte i metodekapittelet.

Avslutningsvis i dette kapitlet kaster jeg inn dette argumentet inn i debatten om arbeidsinnvandring; arbeidsinnvandring er positivt i seg selv. Det er positivt i seg selv fordi flerkulturelle arbeidsplasser kan føre til høyere grad av innovasjon, kreativitet og fleksibilitet (Brandt mfl., 2004). Arbeidsinnvandring kan gjøre bedriftene mer fleksible og tilpasningsdyktige. Det vil som Lam (2005) hevder være enklere å endre seg i takt med det omkringliggende miljøet og vil på sikt gi et konkurransefortrinn. Arbeidsinnvandring kan hindre at bedriftene stagnerer i de norske systemene.

6. Avslutning

I dette kapittelet oppsummerer jeg hva denne oppgaven har bidratt til i forståelsen av hvilken betydning arbeidsinnvandring har for byggebransjen. Dernest beskriver jeg hvordan sammenhengen mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring kan forstås. Avslutningsvis under avsnittet fremover skal jeg presentere forslag om ulike temaer som kan tas hensyn til i videre arbeid med arbeidsinnvandring. Jeg har delt mine tanker og forslag i tre deler. *Bedriftsstrategisk* med hensyn til å ivareta denne type arbeidskraft, *politisk* med hensyn til å utvikle et integreringsperspektiv på arbeidsinnvandring og videre *forskning* for å øke kunnskapsnivået angående utfordringer og muligheter arbeidsinnvandring bringer. Arbeidsinnvandrere har i mange tilfeller kommet for å bli og derfor er det viktig at det utvikles systemer for å ivareta denne type arbeidskraft.

Jeg har undersøkt i hvilken grad en endret arbeidskraftsstrategi har påvirket arbeidsforholdene i to utvalgte entreprenørbedrifter. Informantene i de to entreprenørbedriftene hadde begge en positiv tilnærming til arbeidsinnvandring. De så på utenlandsk arbeidskraft som et viktig supplement til hva visedirektøren i Mono omtalte som tradisjonell rekruttering. Til tross for at begge bedriftene tilhørte byggebransjen og var like på flere områder med et mål om profittmaksimering hadde de valgt en ulik ansettelsesstrategi. At de hadde ulik tilnærming til arbeidsinnvandring var utgangspunktet for drøftingen om hvorvidt de faste rammene ga utslag på andre forhold i bedriften, relatert til arbeidsorganisering på byggeprosjekter. Det viste seg i dette datamaterialet at det ikke ga særlig utslag for de sosiale forholdene om arbeidsinnvandrerne hadde fast ansettelse og jobbet på samme akkordlag, med like muligheter til lønn, eller om de var ansatt i et eget rekrutteringsfirma med fast timelønn. De ansatte la vekt på de samme utfordringene knyttet til kommunikasjon/språk, samarbeid/tillit og ledelse/ makt. Det er ifølge min analyse ikke automatisk en læringsprosess i bedriftene, relatert til de krav som stilles til å lede en flerkulturell og flerspråklig arbeidsplass. Det er altså ikke gitt at alle ansatte er integrert og inkludert i alle prosesser tross at de er innlemmet i bedriften på samme juridiske vilkår. Derfor er det viktig at faste ansettelser ikke blir en hvilepute for bedriftene, som indikerer at da har bedriften investert nok. Faste ansettelser er riktignok viktig for andre forhold som jeg har beskrevet relatert til egen opplevelse av ansettelsen. Dessuten er det viktig som et

signalement til norske arbeidere og andre at *alle* skal behandles likt og alles kunnskap er like mye satt pris på. Det er altså et bra et utgangspunkt med faste ansettelser og like lønns- og arbeidsvilkår for alle tilknyttet bedriftene. For at sammenhengen mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring i byggebransjen skal være positiv krever det likevel på flere nivåer. For å oppnå positive læringsprosesser på flere nivåer slik jeg har nevnt kreves det også en større innsats politisk, på bransjenivå, på bedriftsnivå og blant ledelsen og ansatte i bedriftene.

6.1 Sammenhengen mellom arbeidsinnvandring, organisasjonsendring og læring i byggebransjen

Arbeidsinnvandring kan ha en betydning på Scotts (2003) tre nivåer i bedriften, individnivå, bedriftsnivå og miljøet omkring bedriftene. Denne studien viser at det har en betydning i form av læring for de øvrige ansatte og ledelsen, og samtidig har det betydning fordi det påvirker arbeidsprosessene i byggeprosjektene.

En endret arbeidskraftsstrategi går ikke utover annen rekruttering eller tilknytning av lærlinger. I den første perioden med betydelig økt arbeidsinnvandring var ansatte preget av frykt for egen stilling og lønnsnivået. Mange stilte seg spørsmål om arbeidsinnvandrerne kunne true lønnsnivået eller arbeidsforholdene på andre måter. Det har imidlertid vært gode tider økonomisk, og bekymringene ser ut til å ha vært grunnløse. Holdningene endret seg i stor grad etter hvert. Slik jeg ser det, er det en læringsprosess der de ansatte selv ser at et flerspråklig og flerkulturell arbeidsplass kan fungere bra. Det fungerer tilstrekkelig, men studien viser at det er lite samhandling på tvers av nasjonale lag og i liten grad en fungerende integrering. Siden de polske personene jeg har intervjuet har vært i Norge og tilknyttet Mono og Duo Polska over flere år, kan jeg anta at de andre polske arbeidere som har vært her i kortere tid ikke er mer integrert eller inkludert i arbeidsprosessene.

Etter hvert har bedriftene med tilhørende byggeprosjekter etablert systemer som gjør at arbeidet fungerer. Et eget bemanningsbyrå, nasjonale lag og nøkkelpersoner redder samarbeidet, samtidig som de løsningene som eksisterer er det kilde til et sårbart system, frustrasjon og irritasjon.

Formell organisering er altså ikke alene nok til å gjøre individuell kunnskap produktiv. Det er ikke tilstrekkelig å ansette noen fast, sende ansatte på språkkurs, gi dem anstendig lønn og invitere til julebord. Ansatte må innlemmes i en felles kultur med felles normer og regler, rutiner og prosedyrer som vil skape tillit, bedre samhold, samarbeid og kommunikasjon. Det vil også kunne minske sannsynligheten for byggfeil og dermed være økonomisk besparende, som ifølge opplæringsansvarlig i Duo er det *alt* handler om.

Denne studien viser at det i liten grad er dobbelkretslæring i bedriftene. Det vil si at de grunnleggende systemene som kan skape kulturell avstand, fordommer og diskriminering, ikke endres. Jeg mener ikke at byggebransjen skal revolusjoneres eller endres betydelig, men at det kan gjøres endringer med et mål om å nyttiggjøre den kunnskapen som kommer fra utlandet og samtidig skape et arbeidsmiljø der alle har like store muligheter. Duo er et større selskap med flere ansatte og større omsetning enn Mono. Direktøren for prosjektressursene forklarte at Duo Polska kun er en liten del av hele konsernet. Det kan også være et argument for faste ansettelser. Siden de argumenterer for at Duo Polska kun er en liten del av helheten, kan faste ansettelser bety gradvis integrering. I Duo vil de polske ansatte prosentvis utgjøre en liten andel av alle ansatte, sammenlignet med Mono, som jeg mener kan øke sannsynligheten for en vellykket integrering, men ikke automatisk.

Lettvinte løsninger med adskilte arbeidslag. Blande lag kan gå tregt i begynnelsen og kan bli møtt med motstand først. Over kan det ha et stort potensial og det kan skje læringsprosesser på tvers mellom individene og på alle nivåer i bedriftene. Alle ansatte har sin kunnskap og for bedriftene gjelder det å finne systemer for å dele denne kunnskapen. Læring kan i tillegg til å handle om konkrete arbeidsmetoder, handle om å læring relatert til *samarbeid, kommunikasjon og ledelse*.

Mange mener at arbeid er nøkkelen til integrering. Som arbeidsinnvandrer er man ofte i jobb veldig raskt. Likevel deltar man i liten grad på andre arenaer. Som den ene informanten beskrev det, handler det ikke bare om å ha arbeid. Han beskrev at deltakelse i det øvrige samfunnsliv var viktig for hans trivsel. Deltakelse i samfunnet, utenom arbeidsplassen, kan påvirke integreringsprosessen på arbeidsplassen. Her spiller det en opplagt rolle hvorvidt arbeidsinnvandrerens skal reise tilbake til opprinnelseslandet etter kort tid, eller om vedkommende har mulighet og et ønske om å bli i Norge. En faglig diskusjon går om hvor mye av de ansattes privatliv kan gjøres relevant for deres bedriftsdeltakelse (Scott, 2003).

Hvor stor betydning personligheten og privatlivet har for bedrifter man er i, varierer blant annet mellom type bedrifter og hvilken stilling man har i den aktuelle bedriften (Scott, 2003). Det vil for eksempel ha en betydning for en prest om hun er troende eller ikke, mens graden av religiøs overbevisning hos en gartner trolig har mindre betydning for jobben hun utfører. Med bakgrunn i casebedriftene kan det virke som om sannsynligheten for å integreres på arbeidsplassen øker ved økt samfunnsdeltakelse, fordi da har de ansatte flere referansepunkter – ikke minst for å kunne delta mer i den uformelle kommunikasjonen som foregår på arbeidsplassen. En bredere samfunnstilhørighet kan på den måten gi økt tilhørighet på arbeidsplassen, foruten den tilhørigheten man allerede har gjennom sitt arbeid.

6.2 Fremover

Denne studien har bidratt med større innsikt i hvilken betydning arbeidsinnvandring faktisk har på en arbeidsplass og hvordan de ansatte selv opplever en endret arbeidskraftsstrategi. Det er flere forhold som jeg underveis har tenkt er spesielt interessante, men som ikke er blitt fulgt opp i denne studien. Årsaken til det har vært tidsbegrensning, plassbegrensning eller at det tematisk har falt utenfor problemstillingen for denne oppgaven.

Bedriftsstrategi

Slik jeg oppfatter det er faste ansettelser et veldig godt utgangspunkt for integrering, men alene er det som nevnt ikke et godt nok. Forholdene er ikke optimale verken i Mono eller i Duo. Ansettelsesformen var ikke så avgjørende som jeg antok, men jeg mener likevel den er viktig fordi den kan gi en følelse av å være likeverdig og gi et signal om at det ikke er forskjell på den jobben ”de” gjør og den jobben ”vi” gjør.

Andre tiltak kan ivareta denne type arbeidskraft bedre. De kan også bidra til en positiv innvirkning på endrings- og læringsprosesser i bedrifter i byggebransjen. Den viktigste grunnen til at det må innføres tiltak er at bedriftene selv mente det er et behov for utenlandsk arbeidskraft så lenge det er normale markedsforhold i Norge. Jeg ser tre mulige tiltak, basert på hva informanter har sagt og den innsikt jeg har opparbeidet meg gjennom arbeidet med denne oppgaven.

For det første bør bedriftene hindre et delt arbeidsliv, der polakkene er segregert fra de øvrige ansatte. Det blir gitt språkkurs i norske på kveldstid for alle som har behov for det, og det blir i stor grad positivt mottatt. Likevel viser materialet at det er et potensial med å legge bedre tilrette for praktisering av språk. Inkluderingen av arbeidsinnvandrere i norske arbeidslag kan skje gradvis. Det *bør* skje gradvis for å unngå motstand fra ansatte. På grunn av motstand til endringer (Arnold, 2005) og at dobbelkretslæring i form av holdningsendring og andre grunnleggende endringer krever tid (Argyris og Schön, 1996).

Blandede arbeidslag kan være en måte å integrere utenlandske arbeidstakere i større grad. Dette har slik jeg ser det to fordeler ved seg. For det første handler det om utveksling av kunnskap, som gir et bedre utgangspunkt for læring gjennom bedre kommunikasjon, samarbeid, tillit og effektiv ledelse. Det vil på sikt kunne føre til økonomisk vekst. Et annet aspekt er at et todelt arbeidsliv unngås, der en gruppe holdes nede av majoriteten som kan gi grobunn for fordommer og rasisme. Når segregeringen brytes, vil det skape sikkerhet og mer forutsigbarhet både for arbeidstaker og -giver.⁷¹ Deltakelse på møter.

For det andre kan bedriftene tilby en introduksjonspakke til alle nytilsatte fagarbeidere. Det kan være et hefte trykt opp på flere språk, og med en eller flere kursdager med deltakerplikt. Begge bedriftene hadde et omfattende introduksjonskurs for funksjonærer, men informanter i ledelsen i begge bedrifter uttrykte selv at de var for dårlige på håndverkernesiden. Et introduksjonskurs vil kunne bidra til å avklare arbeidskultur, informere om rettigheter og plikter, og samtidig gi en viss følelse av tilhørighet og inkludering.

Et tredje forslag baserer seg på en overføring av et faddersystem for lærlinger.

Personalansvarlig i Duo fortalte om hvordan denne ordningen fungerte for lærlinger og det er et system som kan overføres til nytilsatte, og spesielt for polske eller andre utenlandske arbeidere som i liten grad kjenner norsk arbeidskultur, språk og sikkerhetskultur. Fadderens rolle kan være å sørge for at den nye ansatte kan praktisere norsk, bli inkludert i arbeidsstokken, være tilgjengelig for spørsmål. Dette kan være en person som er tilgjengelig, og dermed kan terskelen for henvende seg til en norsk arbeider lavere. Dette forslaget kan settes

⁷¹Segregering kan forstås som å skape sosiale og/eller økonomiske skiller mellom folkegrupper. Folkegrupper kan bo, arbeide eller oppholde seg i atskilte eller segregerte områder, utføre egne arbeidsoppgaver bestemt for folkegruppen(e) og/eller tilhøre et sosialt eller økonomisk sjikt i samfunnet (Aakervik 2005:195).

spørsmålsteget ved også, fordi det vil kunne skape en maktforskjell. Det kan være to personer med like høy utdanning, kompetanse og erfaring, men samtidig ville det være den norske arbeideren som sannsynligvis ville ha størst innflytelse.

Politisk

Nåværende arbeids- og inkluderingsminister, Bjarne Håkon Hanssen, markerer sitt standpunkt med å utarbeide en nasjonal strategi for å øke arbeidsinnvandringen.⁷² Hans standpunkt er i tråd med regjeringen og UDI-direktør;⁷³ Norge må ønske arbeidsinnvandring velkommen fordi Norge trenger å tiltrekke seg arbeidskraft. Norge konkurrerer med mange andre land om arbeidskraft og utenlandsk kompetanse. Tatt dette i betraktning er det et aktuelt tema også noen år fremover, gitt at det er høykonjunktur og et behov for å rekruttere fra utlandet. Uansett behov vil et flerspråklig og flerkulturelt arbeidsliv være en realitet.

EU-utvidelsen i 2004 og 2007 har sammenfalt med høykonjunktur i Norge og et stort behov for arbeidskraft i flere bransjer. Innenfor byggenæringen utdannes det ikke tilstrekkelig med fagfolk hvert år i forhold til etterspørselen av arbeidskraft. Om det er et behov for arbeidskraft er et spørsmål om for hvem og etter hvilke premisser. Det er behov for bransjen dersom produksjonsnivået skal opprettholdes og det samtidig er rekrutteringsproblemer innenlands. De siste årenes høykonjunktur, sammen med få utdannede innen bygg, har etter bedriftenes synsvinkel skapt et stort behov for arbeidskraft. Det kan diskuteres om det er behov, men høy etterspørsel kan i liten grad diskuteres siden flertallet av dem som innvandrer blir sysselsatt.

Den viktigste erfaringen og kunnskapen som kan tas med i videre politisk arbeid er at arbeidsinnvandring også må ha et familieperspektiv og at det å bli integrert i et nytt samfunn krever mer enn å være arbeidstaker i Norge. Arbeid er en inngangsport, men derfra er det opp til kollegaer, bedriften, bransjen, integreringspolitikken og arbeidsinnvandreren selv hvor vellykket en integrering kan bli, dersom det er integrering som er målet.

⁷² Lastet ned 14. mars 2008. <http://www.abelia.no/aktiviteter/article365.html>

⁷³ UDI- direktør, Ida Børresen, har ved flere anledninger understreket viktigheten av arbeidsinnvandring, se pressemelding; nettadresse?

Forskning

Det ville være interessant å gjøre tilnærmet samme studie, men på et større antall bedrifter og på tvers av ulike bransjer. Det ville gitt et mer helhetlig inntrykk av et større empirisk felt og det ville vært mulig å trekke mer generelle konklusjoner. Underveis i denne studien så jeg at det ville vært interessant å gjøre et lenger feltarbeid på et byggeprosjekt eller flere over tid. Da ville man ha muligheten til å ”henge rundt” i brakker og på arbeidsplassen, og sannsynligvis fanget opp mer av sosiale mekanismer, samhandling og maktstrukturer.

Videre forskning kan også i større grad foreslå mulige strategier for tilpasning for at integrering skal foregå på en slik måte at bedriften drar nytte av det og ser potensialet i den nye arbeidsstokken. Det ville være interessant å vite mer om den læringen knyttet til tilpasningsstragiene kan overføres til andre områder i virksomhetene, som for eksempel økt innovasjon og nytenkning. Temaer knyttet til mangfold-innovasjon, og mangfold-lønnsomhet er lite studert. Forhåpentligvis kan denne studien være en inspirasjonskilde for videre forskning omkring dette.

Allerede tidlig på 1900-tallet innså de norske arbeiderne at det gjaldt å stå sammen med sine kollegaer [kammerater], de ordene *bør* gjelde også i dag:

”Sammen med vore kammerater som tilfeldigvis er føtt i et andet land”.⁷⁴

⁷⁴ Kjeldstadli (2008). Imdi-rapport 9-2007. Rjukan-arbeidernes ord fra 1912.

Litteraturliste

Alsos, Kristin og Anne Mette Ødegård (2007): *Sikrer Norges framtid på minstelønn. Østeuropeisk arbeidskraft på petroleumsanlegg på land*. Fafo-rapport:32.

Alvesson, Mats (2002): *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt forlag.

Andersen, Svein (1997): *Case-studier og generalisering. Forskningsstrategi og design*. Oslo: Fagbokforlaget.

Argyris, Chris (2004): Double-Loop Learning and Implementable Validity. I *Organizations as knowledge systems* Edited by Tsoukas H., Mylonopoulos N.

Argyris, Chris og Donald Schön (1996): *Organizational Learning 2. Theory, method, and Practice*. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company.

Brandi Søren, Steen Hildebrandt, Ingerid W. Nordhaug (2004): *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Brochman, Grete (2006): *Hva er innvandring?* Oslo: Universitetsforlaget.

Brox, Ottar (2005): *Arbeidskraftsimport: velferdsstatens redning – eller undergang?* Oslo: Pax Forlag A/S.

Bruland, Kristine (1989): British Workers and the Transfer of Technology to Norway i *British Technology and European Industrialization. The Norwegian Textile Industry in the mid Nineteenth century*. s.108-136. Cambridge: University Press.

Castles, Stephen og Mark J. Miller (2003): *The age of migration*. New York: Guilford press.

Clegg Stewert, Martin Kornenberger, Tyrone Pitsis (2005): *Managing and organizations. An introduction to Theory and Practice*. Sage PublicationsLtd: London.

Connerton, Paul (1989): *How societies remembers*. Cambridge: University Press.

Dalen, Monica (2004): *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget.

Dølvik, Jon Erik, Line Eldring, Jon Horgen Friberg, Torunn Kvinge, Sigmund Aslesen og Anne-Mette Ødegård (2006): *Grenseløst arbeidsliv? Endringer i norske bedrifters arbeidskraftsstrategier etter i EU-utvidelsen*. Fafo-rapport: 548.

Eriksen, Thomas Hylland (2007): *Globalization. The key concepts*. New York: Oxford International Publishers Ltd.

Eriksen, Thomas Hylland (1997): Identitet. I *Flerkulturell forståelse*. Redaktør Hylland Eriksen. Oslo: Tano Aschehoug.

Fairholm, Gilbert W. (1994): *Leadership and the Culture of Trust*. London: Greenwood Publishing Group, Inc.

Fivelsdal, Egil og Jørgen Frode Bakka (1998): *Organisasjonsteori. Struktur, kultur og prosesser*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Friberg, Jon Horgen (2006): *Integrering av arbeidsinnvandrere. Utfordringer for norsk integreringspolitikk i kjølvannet av EU-utvidelsen*. Fafo- rapport.

Friberg, Jon Horgen og Guri Tyldum (red) (2007): *Polonia i Oslo. En studie av arbeids- og levekår blant polakker i hovedstadsområdet*. Fafo-rapport: 27.

Gerring, John (2004): *What is a case study and what is it good for?* I *The American Political Science Review*, Vol. 98, No. 2. s.341-354.

Grenness, Carl Erik (1999): *Kommunikasjon i organisasjoner. Innføring i kommunikasjonsteori og kommunikasjonsteknikker*. Oslo: Abstrakt forlag as.

Jacobsen, Dag Ivar og Jan Thorsvik (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer? Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, Asbjørn og Per Arne Tufte (2002): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Klemsdal, Lars (2003): *Organisasjonsutvikling i innviklede organisasjoner. En litteraturstudie om bygg- og anleggsbransjen*. AFI-rapport: 1.

Kjeldstadli, Knut (1989): *Jerntid. Fabrikkssystem og arbeidere ved Christiania Spigerverk og Kværner Brug fra om lag 1890 til 1940*. Oslo: Pax forlag A/S.

Kvale, Steinar (2006): *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal norsk forlag AS.

Lam, Alice (2005): Organizational innovation. I *The Oxford Handbook of innovation*. Edited by: Fagerberg, Jan, David C. Mowerty og Richard R. Nelson. New York: Oxford University Press.

Mjøset, Lars (2005): *Can grounded theory solve the problems of its critics?* Sosiologisk tidsskrift (13), Vol. 4, s. 379-408.

Myhre, Jan Eivind (2003): Del 2. 1860-1901. I *Norsk innvandringshistorie. I nasjonalstatens tid 1814- 1940.* Kjeldstadli, Knut (red.) (2003): bd. 2. Oslo: Pax forlag A/S.

Mylonopoulos, Nicos og Haridimos Tsoukas (2004): *Organizations as knowledge systems: knowledge, learning and dynamic capabilities*. New York: Palgrave Macmillan.

Nonaka, Ikujiro og H. Takeuchi (1995): *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

Ragin, Charles (1994): *Constructing Social Research: The Unity and diversity of method*. Thousand Oaks: Pine Forge Press.

Rugkåsa, Marianne og Kari Trædal Thorsen (2003): *Nære steder, nye rom. Utfordringer i antropologiske studier i Norge*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Scott, Richard W. (2003): *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*. New Jersey: Pearson Education.

Sørhaug, Tian (1996): *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Tjelmeland, Hallvard (2003): *I Norsk innvandringshistorie*. Kjeldstadli, Knut (red.) (2003): bd. 1. Oslo: Pax forlag A/S.

Triandis, Harry C. (1994): *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Yin, Robert K. (2003): *Applications of case study research*. California: Sage Publications

Ørstavik, Finn, Trond Einar Pedersen og Markus M. Bugge (2003): *Bare plankekjøring? Utvikling av en overordnet innovasjonsstrategi i BAE-næringen*. STEP-rapport 21/03.

Østrem, Nils Olav (2006): *Norsk utvandringshistorie*. Oslo: Det Norske Samlaget.

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

Hefter

For velfredsstatens skriftserie (2006): *Sosial dumping*. Hefte nummer 6.

IMDi-rapport 9-2007: *Integreringskart. Arbeidsinnvandring – en kunnskapsstatus*.

IMDi-rapport 1-2008: *Vi blir...* Om arbeidsinnvandring fra Polen og Baltikum.

Moses, Jonathon (2008): Proletarer i alle land, foren dere! I Meyer Frank og Knut Kjeldstadli (red) *Verden til venstre. Uten grenser? Migrasjon og minoriteter*. Oslo: Merkur trykk for Sosialistisk Venstreparti.

Aviser

Holm, Per Anders, Siri Gedde-Dahl og Marita E. Valvik (2008): Aftenposten, 9. mars. *Skulle 'kjøpes' til taushet*. Byggemester Harald Langemyhr AS baseres sin rikdom på underbetalte polakker.

Hong, Pham (2008): Dagsavisen, 21. februar. *Arbeidsinnvandring svekker velferdsstaten*. Tre av fire arbeidsinnvandrere har ingen konkrete planer om å forlate Norge.

Nettadresser

LO, (2008): Lastet ned 2. mai. *Allmenngjøring for byggeplasser*.

http://www.lo.no/portal/page/portal/LONO/PAG_NOR_DYN/PAG_NOR_ARTIKKEL_DI_M?p_d_i=-121&p_d_c=&p_d_v=118696&p_d_i=-321&p_d_c=&p_d_v=118696

UDI, (2008): Lastet ned 25. mai. *Tall og fakta*.

<http://www.udi.no/templates/Statistikk.aspx?id=9155>.

Vedlegg 1

Informasjon om pågående forskning

Det vil i tidsrommet 17. september til 31.oktober 2007 være en masterstudent som skal intervju ansatte tilknyttet byggeprosjektet, Mono/Duo prosjekt.

Dette innebærer at dere kan bli spurt om å delta som informanter. Studiet omhandler ”arbeidsinnvandring fra nye EU-medlemsland”. I hovedsak skal masteroppgaven se på hvilke påvirkning innslag av utenlandsk arbeidskraft har på et organisatorisk nivå.

Prosjektet er godkjent av ledelsen.

Byggeprosjektet som helhet eller hver enkelt informant har rett til å trekke seg fra prosjektet uten videre begrunnelse.

Vennlig hilsen,

Gunn Camilla Stang

Vedlegg 2

Kjære deltager

Takk for at du deltar i dette studie til min masteroppgave ved Senter for teknologi, innovasjon og kunnskap med tittelen ”Arbeidskraft fra nye EU-medlemsland til organisasjoner i Norge”.

Før vi starter intervjuet ønsker jeg at du fyller inn dette korte spørreskjema. Det viser noe bakgrunnsinformasjon om deg.

Som all annen informasjon du gir meg, vil dette holdes anonymt og konfidensielt. Du vil ikke bli identifisert i min masteroppgave.

Beste hilsen,

Gunn Camilla Stang

Alder:

Tittel/utdannelse:

Bedrift/firma/avdeling/prosjekt:

Nasjonalitet:

Hvilket land bor du i:

Om du bor du i Norge, hvor lenge har du bodd her:

Hvilke språk snakker du:

Har du tidligere jobbet i lengre perioder i andre land:

Hvordan fikk du kontakt med din nåværende arbeidsplass:

Andre kommentarer:

Hovedtemaer i intervjuet

- Rekruttering av ansatte
- Opplæring/tilrettelegging i organisasjonen
- Oppfølging av nye ansatte
- Samarbeid
- Kommunikasjon
- Læring og kunnskapsutveksling i organisasjoner
- Organisasjonens oppbygning
- Innovasjon

Introduksjon til hvert intervju

Presentere meg selv og prosjektet (bakgrunn, tema, hvem er ansvarlig, hvordan dataene skal brukes)

Informere om retten til å bruke sitater

Jeg starter intervjuet etter informanten har skrevet hvordan hun/han har kommet i kontakt med sin nåværende arbeidsplass

REKRUTTERING

Hvordan kom du i kontakt med din nåværende arbeidsplass?

Hvilket ansettelsesforhold har du? (fast ansatt/innleid/vikariat/selvstendig næringsdrivende)

Når startet du å jobbe der du jobber nå?

Har du jobbet andre steder i Norge?

OPPLÆRING

Hvordan var den første dagen i denne jobben?

Har du hatt opplæring i forkant av ansettelsesforholdet?

Hvis ja, hvem arrangerte opplæringen i forkant?

Hva ble lagt mest vekt på i opplæringen?

Hvordan var eventuelt opplæringen den første i uken av ansettelsesforholdet?

OPPFØLGING

Hvordan var de første ukene i ny jobb?

Har du fått tilbud om oppfølgingskurs/opplæring/videreutdanning?

Har du hatt tilbud om andre kurs eksempelvis i språk?

SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON

Hvem av de andre ansatte har du mest kontakt med på jobb?

Er det ansatte du også har kontakt med utenfor arbeidstid?

Har du deltatt på møter (eksempelvis planleggingsmøter)?

- Hvis ja, hvor ofte og hvilke møter er det snakk om?

Utfører du dine arbeidsoppgaver sammen med andre?

- Hvilke arbeidsoppgaver er det?

- Varierer det hvem du samarbeider med?

Hvem tar du kontakt med dersom du har faglig spørsmål?

Hvem tar du kontakt med dersom du har private/personlige spørsmål? (eksempelvis fri til tannlegetime/ferie/andre utfordringer på arbeidsplassen)

Hvem er ansvarlig for HMS på din arbeidsplass?

INDIVIDUELL OG ORGANISATORISK LÆRING

Har du lært nye måter å gjøre dine arbeidsoppgaver på etter at du ble ansatt her?

Har du tilpasset dine arbeidsmetoder til de forhold som er her?

Har du inntrykk av andre har lært noe av din måte å jobbe på?

Har dine arbeidsoppgaver/ansvarsområder endret seg under ansettelseforholdet?

Har organisasjonens struktur endret seg de siste tre mnd?

- Eksempelvis nye arbeidsteam?
- Nye avdelinger?

INNOVASJON

Har du mulighet til å gjøre arbeidsoppgavene dine på ulike måter?

Har du fått ansvar for nye arbeidsoppgaver siden du begynte?

Har du endret stilling/arbeidsområde siden du begynte her?

FREMTIDSPLANER

Hvor lenge har du planer om å jobbe her?

Hvor lenge har du planer om bo i Norge?

ANDRE ERFARINGER

Vedlegg 3

Kjære deltager

Takk for at du deltar i dette studie til min masteroppgave ved Senter for teknologi, innovasjon og kunnskap med arbeidstittelen ”Arbeidskraft fra nye EU-medlemsland til organisasjoner i Norge”.

Før vi starter intervjuet ønsker jeg at du fyller inn dette korte spørreskjema. Det viser noe bakgrunnsinformasjon om deg.

Som all annen informasjon du gir meg, vil dette holdes anonymt og konfidensielt. Du vil ikke bli identifisert i min masteroppgave.

Beste hilsen,

Gunn Camilla Stang

Alder:

Utdannelse/tittel:

Bedrift/firma/avdeling/prosjekt:

Nasjonalitet:

Har du tidligere jobbet i lengre perioder i andre land:

Hvordan lenge har du jobbet på din nåværende arbeidsplass:

Stilling:

Hvor lenge har du hatt denne stillingen:

Andre kommentarer:

Hovedtemaer i intervjuet

- Rekruttering av ansatte
- Opplæring/tilrettelegging i organisasjonen
- Oppfølging av nye ansatte
- Erfaringer med arbeidsinnvandring
- Samarbeid
- Kommunikasjon
- Læring og kunnskapsutveksling i organisasjoner
- Organisasjonens oppbygning
- Innovasjon

Introduksjon til hvert intervju

Presentere meg selv og prosjektet (bakgrunn, tema, hvem er ansvarlig, hvordan dataene skal brukes)

Informere om retten til å bruke sitater

Jeg starter intervjuet etter informanten har besvart hvor lenge han/hun har vært i stillingen.

REKRUTTERING

Når ansatte dere deres første utenlandsk arbeider?

Hvordan har dere fått kontakt med utenlandsk arbeidere?

Benytter dere innleid individuell arbeidskraft/faste ansettelse/innleid gjennom eksempelvis

Adecco:

Hvor annonserer dere etter nye ansatte?

Hadde dere spesifikk rekruttering spesielt til dette prosjektet?

OPPLÆRING

Hvordan opplevde dere den første perioden med utenlandske arbeidere?

Hvilke opplæringstilbud har dere for ansatte?

Har dere ulik opplæring for utenlandsk arbeidere og andre ansatte?

Hva legges det mest vekt på i opplæringen?

Hvordan blir opplæringen mottatt?

OPPFØLGING

Hvilke kurs tilbys under ansettelsesforholdet?

Hvem er kursene for? Hvordan måles nødvendigheten av kurs/opplæring?

Hvor lang tid regner dere at det tar før ansatte er bekvem med deres rutiner/prosedyrer/arbeidsdeling/arbeidsoppgaver?

Er det spesifikke forhold dere merker at det er behov for opplæring mer enn andre?

Er det opplæring om kommunikasjon for de ansatte?

SAMARBEID OG KOMMUNIKASJON

Får du mange henvendelser angående faglige relaterte spørsmål fra ansatte?

- Er det forskjell mellom arbeidsinnvandrere og andre ansatte?

Får du mange henvendelser angående personlige/private spørsmål fra ansatte?

- Er det forskjell mellom arbeidsinnvandrere og andre ansatte?

Hvordan opplever du at de ansatte samarbeider faglig?

Hvordan opplever du at de ansatte kommuniserer utenomfaglig (lunsj)?

Opplever du at det er språkbarrierer her?

Har du eller andre på prosjektet benyttet tolk?

Hvordan opplever du arbeidsmiljøet på dette prosjektet?

INDIVIDUELL OG ORGANISATORISK LÆRING

Er det spesielle forum der en kan ta opp problemstillinger ansatte møter på byggeplassen?

Er det opprettet nye kurs i forbindelse med arbeidsinnvandring?

Er det blitt opprettet nye tiltak for det sosiale miljøet etter innslag av arbeidsinnvandring?

Hva ble gjort i forkant av arbeidsinnvandringen?

Forutså dere omfanget av det?

Ble det gjort endringer/tilpasninger når dere så behovet for arbeidsinnvandring?

Hva har ikke fungert bra?

ANDRE ERFARINGER

Andre historier eller erfaringer du vil dra frem fra den tiden dere har benyttet utenlandsk arbeidskraft?

Hvorfor fungerer det så bra hos dere?

Hvorfor trives så mange av deres ansatte?

Kommentarer til intervjuet