

# Arbeidsmigrasjon og den nordiske modellen:

## Møte mellom ulike arbeidspraksiser

*Hege Eggen Børve & Johan E. Ravn*

Hva skjer med den nordiske modellen når store deler av arbeidsoperasjonene utføres av arbeidsinnvandrere som er midlertidig ansatte? I artikkelen anvendes organisasjonsteoretiske og institusjonelle perspektiver for å utforske hvordan den nordiske modellens premisser på virksomhetsnivå påvirkes av et høyt innslag av arbeidsinnvandrere. Analysen viser at arbeidsmigrantene møter institusjonelle logikker som bryter med arbeidserfaringer de har fra eget hjemland. Dette kan bety at økt arbeidsmigrasjon bidrar til å utfordre den nordiske arbeidslivsmodellen.

### Introduksjon

Etter EU-utvidelsen i 2004 har Norge tatt flere arbeidsinnvandrere enn resten av Norden til sammen. Økende bruk av øst-europeisk arbeidskraft kan bety at arbeidsmåter som ligger til grunn for den nordiske modellen utfordres (Dølvik 2013). Dette har sammenheng med at arbeidsinnvandring antas å påvirke forutsetninger, kostnadsnivå og samspillet mellom arbeidstakere og arbeidsgivere (Friberg 2016). Fokuset i denne artikkelen er hvordan et høyt innslag av arbeidsinnvandrere påvirker den nordiske modellens premisser på virksomhetsnivå.

Internasjonalt omtales de nordiske landene som en suksess og et forbilde fordi de har den nordiske modellen eller en såkalt 'supermodel' (The Economist 2013). Mo-

dellens grunnpilarer er et regulert arbeidsliv gjennom lover og avtaleverk, koordinert lønnsdannelse og universelle velferdsordninger. På virksomhetsnivå har modellen bidratt til at det har utviklet seg sterke samarbeidstradisjoner mellom arbeidsgivere og arbeidstakere (Arnholtz & Andersen 2015). Gjennom å 'forene effektivitet og likhet' har modellen vist seg å greie seg godt i den internasjonale økonomien (Dølvik m.fl. 2014). En antakelse er at fallende produktivitet i norsk næringsliv (NOU 2016) og synkende fagorganisering i enkelte bransjer (Nergaard 2010) kan skyldes økt arbeidsinnvandring.

Økt tilgang på utenlandsk arbeidskraft kombinert med liberalisering av utleiere-

gelverket har gjort det enklere for bransjer som verftsindustri, hotell, fiske- og kjøttindustri og bygg og anlegg å løse svingninger i markedet (Ødegård 2014). På samme tid har økt bruk av arbeidsinnvandring ført til redusert lønnsvekst, lavere produktivitet og større inntektsforskjeller i bransjer der arbeidsmigrantandelen er høy (Dølvik m.fl. 2014).

Arbeidsinnvandreres økonomiske posisjon preges av varig segmentering i arbeidslivets lavere sjikt (Friberg 2016). Arbeidsmigranter i Norge har sammenlignet med Danmark og Island i større grad usikre arbeidsvilkår i form av lav lønn og løsere tilknytning (Friberg m.fl. 2014).

Løsere tilknytning og usikre arbeidsbetingelser har bidratt til å forskyve maktbalansen mellom arbeidsgivere og arbeidstakere i favør av arbeidsgivere. Bygg- og anleggsnæringen, en bransje som har høy arbeidsinnvandringsandel, har tradisjonelt sett hatt sterke fagforeninger. I dag er det færre organiserte arbeidstakere enn ikke-organiserte, og organisasjonsgraden er synkende (Friberg & Haakestad, 2015). Bærekraften i den nordiske modellen er avhengig av evnen til å opprettholde høy sysselsetting og et produktivt velorganisert arbeidsliv med sterke kollektive parter. Til tross for tiltak i form av nye måter å regulere arbeidslivet på, er det indikasjoner på at den nordiske modellen utfordres som følge av omfattende arbeidsinnvandring.

I denne artikkelen er vi opptatt av betydningen høy andel arbeidsinnvandrere har for opprettholdelse av den nordiske modellen. Spørsmålet undersøkes med utgangspunkt i arbeidsgiveres og arbeidstakeres erfaringer når andelen arbeidsinnvandring øker, med et spesielt fokus på hvilke krav som stilles til fagarbeidere. Analysen er basert på et feltarbeid gjennomført i industribransjen. Et viktig utgangspunkt for analysen er den nordiske modellen og premisene

slik de arter seg på virksomhetsnivået. Vi starter derfor med å gi en beskrivelse av den nordiske modellen, før vi beskriver arbeidsmigrasjonssituasjonen i Norge og teoretisk ståsted. Deretter følger metodisk tilnærming og analyse. Avslutningsvis diskuterer vi funnene i lys av teoretiske perspektiver og forskning.

## **Den nordiske arbeidslivsmodellens kjennetegn og forutsetninger**

På samfunnsnivå omhandler den nordiske modellen velferdsstatspolitikk og velferdsordninger i samfunnet som helhet. Relatert til arbeidslivfeltet omfatter modellen reguleringsordninger og spilleregler i det private og offentlige arbeidsliv og samspillet mellom arbeidsgivere, arbeidstakere og myndigheter. På virksomhetsnivå kjennetegnes modellen av samarbeid mellom tillitsvalgte/ansattes representanter og ledere/eiere, og arbeidstakeres alminnelige medvirkning. For arbeidstakere skilles det mellom representativ medbestemmelse og direkte medvirkning. Representativ medbestemmelse omfatter medbestemmelse via fagforeninger og tillitsvalgtordninger, der tillitsvalgte skal ivareta medlemmenes interesser i tråd med lov- og avtaleverket og fungerer som med- og motpart med arbeidsgiver lokalt (Trygstad m.fl. 2015). Ansattes direkte medvirkning omhandler arbeidstakeres rett til deltakelse i utformingen av arbeidsplass og arbeidssituasjon, muligheter for selvbestemmelse, innflytelse og faglig ansvar. Direkte medvirkning er regulert i Arbeidsmiljøloven og i hovedavtaler mellom de forskjellige nasjonale sammenslutningene av arbeidsgivere og arbeidstakere.

På virksomhetsnivået er partssamarbeidet tuftet på et samspill mellom høy organisasjonsgrad og formelle regler for medbestemmelse og representasjon (NOU 2010).

Formalisering av medbestemmelsesordningene innebærer at mens arbeidsgivere har plikt til å gi arbeidstakerne innflytelse, har arbeidstakere gjennom lovgivningen rettigheter knyttet til å ha påvirkningsmuligheter i det daglige arbeidet, og plikt til å medvirke. Arbeidsmiljøloven legger grunnlaget for et best mulig samarbeid mellom partene ved å definere rammer for medvirkning og medbestemmelse. I den organiserte delen anses partssamarbeid som viktig for å finne produktive løsninger på utfordringer virksomheter står overfor (Alsos & Trygstad 2012). Medbestemmelse og et vel fungerende partssamarbeid styrker enkeltindividets stilling innenfor arbeidsorganisasjonen (Trygstad 2013). Nordiske land har sterke tradisjoner for at fagforeningene har sentrale roller i beslutningsprosesser i saker utover lønns- og arbeidsvilkår (Berge m.fl. 2009). Selv om det er forskjeller mellom ledelsesstil og atferd i de skandinaviske landene, viser studier at nordiske ledere er konsensusorienterte i beslutningsprosesser og at de i større grad stoler på underordnede og kolleger sammenlignet med ledere fra andre land (Schramm-Nielsen m.fl. 2004). Utøvelse av ledelse har forankring i verdier og normer som likhet, solidaritet og demokrati. Disse verdiene kommer til uttrykk ved at virksomhetene ofte har få hierarkiske nivå og preges av liten avstand mellom ledere og arbeidstakere (Løken m.fl. 2008). Denne likhetstenkningen materialiserer seg gjennom relativt små lønnsforskjeller mellom ledere og arbeidstakere, og generelt lave lederlønninger sammenlignet med andre land (Moene & Barth 2010). Et viktig produkt av å praktisere en slik likhetsbasert modell, er høy grad av tillit mellom ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere. Tilliten innebærer at partene samtidig både kan forhandle om lønn og samarbeide om produktivitetsmål.

## Et institusjonelt perspektiv på arbeidsmigrasjon

Norge er et sentralt destinasjonsland for europeisk arbeidsmobilitet fra nye EU-land i Øst- og Sentral-Europa, spesielt fra Polen og Litauen. I perioden 2004-2016 kom det ca. 240 000 personer som arbeidsmigranter til Norge. Omtrent 1/3 av arbeidsinnvandrerne var østeuropeere. En stor andel av arbeidsinnvandrere rekrutteres til store bedrifter (Andersen & Ødegård 2017), spesielt til bygg og anleggsbransjen (Friberg & Haakestad 2015), men også øvrige bransjer som verft, fiskeindustri, hotell, renhold, transport og landbruksnæringen (Bratsberg m.fl. 2014). Arbeidsinnvandrere møter utfordringer knyttet til språk, kulturelle koder og nasjonale sertifiseringsordninger som gjør det vanskelig å bruke utdanning, egen kompetanse, erfaring og rettigheter i arbeidslivet optimalt (Friberg 2016). Fordi arbeidsmigranter ofte ikke er fagorganiserte og har kort botid i Norge har de generelt sett en svakere forhandlingsposisjon enn øvrige arbeidstakere. Spesielt har polske bygningsarbeidere en lavere organisasjonsgrad enn gjennomsnittet i bransjen (Eldring 2015). Forskjellene mellom østeuropeere og norske arbeidstakere jevnes noe ut når det kontrolleres for bransjer og botid i Norge (Nergaard m.fl. 2015).

Friberg og Haakestads (2015) finner i sin studie av arbeidsorganisering i norsk byggenæring at økt arbeidsmigrasjon har medført endringer i styringsprinsipper og maktrelasjoner mellom fagarbeidere og innleide arbeidsmigranter. Analysen viser at styringsprinsippene har beveget seg fra å være det de omtaler som 'fagsentrert' til 'ny-tayloristisk'. Fagsentrerte styringsprinsipper innebærer at fagarbeidere har en privilegert posisjon og gis stor grad av autonomi i arbeidssituasjonen. Denne styringsmodellen kobles til tradisjonell akkordproduksjon, der tillitsvalgte er invol-

vert og fagorganisasjon samarbeider tett med bedriften. 'Nytayloristiske' styringsprinsipper omfatter på sin side en mer autoritær detaljstyring av arbeidsprosessen, der arbeidstakerne underordnes ledelsen. Den nytayloristiske idealhåndverkeren skal til forskjell fra idealhåndverkeren i et akkordlag i større grad utføre og i mindre grad tenke. Endringene i styringsformene kobles til økt tilgang på billigere, fleksibel og underdanig utenlandsk arbeidskraft. Konsekvensen er en maktforskyvning som går i favør av ledelsen og i disfavør av manuelle arbeidstakere i form av en forsterkning av deres underordning i forhold til ledelsen, og en marginalisert posisjon.

Økning av arbeidsmigranter innebærer at enkelte bransjer er under endring når det gjelder bruk av arbeidskraft og arbeidskraftens sammensetning. Kurt Lewin argumenterer for at hvis man skal forstå et sosialt system, må det utsettes for forandring (referert i Schein 1999). Dette har sammenheng med at det er lettere å se det sosiale feltet og hvordan det fungerer når det utsettes for endring. Utenlandske arbeidstakere som jobber i norske arbeidsorganisasjoner fungerer som en endringskraft i seg selv. De er 'institusjonelle aktører' (Lawrence & Suddaby 2006) som gjennom sine praksiser kan bidra til å utvikle, endre eller utfordre institusjonelle ordninger. På samme tid virker endringskraften den andre veien, ved at erfarne arbeidstakere må sette seg inn i institusjonelle logikker og arbeidspraksiser som avviker fra hva de er vant til. Arbeidsinnvandrere kan i likhet med innvandrerfedre (Kvande & Brandth 2016) betraktes som 'den andre' fordi de kommer utenfra og inn i en annen kontekst. En posisjon som den andre; et såkalt 'outsider-within' perspektiv (Collins 1986), gjør at møtet med norske arbeidstakere kan bidra til å synliggjøre forskjeller og likheter i institusjonelle logikker.

Innenfor institusjonell teori antas den nasjonale konteksten som institusjonelle og kulturelle aspekter å påvirke praksiser som utformes på virksomhetsnivå. Dette har sammenheng med at organisasjoner er avhengige av lokal legitimitet i omgivelsene for å være levedyktige (Scott 2008). Av den grunn må de tilpasse seg lokale spilleregler for å bli aksepterte.

Institusjonelle logikker utvikles og konstrueres sosialt og omfatter blant annet kulturelle symboler, praksiser og normer som aktører både produserer og reproduserer. De institusjonelle logikkene har betydning for hvilke handlingsrepertoarer som er tilgjengelige, og virker dermed styrende på aktørers praksiser (Friedland & Alford 1991, 51). Den nordiske modellen representerer en viktig politisk institusjonell ordning som hviler på et sett av institusjonelle logikker. Ved at den nordiske modellen former, begrenser og muliggjør organisasjoners og aktørers handlinger har den betydning for hvordan praksiser utformes på lokalt nivå.

I artikkelen kombinerer vi institusjonelle og outsider- og insider-within perspektivene i analysen for å utforske arbeidsmigranternes møte med det norske arbeidsliv og betydningen dette har for den nordiske modellen. I analysen bruker vi industribedriften Wilco, som har en høy andel av arbeidsinnvandrere, som case. Spørsmålet som utforskes er om fagarbeidernes praksiser er forankret i ulike institusjonelle logikker, og i så fall hvordan dette påvirker organiseringen av arbeidet.

## Metode og design

Artikkelen baserer seg på forskning med et eksplorerende og interaktivt design gjennomført i et prosjekt i regi av forskningsstiftelsen SINTEF i norsk prosjektorientert industri i perioden 2013-16. Prosjektets hensikt var å utforske hva som er god og

effektiv arbeidsorganisering i prosjektorganiserte arbeidssystemer når innslaget av innleide arbeidsmigranter er høyt. Aksjonsforskning ble brukt for å utvikle ny kunnskap gjennom studier, aksjon, forskning og medvirkning. Dette innebar at praktikere deltok sammen med forskere i å undersøke feltet.

Virksomhetene som deltok produserte prosjekter (en-stykks produksjon) og var lokalisert i en industripark knyttet til industri, bygg og anleggsnæringen. Industriparken hadde i prosjektperioden mer enn 150 virksomheter som til sammen hadde en arbeidsstokk på flere tusen personer. En fellesnevner for de studerte virksomhetene var økt bruk av fleksibel arbeidskraft gjennom innleie av utenlandske arbeidstakere (fagarbeidere og ingeniører).

Selv om det ble brukt underentreprenører, er dette noe som er holdt utenfor studien. Ved prosjektstart (2013) var omtrent en firedel av de 3-4000 ansatte i industriparken innleid arbeidskraft fra blant annet Polen, Russland, Romania og Storbritannia. Datamaterialet omfatter ulike kilder; intervjuer, observasjoner, utviklingsarbeid og samtaler med individer og grupper på tre nivå: industripark, virksomhets- og arbeidsplassnivå. Deltakerne i prosjektet var ledere, tillitsvalgte og ansatte i tre industrivirksomheter.

I artikkelen bruker vi datamateriale fra en av bedriftene i industriparken, som vi har kalt Wilco. Wilco ble valgt fordi de både hadde lengst erfaring med innleie (omtrent 8-10 år) og hadde størst omfang av utenlandsk arbeidskraft (mer enn 40 % på operatørnivået i perioder). Den vanligste formen for rekruttering av midlertidig arbeidskraft var gjennom bruk av norske rekrutteringsbyrå. De innleide gikk i arbeidssykluser av fire uker på / fire uker av. Operatørens fagforening lyktes i stor grad med å organisere de innleide. I følge tillitsvalgte og ledelsen var de innleide lønnet etter norsk tariff, i

henhold til likebehandlingsbestemmelsene fra 2013. En god del av de innleide hadde arbeidet hos Wilco over flere år. Datamaterialet omfatter kvalitative materiale innsamlet ved bruk intervjuer, observasjoner og loggføring av produksjonsledere. 20 fagarbeidere, både faste og innleide, ble intervjuet i par ved bruk av en halvstrukturert intervjuguide. Under intervjuene med arbeidsmigranter ble det brukt tolk. Feltnotatene omfatter tre kilder. For det første består de av referater fra møter/workshops med 20-25 ledere (avdelingsledere, førstelinjeledere), fagarbeidere, arbeidsledere, hovedtillitsvalgte og plasstillitsvalgte. For det andre er det observasjonsnotater av arbeidsprosesser (sveising, plating, kranløft) og av 3-4 arbeidsteam i oppstart av arbeidsskift (veksling) i produksjonen. Den tredje kilden er loggbok fra produksjonsledere over tidsbruk over en to-ukersperiode. Datamaterialet ble ryddet og tematisk kategorisert, med koder som sveisekvalitet, hurtighet, feilretting, initiativ, venting på instruks.

## Arbeidsmigranter som fleksibel arbeidskraft

Wilcos hovedvirksomhet var produksjon og salg av store industriprosjekter for olje- og gassindustrien. Grunnbemanningen var omlag 750 ansatte. Prosjektene de leverte varierte i størrelsesorden, der et typisk prosjekt inneholdt flere tusen årsverk med operatørtimer. Store svingninger i arbeidskraftbehov innebar at de tidvis hadde et høyt innslag av innleide arbeidsinnvandre. I perioder hadde virksomheten mer enn 400 innleide fagarbeidere i produksjonen sin. Majoriteten av de innleide arbeidstakerne var fra Polen.

Ledelsen og fagforeningene var enige om at innleie av arbeidskraft var nødvendig for å tilpasse arbeidsstokken til produksjonssykluser, sesongsvingninger og skiftordnin-

ger. Fagforeningene var på sin side spesielt opptatt av å sikre mest mulig like vilkår mellom faste og innleide, samt å rekruttere nye medlemmer. Fagforeningenes målsetting om like vilkår kan ses i sammenheng med at Norge og øvrige nordiske land i kontrast til de fleste andre europeiske land, ikke har lovfestet minstelønnsordning (Dølvik & Eldring 2006). Et hovedprinsipp er at lønnsdannelse er et ansvar som partene i arbeidslivet har (Alsos & Eldring 2014). Målsettingen med 'Lov om allmenngjøring av tariffavtalen', som ble vedtatt i Norge i 1993, er å sikre likeverdige vilkår for lokale og utenlandske arbeidstakere. I 2008 ble verftsindustrien innlemmet i ordningen.

På begynnelsen av 2000-tallet vant Wilco en stor kontrakt. Prosjektets størrelsesorden innebar at innleieandelen økte til å omfatte en fjerdedel av arbeidsstokken. Arbeidsinnvandrerne, som ble ansatte på midlertidige vilkår, var godt kvalifiserte ved at de både hadde formalkompetanse i form av fagbrev og lang arbeidslivserfaring. Deres kompetanse ble sertifisert av en norsk virksomhet med sertifiseringsrett, delvis i Polen og delvis i Norge. Erfaringene fra prosjektet var imidlertid flersidig. En fellesnevner var at ledelsen og hovedtillitsvalgte fortalte at de i løpet av prosjektperioden hadde blitt mindre effektive og at de hadde redusert produktiviteten. Redusert effektivitet ble koblet til språklige barrierer og arbeidsmigrantenes manglende kunnskap og erfaringer med arbeidsorganiseringen i bedriften. Språklige barrierer ble knyttet til fraværet av språkkunnskaper i norsk. I tillegg ble det observert at en i mindre grad enn tidligere lyktes med at arbeidsoperasjonene ble gjennomført innenfor plantallene. Virksomhetens erfaringer kan ses som en illustrasjon på den norske produktivitetskommissjonens antakelse om at økt innleie av utenlandske arbeidstakere påvirker produktiviteten i negativ retning (NOU 2016).

Arbeidstakerne ved Wilco var organisert i selvstyrte team. Dette er en arbeidsorganisering som innebærer at ansvaret for oppgaveutførelsen er delegert til et lavere hierarkisk nivå. Selvstyrte team hviler på en institusjonell logikk om at den enkelte arbeidstaker må ta ansvar, kan kommunisere med andre kollegaer og samtidig kan jobbe selvstendig. I følge ledelsen var arbeidsmigrantene mer vant med at arbeidet var instruksbasert og hierarkisk organisert, mens teamorganisering var en arbeidsorganisering de ikke hadde tidligere erfaringer med. Dette ble understøttet av bedriftens hovedtillitsvalgte, som mente at arbeidsorganiseringen ble satt "*flere tiår tilbake*". Fagarbeidernes handlingsrepertoarer kan sies å være forankret i ulike normer om fagarbeiderrollen. Selv om aktørene befinner seg i en kontekst bestående av de samme tilgjengelige institusjonelle logikkene, tar det tid å kunne orientere seg etter logikker som en har lite kjennskap til.

Fagarbeiderne påpekte at arbeidstakerne hadde ulike forståelser om hva som ble oppfattet som god kvalitet i arbeidsutførelsen. De norske faste arbeidstakernes fremholdt at de innleide arbeidsmigrantene var dyktige sveisere, men gjennomgående mer nøye i arbeidsutførelsen. Konsekvensen var at de brukte lengre tid på arbeidsoppgavene enn de norske arbeidstakerne. Selv om arbeidsmigrantene var forsiktige med å si noe kritisk om sine kolleger delte de oppfatningen om at norske fagarbeidere utførte arbeidsoppgavene ulikt dem selv. Flere av fagarbeiderne mente at de norske arbeidstakerne "*sveiser ikke pent*". Møtet mellom arbeidsmigranter og norske arbeidstakere synliggjør ulike arbeidspraksiser og forståelser av fagarbeiderrollen. En mulig forklaring er at fagarbeiderutdanningen er forskjellig, der ulike aspekter vektlegges ulikt. En annen mulig forklaring er at de har sine arbeidserfaringer innenfor ulike institusjonelle logikker.



For å bedre kommunikasjonen mellom arbeidstakerne ble det besluttet å endre arbeidsspråket fra norsk til engelsk. Selv om det var variasjoner i arbeidstakerne engelskspråklige ferdigheter, var det et fåtall av de faste og de innleide arbeidsinnvandrerne som behersket engelsk godt. For å bedre flyten i arbeidsprosessene ble det derfor i tillegg besluttet å gjøre forandringer i arbeidsorganiseringen. Endringen innbar at det ble innført et arbeidsledernivå i stedet for selvstyrte grupper. Dette innebar at noen av de faste erfarne fagarbeiderne, som alle var norske, fikk nye arbeidsoppgaver og utvidet ansvarsområder. Endring betød at i stedet for å stå i direkte arbeid fikk de koordinerings- og ledelsesansvar for å følge opp andre arbeidstakere i det daglige arbeidet. Konsekvensen for bedriften var en økning i styrings- og kontrollkostnadene.

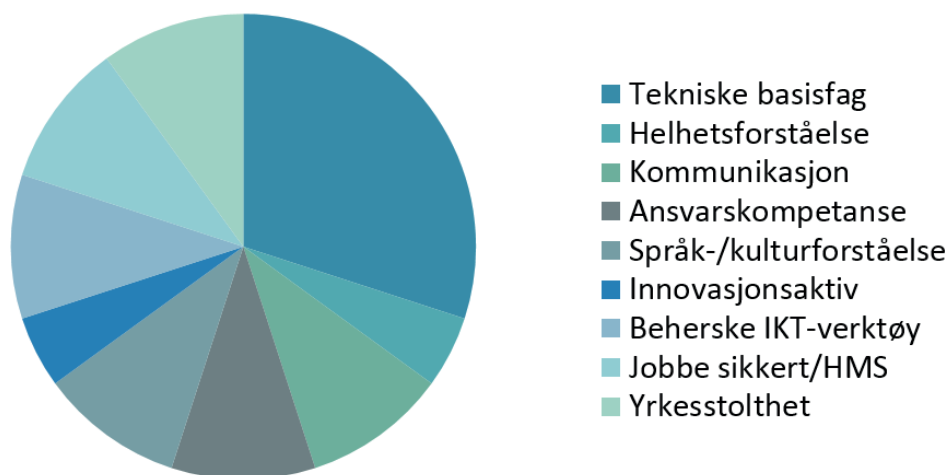
I forlengelsen ble det reist spørsmål om hvilke krav, utover faglig grunnkompetanse, som stilles til fagarbeidere. Sett fra ledelsens ståsted var det viktig å få kunnskap om ferdigheter som lå til grunn for de dominerende praksisene som fagarbeiderne hadde utviklet. Praksisene ble oppfattet å bli utfordret da arbeidsmigrasjonsandelen

økte. Dette innbefatter spørsmålet om institusjonelle logikker som ligger til grunn for fagarbeideres praksiser i utførelsen av arbeidet. Dette er spørsmål som utforskes i den påfølgende delen.

### Fagarbeiderrollen i den nordiske konteksten

I den videre utviklingsprosessen hadde lederne, fagarbeiderne og tillitsvalgte en rekke møter hvor de diskuterte hvilke kompetanser og ferdigheter som kreves i arbeidet som fagarbeidere. I tillegg ble det diskutert hvilken relativ betydning de ulike kompetansene og ferdighetene ble tillagt. Ingen midlertidige ansatte, verken innleide norske eller utenlandske arbeidstakere deltok direkte i disse diskusjonene. Resultatene fra dette arbeidet ble sammenfattet i et sektordiagram, for å illustrere hvilke kompetanser og ferdigheter ledere, tillitsvalgte og arbeidstakere mener kreves i arbeidet som fagarbeidere. De ulike kompetansetypenes relative størrelser må ses som indikasjoner på hvilke felt som tillegges betydning, og ikke tolkes som absolutte størrelser.

Aktørene i praksisfeltet delte en forståelse om at for å være en god fagarbeider kreves



Figur 1: Kompetansekrav til fagarbeidere

det en rekke ferdigheter utover å ha formal kompetanse i faget. Ikke overraskende ble tekniske basisfag tillagt størst betydning for å kunne arbeide som fagarbeider. Denne form for kompetanse er inngangsbilletten for å bli ansatt som fagarbeider innenfor et felt. Utover å ha basiskompetanse ble ferdigheter relatert til språk, kommunikasjon kulturforståelse, ansvarskompetanse, IKT, jobbe sikkert/HMS og yrkes stolthet tillagt betydning. Kommunikasjonsferdigheter omfatter evne til å uttrykke seg, evne/vilje til å stille spørsmål, lytte, gi konstruktiv tilbakemelding samt å ha ferdighet i å kunne løse problemer og håndtere konflikter. Denne type kompetanse henger nært sammen med språkforståelse som fordrer muntlige og skriftlige ferdigheter, i første rekke i norsk og engelsk. Kulturforståelse ble relatert til å ha evne og vilje til å arbeide sammen med kolleger som kommer fra andre arbeidskulturer som har andre forståelser, verdier og holdninger. Betegnelsen ansvarskompetanse viser til at fagarbeidere har kvalifikasjoner som gjør at en kan jobbe selvstendig, medvirke i beslutningsprosesser og ta ansvar for egen arbeidsplass. Krav om å beherske IKT-verktøy kan kobles til tekniske ferdigheter som å sette seg inn i og anvende ulike former for IKT-støtte til for eksempel planlegging, koordinering, styring og rapportering. Å jobbe sikkert/HMS innebærer å ta et aktivt deltagende medansvar for sikring og utvikling av helse, arbeidsmiljø og sikkerhet for seg selv, for kolleger og virksomheten som helhet. De siste ferdighetene som ble tillagt betydning var helhetsforståelse og innovasjon. Helhetsforståelse er i denne sammenheng en samlebetegnelse som omfatter det å ha forståelse av bedriftens ulike områder; innsatsfaktorer, forskjellige prosesser som produksjonsprosesser, markeder og sammenhengene mellom disse prosessene. Innovasjonsaktiv viser til at fagarbeideren

utgjør en viktig del av bedriftens kollektive praksis der en har ferdigheter som innebærer at en kan omstille seg, videreutvikle eller ny-utvikle arbeidsprosesser, produkter, markeder eller egen organisasjon.

Disse funnene indikerer et sprik mellom formelle kvalifikasjonskrav, og krav som arbeidsgiver- og arbeidstakersiden oppfatter kreves for å kunne utføre arbeidet som fagarbeider. I en rekrutteringssituasjon kan det være vanskelig å fylle gapet mellom formalkompetanse og øvrige egenskaper. På samme tid viser funnene betydningen av å åpne opp for en bredere forståelse og mer sammensatt bilde av forklaringer på Wilcos erfaringer med reduksjon i produktiviteten da andelen arbeidsmigranter økte.

## Diskusjon

Den nordiske modellen er utviklet innenfor en kontekst preget av verdier som fremmer likhet og kollektiv orientering. For at modellen skal opprettholdes og videreutvikles kreves det arbeidspraksiser som støtter opp under modellens institusjonelle logikker som utgjør modellens premisser; flat struktur, ansvarliggjøring og lite direkte styring. På virksomhetsnivå kommer modellen til uttrykk gjennom partssamarbeid som omfatter formell og direkte medvirkning. Mens formell deltakelse er knyttet til faglig organisering av de ansatte og samarbeid mellom tillitsvalgte og arbeidsgiver i formelle fora, omhandler arbeidstakers direkte medvirkning og rettigheter til å medinnflytelse i det daglige arbeidet.

Arbeidsorganiseringa i Wilco var prosjektdrevet der fagarbeiderne var organisert i selvstyrte team. Selvstyrte team, som har røtter i samarbeidsforsøkene (Thorsrud & Emery 1970), innebærer en desentralisert organisasjonsstruktur der ansatte gis innflytelse og individuelt ansvar for eget arbeid. Dette er en organisasjonsform som antas å



gi gode forutsetninger for å jobbe tverrfaglig og tilpasse seg komplekse og uforutsigbare arbeidssituasjoner. Ved å skape rammebetingelser for kreativ og nyskapende virksomhet i bedrifter og organisasjoner, er intensjonen å sikre effektiv utnyttelse av den kompetansen som organisasjoner har.

Da andelen arbeidsinnvandrere økte i arbeidsstokken, erfarte Wilco utfordringer koblet til språk og måten arbeidet var organisert på. Språklige barrierer, som følge av at språkerferdighetene i norsk varierte, kan sies å være lik for alle arbeidstakerne. Wilco besluttet å endre språket til engelsk. Selv om de språklige barrierene ble redusert, skapte variasjoner i arbeidstakerne engelskspråklige ferdigheter kommunikasjonsutfordringer. Selv om arbeidsinnvandrere på papiret hadde kompetanse i tråd med det virksomheten etterspurte, viser funnene at praksiskravene til å være fagarbeidere oppfattes å være mer omfattende. Relatert til kommunikasjon omhandler dette ferdigheter i både å beherske språket, evnen til å uttrykke seg, stille spørsmål, lytte, gi tilbakemelding, problemløsningsorientering samt konflikthåndtering.

Selvstyrte team fordrer, utover at den enkelte arbeidstaker tar ansvar og evner å jobbe selvstendig, samarbeid og koordinering av arbeidsprosessene. Dette innebærer at arbeidstakerne kan formidle informasjon til hverandre om hva som skal gjøres, hvordan det skal gjøres osv. Fordreid informasjon der det som formidles blir misforstått, virker hemmende for løpende koordinering og samarbeid. Konsekvensen, utover svekking av kvalitet og effektivitet, kan være økt sikkerhetsrisiko.

Da andelen arbeidsmigranter økte, som et ledd i arbeidet med å øke produktiviteten, ble arbeidsorganiseringa endret. Endringen innebar at det ble innført et mellomledernivå med ansvar for å koordinere og følge opp fagarbeidernes daglige arbeid.

Innføring av mellomledernivå og flytting av ansvar og myndighet til et høyere nivå i organisasjonen er en form for hierarkisering av arbeidet som bryter med prinsipper som ligger til grunn for selvstyrte team og ledelsesprinsipper om delegering av ansvar.

Til forskjell fra mange andre land er både representativ medbestemmelse og direkte medvirkning i arbeidet tydelig til stede i lov- og avtaleverk i Norge. Det samme resonnetet kan leses av i skandinavisk kultur. Mens Danmark, Sverige og Norge scorer forholdsvis lavt på den såkalte makt-distanse skalaen, scorer Polen høyt (Hofstede m.fl. 2010).

En kultur med høy makt-distanse kan bety en forventning om at lederen skal fortelle hva en skal gjøre, mens en kultur med lav makt-distanse indikerer forventning om egen kontroll og innflytelse over egen arbeidssituasjon. I caseorganisasjonen var Wilco majoriteten av arbeidsinnvandrerne fra Polen. Ledelsen delte en oppfatning om at arbeidsinnvandrerne manglet erfaringer med en desentralisert ledelsesstruktur. Dette kan være en indikasjon på at arbeidsinnvandrerne møter med det norske arbeidsliv var et møte med en arbeidsorganisering tuftet på andre institusjonelle logikker.

## Avslutning

Utgangspunktet for artikkelen var hvordan den nordiske modellens premisser påvirkes av et høyt innslag av utenlandske arbeidstakere. Å være arbeidsinnvandrer i Norge kan ses på som et møte med institusjonelle praksiser og logikker som bryter med arbeidserfaringer fra eget hjemland. Tematikken ble belyst med utgangspunkt i en bedrifts erfaringer med arbeidsinnvandrere med fokus på krav og forventninger som stilles til fagarbeidere. Mangel på norsk arbeidskraft er bedriftslederes hovedbegrunnelse for å ansatte arbeidsinnvandrere

(Andersen & Ødegård 2017). Endringer i arbeidsstrategier som økt bruk av bemaningstjenester og kjøp av eksterne tjenester, betyr at arbeidsmigranter har bidratt til å dekke et fleksibelt arbeidskraftsbehov, spesielt i bransjer med høy aktivitet (Røed & Schöne 2012).

Den nordiske modellens grunnfigur er kompromisset som regulerer en interesse-motsetning. Dens overlevelsessevne betinger at den ivaretas på virksomhetsnivå gjennom arbeidspraksiser som må fornye seg i takt med utviklingen (Ravn 2015). Vår studie indikerer at arbeidsmigrantene møtte utfordringer knyttet til kompetanse og myndighet i tråd med hva den nordiske modellen krever: et utvidet kompetanseinnhold i fagarbeiderrollen, kommunikasjonsferdigheter og kjennskap til arbeidskulturen. Kravene som stilles, utover formalkompetanse, omfatter ferdigheter i hvordan en forholder seg til arbeidsoppgaver, arbeidsgiver og kollegaer. Dette er ferdigheter og kompetanse som kan kobles til lokal og bedriftsspesifikk kompetanse. Becker (sitert i Friberg 2016) betegner kunnskap om arbeidskultur som 'landsesifikk humankapital', og argumenterer for at fravær av denne type kapital senker utnyttelsen av arbeidskraften.

Bedriftsdemokratiske ordninger har stor oppslutning både hos ledere og ansatte i det norske arbeidslivet (Falkum m.fl. 2009). Høy grad av involvering innebærer myndiggjøring og ansvarliggjøring av den enkelte til å løse problemer og ta initiativ, uten å måtte vente på ordre ovenfra. Ordningene er akseptert og fremheves å være en naturlig forutsetning for det norske arbeidslivets oppbygging og virkemåte, en oppfatning som gjelder på tvers av ordningenes forankringsgrunnlag, sektorer, fagforeninger og tariffdekning. På samme tid viser forskning at kunnskap om ordningene er nokså upresis og omtrentlig. Ordningene synes å flyte om hverandre, og det er ikke alltid

klart for alle hva de slutter opp om (Falkum m.fl. 2009). Lovreguleringen og formalitetene synes å være overstyrt av praksis (NOU 2015, 115), hvilket kan bety at forankringsgrunnlaget ikke er avgjørende for etableringen av ordningene. At oppslutningen om bedriftsdemokratiet er stor, samtidig som kunnskapen om de konkrete ordningene er lav, kan være et uttrykk for at arbeidstakere og ledere har internalisert bedriftsdemokratiet som verdi og at kulturen tas for gitt. De kjenner ikke ordningene, men forventer at de er der. En antakelse er at modellen fungerer fordi arbeidstakere opptrer selvstendig, ansvarstaking er utbredt og fordi redselen for å gjøre feil ikke er betydelig. Strukturer, planer og arbeidsbeskrivelser preges av en viss form for 'underbestemthet,' som håndteres ved hjelp av selvstendighet og distribuert ansvar i arbeidsprosessen, og løses ved hjelp av kvalifikasjoner i å ta initiativ. En kan si at innstegsterskelen er høy fordi det tar tid før nyankomne forstår og behersker arbeidet og sin egen rolle.

Funnene underbygger at selv om arbeidsmigranter hadde høye formelle kvalifikasjoner synes de ikke å være sosialiserte i institusjonelle logikker som betegnes som typiske skandinaviske eller norske. Midlertidigheten innebærer at de i begrenset grad får kjennskap og erfaring som trolig kreves for å beherske arbeidsformene og rollene i den nordiske samarbeidsmodellen. I tillegg innebærer kortsiktigheten og fravær av bedriftsspesifikk kompetanse at de vanskelig har eller får brukt kompetansen de besitter. Det tar tid å tilpasse seg arbeidsprosesser og arbeidskulturer som preges av andre normer og verdier. Sett fra bedriftens ståsted økte styringskostnadene som følge av at de i sterkere grad måtte detaljstyre innleid arbeidskraft enn de faste.

Selv om andelen fast ansatte blant arbeidsinnvandrere øker (Andersen & Ødegård 2017) har fremdeles en stor andel ar-

beidsmigranter i likhet med arbeidstakerne i Wilco svak kobling til det institusjonelle Norge. En studie tyder på at det har vært en generell nedgang i bruken av arbeidsmigranter i deler av industrien, hotell og restaurantnæringen samt at østeuropeiske arbeidsinnvandrere i økende grad inngår i ordinær virksomhet (Andersen & Ødegård

2017). Nedgang i bruken av arbeidsinnvandrere som fleksibel arbeidskraft kan trolig gjøre det lettere å investere i relasjonen for begge parter. På lang sikt kan dette være en indikasjon på at den nordiske modellen opprettholdes og revitaliseres.

## NOTER

- 1 Produktivitet målt som verdiskapning per sysselsatt eller antall timer. Jo mer verdiskapningen er pr sysselsatte i næring, jo høyere er produktiviteten (NOU 2016:3: 5).
- 2 I Norge ble det norske utleieregelverket liberalisert slik at utleie av arbeidskraft og midlertidig ansettelser ble lovlig i alle bransjer og yrker (Nergaard m.fl. 2011)
- 3 Arbeidsmiljøloven understreker at den enkelte ansatte har plikt til å medvirke i HMS-arbeid (AML § 2.3), og Hovedavtalen mellom LO og NHO poengterer at partene har felles ansvar for å arbeide med blant annet virksomhetsutvikling (Hovedavtalen LO-NHO 2014-2017 – Tilleggsavtale I).
- 4 Wilco er et konstruert navn for et reelt virksomhetscase.

## REFERENCER

- Alsos, Kristin & Sissel C. Trygstad (2012): *Medbestemmelses og samarbeid lokalt*. Notat 2012:12, Oslo, Fafo.
- Alsos, Kristin & Line Eldring (2014): Lovfestet minstelønn i Norge, i *Søkelys på arbeidslivet*, 31, 3, 249-266.
- Andersen, Rolf K. & Anne Mette Ødegård (2017): *Norske bedrifters bruk av og erfaring med østeuropeisk arbeidskraft*, notat 2017:10, Oslo, Fafo.
- Arnholtz, Jens & Søren Kaj Andersen (2015): Byggeriets partssamarbejde i skyggen af udenlansk arbejdskraft, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 17, 2, 44-62.
- Berge, Øyvind m.fl. (2009): *De nordiske modellene etter 2000 – en sammenliknende oppsummering*, notat 2009:11, Oslo, Fafo.
- Bratsberg, Bernt, Knut Røed & Oddbjørn Raaum (2014): Arbeidsinnvandring — Varig gevinst?, i *Søkelys på arbeidslivet*, 31, 4, 275-295.
- Collins, Patricia Hill (1986): Learning from the Outsider Within: The sociological Significance of Black Feminist Thought, i *Social Problems*, 33, 6, 14-32.
- Dølvik, Jon E. (2013): European Movements of Labour: Challenges for European Social Models, i Grete Brochmann & Elena Jurado (red.): *Europe's Immigration Challenge: Reconciling work, welfare and mobility*, London, Tauris, 33-58.
- Dølvik, Jon E. m.fl. (2014): Den nordiske modellen mot 2030. Et nytt kapittel?, i *Nord-Mod2030*, 46, Oslo, Fafo.
- Dølvik, Jon E. & Line Eldring (2006): *Status report January 2006: The impact of EU enlargement on labour mobility to the Nordic countries, Semi-annual memo from a Working group under the Labour Market*, Committee of the Nordic Council of Ministers, Oslo, Fafo.
- Eldring, Line (2015): Tåler den norske modellen arbeidsinnvandring? i Brita Bungum, Ulla Forseth & Elin Kvande (red.): *Den norske modellen, Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*, Bergen, Fagbokforlaget, 143-158.
- Falkum, Eivind, Inger M. Hagen & Sissel C. Trygstad (2009): *Bedriftsdemokratiets tilstand. Medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009*, rapport 35, Oslo, Fafo.

- Friberg, Jon H. (2016): *Arbeidsmigrasjon. Hva vet vi om konsekvensene for norsk arbeidsliv, samfunn og økonomi?*, rapport 02, Oslo, Fafo.
- Friberg, Jon H. m.fl. (2014): Nordic Labour Market Institutions and New Migrant Workers: Polish Migrants in Oslo, Copenhagen and Reykjavik, i *European Journal of Industrial Relations*, 20, 1, 37-53.
- Friberg, Jon, H. & Hedda Haakestad (2015): Arbeidsmigrasjon, makt og styringsideologier: Norsk byggenæring i en brytningstid, i *Søkelys på arbeidslivet*, 3, 32, 182-205.
- Friedland, Roger & Robert R. Alford (1991): Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions, i Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (red.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago/London, The University of Chicago Press, 232-263.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov (2010): *Cultures and organizations: Software of the mind*, London, McGraw-Hill.
- Kvande, Elin & Berit Brandth (2016): Individualized, non-transferable parental leave for European fathers: migrant perspectives, i *Community, Work and Family*, 20, 1, 19-34.
- Lawrence, Thomas B. & Roy Suddaby (2006): Institutions and Institutional Work, i Stuart Clegg m.fl. (red.): *The Sage Handbook of Organization Studies*, London, Sage, 215-254.
- Løken, Espen, Geir Falkenberg & Torunn Kvinke (2008): *Norsk arbeidslivsmodell. Ikke for eksport?*, Rapport 32, Oslo, Fafo.
- Moene, Kalle & Erling Barth (2010): Små lønnsforskjeller og store velferdsstater, i *Søkelys på arbeidslivet*, 26, 1-2, 77-85.
- Nergaard, Kristin, Erling, Barth & Harald Dale-Olsen (2015): Lavere organisasjonsgrad, et spørsmål om nykommere?, i *Søkelys på arbeidslivet*, 32, 1-2, 91-110.
- Nergaard, Kristin (2010): *Fagorganisering i Norden. Status og utviklingstrekk*, notat 25, Oslo, Fafo.
- NOU (2010): *Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*, Oslo, Departementenes Service-senter.
- NOU (2015): *Produktivitet. Grunnlag for vekst og velferd*, lastet ned 06.07.2017 fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/8d95d3ba06934cfa99a87a484ce2a915/ikt-norge.pdf>
- NOU (2016): Ved et vendepunkt: *Fra ressursøkonomi til kunnskapsøkonomiproduktivitets-kommisjonens andre rapport*, lastet ned 06.06.2017 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2016-3/id2474809>
- Ravn, Johan E. (2015): Forhandling, forvaltning og forvandling, i Brita Bungum, Ulla Forseth & Elin Kvande (red.): *Den norske modellen. Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*, Bergen, Fagbokforlaget, 37-52.
- Røed, Marianne & Pål Schøne (2012): Does immigration increase labour market flexibility? *Labour Economics*, lastet ned 10.06.2017 fra: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537112000516>
- Schein, Edgar H. (1999): Kurt Lewin's Change Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning, i *Reflections*, 1, 1, 59-74.
- Schramm-Nielsen, Jette, Peter Lawrence & Karl Henrik Sivesind (2004): *Management in Scandinavia. Culture, Context and Change*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing.
- Scott, W.R. (2008). *Institutions and Organizations Ideas and Interests*. Thousand Oaks, California, Sage.
- The Economist (2013): The next supermodel, lastet ned 10.05.2017 fra: <http://www.economist.com/news/leaders/21571136-politicians-both-right-and-left-could-learn-nordic-countries-next-supermodel>
- Thorsrud, Einar & Fred Emery (1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*, Oslo, Tanum.
- Trygstad, Sissel C. (2013): Deltakelse og innflytelse i norske og utenlandske virksomheter, i *Søkelys på arbeidslivet*, 30, 1-2, 71-90.
- Trygstad, Sissel m.fl. (2015): Den norske modellen på virksomhetsnivå, rapport 18, Oslo, Fafo.
- Ødegård, Anne Mette (2014): Arbeidsinnvandring og fleksible bemanningsstrategier i fire bransjer, i *Søkelys på arbeidslivet*, 31, 1-2, 100-117.

**Hege Eggen Børve**, (ph.d), Førsteamanuensis i sosiologi ved Nord Universitet,  
Fakultet for Samfunnsvitenskap.  
e-mail: hege.e.borve@nord.no

**Johan E. Ravn**, (dr.ing), Professor i organisasjon og ledelse ved Nord Universitet,  
Fakultet for Samfunnsvitenskap.  
e-mail: johan.e.ravn@nord.no