



Høgskolen i Telemark

TALENTTANK
LANGREISTE TALENTER – LOKALE
MULIGHETER

Åse Streitlien

Sluttrapport

Høgskolen i Telemark

2014

<i>Prosjektnavn:</i>	«TalentTank, langreiste talenter – lokale muligheter»
<i>Rapport:</i>	Sluttrapport 2014
<i>ISBN:</i>	978-82-7206-383-1
<i>Oppdragsgiver:</i>	Notodden kommune
<i>Kontaktperson:</i>	Anne Mette Gangsøy og Benedicte Sebjørnsen
<i>Dato:</i>	25.05.14
<i>Prosjektleder:</i>	Åse Streitlien
<i>Prosjektansvarlig:</i>	Arild Hovland
<p>HØGSKOLEN I TELEMARK</p> <p><i>Fakultet for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning</i></p> <p><i>Lærerskoleveien 40, 3679 Notodden</i></p> <p><i>Telefon: 35 02 62 00 E-post: postmottak@hit.no Web: http://www.hit.no/</i></p> <p><i>Tiltaksnr.: 971544929</i></p>	
<hr/>	
Langreiste talenter – lokale muligheter	Side 2

INNHold

	1
1 INNLEDNING	5
1.1 OM PROSJEKTET «TALENTTANK, LANGREISTE TALENTER – LOKALE MULIGHETER»	5
MÅL	5
ORGANISERING	6
BAKGRUNN	6
1.2 OPPDRAGET	7
MÅL FOR FØLGEFORSKNINGEN	7
OM RAPPORTEN	7
2 FRA FORSKNINGSFELTET	9
2.1 INNVANDRERE I ARBEIDSLIVET	9
INNLEDNING	9
HINDRINGER	10
DISKRIMINERING	11
OM PRAKSISPLASSER	12
OVERGANGEN TIL ARBEID	14
2.2 AVSLUTTENDE KOMMENTAR	14
3 METODE OG GJENNOMFØRING	17
3.1 OM FØLGEFORSKNING	17
3.2 DESIGN OG GJENNOMFØRING	19
4 TILTAK OG ERFARINGER	22
Langreiste talenter – lokale muligheter	Side 3

4.1 ORGANISERING	22
ARBEIDSDELING OG ANSVAR	22
KONTAKT MED ARBEIDSGIVERE/ARBEIDSPLASSER	22
UTVELGELSEN AV TALENTER	23
4.2 OM TILTAKENE	24
SAMLINGER	24
WORK SHOP	24
PRAKSISPLASS OG ARBEID	25
4.3 ERFARINGER	26
TALENTENES ERFARINGER	26
ARBEIDSGIVERES ERFARINGER	29
PROSJEKTLEDERENS ERFARINGER	31
AVSLUTTENDE KOMMENTAR	33
4.4 MÅLOPPNÅELSE	34
<u>5 HVA HAR MAN LÆRT?</u>	<u>37</u>
5.1 NOEN ORD TIL SLUTT	39
<u>6 REFERANSER</u>	<u>41</u>

1 INNLEDNING

Denne rapporten omhandler prosjektet «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter» som startet opp våren 2013 og ble avsluttet i mars 2014. Prosjektet er et samarbeid mellom Notodden Voksenopplæring, NAV (veiledning), Notodden Utvikling AS (NUAS) og Adecco Notodden. Det overordnede målet med prosjektet er å styrke overgangen til arbeid for høyt utdannede innvandrere i Notodden kommune.

Høgskolen i Telemark, Fakultet for estetiske fag, folkekultur og lærerutdanning (EFL), fikk i mars 2013 i oppdrag å følgeforske på prosjektet.

1.1 Om prosjektet «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter»

«Talenttank, langreiste talenter, lokale muligheter» er et forsknings- og utviklingsprosjekt hvor Notodden Voksenopplæring sammen med Adecco, NAV og NUAS utvikler kunnskap om hvordan overgangen fra introduksjonsprogram¹ for høyt utdannede innvandrere kan bli bedre.

Mål

Prosjektet har følgende mål (i prioritert rekkefølge):

- a) Styrke overgangen fra introduksjonsprogram til arbeid innenfor relevant fagfelt for høyt utdannede innvandrere.
- b) Forskningsresultater og erfaringer fra ulike metoder benyttet i prosjektet vil legge grunnlag for videreutvikling av introduksjonsordningen på Notodden voksenopplæring, med vektlagt fokus på arbeidsretting av norskopplæringen.
- c) Prosjektresultater vil publiseres gjennom forskningsrapport fra Høgskolen i Telemark og kan ha overføringsverdi til kommuner som står overfor liknende utfordringer.

¹ Introduksjonsordningen følger Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere (introduksjonsloven). Formålet med denne loven er å styrke nyankomne innvandreres mulighet for deltakelse i yrkes- og samfunnslivet, og deres økonomiske selvstendighet.

I prosjektbeskrivelsen kan vi lese at følgende kriterier er vektlagt:

- Arbeidsrette innhold og organisering av norskopplæringen.
- Styrke arbeidsrettingen av introduksjonsprogrammet.
- Sikre sammenheng mellom ulike tilbud av kvalifisering og opplæring.
- Bedre den individuelle tilretteleggingen av opplæringen og kvalifiseringen.
- Involvere arbeidsgivere og næringslivet i opplæringen og kvalifiseringen.
- Benytte NAV sitt virkemiddelapparat.

Organisering

Prosjektgruppa for prosjektet har bestått av Notodden Voksenopplæring, NAV, Adecco og Notodden Utvikling AS. Voksenopplæringen har hatt prosjektlederansvaret gjennom hele prosjektperioden. Ellers har ansvaret for ulike oppgaver og tiltak fordelt seg mellom de andre representantene etter hvert som prosjektet har utviklet seg.

Bakgrunn

En kartlegging av kompetansebehov i privat og offentlig sektor i Notodden kommune (Hagen og Lexau, 2010), viste at arbeidsgivere har behov for ny arbeidskraft. Særlig er det tydelige kompetansebehov innen visse sektorer som helse og omsorg og teknologiske bedrifter. 73 prosent av respondentene i kartleggingen ser for seg at bedriften eller virksomheten deres har behov for nye medarbeidere de neste to til tre årene. Undersøkelsen viser også at over halvparten av respondentene synes det er utfordrende å rekruttere kvalifiserte medarbeidere.

Det kan nevnes at bosetting av flyktninger er en sentral årsak til økt innbyggertall i Notodden. Dermed er det tilflytting til kommunen av mennesker som potensielt kan bidra til å dekke behovet for kompetanse i offentlige og private virksomheter. Grunnlaget for å skaffe innvandrere med høy utdanning relevant arbeid burde derfor ligge godt til rette i kommunen.

Til tross for behovet for kvalifisert personell hos arbeidsgivere på Notodden, kan det se ut til at høyt utdannede innvandrere likevel møter barrierer for innpass i lokalt arbeidsliv. Hagen og Lexau (2012) viser til at 74 prosent av arbeidsgiverne i undersøkelsen er helt eller delvis enige i at de primært ønsker å rekruttere kvalifiserte medarbeidere fra Norge og Skandinavia. Hva de mener om å ansette innvandrere med høy utdanning fra andre steder, kommer ikke klart fram i denne kartleggingen.

1.2 Oppdraget

Mål for følgeforskningen

I følgeforskningen har vi undersøkt organisering i prosjektet, hvilke tiltak som er satt i gang for å få innvandrere med høy utdanning ut i relevant arbeid eller praksis, og hvilke erfaringer deltakerne har med prosjektet og tiltakene som er gjennomført. Målet er å frembringe ny kunnskap om hvilke faktorer som kan fremme eller hemme tilgang til praksisplass eller relevant arbeid for denne søkergruppen og dessuten identifisere kritiske suksessfaktorer i prosessen fra å være deltaker i Voksenopplæringen til å møte arbeidslivet, enten som praksiskandidat eller arbeidstaker.

I følgeforskningen har vi lagt følgende problemstillinger til grunn:

1. Hvilke tiltak er gjennomført i prosjektperioden?
2. Hvilke erfaringer har prosjektleder, arbeidsgivere og deltakere med tiltakene?
3. Er organisering og innhold i prosjektet tjenlig for måloppnåelsen?
4. Hvilke resultater er planlagt for videreføring?

Om rapporten

Det innledende kapitlet i rapporten beskriver mål og bakgrunn for prosjektet «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter». Kapittel 2 referer til aktuelle rapporter og forskningsresultater angående arbeidssituasjonen for innvandrere i Norge, og til ulike tiltak i regi av NAV og andre instanser for å hjelpe innvandrere ut i arbeid. I kapittel 3 beskrives den metodiske tilnærmingen til følgeforskningen

og gjennomføringen av datainnsamlingen. Kapittel 4 presenterer funn fra følgeforskningen. Deretter kommer en oppsummering og konklusjon i kapittel 5.

2 FRA FORSKNINGSFELTET

2.1 Innvandrere i arbeidslivet

Innledning

Sammenligner vi informasjon om utdanningsnivå og type jobb for innvandrere og befolkningen for øvrig, fremgår det at innvandrere i langt større grad enn befolkningen for øvrig har arbeid der de ikke får brukt sin kompetanse (KFOs politikkdokument 1/2007). Ifølge dette dokumentet er det uheldig for den enkelte som er i en slik situasjon, men det er også uheldig for samfunnet som har behov for kompetansen. Med andre ord representerer innvandrere en betydelig og ubrukt kompetanse, heter det i politikkdokumentet.

I rapporten «Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet» (Bore et al., 2013), hevdes det at vi har et økende etnisk mangfold i norsk arbeidsliv. Gjennom det siste tiåret har det vært en sterk vekst i antall og andel innvandrere i norsk arbeidsliv, spesielt fra nye EU-land. Det er imidlertid store ulikheter i yrkesdeltakelse etter landbakgrunn. Arbeidsinnvandrere har høy sysselsetting fra starten, og i andre grupper finner vi økt sysselsetting over botid. Etter fem-seks års botid er det likevel en tendens til utflating i yrkesdeltakelse.

Norsk arbeidsliv er karakterisert av sterk etnisk segregering både i typer yrker og i stillingshierarkier. Vi finner et nytt «mangfold» i lønns- og arbeidsvilkår, ifølge Bore og medarbeidere (2013). Utfordringene i forbindelse med å få etnisk likestilling er knyttet både til å øke sysselsettingen, men også til å utjevne lønns- og arbeidsvilkår mellom ulike grupper arbeidstakere.

Med tanke på integrering er arbeid en viktig faktor. Flere studier peker på at innvandreres inkludering i det norske samfunnet i høy grad avhenger av deres tilgang til arbeidsmarkedet (Næss, 1997). Personer som er i arbeid er eksponert for et bredere utvalg av sosiale relasjoner enn arbeidsledige. Andre studier viser imidlertid at deltakelse i arbeidslivet ikke nødvendigvis fører til tilgang til norske nettverk. Et eksempel er østeuropeiske arbeidsinnvandrere som er sterkt integrert i produksjonssfæren, men som opplever sosial integrering i liten grad (Matejko og Stefanska, 2007; Friberg og Tyldum, 2007).

Med tanke på at deltakelse og integrering i arbeidslivet kan bety mye for utviklingen av norskspråklige ferdigheter og innsikt i norsk arbeidsliv, er det av stor betydning at innvandrerne faktisk omgås og kommuniserer med nordmenn på jobben. Ifølge Matejko og Stefanska (2007) kan det enkelte steder finnes segregerte arbeidsgrupper for å lette kommunikasjonen. Dette vil da redusere muligheten for språklig utvikling og sosial integrasjon.

Hindringer

Vi vet en del om hva som hindrer sysselsetting av innvandrere (Olsen, 2008). Tendensen er at arbeidsledigheten blant innvandrere er lavest blant de som har lengst utdanning, men det å få godkjent en utenlandsk utdanning i Norge av NOKUT kan være en lang og krevende prosess som kan virke demotiverende på den det gjelder.

FAFO-rapporten «Mangfold og likestilling i arbeidslivet» (Tronstad, 2010) har kartlagt erfaringer og holdninger til ansatte med innvandrerbakgrunn blant arbeidsgivere og tillitsvalgte. I intervju med arbeidsgivere oppgis dårlige norskkunnskaper og kulturforskjeller hyppigst som ulempene ved å ha innvandrere ansatt.

Det er imidlertid forskjeller mellom innvandrere fra ulike verdensdeler. Kvinge og Djuve (2006) har sett på bruk av arbeidsmarkedstiltak for ikke-vestlige innvandrere. Når ikke-vestlige innvandrere har større problemer med å finne arbeid enn vestlige innvandrere, kan det være flere grunner til det. Det kan ha sammenheng med manglende norskkunnskaper, eller at de ikke har de nødvendige kvalifikasjonene. Det at norske arbeidsgivere kan ha problemer med å vurdere innvandreres kompetanse, gjør også sitt til at de opplever ansettelse av dem som mer risikofylt enn å velge norske søkere, ifølge Kvinge og Djuve (2006).

Samtidig som ledere i virksomheter mener ansatte med innvandrerbakgrunn har en kompetanse innen språk og kultur som kommer virksomheten til gode, er det imidlertid en høy andel som mener mangelfulle norskkunnskaper gjør at de ikke får utnyttet deres kompetanse. Hele 75 prosent av ledere i private virksomheter og 79 prosent av ledere i offentlige virksomheter med innvandrere ansatt, mener mangelfulle språkkunnskaper gjør at man ikke får utnyttet de ansattes ressurser

fullt ut. Dette er en utbredt oppfatning, uavhengig av bransje eller størrelse på virksomheten (Tronstad, 2010).

I intervju med arbeidsgivere oppgis altså dårlige norskkunnskaper og kulturforskjeller hyppigst som ulempene ved å ha innvandrere ansatt. Språk- og kulturkunnskap blir dermed sett på som svært viktig av arbeidsgivere ved ansettelse av innvandrere (Tronstad, 2010). Tilsvarende er språk en vesentlig barriere – manglende språkkunnskaper er også den største utfordringen ved å ha ikke-vestlige innvandrere ansatt. Som nummer to på listen over utfordringer, ligger kulturforskjeller. Dette er sammenfallende med uttalelser fra lokale arbeidsgivere i Notodden (Hagen og Lexau 2012) som i første rekke ønsket arbeidstakere fra Norge eller andre skandinaviske land.

I tillegg til manglende norskspråklige ferdigheter og kulturelle forskjeller blir vurdering av utdanningsnivået hos innvandrere sett på som en utfordring av arbeidsgivere. Utdanning og yrkeserfaring påvirker tilpasningen på arbeidsmarkedet. En del innvandrere kommer til Norge med utdanningskompetanse som ikke er direkte overførbart til det norske arbeidsmarkedet. I tillegg vil noen innvandrere komme fra land som har lav kvalitet på sitt utdanningssystem. Både lite overførbart utdanning og/eller lav kvalitet på utdanningen vil føre til at produktiviteten blir lav.

Det er med andre ord flere faktorer som kan bidra til at innvandrere sliter med å komme i relevant arbeid. Dette er imidlertid hinder som burde være overkommelige, ifølge Tronstad (2010). Resultatene som presenteres i rapporten gir en viss retning for hvor innsatsen bør settes inn for å lette overgangen til arbeidslivet for innvandrere. Det kommer klart fram at norskspråklige ferdigheter er en ettertraktet kompetanse som teller svært mye ved ansettelser.

Diskriminering

Kunnskapen om hvorfor norske arbeidsgivere diskriminerer, er foreløpig begrenset. Om diskriminering sies det i rapporten til Bore og medarbeidere (2013) at den er vanskelig og utfordrende metodisk å måle. Diskriminering defineres her som usaklig forskjellsbehandling. Diskriminering kan innta en rekke ulike former

og slå inn i ulike prosesser knyttet til ansettelse, opprykk, lønn, tildeling av oppgaver og oppsigelser.

Som Bore og medarbeidere (2013) hevder, er tendensen at etniske minoriteter støter på lang flere barrierer og hindre enn sine etniske norske medborgere både i søking etter arbeid og på arbeidsplassen (Bore et al. 2013). I NHOs dokument «Innvandring, integrering og sysselsetting» pekes det på at årsaken til dette kan bunne i usikkerhet hos arbeidsgiver. Usikkerheten kan være, som vi tidligere har sett, knyttet til hva en utdanning fra utlandet innebærer, hvordan en person med en bestemt religiøs, kulturell eller etnisk bakgrunn vil passe inn i arbeidsmiljøet, og hvordan de selv skal fungere som ledere i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Poenget er at usikkerheten ikke er knyttet til ett forhold, men mer slik at mange små årsaker får store konsekvenser

I undersøkelsen til Djuve og Tronstad (2011) om ikke-vestlige innvandrere kommer det også fram at flere av de NAV-ansatte som deltok, antar at det er en viss skepsis til å ansette innvandrere ute i bedrifter som hindrer NAV i å yte bedre tjenester til brukerne.

Telemarksforskning har gjennomført en undersøkelse om tiltaket «Arbeid i sikte» (Møller et al., 2013) som er et AMO-kurs². Ifølge Møller og medarbeidere (2013) kan det være en tilbøyelighet til å tilskrive innvandrere kollektive trekk, og til at bedriftsledelsen har fordommer mot innvandrere generelt. En måte å motvirke dette på kan være at en forsøker å finne en praksisplass som passer til kandidaten det gjelder, og videre at NAV eller andre følger tett opp, både praksiskandidaten og bedriften.

Om praksisplasser

Som en innføring i arbeidslivet er praksisplass et mye brukt arbeidsmarkedstiltak (Djuve og Tronstad, 2011). Det er her snakk om to typer praksisplass: Individuell praksisplass og AMO-kurs med praksis. Individuell praksisplass vurderes som et

² Tiltaket er arrangert av Velle Utvikling og startet første gang opp i 2005 og ble siste gang gjennomført i 2012. Målgruppen for tiltaket er innvandrere som har gjennomført introduksjonsordningen, men i løpet av tiltakets levetid har det også inkludert langtidsledige innvandrergrupper.

godt egnet tiltak av et flertall av saksbehandlerne NAV slik denne undersøkelsen dokumenterer (Djuve og Tronstad, 2011).

Tiltaket praksisplass skal gi tilrettelagt arbeidstrening med oppfølging³. Tiltaket skal bidra til å prøve ut den enkeltes muligheter på arbeidsmarkedet og bidra til å styrke deltakernes muligheter til å komme i arbeid eller utdanning. Det skal utarbeides en plan for den enkelte deltaker.

AMO-kurs med praksis som er rettet mot innvandrere, består av et kurs med en teoretisk del og en del der deltakerne utplasseres i praksisplasser. Resultatene fra denne undersøkelsen (Djuve og Tronstad, 2011) viser at en stor del av deltakerne ble rekruttert inn i praksisplass og en stor del fikk arbeid etter praksisplass.

Det å ta inn deltakere i praksis er av mindre risiko for arbeidsgivere, da både kostnadene er mindre enn ved ansettelse, og dessuten får arbeidsgiveren et bedre informasjonsgrunnlag før en eventuell ansettelse. I praksisperioden har også arbeidsgiver mulighet til å vurdere kandidatens kvalifikasjoner eller personlige egenskaper og om disse passer til bedriftens behov. Andre momenter som trekkes fram som viktige for kandidaten (Møller og et al., 2013), er om vedkommende aksepterer ledere eller autoriteter i virksomheten, at de klarer å forholde seg til arbeidstiden og ikke skaper «støy» på arbeidsplassen. Et annet funn er at det er lettere å få bedrifter til å gi norskopplæring under arbeid der hvor det ikke kreves formelle kvalifikasjoner, det som omtales som «place-train metodikk». I bedrifter som setter høyere krav til kompetanse, er tendensen at de ønsker en «train-place metodikk⁴».

Tett oppfølging av både kandidaten og arbeidsgiver er viktig, for eksempel fra NAV sin side, da det gjør det mulig å gripe inn på et tidlig tidspunkt hvis noe ikke fungerer etter planen, eventuelt ta en kandidat ut av praksis hvis vedkommende har problemer som ikke lar seg løse på arbeidsteden. En antakelse fra Møller og medarbeidere (2013) er at arbeidsgivere da kan opparbeide seg en mer positiv holdning til å rekruttere innvandrere som arbeidskraft. Slik Djuve og Tronstad

³ http://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2008-12-11-1320/KAPITTEL_1-1#KAPITTEL_1-1

⁴ Forskjellen mellom disse to metodene er om norskopplæringen foregår på arbeidsplassen og i arbeidssituasjonen (place-train-metodikk) eller om norskopplæringen foregår gjennom kurs/skolegang før vedkommende kommer ut i praksis (train- place metodikk»).

(2011) peker på, er det utfra NAV-ansattes side imidlertid et stort arbeidspress som begrenser mulighetene til å drive tettere oppfølging av kandidater i praksis. Individuell arbeidspraksis vurderes som et godt egnet tiltak av saksbehandlere i NAV (Djuve og Tronstad, 2011), til tross for at «registerbaserte studier i liten grad dokumenterer (langtids-)effekter av tiltaket i form av overgang til ordinært arbeid» (s. 67). En viktig begrunnelse for å velge praksisplass er at det gir mulighet for opplæring i norsk språk. En annen grunn er at praksisplass kan gi deltakeren bedre kunnskap om kravene som stilles i det norske arbeidslivet. Overgang til ordinært arbeid vurderes altså ikke nødvendigvis som et realistisk utfall av praksisplass, men tiltaket vurderes likevel som å kunne ha positive effekter på lengre sikt. Som Djuve (2007) viser til, har arbeidsgivere ulike motiver for å ta imot deltakere på praksisplasser. Ett av dem er tilgang til gratis arbeidskraft. Noen arbeidsgivere kan fremstå som storforbrukere av praksisplasser og har som fremste motiv å spare lønnsutgifter.

Overgangen til arbeid

Ifølge Møller og medarbeidere (2013) er overgangen fra praksis til arbeid en kritisk fase for de fleste. De peker på to hovedfaktorer som er avgjørende: Kandidatens personlige egenskaper som evne til tilpasning og læring av arbeidsoppgaver og læring av norsk språk. Norskferdigheter har særlig stor betydning for om man kommer ut i jobb etter praksisperioden. Norskferdigheter har dessuten stor betydning for læring av arbeidsoppgaver de fleste steder, da instruksjoner og veiledning vanligvis foregår på norsk.

En annen faktor som trekkes fram i undersøkelsen til Telemarksforskning (Møller et al., 2013) er arbeidsgivers intensjon eller mulighet for å ansette. I noen tilfeller tilbys praksisplass uten at det er ment til å føre til varig ansettelse. Andre ganger kan det være ønske om å ansette, men mangel på ledige stillinger gjør det ikke mulig.

2.2 Avsluttende kommentar

Det brukes mye offentlige midler for å øke sysselsettingen blant innvandrere, som innvandrerspesifikke kurs (norsk kurs, introduksjonsordninger) og generelle kurs

(NAV). Effekten av disse er ikke alltid som forventet (NOU 2011:14).

Registerbaserte evalueringer av effekten av tiltak i regi av NAV antyder moderat (om noen) effekt av tiltak for både brukere med minoritetsbakgrunn og brukere av majoritetsbakgrunn. Evalueringer av introduksjonsordningen konkluderer med en positiv tendens i flyktningers yrkesdeltakelse, men påpeker samtidig betydelige implementeringsproblemer, spesielt for brukere med liten utdanning. Utfordringer er knyttet til brukermedvirkning, individuell tilpasning, saksbehandlerskjønn og avveininger mellom arbeidsretting og brukerpreferanser. Evaluering av «Ny sjanse»-programmet gir grunn til optimisme. Samtidig kan det ikke utelukkes at dette programmet vil erfare tilsvarende implementeringsutfordringer som det introduksjonsprogrammet har gjort, dersom det etableres som en fast ordning.

Rapportene fra Fafo (2006, 2010, 2011, 2013), Telemarksforskning (2013) og annen forskning (Næss, 1997; Valenta, 2008) viser at det er flere forhold som spiller inn når det gjelder inkludering av innvandrere i arbeidslivet. Et moment som framheves spesielt, er at tiltaksarrangører gjennom sitt kjennskap til virksomheter kan velge ut deltakere (innvandrere) som passer godt inn i bedrifter. Møller og medarbeidere (2013) omtaler dette som en «forhåndsmatch» før rekrutteringen skjer. Det øker sjansene for en vellykket praksisperiode både for kandidaten og bedriften.

I Djuve og Tronstads undersøkelse (2011) var respondentene fra NAV samstemte i at tett oppfølging av praksiskandidaten er det som har størst forbedringspotensial fra NAV sin side. Høyt arbeidspress og mange arbeidsoppgaver blir ofte oppgitt som hindrende faktor for en god oppfølging. En annen viktig suksessfaktor som blir trukket fram, er grundig kartlegging/arbeidsavklaring av kandidatene.

Grundig kartlegging og tett oppfølging henger sammen. Som Djuve og Tronstad (2011) peker på er det lite meningsfylt med tett oppfølging dersom det ikke er gjennomført en grundig kartlegging og avklaring på forhånd

Slik kan bildet være komplekst og sammensatt. Ett tiltak for en gruppe innvandrere trenger ikke å fungere like godt for en annen gruppe. Bedriftens lederstrategi, interne opplæringstiltak, kollegaveiledning og fadderordninger påvirker hvor godt og raskt inkluderingen skjer.

Djuve og Tronstad (2011) beskriver at det er mange og komplekse årsaker til at det er vanskelig å formidle innvandrere over i arbeid. De trekker blant annet fram utforming av kurstilbud, intern kompetanse, stor arbeidsbelastning, krevende samhandling med enkelte brukergrupper og manglende vilje hos arbeidsgivere som substansielle hindre for større måloppnåelse. Enkelte informanter peker også på at arbeidsgivere gjennom praksistiltaket tilvennes gratis arbeidskraft, og at praksisplasstiltaket dermed fortrenger ordinær arbeidskraft.

Slik Hardoy og Zhang (2010) viser til, vil arbeidsmarkedstiltak som er godt tilpasset arbeidsmarkedets behov, skape en bedre «kopling» mellom den kompetansen som innvandrerne har, og den kompetansen arbeidsmarkedet trenger. Å bedre «koplingen» mellom ledige personer og ledige jobber er generelt en av NAVs viktigste oppgaver, og den vil være spesielt viktig for arbeidsledige innvandrere. Arbeidsledige innvandrere som ikke omfattes av introduksjonsprogrammet, og spesielt de som er dårlige i norsk, vil ha spesielt god nytte av å delta på arbeidsmarkedstiltak.

Det kan se ut til at jo fortere innvandrere tilegner seg kunnskaper om språk og kultur i det landet de kommer til, jo større er sannsynligheten for å komme i jobb. I samfunnsøkonomisk forstand kan dette forklares med at både språk og økt kulturforståelse øker den enkeltes kompetanse og produktivitet. Økt produktivitet vil i neste omgang gjøre vedkommende mer attraktiv for potensielle arbeidsgivere.

3 METODE OG GJENNOMFØRING

3.1 Om følgeforskning

Som nevnt er oppdraget til HiT å følgeforske på prosjektet. Følgeforskning som metodiske strategi har mange likhetstrekk med aksjonsforskning (Baklien 2000), men det er også viktige forskjeller. Baklien beskriver følgeforskning som en formativ, dialogbasert prosessanalyse der det legges vekt på å skape en konstruktiv dialog med ulike interessenter i det programmet som skal iverksettes. Det viktigste prinsippet for følgeforskningen ligger i selve begrepet, nemlig at forsker følger prosjektet fra start til slutt og dokumenterer utviklingen.

Fokus i følgeforskningen rettes mot de sosiale prosessene som danner grunnlag for måloppnåelse. Følgeforskning må av nødvendighet rette oppmerksomheten mot å avdekke de rådende strukturelle, kulturelle og interaksjonelle betingelser for dialogisk kommunikasjon i virksomheten(e). Raske endringer både på organisasjons- og samfunnsnivå medfører at tradisjonell etterevaluering lett blir uaktuell (Schwebs, 2004). Følgeforskningen er slik å forstå dynamisk og i liten grad en tilbakeskuende analyse. Den er mer rettet mot det som skjer i «nået», parallelt med den faktiske handling som utspilles. Følgeforskning er basert på vitenskapelige metoder og teoretisk basert refleksjon, den har analytiske kvaliteter, men skal være praktisk rettet. Følgeforskning er ment å gi oppdragsgiver oppdatert kunnskap om faktiske prosesser og effekter. Metoden gir fleksibilitet og kan slik bidra til å oppdatere oppdragsgivers beslutningsgrunnlag.

Følgeforskeren har en mer aktiv rolle i forhold til prosjektet enn ved mer tradisjonelle målevalueringer, og det innebærer gjensidige kunnskapsutvikling. Forskeren følger utviklingsprosesser i feltet, og aktørene i feltet følger og tar del i forskningsprosessen. Det skjer læring for begge parter gjennom at kunnskap om prosjektet tilbakeføres og diskuteres underveis.

Følgforskningen er rettet mot å være «phronetisk» (Flyvbjerg 1991)⁵, det vil si at resultater fra følgforskningen kan være et viktig kunnskapsmessig fundament for praktisk handling.

En slik forskningsstrategi skaper eksterne interessenter i forskningen (partene i virksomhetene og utviklingsagentene og andre aktører) som vil teste (sette prøve på) og problematisere forskningen (kunnskapen) på forskjellig vis. Phronetisk forskning fokuserer kontekstuell forståelse.

Arbeidsgangen i følgforskningen kan skisseres slik:

- Kartlegging av status tidlig i prosessen
- Analyse av endringsprosesser
- Dialog og erfaringsinnhenting
- Dokumentering av prosessen (Lindø et al. 2001).

Følgforskning innebærer både en aktiv og en passiv forskerrolle.

- Forskeren forholder seg passiv til gjennomføringen av selve tiltakene
- Forskeren bidrar til erfaringslæring i prosjektet underveis
- Sluttrapporten vil ha et mer evaluerende perspektiv (i hvilken grad har prosjektet nådd målene).

I innhenting av data har vi hatt som mål å få fram ulike sider ved prosjektet «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter» som fører til bedring av innvandreres tilgang til relevant arbeid/praksis, og hva som eventuelt kan virke negativt inn på innvandreres motivasjon og interesse for å søke arbeid eller arbeidsgivers motivasjon og interesse for å ta i mot en innvandrer i praksis plass.

⁵ Flyvbjerg er opptatt av at forskningen skal kunne føles på egen kropp. Det betyr et dypt engasjement og en dyp involvering for å komme tettest mulig på virkeligheten. Dette gir forskning med mening. For forskeren betyr det at man ikke tar noen steg tilbake, men står i praksis i en dialogisk kommunikasjon. Denne dialogen er en forutsetning for informerte demokratiske beslutningsprosesser.

3.2 Design og gjennomføring

Vår undersøkelsesdesign bygger på kvalitative data. I prosjektet deltar et begrenset antall aktuelle informanter, noe som har gjort den kvalitative tilnærmingen mest hensiktsmessig. I mandatet fra Notodden kommune ble det også lagt vekt på at vi skulle gå i dybden i vår studie for å få et best mulig kunnskapsgrunnlag om prosessen og hvilke tiltak man ser ut til å ha lykkes best med og hvorfor.

Data ble innhentet gjennom intervju og dokumentanalyse. Som intervjuform valgte vi det kvalitative forskningsintervjuet (Kvale og Brinkmann, 2009). Det kvalitative forskningsintervjuet er et åpent intervju hvor målet ikke er å styre intervjupersonens svar, men vise åpenhet overfor nye og uventede fenomener og unngå ferdig oppsatte kategorier og tolkningsskjemaer. En slik tilnærming er ment å gi dybdekunnskap om hendelser, beslutninger og endringer som gjøres underveis i en prosess.

I tillegg til intervju har vi benyttet dokumentanalyse som har foregått kontinuerlig gjennom hele perioden. Det har vært viktig for å kunne relatere prosjektet «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter» til andre liknende prosjekter og tiltak og til hva forskningsresultater viser om innvandreres integrering i arbeidslivet. Relevante dokumenter for følgeforskningen er dokumenter fra sentralt hold angående arbeid og arbeidsmarkedstiltak, dokumenter og referater som er utarbeidet i prosjektet, samt forskningsrapporter innenfor temaområdet innvandrere i opplæring og arbeid.

Utvalg

Når det gjelder utvalg av informanter til intervju, har det vært viktig med variasjon for å fange opp ulike erfaringer, meninger, oppfatninger og perspektiver. Informantene er inndelt i tre hovedgrupper:

- A. «Talenter».
- B. Prosjektledere (det har vært to prosjektledere da en gikk ut i permisjon etter første fase).
- C. Representanter fra arbeids-/praksissted (ledere/kontaktpersoner).

Det er gjennomført 11 intervju med talenter (to har blitt intervjuet i begge fasene), videre er fem representanter fra arbeidsgiversiden intervjuet, samt to fra prosjektledelsen⁶.

Design

Figuren under viser undersøkelsesdesignet med de ulike delundersøkelsene. Som vi ser, er prosjektperioden inndelt i to faser. Fase 1 varte fra oppstart i april til september 2013, og fase 2 fram til avslutning av prosjektet i mars/april 2014.

UNDERSØKELSESTYPE	METODE	UTVALG
Fase 1	Dybdeintervju	Ledere fra offentlige og private virksomheter
Delundersøkelse 1a		
Delundersøkelse 1b	Intervju	Talenter
Delundersøkelse 1c	Intervju	Prosjektleder
Delundersøkelse 2	Observasjon	Work shop i regi av prosjektgruppa
Fase 2		
Delundersøkelse 2a	Intervju	Ledere/kontaktpersoner arbeid-/praksisplass
Delundersøkelse 2b	Intervju	Talenter i praksis/arbeid
Delundersøkelse 2c	Intervju	Prosjektleder

Figur 1. Forskningsdesign

⁶ Undersøkelsen er godkjent av NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste)

Gjennomføring

Intervju har foregått i to omganger. Første runde med intervju ble gjennomført i slutten av fase en, mens den andre runden av intervju foregikk mot slutten av fase to. Alle intervju ble tatt opp (lydopptak) og senere transkribert.

Underveis i prosessen ble det utarbeidet en delrapport til prosjektgruppa (intern rapport) i september 2013. Ellers har forskeren deltatt på møter i prosjektgruppa og andre samlinger i prosjektet og gitt informasjon og faglige innspill når det har vært ønskelig.

Denne sluttrapporten bygger på data fra hele perioden, både fase 1 og fase 2.

4 TILTAK OG ERFARINGER

4.1 Organisering

Arbeidsdeling og ansvar

Prosjektgruppa for prosjektet har bestått av representanter fra Notodden Voksenopplæring, NAV Notodden, Adecco Notodden og NUAS. Som beskrevet innledningsvis, har prosjektet vært inndelt i to faser. Ansvarsfordelingen mellom partene i prosjektgruppa har vært noe ulik i de ulike fasene av prosjektet.

I den innledende fasen av prosjektet stod Voksenopplæring for førstegangsintervju av talentene. Etter prosjektleders mening var det et godt sted å registrere den kompetansen som finnes blant denne arbeidssøkergruppa i lokalmiljøet. Deretter gikk deltakerne til intervju med Adecco og NAV hvor de ble vurdert i forhold til arbeidsmarkedet. Totalt var 16 talenter til intervju. Etter hvert ble 12 talenter valgt ut som aktuelle deltakere videre i prosjektet. I gruppa finner vi innvandrere fra Afrika, Asia og Øst-Europa.

Voksenopplæringen har bistått i en overgangsfase til arbeidspraksis/arbeid. NAV har hatt en viktig rolle i arbeidet med å skaffe praksisplasser og arbeid i nært samarbeid med Voksenopplæringen. Adecco var tiltenkt rollen som kursarrangør hvor arbeidslivskunnskap har stått i fokus, men Voksenopplæringen og Adecco har samarbeidet om disse kursene da de fant ut at det var mest formålstjenlig.

I prosjektgruppa har beslutninger blitt tatt mest mulig i fellesskap. Ellers har prosjektleder tatt en del avgjørelser hvor det har vært naturlig, for eksempel i utforming av informasjonsmateriell om prosjektet og presentasjon av talentene.

Kontakt med arbeidsgivere/arbeidsplasser

Prosjektgruppa har lagt stor vekt på personlig kontakt og direkte henvendelse til potensielle arbeidsgivere. Erfaringene er at det å sende ut informasjon skriftlig, gir liten respons. Det å henvende seg direkte og fortelle om den aktuelle kandidaten, er den beste måten for å komme i kontakt med arbeidsgiversiden. Erfaringene tilsier at personlig og direkte kontakt på telefon er det som er mest hensiktsmessig. Ved telefonkontakt kan en dessuten gi mer informasjon om

praksiskandidat/arbeidssøker og svare på eventuelle spørsmål mer direkte. Voksenopplæringen har vanligvis hatt noe kontakt med arbeidsgivere i forkant av at innvandrerne søker jobb. Det har vært en felles forståelse for at hvis vedkommende ikke er aktuell for jobb, så kan det likevel tilbys praksisplass. Dette er en god fremgangsmåte som ofte fører fram, slik prosjektleder ser det.

I første omgang ble det fokusert på å skaffe praksisplasser i offentlige virksomheter. Deretter har NAV og Adecco rettet oppmerksomheten mer mot det private næringslivet. Her har det imidlertid vært vanskeligere å få innpass uten at en kan peke på noen spesiell grunn til dette.

Utvelgelsen av talenter

Utgangspunktet for utvelgelsen var å involvere talenter som tilhørte introduksjonsprogram. Prosjektgruppa valgte også å ta med deltakere som tar norskopplæring ved Voksenopplæringen og som har ulike oppholdsgrunnlag. Det er for eksempel betalende elever eller tidligere elever. Prosjektgruppa har i stor grad holdt seg til dette prinsippet, og en deltaker som er med, har vært kursdeltaker på NAV. Ellers i utvelgelsen av deltakere har en lagt vekt på de som har norsk på nivå A2⁷.

Slik prosjektleder ser det, er A2 et minimum for å gå ut i arbeidsmarkedet. Det har også kommet tydelig fram underveis at det varierer fra en arbeidsplass til en annen om hvilke krav det stilles til norskspråklige ferdigheter. I hovedsak stilles det høyere forventninger til språkferdigheter hos innvandrere med høy utdanning enn de som har et lavere utdanningsnivå. Når det gjelder talentenes utdanning, har kravet vært minimum bachelornivå. På Voksenopplæringen er det for øvrig gode rutiner for at både deltakere med lite skolebakgrunn og de med fagbrev får relevant arbeidspraksis.

⁷ *Norskprøve 2* skal måle språkferdigheter på et elementært nivå (A2). Prøven består av en muntlig og en skriftlig del. *Norskprøve 3 for voksne innvandrere* er en avsluttende prøve for nivå B1, og prøven gir prøvebevis.
(<http://events.alte.org/members/norwegian/sf/no/intermediate.php>)

4.2 Om tiltakene

Tiltak som har vært gjennomført i prosjektperioden er følgende: Samlinger og work shop.

Samlinger

Voksenopplæringen har arrangert tre samlinger for talentene i løpet av prosjektperioden. Den første samlingen er det som omtales som teambuildingsdag, og den fant sted våren 2013. Programmet denne dagen var at deltakerne fikk innføring i presentasjonsteknikker og brukte disse for å fortelle om seg selv og sin bakgrunn. De fikk dessuten kunnskap om hvordan de skal gå fram for få godkjent utdanningen sin i Norge. I arbeidsmåten den dagen ble det lagt stor vekt på brukerstyring og deltakermedvirkning. Denne metoden omtales som PLA, (Participatory Learning and Action) og er en metode som skal fremme medvirkning i praksis (Aune og medarbeidere 2001). PLA-metoden har til hensikt å skape engasjement og deltakelse og består av konkrete teknikker som legger til rette for strukturerte diskusjoner. Deltakerne/brukerne gis innflytelse og makt ved at metoden setter til side vante maktrøller som står i veien for likeverdig kommunikasjon mellom mennesker.

Den andre samlingen foregikk høsten 2013. Her var innholdet i hovedsak rettet mot jobbintervju, hvordan man opptrer i intervjusituasjonen og hvilke spørsmål en kan forvente under slike intervju.

Tredje samling fant sted i mars 2014 og var en oppsummering av erfaringer fra hele prosjektperioden, samt anbefalinger for videre arbeid.

Work shop

Våren 2013 ble det arrangert en work shop i kommunen hvor målet var at talentene skulle komme i kontakt med arbeidsgivere, både fra offentlig og privat sektor.

Som en del av programmet skulle talentene presentere seg selv og egen kompetanse for et stort publikum. Ellers inneholdt programmet foredrag av representanter fra prosjektgruppa og stiftelsen Mangfold i arbeidslivet. En viktig del av programmet var gruppearbeid hvor målet var å samle inn synspunkter på

hva som er viktig for at virksomheter skal rekruttere innvandrere med høy utdanning. Gruppene var sammensatt av prosjektlederen. MIA (Mangfold i arbeidslivet) hadde laget spørsmål/problemstillinger til diskusjonen.

Forskjellige temaer ble diskutert på gruppene. På en gruppe diskuterte deltakerne hva NAV kan bidra med med tanke på å skaffe innvandrere med høy utdanning arbeid eller praksisplass. Synspunkter som kommer fram her er at praksisplasser er et svært godt tiltak for denne gruppe arbeidssøkere. Det understrekes at det er viktig å gi arbeidsgivere informasjon og veiledning når de tilbyr praksisplass. Noe annet som kom opp i diskusjonen, er hva en kan gjøre for å få vurdert utdanning fra andre land raskere enn det som ofte er tilfellet.

En annen gruppe tok også tak i praksisplasser som tema og hvordan en kan kombinere praksis med norskopplæring. Her ble det diskutert muligheter for å opprette flere midlertidige stillinger som kan være tilgjengelig for talentene. Et annet tema som ble belyst er betydningen av verdibasert ledelse ute i bedriftene som skaper et inkluderende miljø for nye medarbeidere, spesielt de som kommer fra andre land.

En tredje gruppe diskuterte hvordan en kan gi rom for den kompetansen som innvandrere har. Den flerkulturelle kompetansen er viktig og etterspurt i mange sammenhenger, for eksempel i barnehage og skole. Det ble også lagt vekt på at den lokale tilhørigheten talentene har til kommunen bør ivaretas da deres kompetanse trengs. En måte å gjøre det på, er å tilby praksisplass eller arbeid så raskt som mulig når de norskspråklige ferdighetene hos innvandrerene er på et visst nivå.

Andre tema fra gruppediskusjonen er bruken av mentorer og at det er ønskelig med en mentorordning for talentene. En mentor kan være veileder i forhold til yrke, videreutdanning, karriere og gi nyttig informasjon om hva som særpreger ulike bransjer og virksomheter her i landet.

Praksisplass og arbeid

I arbeidet med å skaffe praksisplasser har man gjennom en grundig kartlegging av utdanning og språkferdigheter tatt utgangspunkt i deltakernes bakgrunn. Det har også vært viktig å orientere seg i det lokale arbeidsmarkedet og kartlegge aktuelle

praksis-/arbeidssteder, for eksempel ved å undersøke stillingsutlysninger og derigjennom skaffe seg et inntrykk av hva det er behov for lokalt og i andre nærliggende kommuner.

4.3 Erfaringer

Talentenes erfaringer

Om prosjektet

Talentene er svært positive til prosjektet. De er fornøyde med samlingene som er gjennomført. Gjennom prosjektet har talentene kommet i kontakt med andre som er i samme situasjon. De har kunnet støtte og veilede hverandre, selv om språklig og kulturell bakgrunn er svært forskjellig. Hva prosjektet betydde for dem, kom tydelig til uttrykk i sommerferien 2013 da det var lite aktiviteter i prosjektet. Noen av informantene ga da uttrykk for mismot og frustrasjon over at ingenting skjedde, og de var engstelige for at prosjektet var slutt.

Samlingene

Den første samlingen var teambuildingsdagen. Her fikk deltakerne anledning til å øve på å presentere seg selv på norsk, noe som de mener er en erfaring de har nytte av i mange sammenhenger, ikke bare med tanke på jobbsøking. Flere informanter trekker også fram at denne første samlingen var en fin anledning til å bli bedre kjent med hverandre og hverandres bakgrunn og slik kjenne tilhørighet til en gruppe. Talentene hadde store forventninger til denne første samlingen. Noe av det viktigste for mange var å bli kjent med andre i samme situasjon og få nye venner. Andre var mest opptatt av at deltakelse i prosjektet skulle hjelpe dem til å få arbeid som passet for dem, og at utdanningen deres skulle bli godkjent. De ønsker seg veiledning og støtte for å komme videre, Det kommer også fram at noe flere frykter mest, er at de ikke vil finne seg jobb som passer for dem. Det råder også en viss usikkerhet om den utdanningen de har vil passe til det norske arbeidsmarkedet.

Den andre samlingen hvor tema var jobbintervju blir omtalt av talentene som «veldig bra og nyttig». Selve jobbintervjuet kan være problematisk for personer som ikke er godt nok kjent med den norske intervjupraksisen. På denne samlingen fikk de øve på og høre om hvordan de som arbeidssøkere med innvandrerbakgrunn bør presenterer sin kompetanse og hvilken innvirkning dette kan ha for ledes vurderinger.

På den tredje samlingen som markerte avslutningen på prosjektet, oppsummerte deltakerne sammen med prosjektgruppa erfaringer fra hele prosjektperioden. Talentene mener at de samlingene som har vært, har vært viktige for dem, både med tanke på å tilhøre et nettverk, men også fordi de har lært mye av andre talenter og av kursholdere. Gjennom samlingene har de fått kunnskap som er både nyttig og nødvendig for å orientere seg i det norske arbeidsmarkedet.

Work shop

Det generelle inntrykket talentene har av workshopen i mai 2013 er at dette var et bra tiltak. Det kommer imidlertid fram at de har et noe ulikt syn på workshopens innhold. For noen var det vanskelig å følge med på foredrag og presentasjoner på grunn av språket og det at mange deltakere snakket «for fort». I gruppediskusjonene kom det nye utfordringer for noen, da det var deltakere i gruppa som snakket utpreget dialekt. Andre gir uttrykk for at de ikke hadde spesielle problemer med språket. De synes heller at det var for lite tid til samtale, og at programmet var for stramt. En sier at han hadde svært mange spørsmål som han ikke fikk stilt. Andre igjen mener at det var akkurat passe med tid. Uansett mener de fleste at deltakelse denne dagen ga god språktrening. Noen opplevde det som svært hyggelig at mange deltakere fra arbeidsgiversiden var så positive til å ha innvandrere som arbeidstakere.

Ulike synspunkter på workshopen bunner hovedsakelig i forskjeller i norskspråklig kompetanse. De som behersker norsk bra, vil naturlig nok ha større utbytte både av foredrag og av gruppediskusjoner enn de som fortsatt er på et tidligere stadium i å mestre norsk.

I den avsluttende vurderingen på tredje samling, gir flere av dem uttrykk for at work shopen kom for tidlig i prosessen. Hadde den blitt arrangert på et senere tidspunkt, ville de fleste ha hatt et større utbytte, både på grunn av at de da kunne norsk bedre, og at de ville være mer kjent med det norske arbeidsmarkedet. Dessuten ville flere ha hatt arbeidspraksiserfaringer å vise til og slik større selvtillit med tanke kompetanse og erfaringer som de kunne tilby. På den måten ville de ha framstått som mer interessante for arbeidsgiverne som var til stede.

Arbeidspraksis og arbeid

Talenter som er eller har vært i arbeidspraksis som matchet godt med deres utdanning, er naturlig nok mest tilfredse med utplasseringen. For noen av disse er det viktig å få godkjent utdanningen fra hjemlandet slik at de kan bli ansett som en fullverdig profesjonell utøver på praksisstedet. Det er et kjent fenomen at godkjenning av utdanning fra et annet land kan ta tid, og noen av deltakerne har opplevd det for egen del.

Det er også slik at når praksisplassen tilbyr arbeidsoppgaver som passer med vedkommendes utdanning, vil for eksempel det med fagspråk ikke blir en stor barriere da mye fagspråk innen en del yrker er av internasjonal karakter og har sitt utspring i latin.

Selv om en har fått praksis som ikke passer med utdanningen, er inntrykket at arbeidspraksis likevel er en god ting for talentene. Praksisplass tilbyr språkerfaring, arbeidserfaring, referanse i CV, sosialt nettverk, innsikt i arbeidsbetingelser og arbeidsmiljø, og innsikt i norsk kultur.

Informantene mener at det aller viktigste for dem er å kjenne seg nyttig, at arbeidsstedet har bruk for kompetansen deres og verdsetter den innsatsen de gjør. Her er det registrert noen forskjeller i hvordan arbeidsmiljøer tar imot innvandrere. På noen arbeidssteder vises det mindre interesse fra kollegaers side for å bli bedre kjent med en som kommer fra et annet land. Det oppleves også vanskelig for en som er i praksis eller arbeid å ikke få tilbakemelding på hvor fornøyd ledelsen er med arbeidet som utføres og hvilke forventninger som ligger til grunn for jobben. Arbeidsmiljøet har mye å si for hvor aktiv språktrening en

får, og når få av kollegaene velger å kommunisere med vedkommende, blir det lite anledning til å snakke norsk.

Andre steder melder informantene om et inkluderende arbeidsmiljø hvor kollegaer har lyst til å bli bedre kjent med vedkommende og hvor det også gis tilbakemeldinger på at arbeidet som utføres, er bra.

Noen av talentene ønsker et arbeid eller praksis som passer bedre til utdanningen de har. Det er imidlertid ikke like enkelt for en del da profesjonsutdanninger fra et annet land ikke nødvendigvis likner norske utdanninger. Dette kan være en utfordring både for NAV og innvandreren det gjelder.

Oppsummering

Forventningene til hva prosjektet skulle medføre og hvilke «hjelp» prosjektlederen kunne bidra med til den enkelte, har vært ulike hos deltakerne. Noen har forventet mer støtte enn andre. Språklige utfordringer har dessuten medført misforståelser angående hva aktivitetene i prosjektet går ut på og hva som er målet med prosjektet. For noen var det i starten vanskelig å forstå hva prosjektet «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter» gikk ut på.

Det er også slik at det vil være ulike prioriteringer blant deltakerne hva de trenger hjelp og støtte til. For noen er det å få godkjent utdanningen fra hjemlandet i NOKUT som har vært mest presserende. For andre har norskopplæringen hatt høyeste prioritet. Det som ser ut til å være et felles mål for alle, er å få en praksisplass/ arbeid eller å ta videre utdanning. Prosjektet har vært et viktig holdepunkt i den fasen av arbeidssøkerprosessen talentene har vært inne i. Det har betydd mye å møte andre innvandrere i samme situasjon som en selv og at Voksenopplæringen har tilbudt støtte og veiledning til den enkelte.

Arbeidsgiveres erfaringer

Informantene her mener at praksisplass er en god måte å starte på for en innvandrere for å få innpass i arbeidslivet. Det understrekes at det å lære norsk språk tar tid. Det kan medføre at noen innvandrere kommer for tidlig ut i arbeid etter ankomst til Norge, og at de da heller ville hatt nytte av arbeidspraksis. Dette avhenger imidlertid noe av arbeidsplassen og arbeidsoppgavene da det noen steder er mer viktig å kunne kommunisere på norsk enn andre steder. Arbeidspraksis er

også bra med tanke på å bli kjent både med den norske kulturen og kulturen på arbeidsplassen. Det blir også nevnt at det kan være vanskelig for Voksenopplæringen å yrkesrette språket da kommunikasjonen og arbeidsspråket kan være svært forskjellig i ulike bransjer. Innvandrerne må ut for å lære «kodene» i arbeidslivet, blir det hevdet.

En praksisplass kan være en utmerket ordning for virksomheten. Den får på den måten inn kandidater med høy kompetanse som de ellers ikke hadde hatt mulighet til å ansette på grunn av økonomi. Særlig de kandidatene som har en utdanning som matcher arbeidet de skal utføre, får mye ros og positiv omtale av ledelsen i virksomhetene. Noen gir uttrykk for at praksiskandidaten har nettopp den kompetansen som det er stort behov for lokalt. Derfor er det en stor fordel å innhente arbeidstakere som er bosatt i kommunen, da det betyr stabil arbeidskraft for bedriften.

Som en informant gir uttrykk for, har arbeidsstedet ikke kapasitet til å ta mange kandidater inn i praksis på samme tid da disse skal følges tett opp og få opplæring og veiledning. Derfor er det mest aktuelt å ha en praksiskandidat omgangen.

Oppsummering

Ledere ute i virksomhetene har mye positivt å si om de som er i arbeid/praksis og ønsker denne ordningen velkommen. Arbeidsplasser som har et internasjonalt miljø virker som å være godt rustet til å ta i mot innvandrere og ser på det som viktig for arbeidsmiljøet at ulike etniske grupper er representert. Ledere stiller seg positive til å tilby talenter praksisplass og eventuelt arbeid etter at praksisperioden er over hvis det er mulig. De mener at dette er en gruppe som burde få muligheten til å komme inn i norsk arbeidslivet. Det er viktig å støtte opp om språkopplæringen på arbeidsplassen, men også viktig at praksiskandidaten/arbeidstakeren selv er aktiv i å tilegne seg språket.

Når det gjelder hvilken form for veiledning og støtte utenfra det kan bli behov for i virksomheten, mener informantene at det er vanskelig å forutse hva som kan komme av utfordringer i forhold til individuelle behov. Som en sier, begynner virksomheten å ha så mye erfaringer med å ta i mot arbeidstakere fra andre land, at behovet for støtte utenfra ikke nødvendigvis er til stede. Men det er alltid bra å vite at det er et apparat utenfor som en kan spørre hvis det oppstår problemer.

Prosjektlederens erfaringer

Organisering

Prosjektlederen er svært fornøyd med det samarbeidet som har utviklet seg mellom NAV, Adecco og NUAS. Organiseringsmodellen har fungert etter intensjonen. Erfaringene er at prosjektet har «åpnet noen linjer vi ikke hadde før». Det er nå langt lettere å ta kontakt da de ulike instansene som deltar har fått bedre kjennskap til hverandre og hva som gjøres med tanke på å skaffe arbeidspraksis eller arbeid for denne søkergruppen.

Når det gjelder ansvar og roller i prosjektgruppa, er dette noe som måtte vurderes underveis. Prosjektlederen mener at høy grad av fleksibilitet i ansvar og rollefordeling er en forutsetning for å lykkes i et prøveprosjekt.

Voksenopplæringen vil bygge videre på samarbeidet som er utviklet med NAV, Adecco og NUAS etter at prosjektperioden er over. Det er viktig at Voksenopplæringen har en sentral rolle i samarbeidet da de som oftest kjenner kandidaten fra tidligere norskopplæring og dermed kan Voksenopplæringen legge til rett for mest mulig effektiv språktrening videre.

Samlingene

Deltakerne har etter hvert fått stor innflytelse på aktivitetene og innholdet i prosjektet. Det anses som viktig at deltakerne har utviklet et eierskap til prosjektet, og at de opplever at prosjektet er for dem. Prosjektlederen mener å ha vært lydhør overfor talentenes erfaringer og synspunkter, noe som igjen har medført nye tiltak og arbeidsmetoder.

Erfaringene er at samlingene har skapt stort engasjement og motivasjon hos deltakerne. Slik prosjektlederen vurderer det, har samlingene i prosjektet oppfylt en viktig funksjon. De har laget en ramme rundt prosjektet og dessuten koblet norskopplæringen tettere til prosjektaktivitetene. Som eksempel er det satt i gang et eget kurs i «Arbeidsnorsk» hvor næringslivsledere kommer inn og forteller hva som forventes av arbeidssøkere i et jobbintervju. Ellers legges det vekt på å gi en innføring i søknadsskriving og CV-er på dette kurset.

Utplassering i praksis

Når det gjelder de tolv talentene som kom med i prosjektet, mener prosjektlederen at oppfølgingen kunne ha vært noe bedre for noen av talentene. Vanligvis reiser representanter fra Voksenopplæringen ut sammen med praksiskandidaten til gjeldende arbeidssted. Det blir vektlagt at en har en dialog med arbeidsgiver på forhånd. Voksenopplæringen får gode tilbakemeldinger på denne ordningen. I prosjektet var det ikke alltid Voksenopplæringen som stod for praksisplassene, og derfor var ikke denne oppfølgingen like systematisk for alle deltakerne.

Prosjektlederen har erfart at både praksis som «matcher» utdanningen til innvandreren og annen type praksis som språkpraksis, ser ut til å være verdifull for deltakerne. Dette har sannsynligvis sin årsak i at flere av talentene hadde sin første praksisplass i dette prosjektet. Introduksjonsprogramdeltakere og dem som har rett og plikt til norskopplæring vil som oftest ha hatt praksisplass gjennom norskopplæring tidligere. Den store betydningen praksisplassen har, er den viktigste lærdommen i prosjektet.

Undersøkelsen gjennomført av Møller og medarbeidere (2013) viser også til betydningen av relevant praksisplass for å få arbeid. Uansett type praksisplass får vedkommende praksiskandidat kjennskap til norsk arbeidsliv og hva som forventes av dem ute blant kollegaer, men relevant praksisplass vil i alle tilfeller være det beste.

I kapittel 2 skrev vi om holdninger til innvandrere ute i arbeidslivet. Slik prosjektlederen har opplevd det, har ikke negative holdninger til å ta i mot innvandrere vært merkbart med tanke på praksisplass. Arbeidspraksis blir heller vurdert som et godt tilbud til virksomheter – det koster ikke noe og virksomheten får en arbeidstaker med høy kompetanse. Erfaringene her er at det er stor velvilje ute i virksomheter til å ta i mot praksiskandidater. Det er imidlertid viktig med en god match, ikke bare mellom praksiskandidatens utdanning og arbeidsoppgaver, men også mer personlige egenskaper hos kandidaten og det arbeidsmiljøet vedkommende vil møte. Ifølge prosjektlederen bør det legges vekt på at den som skal ut har en forståelse av hva som kreves av dem, både i Voksenopplæringen og i arbeidsmarkedet i kommunen.

En annen viktig erfaring er at innvandrere trives best der det er flere innvandrere. Andre resultater fra prosjektet som blir trukket fram, er at det nå er lettere å skaffe innvandrere mentorer fra nettverket som er utviklet gjennom samarbeidet i prosjektet mellom instanser. Flere talenter har gitt tilbakemelding på at de ønsker karriereveiledning for å kunne ta de riktige valgene framover med tanke på yrke. Dette er en viktig tilbakemelding som Voksenopplæringen nå vil gripe tak i.

Avsluttende kommentar

Analysen viser at organiseringsmodellen i prosjektet har vært vellykket. En erfaring er imidlertid at de ulike instansene som er involvert, bør møtes oftere enn det en har gjort i prosjektperioden. Det antydes at de bør møtes minst annenhver måned. Gjennom et pilotprosjekt er det en del biter som skal falle på plass i organiseringen og ansvarsfordelingen i prosjektet. Det ser ut til at man langt på vei har lyktes i en prosess som ikke var helt fastlagt på forhånd.

Som det kom fram på den siste samlingen mener alle parter i prosjektgruppa at organiseringen er formålstjenlig for måloppnåelse, og at de ønsker å fortsette dette samarbeidet etter at prosjektperioden er over. Det å legge opp til jevnlig møter er en god ting for å holde hverandre orientert om arbeidssøkende innvandrere og arbeidsmarkedet i kommunen, men også om arbeidsmarkedet i nærliggende kommuner. Det uttrykkes et ønske om en tettere oppfølging av innvandrere i prosessen ut i praksis og videre ut i arbeid.

Inntrykket prosjektgruppa sitter igjen med er at det kan være vanskelig for innvandrere med høy utdanning å få en fot innenfor arbeidsmarkedet i kommunen, særlig hvis de har lite støtte rundt seg og står alene. Noe annet som også har kommet fram underveis, er at mange av disse søkerne ikke vet hvor de kan finne informasjon om aktuelle jobber. Det er en utfordring for den enkelte å orientere seg i det norske arbeidsmarkedet. De trenger for eksempel veiledning i å skrive CV og i norsk søknadsskriving.

Det kan være en idé å følge opp videre at innvandrere med høy utdanning får et kortere løp med tanke på norskopplæring. Ett av hovedmålene i prosjektet er å arbeidsrette norskopplæringen og effektivisere opplegget, slik at de kommer raskt

ut i arbeidslivet. Deltakerne har mye kompetanse og erfaringer som prosjektet bør benytte seg av.

Et prosjekt som «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter» trenger å bli «solgt» inn på arbeidsplassene i lokalsamfunnet. Hvilken ressurs innvandrere med høy utdanning er, bør få mer oppmerksomhet og positiv omtale. Det kan gjøres på ulike måter, for eksempel ved å fortelle de «gode historiene» om innvandrere med høy utdanning i praksis eller arbeid for å motvirke skepsis og usikkerhet hos potensielle arbeidstakere.

4.4 Måloppnåelse

I dette kapitlet ser vi på målene som er presentert i kapittel 1 opp for å vurdere oppnådde resultat.

Det første og høyest prioriterte målet var å styrke overgangen fra introduksjonsprogram til arbeid innenfor relevant fagfelt for høyt utdannede innvandrere. Arbeidspraksis ble vurdert som en viktig vei til arbeid.

Som resultatene viser har alle deltakerne unntatt en vært eller er i arbeidspraksis. Noen har fått arbeidspraksis som har passet til deres utdanning, mens andre har fått arbeidspraksis først og fremst med tanke på språktrening og det å få innsikt i norsk arbeidsliv.

Figur 2 viser status for deltakerne i mars 2014.

Kandidat	Norsknivå	Praksis plass/arbeid/annet
1	B1, norskprøve 3	Gjennomført praksis, er i arbeid
2	B1	Er i praksis
3	B1	Er i arbeid
4	B1, norskprøve 3	Har avsluttet praksis. Vurderer videre praksis
5	B2, norskprøve 4	Studerer/deltidsjobb
6	B1, Norskprøve 3	Er i arbeid
7	B1, Norskprøve 3	Er i arbeid - ønsker å studere videre
8	B1, norskprøve 3	Er i praksis
9	A2 - B1	Ikke i praksis. Fortsetter med norskopplæring
10	A2, norskprøve 2	Har vært i arbeid
11	A2, norskprøve 2	Er i praksis
12	A2, norskprøve 2	Er i praksis

Figur 2: Status for deltakerne

Som vi ser av figur 2, har flere av deltakerne gjennomført norskprøve 3 og befinner seg på B1 eller B2⁸ i norsk. I vår undersøkelse kommer det fram at noen av dem som befinner seg på norsknivå A2, har problemer med å få arbeid fordi norskkunnskapene er mangelfulle. Et kritisk spørsmål er hvor mange av deltakerne som fortsatt er i praksis, som vil få arbeid når praksisperioden er over.

Norsknivået på innvandrerne i dette prosjektet er betydelig lavere enn for eksempel tilsvarende prosjekter som er rettet inn mot innvandrere med høy utdanning; «Global Future», «Seema» og talentprogram i Telenor. Prosjektet ønsket å starte med tilpasset opplegg tidlig i norskopplæringsløpet. Det betyr at

⁸ Om norsknivå jf. Læreplan i norsk og samfunnskunnskap for voksne innvandrere <http://www.vox.no/Norsk-og-samfunnskunnskap/Lareplan/>

prosjektet må innse at det vil ta lenger tid å få arbeid for talentene og prosjektet må også inneholde videre norskopplæring.

Det neste målet i prosjektet er at forskningsresultater og erfaringer fra ulike metoder benyttet i prosjektet skal legge grunnlag for videreutvikling av introduksjonsordningen på Notodden voksenopplæring. Gjennom hele perioden har prosjektgruppa vist fleksibilitet og vilje til å lære av erfaringene underveis. Talentene har hatt større innflytelse på utviklingen enn det som i utgangspunktet var meningen. Det har medført at innhold i tiltakene har vært påvirket av dem og slik bedre tilpasset deres behov.

Et tredje mål er at resultater og erfaringer fra ulike metoder som ble benyttet i prosjektet, skal legge grunnlag for videreutvikling av introduksjonsordningen med blant annet vektlagt fokus på arbeidsretting av norskopplæringen. Som analysen av intervjudata viser, har Voksenopplæringen startet et kurs under navnet Arbeidsnorsk som imøtekommer denne intensjonen langt på vei. Kurset har et omfang på 6 timer, og er også åpnet for deltakerne i prosjektet.

Det siste målet gjelder hva denne rapporten kan bidra med. Hva som har overføringsverdi til andre kommuner som står overfor liknende utfordringer, kan naturligvis være vanskelig å gi eksakte svar på. Som oppsummering vil vi trekke fram organiseringen og samarbeidet mellom Voksenopplæring, NAV, Adecco og næringslivet som et kjernepunkt for å hjelpe innvandrere med høy utdanning ut i arbeidslivet. Videre er det viktig å se på at denne gruppen innvandrere har andre muligheter og forutsetninger enn de som ikke står på samme utdanningsnivå. Det kan også legges til rette for at de får en mer intensiv norskopplæring enn det som er vanlig.

Til slutt er det grunn til å understreke at arbeidspraksis blir opplevd som svært positivt både av praksiskandidaten og arbeidsgiver. Det gjelder både praksis som matcher utdanningen og praksis for å få språktrening og bli kjent med arbeidslivet. Dette tiltaket står fram som det mest vellykkede i prosjektet. Som tidligere nevnt, er overgang til ordinært arbeid ikke nødvendigvis et realistisk utfall av praksisplass, men tiltaket vurderes likevel som å kunne ha positive effekter på lengre sikt

5 HVA HAR MAN LÆRT?

Både prosjektgruppa og talentene var enige om at en tettere oppfølging ut i praksis eller arbeid hadde vært ønskelig. Dette er også i tråd med resultatene i undersøkelsen til Djuve og Tronstad (2011) der hvor det med «tett oppfølging» er det som synes å ha et sterkt forbedringspotensial blant NAV-ansatte.

Et annet moment som bør trekkes fram, er at informasjon til deltakerne om hva som foregår, for eksempel når og hvor praksis kan komme i gang og ellers annen informasjon om kurs og andre aktiviteter som gjelder denne gruppe arbeidssøkere, er svært viktig. Det er gjennom tilstrekkelig informasjon at de kan nyttiggjøre seg tiltaket. I tillegg er det viktig at de raskt får informasjon om hva som kreves av tilleggskompetanse for at deres utdanning skal være relevant for det norske arbeidsmarkedet.

Talentene har kommet inn i et nettverk med likesinnede og har slik kunne støtte og veilede hverandre. Slike nettverk kan ha stor betydning, både for generell trivsel, men også for å kunne dele kunnskap og erfaringer med tanke på å komme ut i praksis og arbeid.

Arbeidspraksis blir vurdert som et svært positivt tiltak. Det som imidlertid er avgjørende hvor motiverende arbeidssituasjonen virker, er god kontakt med ledelsen eller kontaktperson på gjeldende arbeidssted, jevnlig tilbakemelding og støtte i utførelsen av arbeidsoppgaver når det er behov for det. Det er klare indikasjoner på at informanter som føler seg verdsatt og blir stilt krav til, er mer motiverte til å søke arbeid eller videreutdanning enn de som opplever manglende vurderinger på utførte arbeidsoppgaver. Kanskje er det slik at mange av disse som er lite kjent med norsk kultur trenger mer oppmuntring og bekreftelse enn etnisk norske arbeidstakere for å ha tro på at arbeidsgiveren er tilfreds med deres innsats.

Uansett vil kunnskap om norsk væremåte, arbeidsliv og norske kleskoder gi trygghet ute i arbeidslivet. En viktig oppgave for Voksenopplæringen, NAV og andre er å forberede innvandrere på overgang til arbeid. Trening i jobbsøking og jobbintervju blir derfor en viktig del i denne forberedelsen. En annen erfaring er også at når den vanlige språkopplæringen på Voksenopplæringen er slutt, har de fleste behov for ytterligere språkopplæring, som i dette tilfellet «Arbeidsnorsk».

Hva som har overføringsverdi til andre kommuner, vil kunne variere ut fra kommunestørrelse struktur og administrativ organisering. Det tette samarbeidet mellom Voksenopplæring, NAV, Adecco og NUAS har vist seg vellykket med tanke på å opparbeide et nettverk som ivaretar målet om å gi veiledning og støtte til innvandrere med høy utdanning slik at de kan komme raskt ut i praksis eller arbeid når de har norskspråklige ferdigheter er på et akseptabelt nivå. Betydningen av at innvandrere som er i samme situasjon møtes regelmessig og får tilbud om kurs som er «skreddersydd» for dem, er også noe som andre kommuner kan ha nytte av å utprøve. Individuell tilrettelegging av opplæringen og kvalifiseringen er en viktig forutsetning for og lykkes. Voksenopplæringen har hatt en overordnet rolle og ledet arbeidet. Det er en viktig faktor for at prosjektet har nådd mange av sine mål. Voksenopplæringen møter alle innvandrere som kommer til kommunen og kan kartlegge deres norskkunnskaper i tillegg til deres utdanning og ønsker om arbeid eller studier.

Et spørsmål ved prosjektperiodens slutt er hva som vil videreføres av tiltak og aktiviteter til andre. Som vi har sett har prosjektet hatt få deltakere, og det har vært geografisk nærhet og god kommunikasjon mellom representantene i prosjektgruppa. Prosjektet har derfor vært «gjennomsnittlig» og sannsynligvis lettere å gjennomføre enn et prosjekt med et større antall deltakere. Samtidig bør ikke dette være et hinder for overføring av lærdom til større kommuner.

Gjennom prosjektperioden har prosjektgruppa fått større kjennskap til aktuelle arbeidsplasser for innvandrere med høy utdanning. Gjennom prosjektet har dessuten NAV og Adecco blitt bedre kjent med talentene og deres kompetanse og kunne slik gjøre en god «forhåndsmatch» (Møller et al., 2013) i forkant av rekrutteringsprosessen.

Prosjektperioden har strukket seg over et år, og det kan ved prosjektets slutt være vanskelig å si noe om langtidseffekter av prosjektet. Imidlertid har prosjektgruppa lagt inn tiltak for videreføring som lover bra med tanke på at erfaringer og kunnskap som er oppnådd, ikke forsvinner og vil komme nye innvandrere til gode.

Hvor bærekraftig organiseringsmodellen i prosjektet er, vil vise seg over tid.

Modellene har utviklet seg først og fremst gjennom prosessen og de erfaringene

som deltakerne gjorde seg, men også ut fra ansvar som ulike instanser har hatt i prosjektperioden. Ifølge Fullan (2001) bør implementeringen av nye tiltak føre til at tiltakene blir «institusjonalisert», dvs. at de ikke lenger ses på som et forsøk eller en utprøving, men som noe som skal vare og som er en integrert del av praksis i gjeldende organisasjoner. I prosjektet er samarbeidsfora og nettverk etablert, og det har skapt forventninger om oppfølging og videreutvikling av arbeid som er satt i gang.

McGuire (1990) skriver om latente og manifeste effekter av prosjekter og utviklingsarbeid. De latente effektene kan være vanskelige å måle da de virker over tid. Men de kan ha betydelig endringseffekt. I denne type følgeforskning er også de latente effektene vanskelige å fange opp. Det er også vanskelig etter så kort tid å kunne si om de latente effektene er i ferd med å gå over til manifeste effekter, eller sagt med andre ord, at endringene og tiltakene har blitt «institusjonaliserte» (Fullan 2001). Det vil si at nye måter å arbeide på, har blitt en del av praksisen hos de aktuelle aktørene og at de ikke lenger ses på som forsøk i en prosjektperiode, men som noe som skal vare og som er en integrert del av arbeidet, her det å skaffe innvandrere med høy utdanning relevant arbeid.

5.1 Noen ord til slutt

For å lykkes i et pilotprosjekt er alle parter avhengige av en dialogbasert læringsprosess som åpner opp for kursendringer og ny tiltak. Dette gjelder alle nivåer i prosjektet, inkludert følgeforskeren i interaksjon med prosjektleder og prosjektdeltakere. Dialogen mellom deltakerne vil føre til kompetanseheving for alle parter, både for Voksenopplæringen og de andre aktørene i prosjektgruppa, samtidig med at den tilbakefører kunnskap til virksomhetene som har deltatt, også til høgskolen, som har hatt ansvar for følgeforskningen. Ringvirkninger av et slikt prosjekt er større enn det man i utgangspunktet har forestilt seg.

Prosjektgruppa har lagt stor vekt på personlig kontakt med talentene og med potensielle arbeidsgivere. Som følgeforsker på «Talenttank, langreste talenter, lokale muligheter» har undertegnede lært mye om hva innvandrere med høy utdanning kan ha behov for av veiledning og støtte for å komme ut i arbeid eller praksis, og også hvilken kompetanse og ressurser som ikke blir benyttet fordi flere

av dem ikke mestrer det norske språket godt nok. Som følgeforsker har jeg også lært mye om hvor viktig det er med ekte engasjement og interesse hos de som leder et pilotprosjekt. Dette engasjementet er slik jeg ser det, en avgjørende suksessfaktor i «Talenttank, langreiste talenter – lokale muligheter».

6 REFERANSER

- Aune, L., Foss, N. og Skåra, B. B. (2001): *Fellesskap for utvikling. PLA-medvirkning i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Baklien, B. (2000). "Evalueringsforskning for og om forvaltningen". I: Foss, I & Mønnesland, J. (red). *Sentrale kriterier for evaluering av offentlig forvaltning og tjenesteyting*. Oslo: NIBR.
- Bore, L., Djuve, A.B. og Tronstad, K.R. (2013). *Etnisk mangfold og likestilling i arbeidslivet. En kunnskapsstatus*. Fafo-rapport 2013:11.
- Djuve, A. B. og Tronstad, K. R (2011). *Innvandrere i praksis. Om likeverdig tjenestetilbud i NAV*. Fafo-rapport 2011. 07.
- Flyvbjerg, B. (1991). *Rationalitet og Makt. Det konkrete videnskap*. (Doktorgradsavhandling). Akademisk Forlag. A/S.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York: London: Teacher College Press.
- Hagen, A. og Lexau, Ø. (2012). *Kartlegging av privat og offentlig sektors kompetansebehov i teknologibyen Notodden*. Telemarksforskning-Notodden: Rapport 04/2012.
- Hardoy, I. og Zhang, T. (2010): Innvandrere i arbeid: Hjelper arbeidsmarkedstiltak? *Søkelys på arbeidslivet*, 04/2010, 343-364.
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvinge, T. og Djuve, A.B. (2006): *Bruk av arbeidsmarkedstiltak for ikke vestlige innvandrere. Hvem deltar, og hvordan er sysselsettingseffekten?* Fafo-rapport 517.
- Lindøe, P., Mikkelsen, A. og Olsen, O.E. (2002). «Fallgruver i følgeforskning», *Tidsskrift for samfunnsforskning*: 199-217.
- McGuire, W. J. (1989). Theoretical foundations of campaigns. In R. E. Rice & C. K. Atkin (Eds.), *Public communication campaigns* (2nd ed., pp. 43-65). Newbury Park, CA: Sage.
- Møller, G., Vardheim, I. og Hvitsand, C. (2013). *Arbeid i sikte. Tiltak for inkludering av innvandrere*. Telemarksforskning: TF-rapport nr. 332.
- NOU 2011:14. *Bedre integrering. Mål, strategier og tiltak*.

Næss, R. (1997). «Ren og hvit, eller Saddam Hussein». I. Brox, O.(red.). *De liker oss ikke*. Tano Aschehough.

Olsen, B. (2008). «Arbeid». I: G. Daugstad (red.): *Innvandring og innvandrere 2008*, s. 83–107, Statistisk sentralbyrå.

Tronstad, K.R. (2010). *Mangfold og likestilling i arbeidslivet – holdninger og erfaringer blant arbeidsgivere og tillitsvalgte*. Fafo-rapport 2010:39.

Valenta, M. (2008). Hindringer for sosial integrering i arbeidslivet. *Søkelys på arbeidslivet /2008*. Institutt for samfunnsforskning.

Ødegård, M. (2007). «Våre nye byggemenn». I *Integreringskartet 2007 – en kunnskapsstatus*. IMDI-rapport 9-2007. Oslo: Inkluderings- og mangfoldsdirektoratet.

KFOs politikkdokument 1/2007. Integrering av innvandrere i arbeidslivet (<http://www.regjeringen.no/nb/dep/bld/aktuelt/nyheter/2012/flere-innvandrere-i-arbeid.html?id=686818>). (august 2013).

<http://www.imdi.no/no/Publikasjoner/Innholdstyper/Rapporter/2011/Hva-mener-norske-toppledere/>. (2. april 2014).

http://legacyweb.nho.no/getfile.php/global/konvertert/NHO/RootNY/filer_og_vedlegg1/Innvandring_integrering_og_sysselsetting.pdf (22.04.14).

http://www.udir.no/Upload/Verktoy/5/UDIR_rammeverk_korr3_spraak_2009.pdf