10 Topp Internasjonale Kvinner i Norge

Fortellinger om veier og strategier til suksess

Ved Irmelin Drake

Larvik, februar 2005

FORORD

Denne rapporten er skrevet og utarbeidet av forsker Irmelin Drake, *LeadershipWomen,* på bakgrunn av et prosjekt ledet av Lisa Cooper[1] i regi av AIPBW (Association of International Professional Businesswomen). Prosjektet er finansiert av KRD, Innovasjon Norge og NHD, og støttet av NHOs initiativ Female Future.

Prosjektet, som omtales *Topp 10*, representerer et unikt bidrag i det norske migrasjonsarbeidet med sitt fokus på å lære av og profilere dem som har gjort suksess. Internasjonale kvinner utgjør en gruppe som opplever såkalt dobbelt marginalisering fra et karriere- og ledelsesperspektiv. Som kvinner utgjør man en minoritet i næringslivet generelt og på høyere ledelsesnivå spesielt. Som innvandrer er man ytterligere marginalisert på disse arenaene. Hva som får individer til å overkomme en slik situasjon og gjøre suksess, er et stort og viktig spørsmål. Svarene vil kunne gi nyttig kunnskap og inspirasjon til andre i tilsvarende situasjon, men også til karriereorienterte norske kvinner og menn, og til de som jobber for å tilrettelegge for et mer mangfoldig Norge.

Med utgangspunkt i AIPBWs medlemsgruppe, en frivillig organisasjon som har til hensikt å fremme og promotere interessene til internasjonale og profesjonell kvinner i Norge, visste vi at det finnes langt flere internasjonale kvinner som har lykkes i norsk arbeidsliv, enn det som er den vanlige fremstillingen av denne gruppen i det offentlige rom. I tillegg viste prosjektet *Hidden Assets*[2], at internasjonale kvinner har svært høy formal og uformell kompetanse som ikke er utnyttet i norsk arbeidsliv.

Topp 10 tar opp tråden fra *Hidden Assets* og retter altså fokus mot de som har lykkes i sin integrering i arbeidslivet for å lære av dem. Som rapporten vil vise, er historiene noen ganger motiverende og deprimerende på samme tid, men nettopp fordi det har gått så bra med denne gruppen internasjonale kvinner, er det grunn til å studere nøyere hva som kan forklare den suksessen de har opplevd.

Prosjektet har allerede vært dekket i betydelig grad i mediene (se oversikt i vedlegg). Profilering og synliggjøring i mediene har vært en bevisst satsing i prosjektet, med bakgrunn i et formål om å få frem nye ansikter og positive vinklinger som kan bidra til en mer balansert mediedekning. Det er derfor svært tilfredsstillende at denne strategien har gitt gjennomslag i praksis. Vi håper rapporten ytterligere vil fange oppmerksomheten til medier og andre interessenter fordi de historier som her fortelles fortjener å bli hørt og få et stort nedslagsfelt. Vi håper også det kan gi fornyet kraft til den delen av prosjektet som går ut på å lage en film om *Topp 10*.

Som en referanse til Stortingsmeldingen om mangfold lagt frem av den nåværende regjering[3], vil vi påpeke at prosjektet har en *intergreringspolitisk* vinkling, hvor det er lagt vekt på å lære fra dem som har lykkes for å kunne bidra med nye tiltak innen integreringspolitikken. Den

[1] Lisa Cooper er Direktør i Thales Norway AS. Hun er tidligere styreleder i AIPBW (Association of International Professional Businesswomen) og var initiativtaker til *Hidden Assets.* Lisa er ellers engasjert i kvinnesak, særlig rettet mot internasjonal kvinner i Norge.
[2] Gjennomført i 2000 i regi av AIPBW ved Førsteamanuensis Laura E. Mercer Traavik.
[3] Fra Kommunal- og Regionaldepartement, St. mel.nr.49 (2003-2004), "Mangfold gjennom inkludering og deltakelse, Ansvar og frihet"

delen av prosjektet som fokuserer på å profilere kandidatene gjennom media og andre kanaler, kan assosieres med en såkalt *mangfoldspolitisk* vinkling, hvor hensikten er å belyse det nye og mangfoldige Norge og bygge nye rollemodeller for alle.

Og så en personlig kommentar fra prosjektlederen som selv innvandret til Norge på slutten av 1980-tallet, og som den gang opplevde at hun kom til et samfunn som var 20 år tilbake i tiden med hensyn til kampen for individets rettigheter uavhengig av kjønn, etnisitet, hudfarge, religion og seksuell legning. *Topp 10* viser at mye har forandret seg siden den gang, men at mye kan bli (mye) bedre.

> ***Our lives begin to end the day that we become silent about the things that matter.*** **(*Martin Luther King, 1929 - 1968)***

Vi vil også rette en spesiell takk til Iracles Boumbouras, rådgiver i Kommunal- og Regionaldepartement som trodde på prosjektet helt fra starten. En stor takk også til Nancy Bundt, en av topp 20 kandidatene, som har laget en flott logo og tatt strålende bilder av kandidatene. Takk også til Laura E. Mercer Traavik som har bidratt med sin kompetanse og erfaringer, Suzanne Schönkopf og John-John Bruseth som har jobbet for å markedsføre prosjektets filmdel, og vært gode diskusjonspartnere underveis, Andrea Kilen for en super jobb som presseansvarlig og Tom Runar Svensen som har utarbeidet og oppdatert ***www.thetop10.no***.

Takk til øvrige støttepersoner; Caroline Sutton, Aud Rolseth Sanner, Benja Stig Fagerland, Trygve Nordby, Øystein Løken, Juan Pablo Orieto, og Ingvild Myhre.

Men aller mest vil vi takke alle kandidatene som har deltatt i *Topp 10 prosjektet* og særlig de *Topp10* som har delt sine inspirasjonsfylte historier med oss.

Larvik/Oslo, februar 2005

Irmelin Drake Lisa Cooper



Disposisjon

	Side
Forord	2
Disposisjon	4
Sammendrag	5
Kapittel 1. 10 topp internasjonale kvinner: Hensikten med prosjektet	7
1.1 Introduksjon	7
1.2 Målgruppe	8
1.3 Utvelgelseskriterier	10
1.4 Kandidatsøk	12
1.5 Metode	13
1.5.1 Dybdeintervju	13
1.5.2 Analyse av dataene	13
1.6 Begrensninger	14
Kapittel 2. 10 kvinner som valgte Norge; hvorfor det?	16
2.1 En presentasjon: 10 ledende internasjonale kvinner i norsk arbeidsliv	16
2.2 *Topp 10*: Demografiske karakteristikker	21
2.3 Destinasjon Norge, hvorfor det?	21
2.4 Oppsummering	25
Kapittel 3. Tilbakeblikk; ballast med i bagasjen	26
3.1 Forventninger fra foreldre/omgivelser	26
3.2 Om å ville bringe verden fremover	29
3.3 Arbeidsvilje og disiplin	31
3.4 Om å finne sitt talent	32
3.5 Oppsummering	33
Kapittel 4. Tilbakeslaget	34
4.1 Umulig å forberede seg på alle utfordringene	34
4.2 Språket: Om få føle seg som et barn igjen	37
4.3 Integreringsvilje	38
4.4 Kvalifiseringsutfordringer	41
4.5 Om å få foten innenfor arbeidslivet – søkeprosessene	41
4.6 Hardt arbeid	42
4.7 Oppsummering	43
Kapittel 5. Vendepunktet – karrieren skyter fart	44
5.1 På randen av utbrenthet	44
5.2 Skifte karriereperspektiv	46
5.3 Når noen tar sjansen på deg – sjefer og andre støttepersoner	47
5.4 Stipendier – en nøkkel til suksess for de smarte?	48
5.5 Oppsummering	49
Kapittel 6. Suksesstrategier	50
6.1 En overordnet modell	50
6.2 Hva har dette med kjønn og etnisitet å gjøre?	53
6.3 Hva vi kan lære?	56
6.4 Forslag til tiltak	57
6.5 Avslutning	59
Litteratur	60
Vedlegg	61

Sammendrag

Er det mulig å sammenfatte de strategiene som har bidratt til at de topp internasjonale kvinnene har lykkes i det norske arbeidslivet? Svaret er både ja og nei. Det er helt klart fellestrekk som de fleste deler, blant annet viljen til å lære seg det norske språket raskt og integrere seg i det norske samfunnet. Alle har høyere utdannelse på universitet/høyskolenivå og mange har utdannelse fra prestisjeuniversitet og/eller en prestisjegrad som master-, magister, eller doktorgrad (en har faktisk to doktorgrader). Men det betyr ikke nødvendigvis at de er "superkvinner" høyt hevet over folk flest. Som Silvija Seres påpekte; - *Jeg tror det som skiller prestasjonsfolk fra gjennomsnittet er mye mindre enn folk tror. Det er når du er der på kvelden og du er sliten og ikke orker mer og du sitter der og beskriver et mål eller lager en slide til eller skriver ferdig et avsnitt til, så går det inn. Ofte kommer inspirasjonen tilbake. Det viser seg til slutt at det er den lille tingen som faktisk får deg over kneiken*.

Det er ikke tvil om at felles for de 10 er en helt spesiell evne til å arbeide hardt for det de tror på og/eller de mål de har satt seg. Kanskje skyldes denne arbeidsviljen ikke minst at de har funnet sitt faglige talent og/eller en misjon som driver dem videre. Alle snakker om viljen til å bidra med noe i den store sammenhengen, endre verden, om bare litt, eller skape noe av betydning for samfunnet. Det kan virke som om det å ha et mål bortenfor seg selv er en enorm drivkraft til å gjøre en god jobb, holde ut og overkomme tilbakeslag og urettferdigheter. Støttende ektefeller eller familie forøvrig, hjelper på. Nettverk i form av arbeidskolleger eller venner likeså. En sjef som tar rollen som mentor, også etter at man har sluttet i jobben. Sjefen som støtter opp om en litt annerledes måte å utføre jobben på. Det kan være byråkrater i hjelpeapparatet som har gått utenom reglementet og/eller gitt dem særbehandling, det kan være en faglig mentor som har inkludert dem i sine prosjekter eller i sitt nettverk, eller den sjefen som gjorde "en leap of faith" ved å ansette akkurat dem på tross av dårlige norskkunnskaper eller et hav av andre kandidater å velge mellom.

De ti strategiene som er hyppigst nevnt (av minst 50 % av de 10) er som følger:
1. Hardt arbeid
2. Høyere utdannelse
3. Lære seg (norsk) språk
4. Integreringsvilje
5. Nettverk og støttepersoner
6. Ha en misjon, brenne for å bidra
7. Høy faglighet, ekspertise
8. Støttende familie
9. Ta selv initiativ til å søke jobber, skape prosjekter og/eller egen og andres arbeidsplass
10. Stipendier

Selvsagt er det også individuelle variasjoner. De *topp 10* har kommet hit med ulik bakgrunn, ballast og av ulike grunner. Noen har kommet lettere til sin suksess enn andre. Likevel har de til felles at de som mer eller mindre voksne, ressurssterke og talentfulle individer har måttet tåle betydelige tilbakeslag i et norsk samfunn som ikke er spesielt egnet/forberedt/innstilt på å se verdien av den kompetansen, erfaringsbakgrunnen og positive energien utenlandske mennesker bringer med seg til landet vårt.

På samfunnsnivå kan det virke som om det er særlig to forhold som utmerker Norge i forhold til å forklare den suksessen de 10 har hatt; i) norske fagmiljø og fagpersoner med internasjonal orientering og ii)gode stipendieordninger. For det første er Norge et kunnskapssamfunn som innen spesifikke fagområder er internasjonalt orientert og anerkjent, og som dermed evner å tiltrekke og utvikle faglig orienterte internasjonale aktører. Koblet opp til dette, er de mange og gode norske stipendieordninger som er tilgjengelig, og/eller utvekslingsprogram som bidrar til internasjonal utveksling av studenter og/eller fagpersoner.

Den manglende evnen til raskt å fange opp og ta i bruk den faglige kompetansen som internasjonale mennesker representerer, er samtidig det som fremstår som den største utfordringen med tanke på hva vi kan lære av denne studien. Denne gruppen kvinner har vært ekstremt utholdende og målrettet i forhold til ikke å gi opp sin kamp for å få anerkjent og brukt sin kompetanse til beste for seg selv, så vel som for norsk arbeids- og samfunnsliv. En kan ikke forvente at alle er like utholdende eller har den flaks som disse 10 har hatt. Hvordan sørge for at norske arbeidsgivere klarer å se verdien av og anvende i praksis den kompetansen internasjonale aktører besitter, er derfor et av de områdene hvor tiltak bør settes inn.

Kanskje handler det mest om et **informasjonsbehov.** Som en dansk undersøkelse viser, henter folk flest sine inntrykk om innvandrere fra media. Samtidig viser forskning at fremstillingen av innvandrere i media har en tendens til å overfokusere på problemer. Folk flest, inkludert arbeidsgivere, ansettere og ledere trenger derfor nye fortellinger om internasjonale mennesker med andre vinklinger. Vi trenger fortellinger om selvfølgeligheter som at jo da, folk med flerkulturell bakgrunn er også først og fremst opptatt av å gjøre jobben sin (jmfr. Gülay Kutal), til historier om ekstraordinære prestasjoner og bidrag fra ledere og medarbeidere med internasjonal bakgrunn. Vi trenger også nye ord som kan gi nye assosiasjoner. Vi tror at begrepet ”internasjonale kvinner” åpner opp for andre og mer positive assosiasjoner enn for eksempel ”innvandrerkvinner”.

Det kan imidlertid ta for lang tid og innebære altfor stor usikkerhet om det skal overlates journalister og redaktører å sørge for den nødvendige endringen i mediene. I stedet foreslår vi at myndigheter og andre ansvarlige blir mer offensive og strategiske aktører med hensyn til kommunikasjonen i det offentlige rom. Slik bedrifter og toppledere i økende grad jobber strategisk med å spre og bearbeide informasjon om sine produkter og virksomheter, kan myndigheter bli mer aktive leverandører av positiv informasjon om det mangfoldige Norge. Støtten til dette prosjektet er i så måte et skritt i en slik retning.

Vi foreslår en rekke tiltak som bygger på innspill og erfaringer fra *Topp 10*. Disse varierer fra historiefortelling i form av film og bøker til studier og utvidete stipendieordninger. God lesning!

Kapittel 1

10 topp internasjonale kvinner: Hensikten med prosjektet

Prosjektets hovedhensikt er å finne frem til, synliggjøre og utforske veien til suksess blant ti ledende internasjonale kvinner i Norge. Prosjektet er inspirert av et tidligere prosjekt som ble gjennomført i regi av AIPBW med fokus på de skjulte ressurser internasjonale kvinner representerer for norsk arbeidsliv, *Hidden Assets* (Traavik, 2002).

I norsk sammenheng vies det store ressurser på å sikre at Norge skal kunne ta i mot og legge til rette for at personer med utenlandsk opprinnelse skal bli integrert i det norske samfunnet. Det forskes også mye på innvandrere generelt og med et arbeidslivsperspektiv spesielt. I UDIs bibliotek kan vi for eksempel finne en oversikt over litteratur knyttet til "Innvandrere i arbeidslivet" som angir omkring 62 ulike publikasjoner, utgitt fra 1999 og senere[4]. Dette prosjektet er ikke utviklet med bakgrunn i denne eksisterende litteraturen[5]. I stedet er det særlig følgende antakelse som har vært retningsgivende for utviklingen av prosjektet;

- Norsk innvandringsproblematikk er altfor dominert av "elendighetsperspektiver" – og vil kunne ha utbytte av et løsningsorientert prosjekt som tar utgangspunkt i erfaringene til de som har gjort suksess.

Denne antakelsen er blant annet støttet i Gullikstad, Lauritsen og Berg (2002), som viser til forskere som har påpekt at "det er en tendens til å fokusere på hva kvinner med innvandrerbakgrunn mangler og som de burde ha – ikke på hva de har med seg av ressurser (Carlson, 2001, Ålund, 1995). Også forskning innen media, viser at det kun unntakskvis kommer frem positive historier omkring innvandrere som ressurs i det norske samfunn (Eide, 2004). Dette er særlig beklagelig med tanke på at mediene har en så stor påvirkningskraft i befolkningen. En dansk undersøkelse viste at 85 % av danskene primært får sin kunnskap om innvandringsproblematikken gjennom mediene, og at den store majoriteten manglet egne erfaringer som kunne nyansere mediene bilder av innvandrerne (Hervik, 1999 sitert i Figenschou, 2004). Det er derfor behov for å generere ny kunnskap med innvandreres suksesshistorier som utgangspunkt, så vel som å gjøre disse historiene tilgjengelig gjennom media og andre relevante kanaler.

1.1 Introduksjon

I hvilken grad evner norsk arbeidsliv å fange opp de ressursene internasjonale kvinner representerer og hvis ikke, hva kan gjøres for å endre på dette? *Hidden Assets* prosjektet rettet fokus mot kvinner med relativt høy formalkompetanse (gjennomsnitt utdannelse på høyskole/universitetsnivå var fem år), og fant at internasjonale kvinner bruker 2-5 ganger så lang tid på å få en jobb som

[4] Hovedandelen av disse er ved norske forfattere og/eller forskningsmiljø, men noen er nordiske utgivelser og et par er ILO- eller EU-publikasjoner. For annen relevant litteratur viser vi til publikasjonslisten "Innvandring, arbeid og integrasjon" ved SINTEF Teknologiledelse IFIM.

[5] Forfatteren av rapporten har økonomisk administrativ fagbakgrunn og har i en årrekke forsket innen organisasjon og ledelse med kvinne- og kjønnsperspektiv. Faglig bakteppe er derfor særlig kvinner og ledelseslitteratur, samt mangfold i organisasjoner og ledelse.

norske kvinner med tilsvarende bakgrunn (Traavik, 2002). Særlig har ikke-vestlige kvinner problemer med å skaffe seg jobb og bruker i gjennomsnitt over 2 år på det. I tillegg er de betydelig mindre tilfreds med i hvilken grad de får brukt kompetansen sin enn hva vestlige eller norske kvinner er.

Spørsmål som vi satt igjen med etter denne studien, er blant annet hva som skiller de internasjonale kvinnene som lykkes i arbeidslivet fra de som ikke lykkes. Gjennom AIPBW, en frivillig organisasjon som har som mål å bidra til å fremme karrieremulighetene til internasjonale kvinner i Norge, vet vi at det finns mange internasjonale kvinner som har lykkes i det norske arbeidslivet. Men mange av disse er ikke synlig i den norske offentligheten og når søkelyset rettes mot dem, er det sjelden for å utforske eller fortelle historien om hvordan de har lykkes. Behovet for rollemodeller synes åpenbart.

På denne bakgrunnen har målsettingen med prosjektet vært flerfoldige. I henhold til et underveisnotat ved prosjektleder Lisa Cooper, kan målsettingene oppsummeres som følger:

- Beskrive ulike suksesshistorier for den utvalgte gruppen for å inspirere andre kvinner til å optimalisere sine ressurser til beste for seg selv og det norske samfunnet.
- Rette oppmerksomheten mot den utvalgte gruppen kvinner og utnytte deres erfaringer slik at de kan bli rollemodeller for andre kvinner.
- Komme forbi stereotypene ved å personliggjøre suksess og gi dagens fremgangsrike internasjonale kvinner et ansikt utad.
- Fremme multikultur og internasjonalisme, toleranse og integrasjon innen det norske forretningsliv.
- Synliggjøre fordelene av å øke integrasjonshastigheten til internasjonale kvinner i norsk næringsliv.
- Introdusere internasjonale kvinner og minoritetskvinner som rollemodeller for unge norske kvinner (og menn).
- Lete frem til internasjonale kvinner med styrekompetanse og som er villige til å sitte i styrer.
- Fremskynde forståelse og verdsetting av kulturelt og kjønnsbasert mangfold.

De viktigste fasene i prosjektet, har vært som følger:

i) Bestemme målgruppe og identifisere utvelgelsesparametere.
ii) Kandidatsøk: Lete og finne prosess.
iii) Utvelgelse av kandidatene.
iv) Offentliggjøring og profilering av de topp 10 utvalgte.
v) Intervjuer, analyse og rapportskriving.
vi) Ytterligere profilering (planlagt dokumentarfilm og diverse PR-fremstøt).

I denne rapporten skal vi først og fremst fokusere på punkt v, nemlig hva som er kommet frem i intervjuene med de topp 10 kvinnene og hva vi kan lære av dem. Imidlertid vil vi kort sammenfatte hovedtrekkene ved de andre fasene, da det vil gi en nødvendig bakgrunn for å forstå hvordan vi endte opp med de 10 som utgjør den endelige gruppen.

1.2 Målgruppe

Når det gjelder begrepsbruk og målgruppedefinisjon, har vi i dette prosjektet valgt å definere målgruppen som ”internasjonale kvinner” til fordel for betegnelser som innvandrerkvinner, flyktningkvinner, minoritetskvinner el. l. Årsaken er flere.

For det første ønsket vi å fokusere på de som har kommet til Norge etter å ha vokst opp i et annet land enn Norge. Vi mener at de utfordringer og rammebetingelser som

gjelder innvandrete kvinner bør studeres separat fra de som ha vokset opp i Norge med utenlandske foreldre. Det vil dermed utelukke såkalte ”andregenerasjonsinnvandrere”, en betegnelse som benyttes på personer som er født i Norge av to foreldre med utenlandsk opprinnelse. Vanligvis omfatter begrepet ”innvandrer” både førstegenerasjon- og andregenerasjonsinnvandrere. Begrepet ”innvandrerkvinne” brukes derfor for å betegne både kvinner som selv har innvandret til Norge og de som er født i Norge, men har to utenlandsfødte foreldre.

Vår antakelse om at første- og andregenerasjonsinnvandrere er to ulike målgrupper, støttes i Stortingsmelding 49.

> Regjeringen mener en må skille mellom integreringspolitikk og en politikk for mangfold gjennom inkludering og deltakelse. Det er ikke riktig å omtale barn og unge som har tilbrakt oppveksten i Norge som integrerte eller ikke, som om de er utlendinger som nettopp har innvandret og skal innlemmes i det nye samfunnet. Regjeringen mener integreringspolitikken gjelder personer som har innvandret, og handler om forutsetningene for at innvandrere skal kunne introduseres og inkluderes i det nye samfunnet og forsørge seg selv i størst mulig grad.
>
> **Kilde:** Stortingsmelding 49

Vi ønsket på denne bakgrunn å benytte en betegnelse som i størst mulig grad signaliserte at fokuset i dette prosjektet er på kvinner som har kommet til Norge fra et annet land til forskjell fra de som har vokst opp her.

En annen årsak til at vi ønsket å benytte begrepet ”internasjonale kvinner” er at vi føler det bringer flere positive konnotasjoner med seg, enn hva andre alternative klassifiseringer som minoritetskvinne, flyktning eller kvinner med utenlandsk opprinnelse gjør. Forskning om medias fremstillinger av innvandrere, viser en tendens til å fremstille dem overdrevent negativt, eksempelvis som problem, trussel eller hjelpetrengende (Eide, 2004). Vi ønsket ikke at den umiddelbare assosiasjonen i prosjektet skulle være noen former for ”offerrolle”, men snarere det motsatte, og trengte derfor en benevnelse med en slik funksjon. Vårt formål har vært å lage et prosjekt som fokuserer på en gruppe som har vært altfor usynlig i den norske offentligheten, nemlig de vellykkede innvandrerne og de strategiene som kan beskrive veien til suksess i det norske arbeidsmarkedet. Begrepet ”internasjonal” gir en slik positiv assosiasjon.

Imidlertid krever benevnelsen en viktig avgrensning. Det å være en internasjonal person, kan innebære flere fortolkningsmuligheter. Man kan for eksempel også være norsk med en internasjonal profil. Nordmenn som jobber eller har jobbet eller studert utenfor Norge i en årrekke, er eksempler på dette. AIPBW som organisasjon omfavner en slik forståelse, i det den er åpen ikke bare kvinner som er født utenfor Norge, men også for norske kvinner med en internasjonal profil. Vår definisjon omfatter imidlertid ikke kvinner som er født i Norge.

Ikke nordiske kvinner

En ytterligere avgrensning ble gjort i forhold til nasjonal bakgrunn, nærmere bestemt en utelukkelse av kvinner fra alle de nordiske land. Selv om det er noen kulturelle ulikheter blant de nordiske land, er det også mange fellestrekk som sannsynligvis gjør integreringsprosessen for denne gruppen lettere. Også når det gjelder behovet for å utvide tilgangen til internasjonale rollemodeller, er det et poeng å utelukke kvinner med en bakgrunn fra de øvrige nordiske landene. Disse er

sannsynligvis allerede mer eksponert enn andre nasjonale subbgrupper.

Nedre aldersgrense

Vi ønsket å forbeholde prosjektet til individer som er født utenfor Norden og som har vært gjennom den vesentligste personlighetsutviklingen i et annet land. Nettopp utfordringer som knytter seg til å komme til et land med en mer eller mindre ferdig "personlighet" for deretter å lykkes i et nytt og ukjent arbeidsmarked, var vi særlig interessert i. Derfor satte vi den nedre aldersgrensen for ankomst til 16 år, dvs at alle relevante kandidater måtte være kommet til Norge etter fylte 16 år.

Vestlig/ikke vestlig

Endelig hadde vi et mål om å ende opp med minst 50 % ikke-vestlige kvinner. Bakgrunnen er blant annet funnene fra *Hidden Assets* studien som viste at de største problemene i forhold til en vellykket og rask integrering i arbeidslivet knyttet seg til kvinner fra ikke-vestlige land. Selv om en inndeling i vestlig/ikke-vestlig må betraktes som en kunstig geopolitisk skillelinje (Figenschou, 2004), kan det likevel vise seg å utgjøre en reell gruppering i forhold til den praktiske integreringen i norsk arbeidsliv. Når det gjelder hva slags nasjonaliteter som tilhører den ene eller den andre kategorien, baserer vi oss på generelle retningslinjer fra SSB (kilde: Stortingsmelding 49). Med vestlige innvandrere menes innvandrere med bakgrunn fra land i Vest-Europa (unntatt Tyrkia), Nord-Amerika og Oseania. Ikke-vestlige innvandrere refererer til personer med bakgrunn fra Øst-Europa, samt Asia, Afrika, Sør- og Mellom-Amerika og Tyrkia.

I stortingemeldingen påpekes det for øvrig at SSB vil ta opp øst/vest inndelingen etter EU-utvidelsen i 2004.

1.3 Utvelgelseskriterier

I utgangspunktet visste vi at vi ønsket å inkludere internasjonale kvinner som har lykkes i å integrere seg i det norske arbeidslivet. For å være så spesifikk som mulig i forhold til å definere hva vi mener med å lykkes, har vi utviklet en rekke måleparametere. Disse ble utviklet i en dynamisk prosess mellom forsker og prosjektgruppe før den ble oversendt den uavhengige juryen som skulle velge den endelige listen over de ti som best matchet med utvelgelseskriteriene. Måleparameterne var derfor retningsgivende både i forhold til nominasjonsprosessen og i forhold til valget mellom nominerte kandidater. Vi skal presentere og grunngi disse i avsnittet som følger.

1. Har lykkes i å integrere seg i det norske arbeidsmarkedet

Arbeidslivet er en av de viktigste arenaene for å bli en del av fellesskapet.[6]

Her er kriteriet at kandidatene må ha erfart alle tre faser for integrering i det norske arbeidsmarkedet; i) kvalifikasjon (om nødvendig), ii) inngang og iii) suksessfull integrering i arbeidsmarkedet.

Bakgrunnen for dette kriteriet er prosjektets hovedformål, nemlig å fokusere på og lære av de internasjonale kvinnene som faktisk har lykkes i å integrere seg i det norske arbeidsmarkedet. Vi har tatt utgangspunkt i en inndeling (kvalifikasjon, inngang, integrering) som er basert på en prosjektutlysing ved KRD og som derfor kan betegnes som et vanlig analytisk skille blant fagfolk.

2. Utøver lederskap

Det å kåre og profilere suksessfulle mennesker, er på ingen måte et ukjent fenomen i ulike sammenhenger. Vi kan nevne kåringer som årets leder, årets forretningskvinne, Norges mektigste kvinner, osv. Vi visste at vi ønsket å finne

[6] KRD: *Handlingsplan mot rasisme og diskriminering* (2002-2006)

frem til fremstående kvinner, men fant ikke at gjeldende begrep kunne fange opp et så tilstrekkelig bredt utvalg av karakteristikker som vi ønsket. Hun kunne inneha en formell lederstilling, men kanskje ikke. Kanskje var hun en person som evnet å inspirere andre og frigjøre deres ressurser, men kanskje ikke. Kanskje var hun en fremtredende fagperson, men kanskje ikke. Kjernen i det vi ønsket å fokusere på, var at hun måtte utøve lederskap og være "ledende" på en eller annen måte. Vi utformet derfor en egen lederskapsskala for å fange opp ulike former for lederskap.

a) Formelt lederskap: Innehar en formell lederstilling/verv.
b) Innovativt lederskap: Har etablert eget firma eller funnet opp nye nytt.
c) Ledende fagperson: Er blant de fremste innen profesjon eller virksomhetsområde.
d) Inspirerende lederskap: Inspirerer, hjelper eller organiserer andre innenfor eller utenfor en formell organisasjon.
e) Ledertalent: Har unike ferdigheter eller talent innenfor et bestemt område.
f) Selvledelse: Har overkommet betydelige hindringer og/eller tatt lederskap i forhold til å realisere en personlig drøm/ambisjon.

Kandidatene måtte matche en eller flere av disse kategoriene. Innspillene har kommet fra to kilder, nominasjonsskjemaet og påmeldingsskjemaet. I begge tilfeller inneholdt skjemaet en skala med anmodning om at man måtte skrive et par setningers forklaring til hvert punkt.

3. Får brukt sitt potensial (competency utilization)

Dette kriteriet er hentet fra studien *Hidden Assets* (Traavik, 2002). Her er tanken at foregangskvinnene bør være ganske fornøyd med hvordan de bruker sin kompetanse, erfaring og sitt særpreg. Ikke dermed sagt at de ikke må ha visjoner for å strekke seg ytterligere, noe som absolutt er positivt.

Blant *Topp 10*, har 7 krysset av for en høy bruk av egne ressurser i nåværende livssituasjon (5-punkt skala skala fra "veldig lite" til "mye"). Når det gjelder i hvilken grad de er fornøyd med hvordan kompetansen blir brukt, har 6 av 10 krysset av på "mye".

4. Opplever seg selv som en suksess

Med dette kriteriet ønsker vi å få tak i hva kandidatene selv oppfatter som sin suksess. Dette for å få spisset hva det er som utgjør det særegne bidraget de representerer, og få det fra et subjektivt perspektiv. En vesentlig side ved prosjektet er jo at de skal være rollemodeller, og dermed er det viktig at de ikke har problemer med å "offentliggjøre" eller snakke om det de har lykkes med.

5. Har styrekompetanse

Norsk offentlighet og norske virksomheter etterspør mer mangfold i norske styrer[7], og internasjonale kvinner utgjør et potensielt viktig rekrutteringsgrunnlag. Vi har spurt kandidatene om de føler seg kompetente til styreverv og om de er interessert i å påta seg nye styreverv. Her er det ikke en forutsetning at de vil påta seg verv, men de bør oppfatte seg selv som kvalifiserte.

Alle kvinnene i *Topp 10* føler seg motivert og kvalifisert til å delta i norske styrer.

6. Identifiserer seg positivt med Norge og med sin internasjonale bakgrunn

I litteraturen om det postmoderne menneske, hevdes det at det ikke er tilstrekkelig å bli objektivt definert som tilhørende en eller flere subbgrupper, men at man må positivt identifisere seg med den aktuelle grupperingen for at det skal ha betydning for identiteten til vedkommende. Vi tenker at våre kandidater bør positivt

[7] Se: www.odin.dep.no/bfd/otprp/004001-050025/index-dok000-b-n-a.html

identifisere seg både med sitt opphav og med Norge for at vi skal kunne karakterisere personen som representativ for en vellykket integrering og for at de skal bli spennende profiler å rette søkelyset mot.

7. Har en interessant historie å fortelle
Prosjektet omfatter profilering, forskning og film, og det er derfor viktig at kandidatene har en profil som vekker interesse og som er spennende å utforske. Vi har bedt kandidatene om å sammenfatte sin historie på et avsnitt og har gjort oppmerksom på at det ikke trenger å være en historie om bare rette eller gode valg, men en fortelling om hva som har drevet dem videre og noen av de tøffe valg de har måttet gjøre i tilknytning til sin suksess.

Oppsummert kan vi si at de 10 topp internasjonale kvinnene skal tilfredstille følgende krav:

- Har lykkes i å integrere seg i det norske arbeidsmarkedet
- Utøver lederskap på en eller flere måter
- Får realisert sine ressurser og sitt potensial i tilfredsstillende grad
- Opplever seg selv som en suksess
- Har styrekompetanse
- Identifiserer seg positivt med Norge og sin internasjonale bakgrunn
- Har en interessant historie å fortelle

1.4 Kandidatsøk

Etter å ha definert målgruppen og utvelgelseskriteriene, måtte vi avklare hvordan vi skulle gå frem for å finne aktuelle kandidater og rekruttere dem til prosjektet. Vi arbeidet i to faser. I første fase inviterte vi ulike interessenter til å foreslå og nominere personer de mente var aktuelle. Måten vi gikk frem på var en kombinasjon av offentliggjøringer som ble spredt via Internett, Newsletters eller referansepersoner i sentrale miljø (som f. eks KRD, MIA, UDI, AIPBW, osv). Vi åpnet også opp for selvnominasjoner, men da måtte man i tillegg legge ved to anbefalelsesbrev.

I neste omgang måtte de nominerte kandidatene "godkjenne" sitt kandidatur. I motsetning til andre såkalte "kåringer" hvor kandidatene ikke en gang trenger å vite at de er med i prosessen, var vi avhengig av å få kandidatene til å ikke bare godkjenne sitt kandidatur, men også bidra med nødvendig informasjon for å kunne foreta den endelige utvelgelsen. Som det går frem av prosjektets formål var en av hovedhensiktene at vinnerne skulle bli profilert både gjennom websted, presse og forhåpentligvis en film. De skulle også stille seg til disposisjon for et forskningsprosjekt som ikke ville være anonymt. Det var ikke alle nominerte kandidater som var villige til dette, og som derfor ikke gikk videre fra nominering til påmelding. Det er derfor påmeldingsskjemaet som betegner de reelle kandidatene og ikke nominasjonslisten.

Rekrutteringsprosessen ble mer tidkrevende enn forventet. Vi var opptatt av å få med et bredt utvalg kandidater og vi ønsket også å sikre at noen av de mest kjente internasjonale kvinnene i norsk arbeidsliv skulle bli med. Dessverre fikk vi ikke pressedekning på dette tidspunktet, noe som sannsynligvis hadde gjort arbeidet lettere og sørget for bedre nasjonal spredning. På bakgrunn av påmeldingsskjemaene og utvelgelseskriteriene, gjorde prosjektgruppen en utvelgelse slik at juryen fikk presentert de 20 fremste kandidatene.

Uavhengig jury med relevante fagpersoner
Juryen var satt sammen av personer med relevant fagkompetanse innen innvandring, ledelse og næringsliv. Blant medlemmene var direktøren i et av de toneangivende rekrutteringsselskaper i Norge; Mercuri

Urval, avdelingsdirektør i Innovasjon Norge og en anerkjent toppleder fra næringslivet. Med innvandringskompetanse deltok direktøren i UDI og en representant fra MIA (Mangfold i arbeidslivet). Også NHO var representert med sin likestillingsansvarlige. Prosjektleder Lisa Cooper og forsker Irmelin Drake fasiliterte prosessen og deltok på jurymøte, men hadde ikke stemmerett.

1. 5 Metode

Datainnsamlingen har hovedsakelig foregått i form av dybdeintervju, men vi har også har tilgang til skriftlig dokumentasjon som påmeldingsskjema og en såkalt "30 second commercial" som kandidatene ble bedt om å forberede da de 20 finalistene var samlet til en sosial sammenkomst.

1.5.1 Dybdeintervjuer

Det er flere sider ved kunnskapsbehovet i første fase av prosjektet som støtter opp under valget av intervju som metode. For det første er vi interessert i å få foreløpige svar på forskningsspørsmålene omkring hva som skal til for at internasjonale kvinner lykkes i norsk arbeidsliv. Intervjuet, som kan legges opp i mer eller mindre strukturerte varianter, egner seg til å innhente slike synspunkter.

Det er ulike måter å gjennomføre intervju på, som regel varierende fra det særdeles åpne som kan kalles "faglige samtaler" til meget strukturerte varianter med på forhånd definerte svaralternativer. Ved standardiserte intervju krever det at problemstillingen er meget presis og gjennomarbeidet (Kjerkol, 2004). Fordelene med et slikt valg er at informasjonsmengden reduseres til akkurat det vi er interessert i, og at vi kan stille samme spørsmål til et stort antall mennesker. Siden formålet med denne studien snarere er å utforske hva slags variabler og sammenhenger som har vært sentrale for hver enkelt respondent, er det ikke aktuelt med et stramt strukturert intervjumetodikk. I stedet ble det utviklet en intervjuguide med relativt åpne spørsmål som en ramme for intervjuet (se vedlegg).

Intervjuene ble gjennomført i perioden november- desember, 2004. De ble i noen tilfeller foretatt på respondentenes kontor og i andre tilfeller på et eksternt møterom. I alle tilfeller ble det avklart at intervjuet ikke ville bli anonymisert og at respondentene ville få anledning til å lese gjennom og godkjenne alle sitater før de ble publisert.

1.5.2 Analyse av dataene

7 intervjuer ble spilt inn på bånd og senere skrevet ut. Pga tidspress ble de tre siste intervjuene skrevet ut mens intervjuet ble foretatt. Etter at hvert intervju var skrevet ut, ble det lest gjennom med siktemålet å finne frem til såkalte "suksesstrategier", dvs faktorer som kan ha bidratt til den suksess som vedkommende har hatt i arbeidslivet. Disse ble listet opp for hver enkelt, med en øvre grense på ti faktorer. Deretter fant vi frem til relevante sitat som kunne illustrere ulike faktorer.

Alle sitat er skrevet ut i muntlig format og gjengitt mest mulig autentisk i rapporten. Denne vurderingen er blant støttet hos Judd, Smith & Kidder (1991:258) som presiserer at rapporteringen av såkalte "frie svar" bør være helhetlige og verbalt korrekte. Ved omformuleringer osv risikerer man at informantenes mening og vektlegging forskyves og man kan også miste "det fargerike" ved responsen. Individuelle sitat er særlig nyttige for å rapportere om nyanser i holdninger, og da er det særdeles viktig ikke å forkorte eller forandre dem, skriver forfatterne.

I tillegg til informasjonen som kom frem i intervjuene, ble skjemaet som hver enkelt hadde fylt ut da de meldte seg på (påmeldingsskjema) gjennomgått – for å kryssjekke om det var faktorer som ikke

var kommet med. I et par tilfeller, ble noen faktorer korrigert eller føyd til. Det ble også tatt med sitat fra noen av påmeldingsskjemaene for å illustrere ulike poeng som ikke hadde kommet frem i intervjuet. Etter at alle intervjuene var gjennomgått på søk etter suksesstrategier for hver enkelt, ble alle faktorene samlet på en egen oversikt for gruppen som helhet. Dermed var det mulig å få oversikt over hvilke faktorer som var felles for dem som gruppe, og hvilke som var mer unike og individuelle.

Etter at denne listen var gjennomgått, ble faktorene systematisert i en modell som er inspirert av Drake (1995). Her beskrives årsaksforklaringer ut fra hvilket analysenivå de er på. Denne danner utgangspunktet for å sikre at tiltak knyttes opp til årsaksfaktorer på mange nivå (se 6.1).

1.6 Begrensninger

Dette er ikke en studie som kan sies å være representativ på noen måte, men som heller ikke har til hensikt å være det. Målet har vært å utforske de erfaringer som en gruppe suksessfulle kvinner med internasjonal opprinnelse har vedrørende sin integrering i det norske arbeidslivet.

Det bør påpekes at siden studien ikke er anonym, kan respondentene ha sensurert innspillene. De er personer som i høyeste grad har et renommé og ta vare på, og det er ikke sikkert at alle sider ved integreringsprosessen har vært like aktuell å fortelle om og offentliggjøre. I noen tilfeller har informasjon blitt strøket etter at respondentene leste gjennom sitatene, men hovedinntrykket er at lite skriftlig informasjon ble strøket. Sensureringen, i den grad det har forekommet, har sannsynligvis i hovedsak skjedd under intervjuet.

En annen begrensning ved studien er den geografiske tilhørigheten til respondentene. De er alle bosatt i Oslo-regionen, og det er mulig dette vil prege erfaringene deres. Samtidig vet vi at 30 % av alle personer med ikke-vestlig innvandrerbakgrunn bor i Oslo (Stortingsmelding 49, s. 23). Flere av respondentene har for øvrig bakgrunn fra andre steder i Norge, blant annet gjennom studier, tidligere jobber eller opphold på flyktningmottak. Det er derfor ikke slik at erfaringene omkring integreringsprosessen utelukkende stemmer fra Oslo-regionen. I en eventuell oppfølging av prosjektet, vil

det være interessant med en større geografisk spredning for å undersøke eventuelle forskjeller med bakgrunn i lokal tilknytning.

Kapittel 2

10 kvinner som valgte Norge; hvorfor det?

Hvem er de 10 mest fremragende internasjonale kvinnene i Norge anno 2004? I dette kapittelet skal vi presentere de ti kvinnene med fokus på nåværende stilling, viktigste prestasjoner og demografiske dimensjoner som nasjonal bakgrunn, alder, utdannelsesnivå, sivil status osv. I de senere kapitelene skal vi lære mer om hva slags psykografiske karakteristikker som er typisk for dem.

Hva er det som får en 18 år gammel pike fra Malyasia til å komme til Norge som utvekslingsstudent – og siden etablere seg her? Eller et mattematisk talent som rømmer med sin lille sønn fra et krigsrammet Jugoslavia, hva er det som gjør at hun velger å reise til Norge snarere enn til USA, der kompetansen hennes er ønsket og etterspurt? Svaret er ikke enkelt og entydig. For de ti kvinnene som denne studien baserer seg på, var ikke beslutningen om å etablere seg i Norge en beslutning som ble tatt på et gitt tidspunkt basert på ett bestemt motiv. Snarere kan man si at det er et resultat av en beslutningsprosess som består av mange ulike beslutninger og årsakssammenhenger. Likevel er det mulig å gruppere de i forhold til det primære motivet som ligger til grunn for deres etablering i Norge, nærmere bestemt i tre grupperinger som er vanlige i offisiell sammenheng; i) Flyktninger og personer med opphold på humanitært grunnlag ii) Arbeidsinnvandrere iii) Familiegjenforening og familieetablering

Som beskrivelsene i dette kapittelet vil vise, er det ofte en kombinasjon av motiver som førte kvinnene til nettopp Norge.

2.1 En presentasjon: 10 ledende internasjonale kvinner i norsk arbeidsliv

Juryen kom samstemmig til enighet om hvem som utgjorde de *Topp 10* kandidatene. Vi vil presentere de ti i alfabetisk rekkefølge (i henhold til fornavn).

Amela Karahasanovic



Nåværende stilling: Postdoktor i Simula Research Laboratory. Førsteamanuensis II stilling (20 %) ved Institutt for informatikk, UIO.

Amela er fra Bosnia og Herzegovina. Hun kom til Norge i 1993 og har vært bosatt her i 11 år. Hun er 42 år, gift og har ett barn. Amela har en doktorgrad i informatikk ved UIO. På spørsmål om å nevne tre ting hun har oppnådd som hun er mest stolt av, skriver hun:

- Reddet sønnen min fra krigen.
- Vår forskningsgruppe er blant de ledende i verden innenfor empirisk systemutvikling (empirical software engineering). Jeg har aktivt bidratt til dette ved å utvikle metoder for datainnsamling i større eksperimenter og ved å publisere

min forsking i internasjonale konferanser og tidskrifter.
- Forbereder nå en bok (som en av redaktørene og medforfatterne) som presenter resultatene av vår forskning og som blir publisert av et internasjonalt forlag (Springer).

Ellen Sue L. Nedrebø



Nåværende stilling: Styreleder og markedsdirektør i UnoPhone/TM Holding.

Ellen er fra USA, kom til Norge i 1986 og har bodd her i 16 år. Hun er 46 år, skilt og har to barn. Mastergrad fra MIT (USA) og hovedfag fra UIB. Tidligere karriere bl.a. i Oracle.

De tre tingene Ellen er mest stolt av å ha oppnådd er følgende;

- Startet M.I.T. Club of Norway og holdt det gående i 10 år. Målet er å skape brorer mellom MIT og Norge innen utdanning og business.
- Blitt styreforman og Marketing Director i UnoPhone.
- Jobbet med ulandsprosjekt som gjør forrentingskvinner av fattige basert på "business principles" og ikke uhjelp i form av "donar aid".

Fatma



Nåværende stilling: Regiondirektør i Den Norske Stats Husbank.

Fatma er født i Tanzania av indiske foreldre. Hun kom til Norge i 1971 og har vært her i 33 år. Hun er 59 år gammel, gift og har to barn. Uteksaminert som Øst-Afrikas første kvinnelige arkitekt. Tidligere direktør for Forsvarets del av Gardemoen-utbyggingen. (Forsvarets relokalisering, Gardermoen).

På spørsmål om å nevne tre ting hun er mest stolt av, skriver Fatma:

- Gjennomføring av store bygge- og utviklingsprosjekter i milliardklassen.
- Bidrag til innovasjon og endring i byggebransjen.
- Bidrag som mor og kone i familesammenheng
- Skapende styrearbeid i offentlige og private selskaper.

Gülay Kutal



Nåværende stilling: Ansvarlig for produkttjenester, Egroup ASA. (IT software). Er også medeier i selskapet.

Gülay er opprinnelig tyrkisk og kom til Norge som student i 1984. Hun har bodd i Norge i 20 år, er 41 år gammel og gift med en tyrker. Hun har en datter på 9 år; "mitt viktigste og vakreste livsverk". Gülay er utdannet industri ingeniør fra Istanbul (Tyrkia), har hovedfag i informatikk ved UIO og har lederutdannelse fra Handelshøyskolen BI. Sammen med flere tidligere kollegeretablerte hun i 1999 eget firma, som etter hvert fusjonerte inn i det selskapet hun i dag arbeider for og er aksjonær i. Gülay har allsidige ferdigheter og har blant annet oversatt *Sophies verden* til tyrkisk.

Av de tre ting Gülay er mest stolt av å ha oppnådd er følgende:

- Ble IT sjef på Cinet - et firma med minst 800 andre kompetente IT mennesker hvor de aller fleste var menn.
- Produktet **eWay** som jeg har vært utviklingssjef for, og som jeg fortsatt jobber med, er blitt kåret til Beste eBusiness produkt 2003 (Kapital Data).
- Å ha bidratt til etnisk likestillingsarbeid via min deltakelse i Oslo SVs etniske likestillingsgruppe.

Kathryn M. Baker



Nåværende stilling: Partner i Reiten & Co (privat investeringsselskap).

Kathryn er fra USA, kom til Norge i 1993 og har bodd her siden. Hun er 40 år, skilt og har to barn. Hun har en Master i Business fra USA. Tidligere karriere fra "investment banking" i New York (Morgan Stanley) og 6 år som konsulent i McKinsey I Norge.

3 ting Kathryn er mest stolt av å ha oppnådd er:

- Mine to døtre (8 og 4 år) som jeg oppdrar alene.
- Jeg har lykkes i en industri hvor kvinner nesten ikke er representert i det hele tatt i Skandinavia.
- Gjennom min rolle som investeringsansvarlig og styremedlem/leder (i porteføljeselskapene til Reiten & Co) har jeg bidratt til å bygge flere suksessfulle virksomheter og dermed bidratt til å sikre arbeidsplassene til hundrevis av ansatte, og bidratt med betydelige verdier for våre investorer.

Manuela Ramin-Osmundsen



Nåværende stilling: Assisterende direktør, Utlendingsdirektoratet (UDI)[8]

Manuela er fransk med røtter fra Martinique. Hun kom til Norge i 1991. Hun er gift med en nordmann og har to barn. Utdannelsesbakgrunn som jurist fra Paris med spesialisering i EU-rett. Videreutdannelse innen spesialpedagogikk i Norge.

De tre tingene Manuela er mest stolt av er:

- Jeg mener at jeg nytter tillit i minoritetsbefolkningen.
- Har vært med på å bygge opp Senter Mot Etnisk Diskriminering (SMED).
- Har utviklet gode lederegenskaper.

Rebecca Mahboubi



Nåværende stilling: Styreleder og deleier i Mabou cafe.

Rebecca er 37 år gammel og fra Iran. Hun kom til Norge i 1986 via USA hvor hun studerte. Rebecca har en Bachelor fra USA, og i tillegg 2 års medisinstudier. Hun er utdannet flyger i USA og har i tillegg flyinstruktørsertifikat. I slutten av 1995 etablerte hun American Bagel Company (50 % eid av Baker Hansen), et selskap som etter hvert utviklet seg til å bli en rekke serveringssteder under betegnelsen "Bagel & Juice". Solgte senere foretaket og etablerte Mabou cafe, et francise foretak

På spørsmål om på hvilke tre områder Rebecca føler hun har lykkes, nevner hun følgende;

- Bevist at hun kan innføre noe nytt som sysselsetter nordmenn.
- Få til finansiering og salg av et franchise konsept.
- Overkommet barrierer med å være en kvinne og av utenlandsk opprinnelse.

Silvija Seres



Nåværende stilling: Direktør, forretningsutvikling, Fast Search & Transfer (IT software)

Silvija er 34 år gammel og den yngste av de ti kvinnene. Hun kommer fra Jugoslavia og har bodd i Norge i 9 år til sammen. Hun er gift med en nordmann. Har en doktorgrad i Mathematical Sciences fra Oxford i England og en MBA fra INSEAD i Frankrike.

[8] I innledningen til intervjuet med Manuela, ble det påpekt at det var hennes personlige historie som var av interesse, og ikke hennes eventuelle faglige synspunkter som toppleder i en organisasjon med ansvar for utlendingsforvaltning i Norge.

De tre tingene Silvija velger å trekke frem når hun blir spurt om hva hun er mest stolt av å ha oppnådd er følgende (punktene er forkortet noe):

- Prize Fellowship ved Oxford University i England. I denne stillingen har jeg publisert 11 internasjonale publikasjoner, startet et internasjonalt samarbeidsprosjekt, og undervist i 8 forskjellige universitetskurs. Jeg hadde flere verv ved Universitetet.
- Underviste i Business Systems ved Dar Al Hekma Universitetet i Saudi Arabia, det første private kvinnelige universitet i Saudi Arabia.
- Business Solutions ved FAST i Norge. I den perioden jeg har jobbet her har min avdeling vokst fra null til å bli en av de mest positivt omtalte gruppene i bedriften.

Vasiliki Gemou-Engesæth



Nåværende stilling: Overlege dr.med/postdoc, Ullevål Universitetssykehus

Vasiliki er opprinnelig fra Hellas og kom til Norge som 33-åring (1983). Da hadde hun allerede levert sin første doktorgrad i immunologi og var spesialist i pediatri. Hun er gift med en nordmann og har to barn. Hennes faglige prestasjoner inkluderer to doktorgrader, to spesialiseringer i medisin og en rekke internasjonale publikasjoner og prosjekter.

Av de tre tingene Vasiliki velger å trekke frem når hun blir spurt om hva hun er mest stolt av å ha oppnådd, er følgende:

- Har fått fast stilling.
- Bidratt med høykvalitetsforskning bedømt fra nasjonale og internasjonalt anerkjente eksperter.
- Har fått 2 doktorgrader, minst 2 spesialiseringer.
- Har fått en flott familie.

Long Litt Woon



Nåværende stilling: Direktør, Likestillingssenteret[9]

Woon kom til Norge som utviklingsstudent fra Malaysia i 1978 og har bodd her i 24 år. Hun er 46 år og gift med en nordmann. Av utdannelsesbakgrunn har hun en magistergrad i sosialantropologi. Hun er tidligere byråsjef i KRD og har blant annet jobbet fem år som leder i Deloitte Consulting.

Av de tingene hun vil trekke frem som hun er mest stolt av å ha oppnådd, skriver hun:

- Jeg har deltatt i den norske integreringsdebatten i fra flere

[9] I innledningen av intervjuet med Woon, ble det påpekt at det er hennes personlige historie vi ønsket å utforske og ikke hennes faglige synspunkter og erfaringer med bakgrunn i hennes nåværende funksjon som likestillingsdirektør og/eller tidligere funksjoner innen innvandringsproblematikk.

posisjoner (fag/privatperson og myndighet).
- Jeg bygget opp et forretningsområde i næringslivet (Deloitte Consulting) i nedgangstider.
- Jeg har greid å skape et liv for meg selv i et fremmed land.

2.2 *Topp 10:* Demografiske karakteristikker

Vi skal se nærmere på demografiske karakteristikker og fordelinger i gruppen av *Topp 10.* Her kommer noen nøkkeltall[10].

Alder
30-35 år: 10 % (N=1)
35-40 år: 20 % (N=2)
40-45 år: 30 % (N=3)
45-50 år: 20 % (N=2)
50-60 år: 20 % (N=2)

Gjennomsnittalder: 44 år
Yngst: 34 år
Eldst: 59 år

Opprinnelse

Ikke vestlig: 6 av 10
- Bosnia og Herzegovina
- Iran
- Malaysia
- Serbia og Montenegro
- Tanzania
- Tyrkia

Vestlig: 4 av 10
- Frankrike
- Hellas
- USA x 2

Utdannelsesnivå
PhD: 3
Hovedfag, master-, magistergrad: 4
Profesjonsstudium: 2
Bachelor med 2 tilleggsår: 1

Sivil status
Ugift: 10%
Skilt: 20 % (tidligere gift med nordmenn)
Gift med en nordmann: 50 %
Gift med en fra samme opprinnelse: 20 %

Barn: 70%

Tidspunkt for innvandring:
1975-80: 2
1981-86: 4
1987-92: 2
1993-98: 2

Stillingsnivå:
Direktør/toppleder: 50 %
Selvstendig næringdrivende/partner: 20 %
Mellomleder: 30 %

2.3 Destinasjon Norge; hvorfor det?

Fra et samfunnsperspektiv har Norge hatt mye å vinne på at de 10 internasjonale kvinnene som er representert i dette prosjektet, valgte å komme til Norge. Det er derfor interessant å vite hva som tiltrakk dem til Norge. Hva gjorde at de valgte å komme hit og ikke reiste til et annet sted, eller unnlot å flytte ut i det hele tatt? Som det vil bli tydelig, er det ikke slik at beslutningen om å etablere seg i Norge ble gjort på ett bestemt tidspunkt av en bestemt grunn. For de fleste er det et sett med flere faktorer som har bidratt til at de med sin utenlandske opprinnelse har etablert seg i Norge og gjort karriere i norsk arbeidsliv. Dette er faktorer som vil kunne gi viktige signaler om hva det er verdt å satse på, dersom Norge ønsker å ha en mer offensiv tilnærming til å tilrekke internasjonale ressurspersoner til landet. I tillegg er det relevant for historien om hver enkelt, at vi vet hva som var den konkrete bakgrunnen for at de kom til Norge.

3 dører til varig opphold i Norge
□ Arbeid
□ Flyktning
□ Familiegjenforening

[10] Takk til Lisa Cooper som har bidratt med statistikk.

I 2003 fikk 16 000 personer varig oppholdstillatelse i Norge. Av disse var 62% i form av familiegjenforening, 31% med bakgrunn i flyktningstatus og 7% gjennom arbeid. (Kilde: Nordby, 2005)

Asyl: *Fristed for personer som med rette frykter forfølgelse på grunn av rase, religion, nasjonalitet, politisk oppfatning eller tilhørighet til en spesiell gruppe. Asyl innebærer blant annet beskyttelse mot å bli sendt tilbake til områder der vedkommende har grunn til å frykte forfølgelse. Asyl gir også visse rettigheter under oppholdet i asyllandet. Utlendinger som innvilges asyl i Norge, får status som flyktninger.*

Fra UDIs årsrapport for 2003

Flyktning: *I juridisk forstand omfatter begrepet "flyktning" overføringsflyktninger og asylsøkere som har fått innvilget asyl.*

Fra UDIs årsrapport for 2003

Familiegjenforening: *Oppholds- eller arbeidstillatelse som innvilges til nære familiemedlemmer av norsk borger eller utenlandsk statsborger med lovlig opphold i Norge. Familiegjenforening gjelder i hovedsak ektefeller og barn under 18 år.*

Fra UDIs årsrapport for 2003

- **Flyktninger og personer med opphold på humanitært grunnlag**

I utgangspunktet er dette personer som reiser fra hjemlandet sitt pga uroligheter, forfølgelse og/eller krig. Flere i vårt utvalg har vært i en slik situasjon. Men som vi skal se, er det særlig forbindelser til faglig miljø og fremstående fagpersoner som førte våre kvinner nettopp til Norge (og ikke til USA, for eksempel).

Amela kom første gang til Norge som forskningsstipendiat i fire måneder mens hun tok hovedfag i mattematikk på et universitet i Jugoslavia. Dette var mulig fordi Norge og Jugoslavia hadde et utvekslingsprogram for hovedfagsstudenter. En av årsakene til at det var så attraktivt å komme til Norge, var det verdenskjente faglige miljøet som Norge kunne skilte med på feltet hvor Amela jobbet. I tillegg hadde Amelas veileder i Jugoslavia direkte kontakt med fremstående fagpersoner innen det norske fagmiljøet, slik at det ble lettere for henne å få innpass.

Da Amela flere år senere bli krigsflyktning, falt valget på Norge, delvis fordi hun tenkte at det ville bli lettere for henne å være flyktning i et land hvor hun hadde et faglig nettverk. Men også fordi Norge ikke hadde stengt grensene for flyktninger fra Jugoslavia, slik en rekke andre land hadde. Likevel, hun hadde fått tilbud om å komme til USA hvor kompetansen hennes var etterspurt, og valgte Norge fordi hun hadde vært her før og tenkte at det kom til å bli lettere (noe det skulle vise seg ikke å bli). Hvis vi ser på denne "årsaksrekken", blir det tydelig at valget av Norge som destinasjon har med forhold på samfunnsnivå, faglig og på individnivå å gjøre. Det vi likevel kan si med sikkerhet, er at Amela kom til Norge som krigsflyktning – hovedmotivasjonen hennes var å rømme fra krig.

Rebecca har også en historie med mange årsakssammenhenger. I første omgang hadde hun flyktet med familien fra Iran til USA da Sjahen ble styrtet. Der oppholdt hun seg på bakgrunn av studentvisum, mens foreldrene ennå ikke hadde fått oppholdstillatelse. Når du er utenlandsk student i USA, må du med jevne mellomrom reise ut av USA for å få fornyet studentvisumet. Da det var på tide å fornye studentvisumet, bestemte Rebecca seg for å reise til Norge å kombinere det med besøk til en norsk venninne. Den norske venninnen hadde hun truffet på universitet i USA der det gikk mange nordmenn, og hvor Rebecca hadde fått

mange norske venner. Imidlertid gikk ingenting som planlagt da hun kom til Norge. På den amerikanske ambassaden fikk hun vite at hun aldri kom til å få fornyet visum til USA og ikke ville slippe inn igjen der. Dermed var hun så å si strandet i Norge. I 3 år oppholdt Rebecca seg i Norge som "statsløs", før hun fikk oppholdstillatelse på humanitært grunnlag.

- **Arbeidsinnvandrere**

Vanligvis omfatter dette personer som har kommet for å jobbe – enten gjennom ordinære avtaler via EØS/EU eller andre ordninger. Men som vi skal se, er det flere som har kommet til Norge, ikke som ordinære arbeidstakere, men gjennom stipendieordninger eller som studenter.

Vi har valgt å bruke benevnelsen **"fagflyktninger"** da det i realiteten er det faglige miljøet eller den faglige kunnskapen som har vært den primære motivasjonen for at de kom til Norge 1. gang.

Vasiliki kom til Norge som statsstipendiat fra Hellas, for å arbeide innen det ledende fagmiljøet innenfor barneallergologi og -immunologi, som var anerkjent på den tiden i Oslo (Voksentoppen og Ullevål). Samtidig ville hun lære om hvordan Norge organiserte helsevesenet sitt. (Dessuten likte hun godt å gå på ski og gledet seg vilt til å ha snø rett utenfor vinduet sitt.) Bare etter et par måneder, traff hun det hun visste var "mannen i mitt liv". Hadde ikke Vasiliki, truffet sin norske mann, hadde hun sannsynligvis ikke blitt værende i Norge. Hun har jobbet flere år i andre land og har en utstrakt internasjonal profil. Hun forteller; - *De første årene, som statsstipendiat i 1983, lærte jeg mye innen det faglig sett høye nivået i Norge. Men for å holde kontakt med det mest kompetente fagmiljøet på mitt felt (innenfor pediatrisk allergologi), må man også søke ut av Norge i dag. Jeg har jobbet i flere land i Europa, USA og Canada og nesten alltid i universitetsmiljøer.* Likevel regner hun seg selv og sine to barn som 100 % gresk og 100 % norsk.

Fatma var minoritet i Tanzania med sin indiske bakgrunn, og opplevde situasjonen som "krisepreget" da hun valgte å flytte til Norge. Hovedårsaken til at Fatma valgte å reise til Norge var hennes norske, jobbrelaterte kontakter. Hun fikk faktisk jobb før hun reiste fra Tanzania og hennes norske arbeidskolleger hjalp henne også med å skaffe bosted. Men Fatma hadde også vært i Skandinavia tidligere, som stipendiat på arkitekthøyskolen i København. Dermed visste hun en del om hva hun gikk til, og hadde positive forventninger til Norge.

Sivlija flyttet ikke til Norge pga sine faglige preferanser, men pga farens. Det var nemlig først foreldrene som dro til Norge pga et mer internasjonalt og stabilt arbeidsmiljø, og bedre utviklingsmuligheter. Silvijas far var professor innen informatikk og faglig anerkjent i Jugoslavia, men det akademiske systemet var sterkt politisk drevet og han var ungarsk minoritet og lite opptatt av politikk. Han reiste til Universitetet i Bergen for å fritt kunne forsette sitt arbeid innen informatikk på høyt nivå. Moren, som var en vel anerkjent økonom i Nasjonalbanken i Jugoslavia, og lillesøsteren fulgte to år etter, mens Silvija ble værende igjen i Novi Sad i Serbia i enda ett år for å fullføre videregående skole før hun også flyttet til Norge. Foreldre flyttet etter hvert til Oslo, på grunn av gode jobbmuligheter for begge to. Silvija begynte å studere informatikk på Universitetet i Oslo, og tre år senere brøt krigen ut slik at det ble praktisk umulig å reise tilbake igjen. Familien hadde mulighet til å reise tilbake til Jugoslavia hele tiden, men både valget om å komme til Norge og valget om å bli i Norge ble tatt på grunn av bedre livsforhold og utviklingsmuligheter. Etter hvert ble både Silvija og søsteren gift med nordmenn, enda en grunn til å bli værende i landet.

- **Familiegjenforening og familieetablering**

Det er fire forskjellige varianter av familiegjenforening som gir tilgang til opphold for utenlandske personer:
□ Barn
□ Barn til flyktning
□ Ektefelle til flyktning
□ Ektefelle

Over halvparten av de som fikk opphold på dette grunnlaget i 2003, skyldes ektefelle (Nordby, 2005).

"Utferdstrang"
Tre av kvinnene kom til Norge i første omgang basert på tilfeldigheter og utferdstrang. Etter hvert ble møtet med Norge så spennende at de skulle vende tilbake og/eller bli værende her for godt. For to av dem førte oppholdet til at de giftet seg med en nordmann og fikk oppholdstillatelse gjennom ham.

Ellen kom først og fremst til Norge fra USA fordi hun var blitt fristet av foreldrene som hadde vært på ferie her og som skrøt av det vakre landet. Hun hadde bestemt seg for å gjøre noe helt annet enn å gå på skole en stund og skaffet seg jobb på et hotell på Vestlandet. Etter å ha oppholdt seg i USA og Norge om hverandre i en periode over noen år, og funnet sitt faglige hjertebarn i form av å studier om den norske velferdsstaten og internasjonal politikk, traff hun etter hvert det som skulle bli hennes norske mann. Mens han jobbet i UD, var de utestasjonert i flere land i Europa før de kom tilbake til Norge for å bosette seg. I mellomtiden hadde Ellen fått to barn, skaffet seg en mastergrad i statsvitenskap på det prestigefylte MIT og fått internasjonal arbeidserfaring fra Europa.

Gülay kom til Norge for å ta hovedfag ved universitetet i Oslo. Hun forteller; - *Da jeg var ferdig på universitetet i Istanbul, fikk jeg lyst til å reise til utlandet for å studere videre. Og jeg hadde en skolevenninne i Istanbul hvems mor var norsk. Norge eller Oslo hvor de var fra, dukket da opp som en mulighet. Jeg søkte på høyere gradsstudier på Universitetet i Oslo. Jeg fikk ok som svar, pakket kofferten og kom.* Hun ble senere værende, fikk jobb og etablerte etter hvert eget firma som fusjonerte inn i det firmaet hun nå jobber og er medeier i.

Woon kom til Norge som utvekslingsstudent via organisasjonen AFS. Hun forteller at hun hadde et fantastisk år i Stavanger som langt overgikk de forventningene hun hadde hatt (som i realiteten ikke hadde vært så høye). - *Allerede halvveis i året i Norge, visste jeg at jeg ikke hadde lyst til å dra tilbake.* I løpet av året traff hun også det som etter hvert skulle bli hennes norske ektemann. Etter å ha gått et år på college i USA, flyttet hun tilbake til Norge, giftet seg med sin norske mann og har siden blitt værende i Norge (med unntak av noen kortsiktige utenlandsopphold).

Manuela møtte sin nåværende norske ektemann da han var utplassert for sin norske arbeidsgiver i Paris og hun var student. To år etter giftet de seg, og fire år etter det igjen flyttet de til Norge. Da hadde de fått to barn, og den minste var bare et par måneder da de flyttet. Manuela forteller; - *Jeg kom til Norge, ikke til en jobb, men til hans land. Det er noe annet for den som er "medbragt", man må måke veien inn i arbeidslivet. Internasjonale bedrifter tilbyr "ledsager-tiltak", men det var ingenting slikt for meg.*

Som vi skal se senere, kom Manuela seg raskt i gang med å lære norsk og bygge sitt eget nettverk i Norge. Men det skulle vise seg å bli tyngre enn hun hadde forstilt seg. - *På det private plan hadde jeg mange fordeler fordi jeg hadde små barn. Men på det profesjonelle plan manglet det mye. Hadde heldigvis en mann som støttet mine valg og ønsker relatert til min profesjonelle identitet.*

Kathryn hadde også truffet en norsk mann med "utferdstrang". Hun møtte sin norske ektemann da de begge gikk første året som Masterstudenter i USA. Etter at de hadde bestemt seg for å gifte seg og før eller siden flytte til Norge, var det om å gjøre å planlegge flyttingen slik at det passet best mulig i forhold til karrieren hennes. - *Flyttet til Norge rett etter MBA for å gjøre overgangen lettest mulig. Fordelen med å ta en MBA er at du begynner fra scratch igjen på en måte. Det var mye smartere å flytte med en gang. Bedre å flytte hit før jeg fikk barn og i begynnelsen av en ny karriere. Så kunne jeg få språk og de tingene unna. Visste at jeg måtte gjøre en stor innsats mht å lære språket og komme inn i kulturen.*

Kathryn hadde jobbtilbud da hun kom til Norge, så inngangen i arbeidslivet ble relativt enkel for henne sammenlignet med andre innvandere. Men likevel var det ingen liten prestasjon at hun fikk jobb på Oslo-kontoret i det internasjonale selskapet. - *1993, da jeg kom til Norge, var det magre tider i Norge, så det var fantastisk at jeg fikk den jobben*, medgir hun.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har vi fått presentert kvinnene som utgjør *Topp 10*. Dette er kvinner som i dag har gjort betydelig suksess i norsk arbeidsliv, og som utøver lederskap på mange plan. Når de blir bedt om å oppsummere hvilke tre ting de har oppnådd som de er mest stolt av, varierer svarene fra skolastiske prestasjoner som doktorgrader og utmerkelser, innovasjoner som oppstart av bedrifter eller utvikling av nye og prisbelønte produkter, til det faktum at de har lykkes som minoriteter på sine områder og har skapt seg et godt liv i et fremmed land.

I prosessen med å kartlegge hvorfor de har valgt å slå seg ned i Norge, fant vi ut at det ikke var enkle eller entydige svar. Veien til Norge har for manges del vært preget av flere motivasjoner og beveggrunner og foregått i flere faser. Men to forhold ved Norge peker seg ut som konkurransefortrinn i forhold til å tilrekke talentfulle, internasjonale kvinner; i) norske menn som potensielle ektefeller og ii) anerkjente og internasjonalt orienterte kunnskapsmiljø innen utdanning, forskning eller spesifikke profesjoner. 7 av 10 er eller har vært gift med en nordmann. 6 av 10 har blitt trukket til Norge grunnet faglige miljø og/eller faglige kontakter.

Kapittel 3

Tilbakeblikk; ballast i bagasjen

Vi hadde definert målgruppen som kvinner utenom Norden som kom til Norge etter fylte 16 år. Gjennomsnittalderen de ti kom til Norge er litt vanskelig å beregne eksakt da det kommer an på når vi skal begynne å telle.

Hva hadde de med seg av ballast inn i det norske samfunn? For å begynne å forstå hvilke strategier de har benyttet, må vi vite litt mer om det de kommer fra. Vi skal derfor ta et tilbakeblikk på noen av de faktorene som er kommet opp gjennom intervjuene fra tiden forut for at de kom til Norge, som kan forklare deres evne til å lykkes når de først kom hit.

I utgangspunktet var vi interessert i å utforske deres forhold til ambisjoner. De ble spurt om når de for første gang kunne huske at de hadde sett for seg hva de skulle bli eller gjøre som krevde at de måtte utvikle ferdigheter og ekspertise i noe[11]. Dette perspektivet er inspirert av Dr. Anna Fels som har skrevet boken *Necessary dreams, ambition in women's changing lives.* Her hevder Fels at profesjonelle kvinner hun har intervjuet har større problemer med å innrømme og artikulere sine ambisjoner enn sine seksuelle fantasier. Med andre ord, kvinner har ambisjoner, men har problemer med å snakke om dem. Vi var spent på om de 10 kvinnene kunne bekrefte dette inntrykket.

[11] Fels (2004:7); "Ambition requires an imagined future that can be worked toward by the development of skills and expertise."

Svarene varierte veldig, men synes ikke å bekrefte Fels forskning. Inntrykket er at enten hadde kvinnene veldig klare ambisjoner og hadde ingen problemer med å snakke om dem, eller så følte de at det ikke var noe poeng å ha så klare mål, de konsentrerte seg snarere om å være flink eller om å finne sin misjon. Noen kunne fortelle at de visste hva de ville bli helt fra de var liten. Overraskende mange trodde de ville bli leger, hele 5 av 10. En ville bli astronaut eller en som laget svære datasystemer. Men mer enn at de var opptatt av å sette seg konkrete mål, virket det som om de var mer opptatt av å gjøre sitt aller beste, bruke sitt talent og ruste seg opp til å bringe verden fremover.

3.1 Forventninger fra foreldre/omgivelser

Som oversikten i forrige kapittel viste, har alle *Topp10* utdannelse på høyskole/universitetsnivå og mange har svært spesialisert utdannelse på høyt nivå. Hva kan forklare dette?

Mange kommer fra middelklassebakgrunn med foreldre eller nær familie som har tilsvarende utdannelser og som sådan har fungert som forbilder. Andre forklarer ambisjonene sine med bakgrunn i samfunnsmessige forhold; det var ikke snakk om å skulle bli forsørget, men snarere et spørsmål om hva man skulle bli, eller hva man skulle "bruke seg til", som **Manuela** uttalte. Vi skal gjengi et utvalg av begrunnelser som illustrerer disse ulike påvirkningene, som alle hadde som konsekvens en selvfølgelig holdning til å bli til noe.

Uavhengig av om du kommer fra Iran, Malaysia eller Hellas, er det et fellestrekk at middelklassens barn skulle ta en høyere utdannelse. Dermed fikk flere av de ti kvinnene forventningene om dette gjennom sin klassetilhørighet.

Rebecca forteller at hun kom fra middelklassen i Iran, og at utdannelse gav status og var et tegn på at man nettopp tilhørte denne klassen. Fra dette ståstedet, var det vanlig å se ned på folk som begynte å jobbe etter gymnasiet. Enten var du en "arbeider" eller så var du "utdannet". Rebeccas far var dessuten i bransjen, han drev en privatskole som han levde og åndet for. Rebecca påpeker at skolen ikke bare var for de velstående, men at faren også sørget for plasser til de fattige. Selv begynte hun på skolen som 4-åring og raste gjennom de ulike trinnene for å bli fortest mulig ferdig så hun kunne bli lege og komme i gang med å bidra med noe viktig her i verden. (Dette kommer vi tilbake til under punkt 3.3) Men i motsetning til hva som var vanlig for folk fra middelklassen, kombinerte Rebecca skolen med jobb, og hun forteller at faren ble helt sjokkert da hun fikk sin første jobb som 13-åring. Om moren kan Rebecca fortelle at målet hennes alltid hadde vært å studere til lege, men at hun aldri fikk realisert den ambisjonen. Moren giftet seg da hun var 16 år.

Woon hadde også vokst opp med en hjemmeværende mor, men visste at det var noe hun ikke ville hun være. - *Jeg hadde mange tanter som var lærere og sånn og jeg visste at jeg ville jobbe.* Dessuten, det var en selvfølge at hun skulle ta utdannelse. *Tilhører man middelklassen, skal man studere.* Når Woon snakker om normer og forventninger knyttet til sin bakgrunn, referer hun til at hun kommer fra en "kinesisk middelklassefamilie i Malaysia".

Fra akademikerfamilie

Kathryn forteller at hun kom fra en familie hvor legeyrket hadde gått i arv, så å si, og at det derfor var naturlig for henne å tenke seg en karriere som lege. - *Min oldemor var lege og min bestefar og min far, og jeg tenkte tidlig at mulighetene var åpne for meg og kanskje at jeg skulle det. Jeg gikk frem til universitetet med den tanken, men samtidig hadde jeg litt tvil – det å være på et sykehus… visste at jeg ville jobbe litt mer internasjonalt. Men min mor var dataekspert og min far lege og min eksponering til business var lik null. De visste ingenting om det og jeg visste ingenting om det. Det var ikke før jeg spesialiserte meg innen makroøkonomi på universitetet at jeg skjønte at det var kult.*

Også **Silvija** kom fra en typisk akademiker familie hvor far var matteprofessor og mor dataekspert. Det var tidlig forventninger om høye prestasjoner på skolen og Silvija begynte endog å delta i mattematikkonkurranser. Hun forteller om en gang hun ble blant de 6 beste i en mattekonkurranse på republikk nivå, men likevel ikke god nok til å gå videre til nasjonalt nivå, og om morens skuffelse over dette; - *Jeg husker at jeg kom videre til republikk nivå og var kjempefornøyd med meg selv (tror jeg ble nr 6 eller noe sånt), fordi jeg hadde jobbet så veldig hardt for dette her, men mor ble skuffet fordi det var bare de tre beste som kom videre til nasjonalt nivå.*

Ellen kommer også fra en typisk akademikerfamilie med mange ingeniører. Men i motsetning til de andre som raskest mulig kom i gang med sin universitetsutdannelse, hadde Ellen først og fremst ambisjoner om å utforske verden og gjøre andre ting. Det var først når hun begynte å studere for fullt at hun oppdaget gledene ved faget og ble hektet på å studere.

Vasiliki kommer fra en liten landsbygd i Hellas med bare 1500 innbyggere og

mener at det å vokse opp på dette lille stedet har hatt stor betydning for hennes utvikling. - *Jeg ble sett og tatt på alvor*, forklarer hun. Når jeg ber henne om å utdype, forteller hun en historie om en lærer som reiste opp i fjellet og plukket timian til henne for at hun skulle lære om planten i praksis og ikke bare i teori. Hun påpeker også at kvinner hadde en sterk posisjon i dette samfunnet med arverett lenge før det var vanlig andre steder. Faren var opprinnelig politi, men ble etter hvert forretningsmann og familien hadde en egen olivenfarm. Mor var hjemmeværende. Vasiliki har tre yngre brødre som også er blitt leger. Hun forteller at brødrene egentlig hadde andre yrkesplaner, men at hun sannsynligvis hadde stor innvirkning på at de skiftet planer. – *Mine tvillingbrødre skulle egentlig bli farmasøyter, men de likte ikke tanken på at jeg skulle skrive ut resepter til dem,* ler hun. Litt intern konkurranse i forhold til storesøster viste seg å bli en vesentlig motivasjonsfaktor for de tre brødrene. Faren fikk dessuten oppfylt ønsket om at barna skulle få den utdannelsen han selv aldri fikk.

Forventninger på samfunnsnivå

Som svar på spørsmålet om når hun fikk ambisjoner for seg selv første gang, sier **Amela** at Jugoslavia var et sosialtistisk land og at det derfor ikke var et alternativ å tenke seg at man skulle bli forsørget. Hun utdyper; - *Vi var et sosialistisk land, alle mødrene jobbet, det var ikke noe alternativ å bli forsørget, man tenkte hele tiden på hva skal jeg bli. Hva er jeg god til. Som barn, jeg vokste opp på sekstitallet og det var romforskning, ville jeg være astronaut som alle andre.* (Spørsmål: Var det typisk for jenter også?) - *Kanskje ikke typisk, men ikke mer enn at jeg ikke tenkte på det at jeg var jente, overhode ikke. Det ble forventet av oss at vi skulle ha høyest mulig utdanning og bli ingeniør eller lege.*

Også **Manuela** kommer inn på at det ikke var noe alternativ for henne å skulle bli forsørget. Hun har en bakgrunn med sterke kvinner som rollemodeller og selvfølgelig holdning til (at kvinner) skal jobbe. - *Kommer fra en familie hvor kvinner jobber. Bestemor har 6 søstrer som alle jobbet. Mors slekt på Martinique, der jobbet de. Min bestemor var jordmor, de andre lærere, osv. Å forholde seg positivt til å skulle jobbe, det har jeg fått inn med morsmelken. Jeg skulle enten bli lege eller jurist.*

To av kvinnene påpeker at de kom fra relativt enkle kår, "vi hadde ikke mye", men vokste likevel opp med forventninger om at de skulle gjøre det bra på skolen og bli til noe.

Fatma skriver følgende i sin 30 sec. Commercial: "Utdannet ved Universitet i Nairobi, Kenya og uteksaminert i 1969 på tross av at min mor var analfabet og ble enke i en alder av 40 år med en ungeflokk på syv jenter og en gutt."

I intervjuet forteller hun at det i realiteten var en krise for familien at hun ble født som en jente (pga medgift og andre ting). Hun hadde 6 søstrer og moren ble aleneforsørger da Fatma var en liten jente, men hun sørget for å oppdra dem til å bli selvstendige jenter som måtte lære å forsørge seg selv. Fatma begynte sin første business som 6-åring, da hun solgte selvlaget parfyme til nabobarna. Det var samtidig en selvfølgelig forventning fra moren og søstrene at hun skulle være flink på skolen og få seg en utdannelse. - *I vår kultur har familiene veldig store ambisjoner på vegne av barna. Min familie og mine søsken hadde store forventninger til hva jeg skulle bli. Jeg ble fulgt opp med lekser og de pushet meg. Det var selvsagt at jeg måtte bli best i klassen (hvis ikke, var det krise). Valgte arkitektur fordi jeg ville reise til England, trodde det ville bringe meg dit. Det var ikke noe kall, det var nødvendig å ha en utdannelse.*

Gülay hadde det hun beskriver som en "morsom" oppvekst, hun ble oppdratt uten sine søsken av en tante som hun kaller "mor". Tanten tok henne ofte med til en bokhandel når de var på bytur, til tross for at de ikke hadde mye. - *Mor var opptatt av at jeg skulle lese bøker,* sier Gülay.

En inspirerende farmor (Silvija)

Jeg hadde fem spennende besteforeldre, og spesielt en av dem, farmor var en historie for seg selv. Hun og mor er mine største forbilder. Hun har hatt et veldig vanskelig liv, men hun har alltid vært så sterk, vis og så morsom! For det første har hun vært gjennom 3 kriger. Opprinnelig var hun fra en relativt rik familie, men de mistet alt. Så giftet hun seg med en smed som hadde et veldig stort smedverk, men som kokte bort alt med kortspill og kvinner. Da hun skilte seg fra ham (noe som var helt uhørt i en landsby i vårt område) fikk hun mye hjelp fra hans tidligere beste venn, en serber, og til slutt bodde de sammen i 30-40 år, med dårlig råd, men mye varme. De spøkte alltid med hverandre og med oss, til tross for politiske problemer som omringet dem, og til tross for en landsby som ikke aksepterte deres valg. Det er han jeg husker som bestefar. Og det var han og min bestemor som på mange måter fikk min far gjennom universitet og gjennom doktorgrad. De jobbet veldig hardt for at det skulle gå, for de var veldig fattige i en periode. Det at min bestemor ikke var spesielt utdannet, men hadde visjon nok til å støtte far gjennom alle disse utdanningsår borte hjemmefra, det synes jeg er imponerende. Og det var hun som var sammen med meg da jeg bodde alene etter at resten av familien dro til Norge, to uker av gangen. Det er så mye latter med henne, og du kan bruke visdommen, hun klarer alltid å sette ting (politikk eller annet) så fint i perspektiv. Hun er en veldig klok dame, og det setter jeg stor pris på. Hun lærte meg å lete etter noe positivt i alle ting.

3.2 Om å ville bringe verden fremover

Det kan være grunn til å anta at kvinner i større grad enn menn motiveres av ønsket om å bidra med noe meningsfylt i forhold til andre mennesker eller for samfunnet. Kvinners overveldende tiltrekning til omsorgsyrker eller yrker i offentlig sektor, tyder på det. Likeledes har studier som har sammenlignet motivasjonen til kvinnelige og mannlige studenter, bekreftet en slik forskjell (se Drake & Solberg, 1995)

De ti kvinnene i denne studien underbygger denne tendensen og bekrefter at ønsket om å bidra med noe meningsfylt kan være en enorm drivkraft i et karriereperspektiv[12]. Et fellestrekk for alle de ti kvinnene er nemlig et ønske om å bidra med noe meningsfylt til samfunnet eller overfor andre mennesker, og å bringe verden litt fremover. Noen har funnet betydningen av å ha en misjon på et senere tidspunkt i livet, mens andre visste helt fra de var små hva de "skulle bruke seg til" (jmfr. **Manuela**).

Rebecca mener at hun alltid har vært drevet av ønsket om å "make a difference", gjøre noe som bidrar med noe av betydning. Gjennom barndom og ungdom, var hun overbevist om at hun skulle bli lege og målet var å kurere folk. - *Skulle redde verden, bli verdens beste, komme opp med noe, bli den første til å helbrede kreft eller noe. Ville bli som Florence Nightingale.* Etter som hun ble større, konkretiserte visjonen seg, og etter hvert var målet å bli spesialist innenfor "emergency medicine". Rebecca kom så langt at hun tok to år med medisin på universitetet i USA og hadde praksis på sykehus, før hun kom til Norge. Da brast imidlertid drømmen om legeyrket. Vi skal komme tilbake til dette i neste kapittel.

[12] Akkurat dette resultatet kan muligens forklares med bakgrunn i hvordan målgruppen er definert og valgt ut. De kvinner som ble nominert og plukket ut har i stor grad matchet med et kriterium om å ha utøvd "inspirerende lederskap" i form av å inspirere, hjelpe eller organisere for andre.

Senere har hun fått nye visjoner, men ønsket om å bidra med noe betydningsfullt har vært med henne som en viktig drivkraft hele tiden.

Også **Vasiliki** visste helt fra hun var liten at hun ville hjelpe andre, hun ville bli lege – og ikke bare hvilken som helst lege, men hun skulle bli barnelege. - *I min første stil da jeg var 9 år gammel om "Hva skal du bli når du blir stor?" skrev jeg at jeg skulle bli barnelege – ikke bare lege. Så i hele mitt liv har jeg villet bli barnelege.* Vasiliki har en urokkelig tro på mål som drivkraft. - *Du må ha et mål å realisere og jobbe mot*.

Gülay har ikke vært drevet at noe konkret mål, men når det gjelder ønsket om å bidra med noe i den store sammenhengen, har hun hatt dette med seg helt fra hun var liten. Faktisk var det en helt spesiell episode som bidro til at dette ble en drivkraft for henne. - *En dag mor og jeg var i bokhandelen skjedde det noe helt spesielt; en dame kom bort til oss – en typisk høystatusdame, kledd i fine klær, med autoritært utseende og så kom hun bort og snakket med meg. Det viste seg at hun var sjef i en bank og hun hadde likt det hun hadde hørt av meg mens jeg snakket med min mor i butikken. Hun gav meg en bok som het "De 12 menn som endret verdens ansikt". Jeg håper du blir den 1. dame, og det 13. menneske som gjør det, sa hun til meg. Etter det har vi alltid besøkt henne 1 til 2 ganger i året. På høytider og sånn var vi alltid innom henne. Tenk å gi et barn en slik motivasjon, intet mindre enn det! Det betydde at jeg måtte gjøre noe med livet mitt – det måtte bety noe for menneskeheten.*

Oppfordringen festet seg virkelig hos Gülay som i sitt voksne liv drives av ønsket om å bidra til noe i den store sammenhengen. Samtidig er hun ydmyk i forhold til skjebnen og til det faktum at alt kan skje når som helst. Som hun sier; - *Du skal ønske å bety mye, men samtidig være beskjeden og innstilt på at du ikke har kontroll og at alt kan skje når som helst.* (…) *Jeg jobber med programmering, men ambisjonsnivået mitt er veldig høyt. Jeg mener at vi har et sånt produkt som er i verdensklasse og som virkelig kan bety noe for verden. Sånn er det politisk også. Jeg tror det betyr mye for Norge eller kommer til å gjøre det, at jeg engasjerer meg. Jeg er opptatt av dette med kvinner og islam, hvis man ikke får kunnskap om dette, kan konflikten tilspisse seg og det bli farlig.*

Derfor skriver Gülay og holder foredrag om kvinner og islam og er opptatt av å bidra med kunnskapsutvikling og formidling på feltet.

Woon kom også relativt sent over det temaet som hun skulle brenne for i en årrekke; antirasistisk arbeid og innvandringsproblematikk. Nylig overtok temaet likestilling, da hun ble utnevnt som direktør for likestillingssenteret. Selv om hun fant sine "hjertesaker" sent sammenlignet med dem som hadde dem helt fra de var barn, påpeker hun at hun alltid har visst at hun ville jobbe med noe viktig; - *som å redde verden på en eller annen måte, men hva det skulle være visste jeg ikke.* Woon gir mye av kreditten for denne innstillingen til sine foreldre som utypisk nok (for en kinesisk middelklassefamilie i Malaysia) oppmuntret henne og hennes to brødre til å fokusere på det som virkelig engasjerte dem. – *Jeg skulle være tro mot meg selv og det som jeg er engasjert i å gjøre. Jeg vet fortsatt ikke hva jeg skal bli når jeg blir stor, men jeg vet jo hva som gir meg energi og hva jeg liker å gjøre. Det som driver meg er at jeg brenner for det jeg holder på med, at jeg er engasjert i de tingene.*

Da Woon tok magistergraden på universitetet i Oslo måtte hun holde en prøveforelesning på et oppgitt tema. Det var denne som åpnet opp øynene hennes for hele innvandringsproblematikken og som førte til at hun fant sitt engasjement.

Dermed takket hun ja til et engasjement i det daværende utviklingsdepartementet. Om kvelden skrev hun kronikker om innvandring. - *Så søkte jeg en fast stilling i innvandringsavdelingen i KRD og fikk jeg den jobben. Og det var min break. Det var en kjempematch, så der ble jeg veldig lenge.*

Manuela skryter av at hun har en bakgrunn med sterke kvinner som rollemodeller og med en selvfølgelig holdning til (at kvinner) skal jobbe. Men det var ikke en hvilken som helst jobb Manuela ville ha, det var det sosiale engasjementet som styrte utdannelsesvalget; - *Skulle bli lege eller dommer med spesialisering innen barnerett.* ***Jeg skulle ikke bli til noe – jeg skulle bruke meg til noe*** (red. utheving). Hun presiserer; - *Har ikke lett etter drømmejobben, men vil bruke meg til noe samfunnsmessig viktig.*

3.3 Arbeidsvilje og disiplin

Vilje til hardt arbeid, både i form av gode arbeids- og studievaner, resultatorientering og mye jobbing, går igjen som et felles tema for *Topp 10* kvinnene.

Silvija har jobbet hardt for å ta ut sitt beste potensial helt fra hun var liten og var aktiv konkurransesvømmer. Hun forteller at hun brukte fem timer på svømmetrening fra hun var 7 til hun var 17 år. På spørsmål om hvordan hun orket all den treningen, sier hun; - *Man blir så vant til det, man blir vant til å være sliten, det kom med hele pakken. Og det var spennende for man merket når man ble bedre, sånn at du aksepterte det. Svømming er en individuell idrett men det er allikevel mye felleskap der; du svømmer alene, men du er i banen sammen med 5-6 andre. Da bare sliter man seg gjennom de harde øktene sammen og det blir et godt vennskap ut av det hele. Men jeg hadde ikke noe særlig energi til andre ting. Jeg rakk svømming og skolearbeid, men der stoppet det.*

Selv om det kostet mye, har Silvija hatt stort utbytte av å utvikle disiplin og arbeidsvilje, og flere ganger i løpet av intervjuet referer hun til "de gode arbeidsvaner". På spørsmål om hva gode arbeidsvaner innebærer for henne, sier hun at det handler om å være å være organisert, ikke å drive med skippertak. – *Å holde ut selv om det tar tid, selv om du blir lei underveis og du føler at du er alene med det.* Senere snakker hun om at det er nettopp denne evnen til å holde ut og finne motivasjon når man er lei og sliten som skiller folk som presterer høyt sammenlignet med andre. - *Jeg tror at det som skiller prestasjonsfolk fra gjennomsnittet er mye mindre enn folk tror. Det er når du sitter der på kvelden og du er sliten og ikke orker å tenke mer – men du lager en slide til eller skriver ferdig et avsnitt til. Ofte kommer inspirasjonen tilbake. Det viser seg til slutt at det er den lille tingen som faktisk får deg over kneiken.*

Rebecca har også hatt stort utbytte av sin evne til å arbeide hardt og mye for å nå sine mål. Det begynte i tidlig alder, og hun var inspirert av sin far som jobbet døgnet rundt for sin private skole og finansierte den gjennom å ha flere andre jobber. Rebecca hadde det travelt med å bli ferdig med skolen og gjennomførte de ulike trinnene på rekordtid. - *Ble ferdig med gymnas en måned etter jeg fylte 15 år. Ble ferdig med Bachelor da jeg var 18. Hadde ikke ferie om sommeren, men gikk på skolen. Jeg studerte alle somrene.*

Som vi skal se senere, skulle denne arbeidsviljen få henne gjennom harde perioder og sikre hennes suksess senere i livet.

Woon mener at disiplinen hun hadde med seg fra utdannelsessystemet i Malaysia, gav henne et konkurransefortrinn i forhold til norske studenter da hun begynte på UIO. Fordi hun hadde blitt så forsinket av å måtte kvalifisere seg for å begynne på

universitetet, satte hun opp farten da hun endelig fikk begynne. - *Heldigvis er det norske systemet så fleksibelt, så du kan bare gå opp til eksamen – så jeg tok jo eksamen hvert semester.* På spørsmål om hvordan hun klarte det, mener hun at det er disiplinen hun lærte i Malaysia i forhold til å være student som er forklaringen. - *Har jo disiplin fra Malaysia – konkurrerer med norsk ungdom som bare har lekt hele tiden. Men vi er gode til å pugge, vi er gode til å gå gjennom pensum, ta eksamen, hvordan lese for å ta en god eksamen. Å gå på skolen, det kan jeg! Og det hjalp meg veldig på universitetet.*

3.4 Om å finne sitt talent

Noen har funnet sitt talent på et veldig tidlig stadium og hatt en naturlig hang til å holde på med det både i lek og i studier.

- *Det er ikke vanskelig å jobbe mye med noe som du er så interessert i*, sier **Amela**. Hun forteller at hun fant sitt mattetalent da hun var ganske liten; - *Jeg lekte alltid med lego og sånne konstruksjoner, jeg var alltid kjempeflink i mattematikk, så det er noe som jeg alltid ønsket å være, å bli ingeniør og bygge ting. Gikk på en videregående skole for matematisk begavede barn, et mattematisk gymnasium. Var alltid flink i mattematikk. Det er mange ting jeg ikke er flink til, men akkurat dette er jeg god på. Jeg har alltid drømt om å lage store systemer, var fascinert av datamaskiner. Jeg var interessert i astronomi og var medlem av astronomisk klubb i Sarajevo, da laget jeg min første programvare og regnet ut hvordan en komet skulle komme. Så det gikk litt naturlig fra den store verden til datamaskiner, og da var jeg veldig begeistret over datamaskiner og tenkte at det skal jeg drive med.*

Kathryn oppdaget sitt talent på et noe senere stadium, men var ikke i tvil da hun først kom på sporet av det: - *Jeg gjorde det veldig bra i businessfag, så jeg skjønte at jeg var på sporet av noe. Og de siste årene ble jeg ganske hektet, og da begynte det å materialisere seg for meg at det jeg ville bli var innen business og innen den finansielle biten. Jeg ble veldig tiltrukket av det og forstod det veldig godt og var god i det.*

Gjennom jobben som konsulent i McKinsey kom Kathryn bort i "private equity" og ble tidlig en av de få som behersket dette i norsk sammenheng. Det førte henne etter hvert over i den jobben hun har i dag, og som hun er overbegeistret for å ha.

Kjærlighet til faget

Flere omtaler faget sitt som et "kjærlighetsforhold". **Silvija** utbryter på et tidspunkt i intervjuet at "jeg elsker faget mitt". Hun utdyper; - *Jeg oppfatter mattematikk som noe veldig vakkert, ikke teknisk, men vakkert. Det er veldig elegante prinsipper de prøver å fange inn, og når jeg jobbet med min doktorgrad i informatikk, så jobbet jeg med veldig matematiske sider av det, og jeg elsker forskjellige språk!*

På spørsmål om når hun fikk faglige- eller karriereambisjoner, forteller **Ellen** at det først kom etter at hun begynte å studere for fullt. Selv om hun kom fra en familie "full av ingeniører", var hun ikke så opptatt av å studere da hun var ferdig med videregående skole. Hun skulle utforske verden og gjøre andre ting. Men da hun begynte å sitte på lesesalen, ble hun helt oppslukt av faget; - *Når jeg begynte å sitte på lesesalen, ble jeg veldig opptatt av fag, og jeg ble veldig interessert i å gjøre det beste. Synes det var ordentlig gøy. Satt fra tidlig om morgenen til sent om kvelden og hadde lite sosialt liv, men jeg hadde det veldig bra. Bortsett fra å få barn, var det de beste årene.*

Vasiliki har et nærmest pasjonsfylt forhold til faget sitt og rollen som lege og forsker. Hun sier; - *Det er pasientene som betyr noe for meg, og jeg er der fordi jeg er genuint interessert i det som jeg gjør. For om du vil være en god lege, må du være*

glad i mennesker (filanthropos) og du må være glad i den medisinske kunsten (ref. Hippokrates). Alt som du gjør med kjærlighet og glede, blir bra uansett. Det er viktig å vite at det du lærer kan hjelpe deg og andre. Det er mange som sier at de ikke aner hvor jeg henter kreftene mine fra, men jeg sier at det er å være glad i det man gjør. (…) Kombinasjon av forskning og klinikk gjør at kunnskapen er dypere. Du har det privilegium å hjelpe pasientene dine bedre både med å behandle dem og undervise dem om sin sykdom. Du oppnår bedre kontakt med dem og kollegaene dine (…). Du kan inspirere andre og de kan gi feedback til deg og medarbeiderne. Du blir bedre engasjert i faget ditt og bruker fantasien din bedre. Det er mer morsomt å være på jobb. Forskning skal være rettet mot pasientens beste, ikke for å fremme egne interesser.

3.5 Oppsummering

I dette kapitelet har fokuset vært på hva slags ballast *Topp 10* hadde med seg da de kom til Norge. Vi har lært at alle har vokst opp i omgivelsene som hadde høye forventninger til dem. Disse forventningene kunne være fra den nære familie som foreldre eller søsken, eller via rollemodeller i den utvidete familie eller på samfunnsnivå. Det faktum at alle har høyere utdannelse på universitet og høyskolenivå forklares delvis med hvilken klassetilhørighet de har hatt. Var du fra middelklassen i Iran eller Malaysia, så tok man en utdannelse, ingen tvil om det. Andre har vært drevet av et spesielt talent eller en tidlig og livslang kjærlighet til et fag.

Kapittel 4

Tilbakeslaget

- Mistet jo på en måte 5 år da jeg flyttet fra Tanzania. Lurer jo av og til på hva jeg kunne blitt, men det vet man jo aldri.

Fatma

De fleste i vårt utvalg kom til Norge med realistiske, men positive forventninger. Det betyr at de var forberedt på at det ville bli tøft, kanskje særlig språklig, men at de likevel gledet seg til det forestående. Som vi skal se i dette kapittelet, ble overgangen for de fleste større og mer problematisk enn forventet, og for noen svært vanskelig. Denne opplevelsen er i overensstemmelse med forskning på internasjonal utveksling av ansatte, som viser at det etter den første perioden hvor alt er nytt og "spennende", kan gå over i en fase som oppleves som veldig tung (Adler, 1997). Konkrete utfordringer som Topp 10 kvinnene beskriver i denne fasen er alt fra språkproblemer, manglende nettverk og venner, til kvalifiseringsutfordringer og problemer med å få den første jobben.

4.1 Umulig å forberede seg på alle utfordringene

I boken *International dimensions of organizational behavior* (1997), beskriver professor Nancy Adler hva slags faser det er vanlig å gå gjennom når man kommer til et nytt land, en såkalt kultursjokksyklus. Denne er opprinnelig utviklet for "expatriates", dvs medarbeidere som blir utplassert i et annet land. Men den gir definitivt assosiasjoner til de erfaringer vår målgruppe har med hensyn til sin integrering i norsk kultur og arbeidsliv.

Når noen kommer til et annet land, er det vanlig å først ha en positiv opplevelse. Da er man fascinert av alle de nye tingene og sidene ved det nye stedet og kulturen der. Imidlertid påfølges denne umiddelbare entusiasmen ganske raskt av en fase som best kan beskrives med at "desillusjonen inntreffer". Det er ikke lenger "romantisk" eller "morsomt" å ikke vite hvor man kan finne de ting man trenger, som for eksempel offentlige instanser eller å måtte innse at det er fortsatt ingen naboer som hilser, enda de har møtt på deg flere ganger og er nødt til å vite at du er deres nye nabo. Innflyttere i en ny kultur kan ganske raskt komme til å oppleve et reelt kultursjokk, en sterk følelsesmessig reaksjon på de nye, uforutsigbare og utrygge omgivelsene. Hvor lenge man blir værende i denne desillusjonerte tilstanden, vil kunne variere sterkt. I vår målgruppe opplevde noen å være nede i kneiken i 5 år, mens andre kom relativt raskt på offensiven. Felles for alle er imidlertid at de på et tidspunkt kom seg på offensiven igjen og begynte å beherske situasjonen og trives bedre i den.

- *Blir alle utsatt for kultursjokk*, spør Adler, *eller er det bare de som er uerfarne og som kommer til land med en veldig annerledes kultur enn den de er vant til?* Forskning tyder faktisk på at det er de mest effektive lederne som opplever det største kultursjokket (Ratiu, 1983 sitert i Adler, 1997). Dette forklares med at kultursjokk ikke er en "sykdom" men en naturlig respons på det stresset som kommer av å befinne seg i helt nye omgivelser. Det å oppleve et stort kultursjokk kan være et tegn på at man involverer seg dypt i den

nye kulturen, snarere enn å forbli i et utvendig og isolert forhold til det stedet man har kommet. Hun skriver (s.239):

Global managers ask the questions "To what should I pay attention"? and "What does it mean?" Millions of sights, sounds, tastes and feelings bombard global managers, and they find it difficult to know which ones are meaningful and which ones are unimportant and therefore best screened out. Upon entering a new culture, global managers lack an interpretation system based on the local culture and therefore inapprioriately and ineffectively use their home culture's interpretive system.

Ikke bare er det et problem at man ikke forstår atferden til andre mennesker og det som skjer rundt en, men en må også leve med at man ikke oppnår de resultater man er vant til. Hvordan man håndterer stresset, vil avhenge av den enkelte så vel som den situasjonen man er i. For de som har familie med seg i den nye situasjonen, vil en kunne hente mye trøst og styrke fra dem.

Tilpasningen skjer sannsynligvis sakte, men sikkert for de fleste. Som gjennomgangen i forrige kapittel viste, er det imidlertid store forskjeller mellom de ti kvinnene i vårt utvalg med tanke på hvor planlagt og forberedt ankomsten til Norge var. Mens majoriteten av gruppen i større grad "timet" tidspunktet for å flytte til Norge, var det særlig for krigsflyktningenes del ikke snakk om å være forberedt på å befinne seg i Norge som asylsøker. Graden av planlegging og situasjonen man er i når man kommer til Norge, har selvsagt mye å si for hvordan man opplever den første tiden.

Men selv **Amela**, som kom hit som flyktning og fikk en helt annen og mye dårligere velkomst enn da hun ankom som stipendiat noen år tidligere, var så glad at hun hadde unnsluppet krigen, at de negative opplevelsene føltes ubetydelige. Hun forteller; - *Det er noe helt annet å komme for å jobbe på en verdenskjent forskningsgruppe og det å komme på et flyktningsmottak. Hvordan folk oppfører seg mot deg og alt sammen, det er en helt annen situasjon. Helt annen opplevelse av Norge, når du kommer som stipendiat og du venter på å få stempelet (i passet), de er kjempehøflige og hyggelige. Det er noe annet når du må gi fingeravtrykk og alt det andre du blir utsatt for når du kommer som flyktning…. Men det går, det du forlater er så mye verre, så OK hvordan de oppfører seg mot meg her, gir jeg blaffen i.* På spørsmål om hun opplevde det som et sjokk å være i en slik situasjon, eller om hun var forberedt på det, utdyper hun videre; - *Vi kom først til Dikemark (flyktningmottak), vi var der bare 2-3 dager, men det var masse folk fra alle verdensdeler. Du vet, jeg har bodd i Sarajevo i 30 år, jeg har aldri tenkt at det eksisterer noe som heter flyktninger eller at du kan komme til et land å søke om asyl, det er noe jeg aldri har hørt om før, det er en parallell verden som du ser på TV, men jeg har aldri tenkt at det hadde noe meg å gjøre.* Videre forteller hun at det var helt uvesentlig for henne om folk behandlet henne respektløst eller diskriminerende, for det var så mye verre, det hun hadde forlatt. - *Jeg tenkte at det er en midlertidig situasjon, jeg klarer å finne ut av det. Jeg ville ikke treffe mennesker med så mange problemer i Sarajevo eller i universitetsmiljøet i Oslo. Men ok, det er en del av livet, ikke sant? Alle mennesker har verdi uansett hvor de kommer fra og du har medfølelse med dem. Det er ikke ydmykende at du er i en slik situasjon. Jeg tenkte, ok, det kan være jordskjelv, alle av oss kan komme i en vanskelig situasjon på et hvilket som helst tidspunkt i livet, vi kan bli syk eller….*

Amela hadde valgt å komme til Norge snarere enn til USA der de etterspurte folk med hennes kompetanse, fordi hun trodde

det ville være en fordel at hun kom til et land der hun hadde faglige kontakter og et forskningsmiljø som ville kunne gjøre bruk av kunnskapen hennes. Men det skulle vise seg å være irrelevant for det norske flyktningapparatet. - *Jeg gikk selvfølgelig til universitetet* (i Oslo, red anmerkning) *da jeg var på Dikemark og min professor*[13] *prøvde å kontakte UDI og stoppe det* (Amela hadde fått beskjed om at hun skulle til et flyktningmottak i Lakselv, red. tilføyelse) *slik at jeg kunne bli i Oslo og de kunne finne meg et stipend eller en jobb, men selvfølgelig, for UDI betyr sånne brev fra universitetet ingenting, det gir de bare blaffen i. De sendte oss til Finnmark med en gang, en isolert campingplass i nærheten av Lakselv*. (Spørsmål: - Så de tilpasser eller skreddersyr ikke behandlingen av dere i hjelpeapparatet?*)*
- *Nei, nei i apparatet er du bare et tall.* (Spørsmål: - Det er ikke snakk om å bruke kompetansen?) *Nei, nei – ikke i det hele tatt! Men selvfølgelig, det er alltid mennesker rundt og sånn, utenom apparatet.*

Det skulle gå 2 år før Amela kom seg tilbake i Oslo og ytterligere 1 ½ år før hun kunne forsette sin faglige utvikling som doktorgradsstudent.

Rebecca er heller ikke særlig positiv når hun omtaler møtet med norske myndigheter og asylsøkerapparatet. Hun følte at hun ble mye dårligere behandlet enn andre asylsøkere (også fra Iran) fordi hun var såkalt ressurssterk, med universitetsutdannelse og engelskspråklig. - *Skulle være i Norge i 2 uker – men 2 ukers ferie ble 3 års mareritt. Måtte søke asyl her under humanitært grunnlag* (pga at hun ble nektet å få fornyet studentvisum til USA hvor hun bodde og studerte, red tilføyelse). - *Det var ingen hyggelig opplevelse. Hvis du kom rett fra Iran, var det rett på hotell og penger fra sosialen, men jeg ble behandlet dårlig – virkelig som dritt. Du satt der på politiet i flere timer – og du ble behandlet så respektløs. Det var dobbeltmoralsk. Hvis du er ressurssterk, må du virkelig kjempe og du får ingenting.*

Rebecca fikk avslag på sine asylsøknader flere ganger og forble statsløs i Norge i tre år. Under neste punkt skal vi høre om at hun måtte snike seg inn på kirkeasyl for å lære norsk fordi hun ikke hadde råd til å gå på norsk kurs. Likevel hadde hun en ufravikelig pågåenhet og vilje til å gjøre det beste ut av situasjonen, når hun først var havnet i den.

Andre som ikke har vært i en så dramatisk situasjon som Rebecca og Amela, har likevel hatt sine "start-vansker".

Viktige år som går i vasken

Silvija skulle få fem vanskelige år i Norge etter at hun flyttet hit som 17-åring. - *Livet mitt i den første perioden var preget av savn etter Jugoslavia, familie og venner, savn etter en levemåte som ikke eksisterte lenger på grunn av politikk og krig. Jeg gikk fra en ganske intens livsstil, med matteskole og svømming og mange kjente og kjære rundt meg, til en livsstil der jeg ikke klarte å finne plassen min. Jeg savnet venner, universitetet var ikke spesielt spennende, og heller ikke min første jobb. Det ble også komplikasjoner i privatlivet. For lite 'action' og 'positive feedback' på alle fronter.*

Som vi nå vet, kom Silvija seg godt og vel opp av den kneiken hun var i den gangen, men hun er likevel opptatt av at dette var dyrebare år som kunne vært brukt mye bedre. Hun viser til en innsikt hun har fått av sin far, matteprofessoren; - *En ting som min far sa til meg, og som jeg nå tror på, er at den fremtidige verdien av det du*

[13] I forbindelse med at Amela leser gjennom sitatene, påpeker hun at professoren, Ole-Johan Dahl, virkelig er anerkjent fagmann og person og hun angir noen av hans meritter; Kommandør av Den Kongelige Norske St.Olavs orden, medlem av Akademi, har fått IEEE John von Neuman Medal (tilsvarende Nobel pris i informatikk) og A.M. Turing. - *Men det hjelper ikke hosUDI,* skriver hun.

investerer i din utvikling, faller eksponensielt med alderen. Det du investerer i deg selv når du er ung, får du så vanvittig mye mer igjen for i forhold til om du skulle prøve å gjøre det samme når du er femti. Og kanskje jobber du veldig hardt i fem år, men dette får du igjen i form av posisjoner og inntjening, men mest av alt spennende jobber. Jeg angrer at jeg rotet bort de fem årene jeg hadde problemer i Norge. Fordi akkurat de årene kunne jeg for eksempel jobbet i finanssmørøyet i London og dermed nå tjent millioner i dag. Den tiden du kan hyperinvestere i deg selv er mellom 15 og 25-30 år. Men det tenker man ikke på når man er 15 år.

Ikke bare fra et individperspektiv, men også fra et samfunnsperspektiv er det av vesentlig betydning at innvandrere raskest mulig kan finne seg til rette og begynne å fungere mest mulig optimalt. Også myndighetene er oppmerksom på dette og påpeker at det er visse aldersgrupper som er spesielt kritiske for å sikre en rask og vellykket integrering. Det vil derfor være mye å tjene på i iverksette tiltak som kan sikre en raskere integrering i samfunnet. I avslutningskapittelet skal vi foreslå noen slike. Men først skal vi se nærmere på hvilke konkrete utfordringer som var karakteristiske for *Topp 10*.

4. 2 Språket: Om å føle seg som et barn igjen

De færreste utlendinger kan norsk før de kommer hit. Noen har øvd seg litt på forhånd, for eksempel forteller **Kathryn** at hun hørte på lydkassetter i bilen etter at hun hadde fått en norsk kjæreste og de hadde bestemt seg for å flytte til Norge.
Om man ikke kan norsk, men i stedet behersker engelsk, kan man komme til å klare seg ganske bra sosialt sett fordi nordmenn flest snakker engelsk. Ikke alle er enige i at engelsk er en fordel, imidlertid. **Manuela** mener for eksempel at det kan virke som en slags sovepute. På spørsmål om det at hun kunne engelsk gjorde integreringen hennes lettere, skriver hun NEI (med store bokstaver) i et svar på epost. ”Det var om å gjøre om å unngå å snakke engelsk i begynnelsen. Det innebærer at man må tore å ”høres” enkel ut fordi man lærer seg et annet språk”.

Uten å kunne norsk, blir man lett stående på sidelinjen og får kun med seg deler eller bruddstykker av det som foregår. Også i arbeidslivet kan norsk være en forutsetning for å fungere optimalt, både faglig og sosialt.

Hva gjør det med selvfølelsen, når du ikke henger med i samtalen eller kan bidra med dine synspunkter på en slik måte at du får formidlet dine kunnskaper, ideer og innspill? Følelsen av å være ”litt dum”, eller ikke så smart som det de egentlig er, er blitt nevnt av flere som en spesiell utfordring.

Ellen mener at det viktigste valget hun tok her i Norge var å godta ganske tidlig at hun måtte lære norsk. Og fortsatt, etter mange år i Norge og på tross av at hun behersker språket meget godt, føler hun at hun har et forklaringsproblem, med hensyn til at norsk ikke er hennes morsmål; - *Uansett hvor lenge jeg har vært her, er det alltid noe jeg må forklare – hvis jeg ikke får gjort det, opplever jeg at folk tror jeg er kanskje litt dum? Og lurer på hva det er med språket… Man kan fra tid til annen føle seg litt barnslig – du føler deg ikke alltid like smart, for selv om du kunne sagt noe på en veldig elegant måte på engelsk, så får du ikke gjort det på samme måte på norsk.*

Kathryn fikk jobb i et internasjonalt selskap som har engelsk som sitt offisielle språk, men sier at det å kunne norsk likevel var veldig viktig, blant annet fordi prosjekter også ble kjørt på norsk. Hadde man karriereambisjoner, måtte man integrere seg på det lokale kontoret og da måtte man beherske norsk. En annen ting var at de manglende språkkunnskapene

påvirket personligheten hennes og gjorde at hun fremstod som langt mer kjedelig og taus enn det hun i virkeligheten var. - *I begynnelsen satt jeg mange ganger rundt lunsjbordet og sa ikke et ord. De må ha syntes at jeg var så kjedelig, men jeg prøvde å forstå de, og øvde meg. Det er en veldig frustrerende følelse, du føler at din intelligens og det hele er mye mindre. Følte at alle bidro bortsett fra meg, for jeg forstod ikke helt hva som foregikk, og det tok meg tid å tenke hvordan jeg skulle si noe og så var muligheten forbi. Men heldigvis gjorde jeg det bra nok i de tingene jeg gjorde, at de ikke sparket meg ut. Og så kom jeg opp på et godt nok nivå.*

Rebecca belaget seg også mye på engelsk og sier at alt var mye lettere i begynnelsen fordi hun kunne engelsk, men hun skjønte fort at hun måtte lære seg norsk om hun skulle få fullt utbytte av oppholdet. Imidlertid hadde hun ikke råd til å finansiere noe norskkurs, så hun måtte ty til drastiske virkemidler for å lære seg språket; - *Snek meg inn på kirkeasyl for å lære meg språk. Jeg hadde ikke råd til norskkurs. Men kjente en som var i kirkeasyl, og hun sa at hun hadde kusinen sin på besøk (jeg) og dermed gikk det greit. Hadde 220 timer med norsk.* Likevel mener Rebecca at mest norsk lærte hun da hun jobbet som drosjesjåfør for å spare penger til flygerutdannelsen sin, og i årene etterpå da hun byttet mellom å være drosjesjåfør i Oslo og pilot i USA.

Amela er også svært takknemlig for at hun kunne engelsk da hun kom til flyktningmottaket i Lakselv. Det hjalp henne til å bli kjent med naboer og folk i nærmiljøet. Hun forteller; - *I Finnmark er folk veldig grei og snill, de hadde forståelse, der var mange gamle mennesker som hadde vært flyktninger under andre verdenskrig, de ble flyttet til Oslo. De fortalte sine historier. Egentlig synes jeg det var mye bedre å være flyktning der enn det ville være i Oslo eller en annen stor by. Det er et lite samfunn hvor folk bryr seg om hverandre, og ville utnytte kompetansen (vår). Det kom to-tre personer med blomster og ønsket oss velkommen. De organiserte det slik at hver familie inviterte en familie fra flyktningmottaket. Slik at folk ble litt kjent.* Behovet for å kunne norsk ble imidlertid tydeligere etter hvert. Hun forsetter; - *For meg går det greit med engelsk, for alle kan engelsk, men når du tenker etter, trenger du norsk.* Særlig ble dette tydelig da hun begynte å arbeide i full stilling. - *Hadde gått på norskkurs, men det er noe helt annet å sitte i faglige møter og forstå terminologien. Så egentlig synes jeg det er litt rart at de ansatte meg. Alt foregår på norsk. Det var vanskelig for meg, men det gikk bra.*

4.3 Integreringsvilje

> ***Integrering:*** *Begrepet betegner målet om likestilling gjennom like muligheter, rettigheter og plikter til deltakelse for alle, uansett opprinnelse. Integrering brukes også om ulike samfunnsprosesser i retning av målet. Slike prosesser er sammensatte, foregår kontinuerlig, er sjelden helt konfliktfri og berører alle deler av befolkningen.*
>
> Kilde: UDIs årsrapport 2003, se også www.udi.no/ordliste.

Koblet opp til behovet for å lære norsk, er viljen til å integrere seg i det norske samfunnet. Kvinnene i denne studien mener at en slik vilje har vært en vesentlig forutsetning for deres suksess. Blant annet har de jobbet bevisst med å bygge nettverk og skaffe seg norske venner.

Manuela kom til Norge uten jobb, men med to små barn, en baby og en litt større som var i barnehagealder. Hun prioriterte å raskt begynne på språkkurs og fikk barna i barnehage på tross av at hun ikke hadde jobb enda. Men hun fant at barnehagen var et fint sted å bli kjent med nordmenn. - *Var fra første stund aktiv i forhold til å bygge*

eget nettverk, bl.a. gjennom å bli kjent med norske mødre – kom inn i et miljø blant foreldrene i barnehagen og begynte å bygge opp mitt eget nettverk. Norske mødre har vært et stort bidrag til min integreringsprosess.

Rebecca mener at 99 % handler om den enkelte og den viljen du har i forhold til å bli integrert. *– Vi kan begrense oss selv, eller være åpen. Tror det er opp til den enkelte hvor mye vi er villige til å bli integrert. Selv om jeg respekterer de som vil beholde sin kultur og sitt språk.* For sin egen del hadde Rebecca lyst til å blande seg og få norske venner. *– Det gav meg en identitet og motivasjon til å lære språket og lære om landet. Selv om jeg egentlig ikke skulle være her, lærte jeg norsk likevel.*

Spørsmålet om identitet og hva slags subjektive kategorier de ti identifiserer seg positivt med, avstedkom mange interessante reaksjoner. Mange uttrykte ubehag ved å bli plassert i en "bås" som for eksempel 'kvinne' og ville ha seg frabedt det. Samtidig er det mange som nevner at de er stolt over å ha klart seg så bra som kvinne i en mannsdominert verden, eller at det også er fordeler med å være en av få kvinner i en bransje eller miljø.

Noen er helt tydelig på at de har både en norsk og en utenlandsk identitet. **Vasiliki** mener for eksempel at barna hennes er 100 % norske og 100 % greske, og at dette er mulig fordi hun og mannen i alle år har drevet med parallell kulturutvikling i familien. *- Jeg har gjort min innsats for min kultur også i Norge, gjennom den gresk ortodokse kirke, den greske skole, jeg har gjort masse ting, selv om jeg ikke har hatt tid, fordi jeg følte jeg hadde en plikt vis-à-vis barna. Jeg ville ikke at de greske ting skulle bli svakere enn de norske. Så jeg var nødt til å engasjere meg selv om jeg ikke hadde tid.*

Å velge bort visse sider ved norsk kultur, for eksempel janteloven, er en strategi som er lettere tilgjengelig for en utlending enn for nordmenn, noe **Vasiliki** tar opp flere ganger i løpet av intervjuet. Hun kaller endog janteloven en "absurditet", sett fra et gresk perspektiv. *- Videre vil jeg trekke fram det antikke greske konkurranseidealet, ref. Den olympiske ånd. Vi blir også i dag i det greske samfunnet stimulert til positiv konkurranse, våre ambisjoner og mål blir roset av våre medborgere. Vi får anerkjennelse for vårt strev. Vi er aldri blitt opplært til å ta i bruk "Janteloven", en absurditet i vår greske kulturtradisjon.* Dette sitatet er et eksempel på hvordan en innvandret person på mange måter har et konkurransefortrinn i forhold til oss andre gjennom å kunne velge det beste fra to kulturer.

Utviklingen, slik den arter seg i Norge, utfordrer likhetsidealet som i stor grad har preget norsk samfunnsbygging og nasjonal selvforståelse i mange år. Utviklingen av et harmonisk flerkulturelt, flerreligiøst og verdipluralistisk samfunn er ikke mulig uten et visst innslag av konflikter og uenighet. Det er normalt. Uenighet kan dessuten skape dynamikk i samfunnet og bidra til nytenkning og positiv utvikling. Utfordringen er å ha gode demokratiske måter å håndtere uenigheten på.

Kilde: Stortingsmelding 49

Det er ikke tvil om at "janteloven" er et trekk ved norsk kultur som i liten grad appellerer til denne gruppen kvinner. Flere forklarer de problemene de har hatt i forhold til å få jobb med janteloven.

Janteloven

1. Du skal ikke tro du er noe
2. Du skal ikke tro du er like meget som oss
3. Du skal ikke tro du er klokere enn oss

4. Du skal ikke innbille deg at du er bedre enn oss
5. Du skal ikke tro du vet mer enn oss
6. Du skal ikke tro du er mer enn oss
7. Du skal ikke tro du duger til noe
8. Du skal ikke le av oss
9. Du skal ikke tro noen bryr seg om deg
10. Du skal ikke tro du kan lære oss noe

Aksel Sandemose, 1933
(Kilde: www.jusshjelp.com)

Ellen kom tilbake til Norge etter å ha fullført en mastergrad på MIT, et av de mest prestigefylte universiteter i USA, men i Norge var det ingen som så verdien i hennes kompetanse. Selv tror hun mye skyldtes janteloven: - *Det har noe å gjøre med jobbene du søker, sjefene anså meg som en trussel. Toppsjefene som var trygge, hadde ikke noe problem med det, men mellomlederne som var på vei å klatre oppover, var mer skeptiske. Det har noe med janteloven her. Det er alltid unntak, men jeg har følelsen av at du skal ikke tro du er noe, og du skal ikke legge merke til at andre er noe annerledes. Alle er jo like bra og det er jo flott, men alle har jo noe å tilby, og det er ikke alltid de tilbyr det samme.* Ellen illustrerer her hvordan janteloven, som kan virke som et sikkerhetsnett for dem som går inn i "normen" i norsk arbeidsliv, blir en hemsko for dem som skiller seg ut ved å "ha mer" kompetanse og formelle kvalifikasjoner enn andre.

Også **Rebecca** har opplevd å bli behandlet dårligere fordi hun var "ressurssterk". Vi har tidligere skrevet om hvordan hun ble behandlet dårligere enn andre asylsøkere fra Iran. Enda verre var den tre år lange prosessen for å få begynne på medisinstudiet her til lands. En prosess som endte opp med at hun måtte gi opp en drøm hun hadde hatt siden hun var liten jente; - *they made my life a living hell*, sier hun om det i dag. Etter å ha brukt år på å oppfylle kvalifiseringskrav som ble pålagt henne, og som eskalerte fra gang til gang, fikk hun til slutt klar tale fra den kvinnelige saksbehandleren: - *Du har utdannelse, du kan bruke den. Vi må gi plassen til de som ikke har noe.* Da skjønte Rebecca at hun aldri kom til å komme inn, uansett hvor mange flere språkkurs eller kvalifiseringskrav hun oppfylte. Det var en bitter opplevelse.

Ellen påpeker imidlertid at hun har opplevd miljøer som har en helt motsatt innstilling og viser blant annet til erfaringene fra IT-Fornebu, der var de virkelig ute etter den beste kompetansen. Hun mener også at det er andre tider nå;
- *Bedrifter begynner å skjønne hvor viktig det er å ha høy kompetanse og det var ikke så vanlig på den tiden.*

Anti-Janteloven

1. Du er enestående
2. Du er mer verdt enn noen kan måle
3. Du kan noe som er spesielt for deg
4. Du har noe å gi andre
5. Du har gjort noe du kan være stolt av
6. Du har store ubrukte ressurser
7. Du duger til noe
8. Du kan godta andre
9. De har evne til å forstå og lære av andre
10. Det er noen som er glad i deg

Kilde:
www.bearcy.com/janteloven.html

4.4 Kvalifiseringsutfordringer

Et "gammelt" problem i innvandringsproblematikken er i følge **Woon** som har en lang faglig karriere bak seg på feltet, hvor raskt eller lite raskt man klarer å få tatt i bruk den human kapitalen som utenlandske individer bringer med seg til landet. Det å få godkjent utdannelse og faglig kompetanse som er ervervet i andre

land, er i så måte en utfordring som bestemmer hvor raskt man kan komme seg videre i utdannelses- eller arbeidsmarkedet.

Woon har selv følt på kroppen hvor frustrerende det kan være å bli holdt tilbake fordi ens utdannelse fra et annet land/studiesystem ikke blir godkjent. Selv om hun hadde fullført et år som stipendiat på college i USA, kom hun ikke inn på universitet i Norge. Hun fikk beskjed om at hun måtte ha eksamen fra videregående skole først. Dermed måtte hun gå opp som privatist på videregående, noe hun brukte ett år på. Faren for å miste studenter som ikke orker å ta disse omveiene fordi de er både vanskelige og irrelevante, er noe som opptar Woon. Hun mener at dette er et tap, ikke bare for den det gjelder, men også fra et samfunnsperspektiv. Motivasjonen mistet imidlertid ikke Woon selv, som i en alder av 22 år kunne begynne på ex phil på Universitetet i Oslo. For henne opplevdes dette som veldig sent; - *Mine peers i Malaysia var ferdig med Bachelor. Da skulle jeg begynne!*

Ellen fikk også problemer med å få kvalifisert den amerikanske utdannelsen sin i det norske systemet. Selv om hun tok hovedfag i statsvitenskap på Universitet i Bergen, fikk hun ikke cand.polit graden fordi hun ikke hadde grunnutdannelsen fra Norge. Hun endte derfor opp med å reise tilbake til USA for å ta hovedfag også der. Hun forteller; - *Det var et problem å få godkjennelser alle steder. Min utdannelse i USA var ikke mye verdt her, og visa versa. Så da reiste jeg tilbake og tok masterutdanningen i USA.*

Som vi skal komme tilbake til, hjalp det ikke stort, hun fikk like store problemer med å komme inn i arbeidsmarkedet da hun var tilbake i Norge igjen. På den annen side skulle medstudenter fra M.I.T komme til å utgjøre en vesentlig nøkkel til Ellens inntreden i arbeidsmarkedet og senere suksess. Hun sørget for å selv skape det nettverket hun manglet i norsk arbeidsliv.

4.5 Om å få foten innenfor arbeidslivet – søkeprosessene

Noen få av de ti hadde skaffet seg jobb før de kom til Norge (Fatma og Kathryn). Men for de andre, skulle det vise seg vanskelig å få foten innenfor det norske arbeidsmarkedet.

Fra *Hidden Assets* studien, vet vi at ikke-vestlige kvinner tar lengst tid på å skaffe seg en jobb (Traavik, 2002). Dette bekreftes til en viss grad i den lille gruppen i vår studie. **Gülay**, for eksempel, gikk ut på sitt kull med topp karakterer (1.7 i hovedfaget), men måtte se sine kullvenninner få jobb en etter en, uten at det lyktes henne. Dette kom som et sjokk, og det var første gang hun virkelig ble konfrontert med at det å være utlending var noe spesielt. Som nyutdannet informatiker søkte hun over 80 stillinger før hun fikk jobb. - *Alle mine medstudenter fikk jobb med en gang. Jeg har aldri gitt opp fordi jeg visste at jeg var en av de beste (fikk 1.7 i gjennomsnitt i hovedfaget). Og jeg stolte hele tiden på min flerkulturelle bakgrunn som jeg regnet som en klar gevinst hele tiden. Men jeg innså da jeg søkte jobb at jeg måtte bli mer realistisk, hva er det som skjer, alle mine venner fra informatikk, jenter der, de fikk jo jobb en etter en, så var det jeg, oops, jeg fant jo fortsatt ingen jobb! Så da skjønte jeg faktisk alvoret og det var ikke lett. Da skjønte jeg at mitt navn stod der, et utenlandsk navn stod der. Det hadde ikke betydd så mye i studentmiljøet, men når jeg skulle ut i arbeidslivet, så var det fryktelig. Det var veldig slitsomt og 1. gang jeg møtte veggen. Det hadde jo vært oppover hele tiden; det ene universitetet etter det andre, den ene graden etter den andre og gode venner… Men nå var det annerledes!*
Det var nedgangstider i IT-bransjen i 90-91, så det var litt av årsaken til at det gikk som det gikk med meg, litt da, ellers vet vi jo hvorfor…

Manuela var jurist og hadde satset på å spesialisere seg i internasjonal EU-rett før hun flyttet til Norge med sin norske ektemann fordi hun trodde Norge skulle komme inn i EU. Den antakelsen bommet hun på, og det skulle vise seg at bakgrunnen hennes ikke var spesielt etterspurt her til lands. Det ble ikke lett å få jobb, men hun gikk svært systematisk frem for å skape en jobbmulighet for seg selv. Først måtte hun imidlertid innse at hun ville ikke få noen ting "gratis". - *Da jeg kom til Norge, skjønte jeg at dette kom til å bli vanskelig. Er ikke oppdratt til å tenke at dette kommer til å bli lett, men da skjønte jeg at det i hvert fall kom til å bli vanskeligere enn jeg hadde trodd.*

Ok, så det første Manuela gjorde var å innstille seg på at det ville bli vanskelig og at hun måtte - *måke veien selv*. Deretter fulgte hun en oppskrift som i ettertid ser slik ut:

- Utforsking av egen profil, sterke sider og ambisjoner
- Utforsking av arbeidsmarked og muligheter
- Skrittvis oppbygging av kompetanse og nettverk
- Språkskole, språktester
- Oversettelse av papirer
- Utviklet søknadsbrev, CV, osv
- Videreutdannelse
- Jobberfaringer
- Tok egne initiativ i forhold til potensielle arbeidsgivere. Laget prosjekt, skaffet penger og solgte inn overfor potensiell arbeidsgiver
- Søkte jobber
- Prioriterte å komme inn i arbeidsmarkedet, var ikke kravstor i forhold til type stilling (har ikke lett etter drømmejobben), stillingshjemmel (tok kortaidsengasjement) osv

Manuela understreker at en slik skrittvis posisjonering har vært mulig fordi det var økonomisk handlingsrom i parforholdet og fordi hun hadde en ektemann som støttet behovet for å "reinvestere i hennes kompetanse og utvikling. - *Du vet,* sier hun, *det er et tapsprosjekt å ha en internasjonal ektefelle. Det var vilje og evne til å prioritere (relativt sett høye) utgifter til barnehage på tross av at jeg hadde ingen eller begrenset inntjening. (Jeg hadde full barnehage selv om jeg ikke jobbet fullt).* Så føyer hun til; - *På den annen side har utenlandske kvinner sjelden studielån… det er jo en fordel.*

4.6 Hardt arbeid

Rebecca lærte seg fort at det var hardt arbeid som skulle til for at hun skulle nå sine mål. Da hun endelig gav opp drømmen om å bli lege, skaffet hun seg en ny og tilsynelatende uoppnåelig drøm. - *Fant ut at jeg ville bli profesjonell flyger og fant en skole i USA hvor jeg kunne komme inn. Men da måtte jeg spare 120 000 kroner først. Klarte det på 8 måneder ved å jobbe døgnet rundt som drosjesjåfør.* Også senere i karrieren, da hun etablerte sin egen virksomhet, Bagel & Juice, jobbet hun døgnet rundt. - *Nå skjønner jeg ikke at det var fysisk mulig – at jeg var så gal, at jeg orket (jobbet noen ganger i 17 timer i strekk).*

Vasiliki beretter også om hardt arbeid som virkemiddel for å nå sine karrieremål, men mener at hennes fokus på å kombinere familie med karriere, har bidratt til å styrke begge tingene. - *Jeg må si at ambisjonene mine var alltid å kombinere arbeid og familie med tanke på at det ene skulle støtte og styrke det andre.*

Vasiliki er forøvrig opptatt av at hardt arbeid må anerkjennes og belønnes, noe som ikke alltid er tilfellet, verken i forskningsverden generelt eller for hennes del spesielt; - *Hardt arbeid og alt man ofrer må belønnes med at man får anerkjennelse på en eller annen måte senere. Det skulle være ideelt å bli betalt for hver time, men slik er dessverre ikke forskningsmiljøer noen steder. Jeg har jobbet hardt i alle år for å oppnå de*

tingene som jeg har ønsket både for familien og faglig. Tingene har gått fremover, men med forferdelig mange slags hindringer. Påfallende nok gjelder dette årene etter at jeg giftet meg med en nordmann og etter at jeg bestemte for å søke faste stillinger. Det var jo først da jeg ble en konkurrent i det norske legemiljøet. Det har kostet mye å være tålmodig og stå på for mine valg og planer. Men jeg har oppnådd en god del av det jeg ville.

Også **Fatma** er en trofast tilhenger av hardt arbeid. Hun sier; - *Min strategi har vært hardt arbeid. Og at jeg har vært på rett sted til rett tid. Vil gjerne være en inspirasjon, for mine to barn i det minste, vil at de skal skjønne at det å jobbe hardt, er det som skal til.* Hun forteller videre at hun alltid har holdt seg à jour faglig. - *Har hatt tilgjengelig den siste kunnskapen, det er det som gjør at jeg holder koken (på tross av at jeg er 59 år). Det krever ganske mye for det må du gjøre i tillegg til jobben, unger og alt mulig.*

4.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi fått innblikk i hvordan det var å komme til Norge som utenlandsk, og særlig med tanke på å komme inn i arbeidslivet. De 10 har hatt ganske forskjellig utgangspunkt for å komme til Norge, og erfaringene deres gjenspeiler dette. Som Amela påpeker, det er noe ganske annet å komme til Norge som stipendiat enn det er å komme som flyktning. Hun har grunnlag for å sammenligne for hun har opplevd begge deler. Selv om noen fikk det tøffere enn andre, er det et fellestrekk at den største utfordringen var språket. Det å føle seg som et barn igjen uten evne til å formulere sine meninger og formidle sin kompetanse, er definitivt en utfordring som krever sitt mot og trygghet. Alle kunne imidlertid engelsk og de fleste følte at det var til stor hjelp. Men alle er enige om at det å beherske norsk synes å være en forutsetning for å fungere effektivt både på jobb og sosialt.

Den positive nysgjerrigheten til Norge og viljen til å bli integrert i det norske samfunnet er også noe de ti har til felles. Selv Rebecca som egentlig bare var på "gjennomreise", skjønte raskt at hun ville ville dra nytte av å lære om kulturen og få norske venner.

Et par var heldige og hadde jobbtilbud allerede før de kom, mens andre hadde større problemer med å komme seg inn i arbeidsmarkedet. Igjen blir vi slått av denne enestående evnen til å hele tiden lete etter løsninger og være ydmyke i forhold til egen situasjon. Det å ta en jobb langt under eget kompetansenivå er en strategi flere benyttet. Noen hevder at janteloven setter en stopp for dem som skiller seg ut med mer utdannelse og mye kompetanse når de søker jobber i norske virksomheter. Andre viser til at gode resultater ikke hjelper hvis du har et langt og utenlandsk etternavn. En måtte søke 80 jobber før hun fikk et jobbtilbud, enda hun var blant de beste på kullet sitt.

Det å arbeide hardt og ikke miste motet på tross av tilbakeslag eller omveier, er en strategi som går igjen blant de ti. Noen sverger til ufravikelig målrettethet, mens andre har en mer skrittvis og intuitiv tilnærmelse.

Kapittel 5

Vendepunktet – karrieren skyter fart

Når man skal utforske hva som har skapt den suksessen de ti kvinnene i dag opplever, er det i realiteten et mylder av mulige forklaringsvariabler. Det kan være små og store beslutninger, tilfeldigheter, at de har vært på rett sted til rett tid, eller møter mellom mennesker som oppstår av mer eller mindre forklarlige grunner. For å rydde litt i hvilke faktorer som det bør rettes søkelys mot og hvilke vi skal la ligge, har vi benyttet et virkemiddel fra filmverdenen, nemlig vendepunktet. I et filmmanus representerer vendepunktet der historien tar en overraskende vending. Det er når noe skjer som publikum ikke hadde forventet eller som skaper en dramatisk vending i historien. Under intervjuet spurte vi kvinnene om de hadde opplevd slike vendepunkter der deres historie tok en overraskende retning. Vi var spesielt opptatt av vendepunkter som har hatt betydning for den suksess de i dag opplever.

Ikke alle passer inn i en slik forklaringsmodell. For noen har utviklingen vært mer skrittvis og kontinuerlig. For andre passer den veldig bra. I dette kapittelet skal vi beskrive noen av de vendepunktene som har hatt betydning for at man tok en ny retning, lærte noe viktig, og/eller førte til en betydelig karriereutvikling for den enkelte.

5.1 På randen av utbrenthet

Til slutt blir du rett og slett lei av det, av å være en snill og flink pike som smiler mens du brenner ut. **Sivlija**
Som tidligere nevnt, har kvinnene hatt med seg i bagasjen en vilje til å jobbe hardt og mye. Men for et par av kvinnene, ble det tydelig at det ikke var et slikt liv de ønsket, eller som gav de forventede resultater. Dermed ble de motivert til å gjøre nye valg for i neste omgang å få bedre uttelling og et liv mer i tråd med sine verdier og sitt bidrag.

Silvija forteller her om hvor hardt hun jobbet for sin arbeidsgiver, uten at hun fikk tilstrekkelig anerkjennelse eller betaling. Den harde jobbingen var i ferd med å gjøre henne utbrent. Hun advarer mot **flink-pike syndromet**: - *Jeg holdt de første javakursene i Norge. Det kom masse folk fra forskjellige store firmaer og velkjente utviklingssteder. Jeg var flink faglig, jobbet veldig hardt; og kursene hadde veldig bra respons. I lang tid var dette en av de mest synlige og lønnsomme tjenestene arbeidsgiveren min hadde. Allikevel var det andre som ble forfremmet og som fikk høye lønninger. Og til slutt blir du rett og slett lei av det, av å være en snill og flink pike som smiler mens du brenner ut. For du prøver så innmari hardt å gjøre alt riktig, men samtidig er du ikke flink nok til å kreve det som da følger med. Du tilpasser deg og du absorberer, helt til du absorberer så mye at du enten knekker sammen eller sier opp. Det flink-pike syndromet er ikke arbeidsgivere flinke til å*

kjenne igjen tidsnok, tror jeg. Og heller ikke de flinke pikene, selv om det er deres ansvar også. Jeg håper og tror at jeg har lært nå, jeg er mye flinkere til å passe på meg selv og andre samtidig som jeg får jobben gjort.

Silvija tok grep, sluttet i jobben og skaffet seg en topp utdannelse og ytterligere arbeidserfaringer som har gjort at hun har kommet opp på et helt annet nivå, både prestigemessig og lønnsmessig i forhold til den gang hun nøyde seg med å være *flink pike*.

- *Jo da, jeg har hatt noen vendepunkter*, bekrefter **Kathryn** når hun får spørsmål om det under intervjuet. - *Det som skjedde i 1999. Kom hjem fra en reise en kveld og gikk inn og så på min lille datter som var 3 ½ år gammel og jeg bare begynte å gråte. Jeg var utbrent, hadde vært på reise 4 dager i uken. Jeg var ikke happy.* Kathryn presiserer at hun opplevde en mild form for utbrenthet, men ille nok til at hun innså at noe måtte forandres, at hun ikke kunne forsette slik. I løpet av et par måneder bestemte hun seg for å slutte og sa opp jobben sin. Hun gav slipp på ambisjonen om å bli partner i det prestigefylte firmaet, men beslutningen skulle vise seg å åpne opp en ny og fantastisk mulighet. Episoden gav Kathryn motivasjon til å finne en ny jobb og hun tok kontakt med det firmaet hun nå er medeier i, hvor hun i dag har en jobb hun mener må være den beste av alle. I tillegg har hun en mer tilfredsstillende kombinasjon mellom jobb/privatliv. – *Jeg jobber fortsatt hardt, men jeg er hjemme til middag de fleste dager, bortsett fra når jeg er ute og reiser. Setter mer grenser nå og ser faresignalene. Det er viktig å være ærlig med seg selv.*

Livstruende sykdom

To av kvinnene forteller at de har vært utsatt for livstruende sykdommer, men at dette i realiteten har dreiet livet i en positiv retning.

Ellen forteller om hvordan et helt spesielt vendepunkt gav henne motivasjon til å forfølge sin "misjon" og gjøre det til en karriere. - *Fikk blodpropp i benet for 10 år siden. Da døde jeg nesten. Og det endret livet mitt ganske dramatisk. Men det er en bra ting, for når du har en sånn tøff opplevelse, føler du at du får en ny sjanse og da begynner du å se på livet litt annerledes enn du gjorde før. Hele perspektivet endret seg. Det ble viktig for meg å finne en misjon (etter å ha lest og blitt inspirert av Victor Frankl). Jeg var jo alltid interessert i det med u-landspolitikk, for internasjonal politikk har veldig mye med u-landsproblematikk å gjøre. Har alltid sammenlignet u-land og Norge. Så jeg behøvde ikke ha noen blodpropp for å skjønne det.* Hendelsen satte imidlertid gang en prosess som ledet Ellen i retning av den virksomheten hun i dag er styreleder for og som hun har bidratt til å gründe; et u-landsprosjekt som bistår fattige kvinner til å bli forretningsdrivende og tjene penger innenfor telefoni. Dette er u-hjelp basert på forretningsprinsipper snarere enn såkalt "donor aid". Dermed kan Ellen slå to fluer i en smekk, hun bidrar med u-hjelp basert på forretningsmessige prinsipper, samtidig som hun selv kombinerer de to i den virksomheten hun er styreleder for og markedssjef i.

Også **Fatma** har brukt sykdom som en positiv kraft. - *Har hatt mange kriser i mitt liv, både store og små. Men har evnen til å snu motgang til medgang. Da må du reformulere måten du sjøl er på og hvordan omverdenen oppfatter deg. Nylig hadde jeg en krise; jeg fikk en dødelig sykdom, kreft. Enten kunne jeg sette meg ned og gi opp (være veldig forsiktig og ikke påta meg noe risikabelt). Men det er ikke min strategi. Nettopp fordi jeg har den sykdommen er det viktig å få realisert meg fortest mulig.*

Fikk profilert topplederjobb

Men det viktigste vendepunktet for **Fatma** kom muligens da hun søkte på og fikk jobben som direktør for utbyggingen av Gardermoen. Da kom hun i offentlighetens søkelys, i en tung stilling i et nasjonalt prosjekt. – *Visste ikke hvor stort det var*, kommenterer hun på spørsmål om hvordan hun kom på å søke jobben. Mye av suksessen tilskriver hun evnen til å rekruttere folk som var – *helt forskjellige fra meg.* Gjennom å bygge hensiktsmessige team med bakgrunn i styrkene til folk, fikk hun en effektiv organisasjon raskt opp å stå. I rollen som toppleder fikk hun også rik anledning til å markedsføre mangfold. – *At jeg er kvinne og innvandrer har vært min strategi, ikke som et handikap, men snu det til at det blir en ressurs. De tingene har jeg brukt helt bevisst i mitt arbeid. Det at jeg ser ting annerledes, at det er min styrke.*

5.2 Skifte karriereperspektiv

For noen av kvinnene, har det vært helt riktig å ikke gi opp sine mål på tross av eventuelle tilbakeslag eller omveier. For andre har det imidlertid vist seg å bli et ~~viktig vendepunkt at de har gitt slipp på~~ sine tidligere mål, ambisjoner og/eller karriereperspektiver.

Et eksempel på det siste er **Manuela**. Hun var utdannet jurist fra Frankrike og var innstilt på å få seg jobb innen juss da hun flyttet til Norge. Imidlertid var det først når hun skjønte at hun faktisk kunne søke på og få jobber hvor jussen ikke hadde en sentral rolle at hun fant sin rette plass i et jobbperspektiv. - *Var i utgangspunktet orientert mot det å være jurist og søke jobber som hadde juss som kjernekompetanse, men oppdaget plutselig at jeg kunne søke jobber som ikke krevde jussbakgrunn. Da åpnet mulighetene seg opp!* Plutselig innså Manuela at det var samfunnsengasjementet som var sentralt for hennes karrierevalg, det var jo det som hadde ført henne til jussen. – *Tenkte at det å være jurist er bare en utdannelse – det viser bare at jeg har en høyere utdannelse. Hadde vært veldig juridisk orientert, og så åpnet jeg perspektivet. Det gikk opp for meg at jeg kunne søke på jobber som ikke krevde juridisk utdannelse.*

Manuela tok videreutdanning innen spesialpedagogikk og studerte på kveldstid. I etterkant har hun vært med på å bygge opp Senter Mot Etnisk Diskriminering (SMED) og således vært en innovativ bidragsyter innen integrering, migrasjon og flyktningspørsmål i norsk sammenheng. Hun er i dag assisterende direktør i UDI, den sentrale etaten i utlendingsforvaltningen i Norge.

Rebecca måtte legge fra seg målet om å studere medisin etter å ha gjort gjentatte forsøk på å komme inn som asylsøker. Da var hun så langt nede at hun vurderte å ta sitt eget liv. Hun forteller; - *Jeg hadde oppnådd så mye – og så falt jeg helt tilbake. Hadde vært så målbevisst på at jeg ville bli lege, da jeg skjønte at det var umulig, klarte jeg ikke å se hva annet jeg kunne gjøre.* Etter en stund klarte hun imidlertid å finne tilbake til sitt løsningsorienterte selv. - *Tenkte at hvis det skulle bli en annen utdannelse, måtte det være noe helt annet.*

Hun bestemte seg for å bli flyger og etter hvert reiste hun tilbake til USA og tok alle nødvendige flysertifikater i rekordfart (på 4 mnd sammenlignet med 1-2 år som er vanlig). I en 6-års periode pendlet Rebecca mellom drosjekjøring i Norge og jobben som flyger i USA hvor hun etter hvert også skaffet seg flyinstruktørsertifikat. Hun samlet 2500 flytimer og oppnådde ATP (Airline Transport Pilot), noe som ikke mange kvinner har.

Men et nytt vendepunkt skulle forandre livet hennes like dramatisk igjen. Det kom da hun etablerte sin egen virksomhet, American Bagel Company, i 1995, et prosjekt hun i utgangspunktet satte i gang basert på - *en naiv forestilling om hvordan*

jeg kunne tjene litt penger. Men etter hvert så jeg at jeg måtte velge, virksomheten krevde at jeg gikk inn i det 100 % og plutselig ble flygingen lagt på hyllen. Det markerte starten på en ny epoke i livet hennes som gründer og medeier av en rekke spisesteder.

5.3 Når noen tar sjansen på deg – sjefer og andre støttepersoner

Vendepunktet har for noen vært i form av en sjef eller arbeidsgiver som har gitt vedkommende en fair sjanse i ansettelsesprosessen og ansatt dem. **Gülay** måtte eksempelvis søke 80 jobber før hun møtte på en slik sjef. - *Han som kom til å være min sjef, var åpen og fordomsfri og et greit menneske. Det andre var at han som var hans sjef igjen – han var mindre fagkyndig. I intervjuet spurte han hvilken bok jeg leste og jeg svarte "Dinas bok". Og han var fra Nord-Norge og leste Wassmo, yezz. Han sa det etterpå. Så det må ha betydd litt. Selv om det ikke burde ha betydd noe det hele tatt. For den jobben jeg skulle gjøre var programmering og systemarbeid!*

Senere i intervjuet, når hun blir spurt om betydningen av nettverk, forteller Gülay at hun har hatt stor glede og utbytte av sitt såkalte "kolleganettverk". Hun forklarer; - *Når det gjelder meg og nettverk, har jeg hatt gleden av å ha et vennenettverk, et sånt kolleganettverk fordi vi sluttet sammen og bestemte oss for å starte noe nytt sammen. Det var en gruppe med mennesker – den minste kjernen i den enheten vi startet var 4. Som var kollegaer og venner. 3 gutter og jeg.*

Også når hun blir spurt om hvilke råd hun har til andre utenlandske ungdommer som kommer til Norge, vektlegger Gülay betydningen av vennskap; - *Prøv å være ordentlige venner. Skaff deg noen gode venner som du er glad i og som du vet er glad i deg.*

Av støttepersoner, berømmer **Woon** sjefen som ansatte henne, og som senere støttet hennes litt utradisjonelle måte å være byråkrat på. Hun forteller; - *Så søkte jeg en fast stilling i innvandringsavdelingen i KRD – jeg trakk opp en prosjektsøknad og så fikk jeg den jobben. Og det var min break. Det handler om den sjefen som ser deg, som tar den "leap of faith". Jeg ser det nå i ettertid, at det krevde noe av ham. Å velge meg.* På spørsmål om å utdype nærmere kommer Woon inn på språket. - *Jeg snakket norsk, men i et departement er skriftlighet dyd nr. 1. Men jeg elsket språk og jeg skrev hver dag. Og hadde en sjef som var veldig opptatt av språk. Men jeg skriver så mye at jeg skriver bedre enn mange nordmenn gjør. Når jeg skrev kronikker, jobbet jeg veldig mye med språket.*

Senere i intervjuet kommer hun inn på hvordan den samme sjefen støttet hennes litt uvanlige måte å være byråkrat på; - *Jeg var en uvanlig byråkrat. Det var det at jeg skrev (som privatperson og som sosialantropolog), at min sjef tillot det og at han stod opp for meg der (jeg hadde mange hatter). Jeg vet at departementsråden ikke var så glad for det.*

Faglige veiledere, aktive, respekterte, reflekterte, rettferdige lærere, og mentorer har spilt en stor rolle for **Vasiliki,** både i form av å formidle kunnskap, kontakter, stipendier og som støttespillere mer generelt. - *Jeg har vært heldig som har fått arbeide sammen med anerkjente lærere og personligheter, og er blitt veldig godt kjent med mange av dem. Senere og fortsatt i dag er de mine samarbeidspartnere, trofaste venner og støttespillere, både her i Norge og i utlandet.* Den ene professoren hennes referer hun til som "en far for meg som har støttet meg enormt". Vasiliki kom for øvrig til Norge delvis fordi en av veilederne/professorene hennes hadde jobbet i Norge tidligere og kjente til senteret på det norske sykehuset. Et godt

eksempel på hvordan et norsk fagmiljø med internasjonale relasjoner er et konkurransefortrinn med tanke på å tiltrekke talentfulle fagpersoner til Norge.

Ellen er opptatt av hvor viktig det er for utenlandske mennesker å skaffe seg nettverk blant nordmenn. Dette fordi nordmenn flest har et nettverk og bruker det aktivt i rekrutteringssammenheng. - *Nettverk er viktig – så lenge du kjenner noen som kan anbefale deg. Det er et lite land, dette her, de fleste kjenner noen som kjenner noen. Hvis du er norsk, så har du jo det ganske innebygget i systemet. Hvis du ikke er vokst opp her, så har du et problem. For det er ikke så anonymt her. I USA er det anonymt. Ingen kjenner jo noen der.*

Det var da Ellen tok saken i egne hender. Hun tok initiativ til å starte opp et nettverk som senere skulle vise seg å få stor betydning for hennes fremtidige suksess. - *Da jeg kom til Norge, prøvde jeg å finne jobb og gikk på alle kursene. Så startet jeg MIT-klubben i Norge. I den er alle tidligere studenter ved MIT og det er jo et veldig anerkjent universitetet hvor folk som har gått der har endt opp i ganske gode stillinger. I det nettverket har jeg både direkte og indirekte stort sett fått mine stillinger.*

Amela fikk også utbytte av sine norske relasjoner da hun og familien (ektemannen var nå kommet etter til Norge) bestemte seg for å flytte til Oslo. De trengte en leilighet, men det skulle vise seg ikke å bli så enkelt. - *Når du sitter i Alta og er utlendinger og har et kjempelangt etternavn, er det umulig å få en leilighet. Men det er en venninne av meg som er norsk og hun klarte å ordne det – hun kjente en som skulle leie ut leilighet og bare ringte til oss og sa at hun hadde funnet leilighet til oss.*

Dermed dro familien til Oslo, på tross av at det egentlig ikke var lov å flytte fra en kommune til en annen uten å ha jobb først. Heldigvis gav risikoviljen resultater. Det var gode tider innen informatikk, Amela ble innkalt til mange jobbintervju og fikk raskt et jobbtilbud som hun opplevde som kjempebra. - *I jobbintervjuet spurte de meg hva slags lønn jeg forventet, og jeg sa at jeg forventet høy lønn for jeg har høy utdannelse og erfaring, jeg har jobbet med det og det. Så de tilbydde meg virkelig høy lønn! Mannen min sa at jeg var fullstendig gal, - kunne du sitte der uten penger og si at du forventet så mye i lønn. Men det gikk bra. Det var heldigvis mangel på folk og jeg hadde flaks.*

Når Amela reflekterer videre omkring det å finne en jobb (i realiteten tok det henne 2 år etter at hun kom til Norge som flyktning), er hun opptatt av at det er like viktig at du som arbeidstaker finner den rette matchen til deg, som at arbeidsgiveren må finne den rette match til dem. I søkeprosessene når hun ikke fikk gjennomslag, trøstet hun seg med at de som ikke kunne se hennes potensial, heller ikke var verdt å jobbe for.

5.4 Stipendier – en nøkkel til suksess for de smarte?

I og med at flere av de 10 har en akademisk bakgrunn, er det kanskje ikke overraskende at stipendier har vært en vesentlig strategi for flere av dem. I de akademiske miljø er stipendier ikke bare et virkemiddel for å bidra til at de som ikke har økonomisk mulighet til det, skal kunne studere, men også en måte å sikre at det blir gjennomført grunnforskning (hovedfag og doktorgradsstipendier), internasjonal forskningsutveksling, kvalifisering til doktorgrad eller som professor, eller støtte til annet forskningsarbeid.

Stipendieordninger og utvekslingsprogram har vært sentrale for karrieren til minst halvparten av de ti. I noen tilfeller er det norske stipendier, i andre tilfeller er det internasjonale stipendier eller utvekslingsprogram og/eller stipendier fra

moderlandet. Stipendiene er i noen tilfeller tildelt på bakgrunn av akademiske resultater eller rangeringer, men i andre tilfeller kan det være en godt begrunnet søknad som har vært utslagsgivende.

Noen har fått flere ulike typer stipendier. **Woon,** for eksempel, fikk først et stipendium for å studere i USA fra et amerikansk college, og senere et Rockefeller stipend for å forske i New York sammen med en anerkjent professor. Hun forteller om hvordan hun gikk frem;
- Kom med på en eksklusiv konferanse som eneste i Norden og der traff jeg en fantastisk professor som jeg bare falt for. Og tenkte; han har jeg lyst til å jobbe sammen med. Etter mye fotarbeid, fikk jeg fri med halv lønn fra KRD og med stipend fra Lånekassen og med et stort Rockefeller stipend. Så kom jeg til New York i USA i ett år. Vi skrev noe sammen og det er på pensum på Harvard. Det er jeg kjempestolt av.

Vasiliki kom til Norge som "statsstipendiat" fra Helles. Hun kunne velge mellom de tre Skandinaviske landene, men valgte altså Norge. Stipendiet fikk hun som første person i Hellas, utvidet ytterligere ett år slik at hun finansierte de første to årene i Norge gjennom det. Senere har hun skaffet finansiering til en rekke forskningsprosjekter, hun har spesialisert seg videre og kvalifisert sin kompetanse i form av doktorgrad nummer to.

Fatma fikk to stipendier mens hun studerte arkitektur i Nairobi, og hadde studieopphold både i England og i København som ble finansiert av stipendier.

Silvija har fått flere stipendier for å kvalifisere seg som forsker og ta

doktorgraden, og for å finansiere forskningsopphold i utlandet.

Vi har tidligere beskrevet **Amelas** 1. møte med Norge som kom via et forskningsstipendiat da hun var hovedfagsstudent i Sarajevo. Senere ble hun doktorgradsstipendiat ved institutt for informatikk på UIO.

5.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi beskrevet noen av de vendepunkter som førte til at kvinnene gjorde nye valg eller fikk et gjennomslag i forhold til å komme nærmere de mål og ambisjoner de hadde for seg selv. I noen tilfeller var disse vendepunktene helt konkret, som en sykdom eller en skjellsettende opplevelse. For andre handlet det om å møte den sjefen som gjorde en "leap of faith" og ansatte dem på tross av språkproblemer eller haugevis av andre søkere de kunne ha valgt. Noen fikk anbefalinger fra venner eller veiledere, og skapte seg dermed den nødvendige tillit de ikke ellers hadde hatt blant nordmenn som gjerne vil ha en anbefaling før de leier ut en leilighet til en innvandrer, eller ansetter dem i stillinger.

Å skifte karriereperspektiv skulle være seg som en døråpner til nye og fantastiske muligheter for flere av kvinnene. Men det var ikke like lett for alle å gi slipp på de drømmer og ambisjoner de hadde hatt for seg selv. Evnene til å snu motgang til medgang, er et kjennetegn ved kvinnene. Og til å benytte smarte løsninger, som for eksempel stipendieordninger.

Kapittel 6

Suksesstrategiene

I dette kapittelet skal vi oppsummere de strategier som antas å kunne forklare den suksessen de ti internasjonale kvinnene i vår studie har hatt i det norske arbeidsmarkedet.

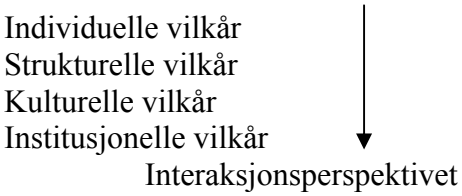
Her må det påpekes at vi ikke tar mål av oss om å angi en endelig "fasit", men snarere å gjengi en form for "snapshot" av den informasjon som er blitt innhentet i løpet av prosjektet. Det kan være relevant informasjon som er utelatt, enten bevisst eller ubevisst. Det kan også være informasjon som er blitt innhentet, men ikke vektlagt i analysearbeidet eller oversett av forskeren. Som en kvalitetssikring, vil vi likevel vise til at alle intervjuobjektene har blitt presentert oversikten over de mest sentrale strategier som ble utarbeidet etter intervjuet med dem, og har hatt anledning til å føye til og korrigere informasjon dersom de mente at det var nødvendig. Vi må derfor kunne anta at de strategier som presenteres i oversikten anses som rimelig treffende av intervjuobjektene.

Når det gjelder bruken av begrepet "strategi", kan det også være nødvendig med en avklaring. En vanlig fortolkning av begrepet strategi er at det ligger en form for bevisst planlegging bak (utformingen og/eller implementeringen). Det er ikke en slik fortolkning som er benyttet her. I mange tilfeller er ikke de handlingene som er blitt skildret oss bevisste, men tilfeldige og/eller intuitive. Det kan ha vært snakk om å gjøre det rette valget av mange mulige valg uten omstendelige vurderingsprosesser. Også målet kan ha vært uklart, på individnivå. Likevel har valgene eller handlingene skapt et resultat som i den kollektive bevisstheten og i henhold til de politiske målsettingene, er svært ønskverdig, nemlig en vellykket integrering av innvandrete individer i norsk arbeidsliv. Strategier, uten dette bevisste, planmessige innslaget angir dermed hvilke metoder eller teknikker som virker (best), og som fører en til et mål. En annen måte å si det på er at strategiene er de "metoder" eller "virkemidler" som kan forklare noe om hvordan kvinnene i denne studien har lykkes i å integrere seg i det norske arbeidslivet ("målet").

6.1 En overordnet modell

Fra kvinner og ledelseslitteraturen kan vi hente inspirasjon til en modell som sammenfatter årsaksforklaringene (strategiene) på ulike analysenivå. Drake (1995) viser at feltet har utviklet seg med ulike foki. I startfasen dominerte individuelle årsaksforklaringer og innfallsvinkelen var typisk følgende underliggende spørsmålsstilling: Hva er det ved kvinners valg, preferanser og behov som kan forklare den lave andelen kvinnelige ledere? Etter å ha kommet frem til ulike årsaksforklaringer som: utdanningsvalg (kvinner velger utdannelser som ikke fører til lederjobber), selvtillit (kvinner undervurderer sine egne mestringsevner), og lignende, ble tiltakene designet for å få kvinner til å endre valg, atferd og holdninger. Imidlertid fant man

raskt ut at det ikke var tilstrekkelig at kvinner endret atferd fordi det var så mange andre forhold som påvirket hvem som ble ledere. Dessuten ble det også tydelig at kvinners atferd og valg ikke kunne sees uavhengig av de omgivelser de fungerte i. Dermed ble fokuset rettet mot omgivelsene og mot institusjonelle forhold; som for eksempel lovgiving som sikret likestilling i arbeidslivet, barnehageutbygging og permisjonsrettigheter. Tiltakene ble innrettet slik at de skulle bøte på de reelle og opplevde hindringene. Deretter ble fokuset rettet mot organisasjoner og strukturelle mekanismer som karriereveier, interne arbeidsmarkeder og minoritet/majoritetsproblematikk. Man innså at det ikke nyttet å jobbe med kvinners holdninger eller utbygging av barnehageplasser, om ikke de interne arbeidsmarkedene i bedriftene var designet slik at de funksjonene kvinner typisk innehar, ledet til lederstillinger. I neste omgang ble fokuset rettet mot de usynlige mekanismene i organisasjoner, og begrepet *glasstaket* ble lansert. Senere kom kulturprosjekter som var fundert i det faktum at kvinner forlot eller valgte bort organisasjoner med en kultur de ikke kunne trives og fungere effektivt i. Til slutt endte man opp med en forklaringsmodell som inneholdt alle elementene; det var ikke tilstrekkelig å fokusere på enten det ene eller det andre, man måtte ha et såkalt interaksjonsperspektiv og innrette tiltak på alle nivå og helst samtidig.



Figur. 6.1 Forklaringsmodell, kvinner og ledelse

Med bakgrunn i disse erfaringene, er det naturlig å tenke seg at årsaksforklaringer befinner seg på følgende nivå.

A. **Individet:** Personlighet, atferd, valg, preferanser, vilje, ferdigheter og evner
B. **Nære/intime relasjoner:** Foreldre, partner, barn, søsken, tanter, onkler, besteforeldre, familie for øvrig, bestevenner, osv
C. **Nettverk:** Sosiale relasjoner (naboer, venner, bekjente), kontakter via profesjonen, bransjen, yrket, etniske eller nasjonale fellesskap, internasjonale kontakter, mentorer,
D. **Kompetansesystem:** Videregående utdanning, universitet og høyskoler, forskningsmiljø, faglig miljø innen ulike bransjer og profesjoner, internasjonal kunnskapsutveksling og formidling
E. **Organisasjon:** Sjefer, kolleger, underordnete, organisasjonskultur, internasjonale omgivelser, lønnsnivå, rammebetingelser, teknologi, arbeidstidsordninger, lederutvikling, coaching, , osv
F. **Kultur:** Klassetilhørighet i moderlandet, jantelov, sosialdemokratisk innstilling, fremmedfrykt, kunnskapsfokus, globalisering, nysgjerrighet, medias portrettering og fortellinger om innvandrere,
G. **Norske samfunnsstrukturer**: Utdannelsessystem, flyktningpolitikk, sosialvesen, familiepolitikk, konjunkturer i arbeidsmarkedet, stipendier, utvekslingsordninger, med mer

Modellen over, ble inkludert i intervjuguiden (se vedlegg A), og i noen tilfeller spurte intervjueren spesielt om spesifikke strategier som ikke hadde blitt nevnt, for eksempel hvorvidt intervjuobjektet hadde hatt

mentorer eller hvordan det var med nettverk, osv.

Som nevnt i metodebeskrivelsen (1.5.2), har analysearbeidet inkludert å gå gjennom hvert intervju på leting etter strategier. Det ble laget oversikter over strategier for hvert enkelt intervju med en øvre begrensing på 10 strategier. I et par tilfeller var det behov for å ta med opp til 12 strategier.

Deretter ble strategiene klassifisert i forhold til modellen skissert over. Noen strategier er imidlertid vanskelig å klassifisere innenfor disse kategoriene. For eksempel er "kjærlighet til faget" en strategi som flere nevner. Dette kan fortolkes som en individuell variabel, fordi kjærligheten (til faget) kommer fra individet. Samtidig er denne kjærligheten mulig fordi individene har hatt tilgang til læringsmiljø og faglige arenaer på skoler, og/eller i universitets- og forskningsmiljøer. Dimensjonen er derfor markert som tilhørende både i A. "Individet" og i D. "Kompetansesystemet". Et annet problem oppstod med en faktor som "mentor". Mens de fleste mentorrelasjoner har sin opprinnelse på organisasjonsnivå, gjerne i form av en overordnet som gir vedkommende litt ekstra oppmerksomhet, vedvarer relasjonen i mange sammenhenger også etter at man har avsluttet den formelle relasjonen og gått over i andre jobber. Da passer den best inn i C. "Nettverk". Igjen har vi fulgt en logikk hvor den er angitt begge steder.

Siden dette er en intervjustudie av 10 enkeltpersoner, er det ikke forbausende at majoriteten av strategiene som fremkommer er på individnivå. Av 92 strategier er 37 på individnivå. Likevel har vi valgt å ta med strategier på alle nivå, slik at vi får et mer helhetlig perspektiv på hva som skal til for å lykkes som internasjonal kvinne i det norske arbeidsmarkedet.

A. Individ	37
B. Nære relasjoner	11
C. Nettverk	10
D. Kompetansesystem	13
E. Organisasjon	8
F. Kultur	5
G. Samfunnsstrukturer	8

Figur 6.2. Oppsummering av strategier

Eksempler på de vanligste strategier på de forskjellige nivåene kommer som følger:

A. Individ

- Lære norsk språk (raskt)
- Kunne engelsk
- Integreringsvilje
- Bruke som ressurs at jeg er innvandrer
- Konkurranseinstinkt
- Å være flink (student, arbeidstaker, leder)
- Målrettet
- Taktisk manøvrering
- Kjærlighet til faget
- Å ta høyere utdannelse på prestigeuniversitet
- Å få en topp utdannelse
- Faglig ekspertise/høye faglige prestasjoner
- Å finne og forfølge sitt talent
- Skifte karriereperspektiv
- Ta en jobb under ditt kompetansenivå
- Aldri gi opp
- Skape egen arbeidsplass
- Å ha en misjon

B. Nære relasjoner

- Å ha rollemodeller/forbilder som bestemor, mor, tanter, onkler, osv
- Foreldre som satser på deg
- Familie som forventer gode resultater
- Støttende ektefelle
- Familie som gir energi

- Økonomisk handlekraft i parforholdet

C. Nettverk
- Naboer som hjelper (skaffet leilighet)
- Norske familier som blir "faddere til flyktninger"
- Gode venner og kolleger
- Faglige kontakter
- Norske mødre (i barnehagene)
- Internasjonale kontakter og nettverk
- Kolleger med lignende erfaringer (hjalp med å få kvalifisert utdannelsen)
- Mentorer som gir råd
- Venninner som gir råd

D. **Kompetansesystem**
- Skoler, universitet og høyskoler
- Veiledere, faglige mentorer, læremestere
- Å ha et internasjonalt nettverk
- Internasjonale prosjekter
- Stipendier
- Utvekslingsordninger
- Kjærlighet til faget

E. Organisasjon
- Sjefer som tar sjansen på å ansette noen som ikke kan språket så godt
- Fordomsfrie ansettere som gir utlendinger en likeverdig sjanse
- Sjef som støtter opp under utradisjonell måte å fylle jobben på
- Et internasjonalt arbeidsmiljø
- Benytter "mangfoldsbidrag" faglig
- Lederutvikling
- Coaching
- Kolleger som også ønsker å skape egen arbeidsplass
- Mentorer – sjefer eller kolleger som tar en med på prosjekter eller gir råd

F. Kultur
- Tilhører man middelklassen, skal man studere.
- Kvinner jobber, det er ikke snakk om å bli forsørget
- I min kultur er janteloven en absurditet
- Norge er et "jomfruland" mht businessetablering
- Ikkevold skaper trygghet

G. Samfunnsstruktur
- Barnehager
- Byråkrater som ser deg og som taler din sak
- Byråkrater som går utenom reglementet
- Velferdsstaten som studieobjekt
- Norsk helsevesen som studieobjekt
- Stipendieordninger

10 felles strategier

Et interessant spørsmål er i hvilken grad kvinnene har tatt i bruk felles strategier og dermed om det er mulig å gi et bilde av det som er typisk for dem som gruppe.

Her er en oversikt over de strategiene med størst samsvar i gruppen og hvor minst halvparten (fem eller flere) har tatt dem i bruk;

1. Hardt arbeid
2. Satse på utdannelse
3. Lære seg (norsk) språk
4. Integreringsvilje
5. Nettverk og støttepersoner
6. Ha en misjon, brenne for å bidra
7. Høy faglighet, ekspertise
8. Støttende familie
9. Ta selv initiativ til å søke jobber, skape prosjekter eller egen og andres arbeidsplass
10. Stipendier

Figur 6.3 Ti suksesstrategier.
Forklaring: *Alle er nevnt av minst 50% av Topp10*

6.2 Hva har dette med kjønn og etnisitet å gjøre?

Et begrep som er vanlig å benytte når man snakket om personer som er minoriteter i flere sammenhenger er såkalt "dobbel marginalisering" (se for eksempel Figenschou, 2004). I norsk sammenheng er kvinner minoriteter jo høyere oppover i ledelseshierarkiet de kommer (se Drake, 2002). I tillegg er svært få innvandrere i ledere i norske virksomheter og

organisasjoner. Med bakgrunn i denne studien er det fristende å spørre seg hva slags hindringer som kan skyldes enten det ene (å være innvandrer) eller det andre (å være kvinne). Et annet relevant spørsmål er jo i hvilken grad de beskrivelser som er kommet frem her er karakteristiske for en større populasjon, av eksempelvis innvandrere som har lykkes i arbeidslivet.

Som nevnt tidligere, er dette ikke en studie som har til hensikt å si noe generelt om kvinner som har innvandret til Norge etter fylte 16 år. Selv om vi har funnet fellestrekk blant de ti, har vi ingen forutsetninger for å vite om dette kan være representativt for en større populasjon av for eksempel innvandrere eller kvinner som har lykkes i norsk arbeidsliv. Men vi kan sammenligne med annen forskning.

En interessant studie har eksempelvis kartlagt vellykkede innvandrere i arbeidsmarkedet i Vestfold og deres "suksessprofil", men uten å ta hensyn til kjønn (Connor, 2003). Suksesskriteriene som fremkommer her samsvarer i betydelig grad med de funn som er gjort i vår studie.

Oversikten som er basert på intervjuer med 14 selekterte innvandrere, inneholdt følgende faktorer:

- Språk – lærte seg språket bra og raskt
- Unngikk hold-deg-hjemme syndromet og deltok i ulike aktiviteter
- Var ikke unødvendig dømmende overfor nordmenn
- Hadde sterkt selvbilde (mistet ikke motet i motgang)
- Bygget nettverk
- Tok selv initiativ til å finne arbeid
- Hadde en plan og var utholdende

Punktene 2 og 3 samsvarer i stor grad med faktoren "Integreringsvilje" i vår studie. For øvrig kjenner vi igjen de andre punktene.

Rapporten inneholder for øvrig nyttige råd fra vellykkede innvandrere til andre innvandrere, og suksessprofiler av innvandrere fra arbeidsgiveres ståsted. Suksesskriterier fra et samfunnsperspektiv var følgende:

1. Gode norskkunnskaper
2. Å lære seg den "kulturelle kodeks"
3. En positiv personlig innstilling
4. Å benytte nettverk

Vi trenger flere studier som gjør det mulig å gi svar på om faktorene som er kommet frem i Vestfold-studien og i *Topp 10* kan sies å være et "typisk" trekk ved internasjonale kvinner og/eller menn som har lykkes i å integrere seg i norsk arbeidsliv. I henhold til Berg & Berg (2002), er det påfallende lite av litteraturen om innvandring og arbeidsliv som har et kjønnsperpsektiv. Oppfølgende studier bør derfor omfatte et større utvalg kvinner slik at man kan få representative data, og tilsvarende studier med menn.

Individuelle erfaringer

På individnivå kan vi imidlertid gjøre noen vurderinger med tanke på hvilken betydning kjønn og etnisitet har hatt for de problemer og løsninger kvinnene har beskrevet.

Svært få kom inn på spesifikke episoder av diskriminering i forhold til det at de var kvinner, og i større grad ble barrierer knyttet til det å ha et utenlandsk navn eller til språkproblemer. Likevel satt vi mange ganger igjen med en følelse av at dette er noe som skjer, men som kvinnene på en måte "regner med" og derfor ikke tar så tungt.

Kommentaren til **Woon**, når hun ble spurt om hvordan det var å komme inn i et mannsdominert næringsliv, var for eksempel følgende; - *Det er en man's world out there. Jenter komme inn og slutter tidligere. Hemmelig lønn. Jeg tok jo opp noen ting. Men det er ikke en rolle*

man har lyst til å ha. Så man velger det viktigste. Senere har hun som vi vet, tatt igjen i forhold til å engasjere seg omkring problemområdet som likestillingsdirektør.

Silvija, som gjennom studier og karrieren har fungert i mannsdominerte omgivelser, har også gjort seg noen erfaringer med tanke på kjønnsforskjeller. Hun gjengir en liten historie hun karakteriserer som overdrevet, men likevel med mye sannhet i seg; - *Når du spør en gutt om hvor mye to pluss to er, så sier han, dumt spørsmål, selvfølgelig vet jeg det, det er fem! Men spør du en jente hvor mye to pluss to er, så sier hun, det er godt mulig at jeg tar feil, men jeg tror kanskje det er fire. Det er nyttig for jenter å huske at menn kan oppfatte spørsmål og forsiktige formuleringer som svakhet, mens det er også viktig for menn å huske at ikke alle spørsmål blir stilt fordi man ikke vet svaret.*

På spørsmål om hvordan det har vært å få gjennomslag som kvinnelig leder i en mannsdominert bedrift og bransje, mener Gülay at nøkkelen ligger i å være flink. For øvrig er det helt alminnelige lederegenskaper som gjelder, hevder hun Men helt til topps i organisasjoner, slipper ikke nordmenn innvandrere til, mener hun. - *Når du først får lov til å være leder, er det å utøve lederskap ganske uproblematisk. Selv om det også kan være tøft, går det stort sett bra å være kvinne og ha en mellomleder stilling. Er du både utlending og kvinne, blir nettopp dette mye vanskeligere. Det har jeg klart å være. Men du kan stort sett bare glemme å bli toppleder hvis du er utlending - uansett om du er mann eller kvinne!*

En annen side ved denne problematikken, er hvorvidt det faktisk kan brukes som et konkurransefortrinn å være kvinne og innvandrer. Flere ting tyder på at dette er en strategi som har vært vellykket for flere av de 10.

Mangfold som konkurransefortrinn

Tydeligst i forhold til å bruke sin bakgrunn som et konkurransefortrinn, er **Fatma**. Hun sier; - *Min historie er et sammenhengende bevis på at det å være en innvandrerkvinne i Norge har vært blant mine sterkeste kort for å bli synlig og unik. Jeg tror det handler om å kunne snu motgang til medgang og mot alle odds!*

Men det er også interessant at både **Manuela** og **Woon** har jobbet med og jobber i dag som toppledere i organisasjoner som har som mandat å bidra til et mer mangfoldig Norge.

I tillegg er det et trekk ved flere av de andre som det er fristende å spekulere i om kan knyttes til den erfaringen de har som minoriteter, nemlig deres evne til å være "brobyggere".

På spørsmål om å nevne tre ting hun har oppnådd som hun er mest stolt av, skriver **Ellen** at hun startet M.I.T. Club of Norway, et nettverk for dem som har vært tidligere studenter ved det prestigefylte universitetet. "Målet er å skape broer mellom MIT og Norge innen utdanning og business", skriver Ellen.

Vasiliki er opptatt av å bygge broer mellom avdelinger og profesjoner i det medisinske miljøet. Kunstige skiller mellom avdelinger og profesjoner har Vasiliki nemlig lite til overs for. - *På veien for å nå målene mine, har jeg hatt anledning til å bygge mange broer.* Hun er særdeles stolt av at hun fikk bygget broer mellom to sykehusavdelinger som ikke tidligere hadde samarbeidet på et sykehus hun arbeidet på i England. – *De to avdelingene samarbeidet aldri, men jeg klarte å bygge en bro – en bro ikke bare var der da jeg var tilstede, men som ble værende da jeg dro*, forteller hun. *Og det samme har jeg gjort på Kings College senere.* Også gjennom å koble forskere i internasjonale prosjekter, snakker Vasiliki om betydningen av å være en brobygger.

Silvija bygger broer mellom forskere og businessfolk; - *Og den frustrasjonen som kjempeflinke forskere følte til business folk og business folk som ikke skjønte hva forskerne drev med, det fant jeg ut at dette synes jeg er spennende. Så jeg ville lære meg litt mer om business og så kunne jeg brukes som en bro mellom de to. Og det å være en brobygger er en rolle som jeg liker veldig godt. Det merker jeg i forskjellige situasjoner i livet, mellom kulturer, mellom mennesker. Jeg liker meg godt i den rollen, fordi du kan prøve å forstå begge sider og formidle litt.*

En skal ikke se bort i fra at mennesker med flerkulturell bakgrunn har spesielle forutsetninger for å fungere som brobyggere i et arbeidsliv som i økende grad har behov for tverrfaglighet og samarbeid på tvers av tradisjonelle profesjoner, funksjoner og nivåer.

6. 3 Hva kan vi lære?

De fleste av Topp10 kvinnene har opplevd at den kompetansen de tilbydde norske arbeidsgivere og ledere, og som var svært attraktiv i en internasjonal sammenheng, ikke ble verdsatt. Som en av kvinnene uttalte; - *Med den bakgrunnen jeg hadde, kunne jeg fått hvilken som helst jobb i USA. Her tror jeg folk tenkte; hva skal vi gjøre med deg da?*

Det kan virke som om norske arbeidsgivere har problemer med å se hvordan de skal utnytte svært høy kompetanse eller gjøre bruk av mennesker som har en annen bakgrunn enn den de er vant til. Som en annen av kvinnene tørt konstaterte; - *De vil heller ansette en som har en grad fra Høyskolen i Telemark enn fra et av de fremste universiteter i Europa.*

Nøkkelen til å overkomme en slik hindring fra et individperspektiv, er blant annet ikke å bli bitter eller miste motet. For flere ble løsningen å ta en jobb langt under deres kompetansenivå. Når de først var kommet innenfor arbeidsmarkedet, skulle det vise seg mye lettere å gjøre en rask karriere og komme i posisjoner som var mer i tråd men den kompetansen de faktisk hadde.

Fra et samfunnsperspektiv er det imidlertid åpenbart at det verken er lønnsomt eller til å være stolt av, at vi ikke klarer å ivareta og gjøre bruk av de ressurser mennesker med internasjonal bakgrunn representerer for Norge. Globaliseringen og det flerkulturelle samfunn er et faktum som er like relevant for en liten bedrift i distrikts-Norge som det er for større virksomheter i de større byene. Hvordan man kan drive virksomheter mest mulig effektivt i en slik virkelighet, er en problemstilling som angår alle, ikke bare de som selv har innvandret til Norge.

Kanskje handler det mest om et **informasjonsbehov.** Som nevnt innledningsvis, viste en dansk undersøkelse at folk flest henter sine inntrykk om innvandrere fra media. Samtidig viser forskning at fremstillingen av innvandrere i media har en tendens til å overfokusere på problemer.

Folk flest, inkludert arbeidsgivere, ansettere og ledere trenger derfor nye fortellinger om internasjonale mennesker med andre vinklinger. Eksempelvis trenger vi nye ord som kan gi nye assosiasjoner. Vi tror at begrepet ”internasjonale kvinner” åpner opp for andre og mer positive assosiasjoner enn for eksempel ”innvandrerkvinner”. Vi vil imidlertid påstå at det vil ta for lang tid og innebære altfor stor usikkerhet om vi skal overlate til journalister og redaktører å sørge for en slik endring. I stedet burde myndigheter og andre bli en mye mer offensiv og strategisk aktør med hensyn til kommunikasjon i det offentlige rom. Slik bedrifter og toppledere i økende grad jobber strategisk med å spre og bearbeide informasjon om sine produkter og virksomheter, kan myndigheter bli mer aktive leverandører av positiv informasjon

om det mangfoldige Norge. Støtten til dette prosjektet er i så måte et skritt i en slik retning.

I tillegg trenger folk flest og ledere spesielt å gjøre egne erfaringer i samhandling med flerkulturelle mennesker, slik at de kan oppdatere eller gi slipp på stereotypene sine. Sannsynligvis vil de oppdage at kulturell bakgrunn ikke er av så stor betydning for den jobben som skal gjøres, som de tror. **Gülay** forklarer; - *Nordmenn er utrygge fordi de ikke vet - hvor ulike er vi egentlig, vil det gå ut over jobben? Når det står tyrkisk der, hvor ulik er hun, hvor lik er hun? Kommer det til å skade noe her hos meg? Men hvis du er vant til å være med mennesker med mange forskjellige kulturelle bakgrunner, vet du at i en arbeidssituasjon er det arbeid som teller. Ulikhetene finns, men de betyr mindre, for du jobber sammen for én sak og det er jobben.*

Heldigvis er det en voksende gruppe ledere som erfarer at mangfold ikke er et problem når det håndteres skikkelig, og at det er ligger store gevinster i å utnytte fordelene med mangfold i team og ledergupper[14].

Nettopp fordelene ved mangfold for norske virksomheter, har vært utgangspunktet for regjeringens forslag om kvotering av kvinner i styrer i norske selskaper[15]. Hvis *Topp 10* er representative for andre internasjonale kvinner med høy kompetanse, er de både kvalifisert og interessert i å ta på seg styreverv i norske virksomheter[16]. Aktuelle virksomheter som er nevnt i påmeldingsskjema er som følger: Innen IT, kultur, forskning, forlag, bygg- og anleggsnæring, innovativ teknologi, oppstarts-bedrifter, internasjonale bedrifter, frivillige organisasjoner, hjelpeorganisasjoner, internasjonalt solidaritetsarbeid, eller organisasjoner med stor samfunnsnytte.

En måte å sette fart på rekrutteringen av kvinner med internasjonal bakgrunn til norske styrer, er å skape **møteplasser** mellom disse og styreledere, rekrutteringsansvarlige og andre sentrale aktører for rekruttering til styrer. Erfaringer tyder på at det trengs mer enn navn og databaser for å oppnå reelle endringer i rekrutteringen til styrer med hensyn på mangfold. Innovasjon Norge (tidligere SND) har for eksempel hatt langt større suksess med sin database (se: www.styrekandidater.no) sammenlignet med tilsvarende databaser, sannsynligvis fordi den er utviklet på bakgrunn av deltakelse på styrekurs der kvinner og menn deltar sammen og derfor har hatt tilgjengelig en felles arena for å utvikle personlige relasjoner og tillit (DN, 11/1-2005). Nettopp tillit og personlige relasjoner synes å være avgjørende ved rekruttering til styrer, i tillegg til **synlighet** (se Drake 2003).

6.4 Forslag til tiltak

Med bakgrunn i listen over suksesskriterier (se figur 6.3), kan vi tenke oss at tiltakene, i tillegg til å bygge på de konklusjoner som er gjort i avsnittet over, bør utvikles med bakgrunn i suksesstrategiene. Samtidig er noen mer relevante enn andre. Støttende familie er ikke så lett eller relevant å tenke ut et tiltak i forhold til. Vi har derfor gjort et utvalg av strategier som egner som utgangspunkt for et eller flere tiltak.

Et tiltak som kan deriveres fra strategien om **hardt arbeid**, er at det må fortelles og formidles flere historier i det offentlige rom generelt og i forhold til internasjonale kvinner og menn spesielt, om at hardt arbeid er positivt og gir uttelling. Selvsagt

[14] Adler (1997:132) påpeker at effektiv ledelse av mangfold i team innebærer å minimere ulempene og maksimere fordelene.

[15] Se: www.odin.dep.no/bfd/otprp/004001-050025/index-dok000-b-n-a.html

[16] Påmeldingsskjema inneholdt et spørsmål om de føler seg kvalifisert til å påta seg styreverv, om de er interessert i det, og hvilken type foretak (bransje, størrelse osv) som vil kunne matche deres profil. Alle de Topp 10 har svart bekreftende på disse spørsmålene.

må det også advares mot utbrenthet og flink-pike syndromer. Men det er viktig at ikke frykten for å skape press, gjør at press ikke skapes. Nettopp en konstruktiv opplevelse av press, har bidratt til at *Topp 10* har oppnådd de mål de har satt seg eller ambisjoner om å levere gode resultater. Ved å formidle disse historiene kan flere bli inspirert til å legge inn det lille ekstra som skal til for å få gjennomslag.

Historier, enten de vektlegger hardt arbeid eller noen av de andre positive erfaringene til de internasjonale kvinnene, kan fortelles på en rekke måter. De kan fortelles skriftlig i form av intervju eller artikler i blader og aviser, eller i form av rapporter og bøker. De kan formidles via film og TV-produksjoner. En tredje mulighet er at de formidles muntlig av personene selv. **Kathryn** viste til sine positive erfaringer da hun var konsulent for McKinsey og reiste rundt på universitet og høyskoler for å rekruttere studenter til det prestisjetunge konsulentselskapet. - *Det er effektivt for da kommer man i 1 til 1 kontakt med målgruppen. Dessuten kan det være positivt å se at dyktige folk også er "vanlige" mennesker som kan fortelle en vits, eller komme 10 minutter for sent.*

Tiltak som bygger opp om alle disse formene for historiefortelling vil være positive. I den grad de kan kombineres, ville det muligens kunne gi enda bedre effekt. For eksempel kan man tenke seg at det blir laget en film om *Topp 10* og at en eller flere av deltakerne blir invitert til å delta på visninger av filmen på skoler eller i andre fora.

Videre vil det være lurt å inspirere til økt **utdannelse,** gjerne også om man allerede har en form for utdannelse. Myndighetene kan støtte opp om en slik satsing ved å utvide tilbudet av stipendier og gå mer offensivt til verks for å rekruttere internasjonale kvinner og menn til høyskoler og universitet. Spesielle **stipend** øremerket kvinner og menn i flyktningmottak eller med dårlige økonomiske forutsetninger, men som har klare faglige interesser, talent og erfaringer, kunne være en god idè.

Relatert til behovet for **kunnskapsutvikling**, er betydningen av å opprettholde og styrke nåværende utvekslingsprogram og stipendieordninger.

Nettverk og støttepersoner inkluderer sjefer og arbeidsgivere som gir internasjonale søkere en fair sjanse i søkeprosessen og kanskje til og med betrakter det som et konkurransefortrinn. Hvordan få flere sjefer til å opptre slik? Vi tror det kan ha mye for seg å lage en profileringskampanje som profilerer arbeidsgivere som lykkes i å bidra til mangfold i norsk arbeidsliv. En slik kampanje bør bygge på det arbeidet som allerede gjøres i form av kartlegging og kåring av bedrifter som er best på mangfold (se www.corporatediversity.no og KRD: Handlingsplan mot rasisme og diskriminering, (2002-2006)). Vi tror det vil være fordelaktig å nå ut til en større målgruppe blant bedrifter og organisasjoner, noe som eksempelvis kunne oppnås ved å gjennomføre fylkesrelaterte kåringer (jmfr. nominasjon og kåring av Gaselle bedrifter i alle fylker ved Innovasjon Norge og Dagens Næringsliv). I tillegg ville det være formålstjenlig å få frem enkeltpersoner og ledere som gjør et vesentlig bidrag til utviklingen.

Andre tiltak som er aktuelle er følgende;

- Utvikle et mottakerapparat som i større grad er i stand til å skreddersy integreringsprosessen til den enkeltes behov og kompetanse

- Kartlegge hvilken human kapital innvandrere besitter og lage individuelle strategier for hvordan denne best kan anvendes i arbeidslivet

- Lage mentorprogram hvor ledende kompetansepersoner rekrutteres og matches med talentfulle innvandrere

- Utvikle fadderordninger hvor enkeltpersoner og familier kan inngå som "faddere" for utvalgte innvandrere

- Gjøre større bruk av frivillige organisasjoner med nærhet til innvandringsmiljøet når tiltak utformes og gjennomføres

- Ta initiativ til og støtte nye studier som omfatter et større utvalg vellykkede internasjonale kvinner og menn

- Bidra til at *Topp 10* blir en årlig kåring for suksessfulle internasjonale kvinner og menn

- Bidra med økonomisk og/eller administrativ støtte til å etablere og opprettholde et *Topp 10* nettverk

- Gjøre case- og dybdestudier av bedrifter som lykkes med sin mangfoldsstrategi

- Skape møteplasser mellom internasjonale fag- og ressurspersoner og ledere i norsk nærings- og samfunnsliv

- Utvikle relevante måleparametere for det statlige arbeidet med å få inn innvandrere i ledelse og styrer, innhente statistikk, og definere måltall

6.5 Avslutning

Denne rapporten omhandler 10 kvinner som av en uavhengig jury ble kåret til de *Topp 10* internasjonale kvinnene i norsk arbeidsliv, høsten 2004. Dette er kvinner som utøver lederskap på flere plan, som maksimerer sitt potensial og sine ressurser i sin nåværende jobb og som er villige til å være rollemodeller og stå frem med sine historier slik at andre kan lære av og bli inspirert av dem. Perspektivet i rapporten har vært rettet mot deres bakgrunn og ballast forut for at de kom til Norge, de ufordringer de stod overfor i forhold til å integrere seg i det norske samfunn og ikke minst i arbeidsmarkedet, og de strategier som har vært avgjørende for deres suksess.

Det er i omfang en liten studie, men like fullt vil vi hevde at den er desto mer kraftfull. Gjennom å få tilgang til de individuelle erfaringer som denne gruppen har gjort på sin vei til suksess, har vi fått et utvidet og rikere grunnlag for refleksjon, læring og inspirasjon i arbeidet med å bidra til et mer mangfoldig Norge.

Når det gjelder ansvarliggjøring og oppfølging av erfaringer, er det av vesentlig betydning at problemområdet berører en rekke departement; KRD (innvandring), BFD (likestilling), NHD (næringsliv) og UFD (utdanning). Vi vil derfor oppfordre til større grad av kunnskapsdeling og prosjektsamarbeid på tvers av departementale grenser. Her har **brobyggerne** i *Topp 10* noe å lære bort.

Litteratur

Adler, Nancy (1997): *International Dimensions of Organizational Behavior. Third edition.* Ohio, South-Western College Publishing.

Berg, Anne-Jorunn & Berit Berg (2002): *Kjønn og innvandring – et flertydig blikk på norske forskningsbidrag.* SINTEF Teknologiledelse IFIM.

Carlson. Marie (2001): ”Vi är alla etniska”, *Genus* 2/01.

Connor, Timothy (2003): *Flerkulturelle i jobb i Vestfold – Hva hemmer og hva fremmer? Innvandrere som ressurs for Vestfolds næringsliv – en kartlegging.* Prosjektrapport, Handlingsplan mot rasisme og fremmedfrykt 1998-2001, Vestfold Fylkeskommune.

Drake, Irmelin (1995): “Problem eller mulighet? Utviklingstrekk og nyere perspektiver på det kvinnelige innenfor ledelse”, 125-132 i *Praktisk Økonomi og Ledelse*, Nr. 2.

Drake, Irmelin (2002): *Sjef og kvinne. Myter og fakta om kvinner i ledelse.* Oslo: Likestillingssenteret.

Drake, Irmelin & Anne Grethe Solberg (1995): *Kvinner og Ledelse: Gjennom glasstaket?* Oslo: Tano.

Drake, Irmelin (2003): *Female Future. Mobilisering av talent.* Oslo: NHO.

Eide, Elisabeth (2004): Foredrag, Fritt Ord, 23/3-2004.

Fels, Anna (2004): *Necessary Dreams. Ambition in Women’s Changing Lives*. New York: Pantheon Books

Figenschou, Tine Ustad (2004): ”Fra ofre til heltinner? Innvandrerkvinner i norske medier”, 33- 54 i Jahr, Erika (red.): *Kjønn og journalistikk i mediene*. Kristiansand S: IJ-forlaget.

Gullikstad, Berit, Lauritsen, Kirsten og Anne-Jorunn Berg (2002): *Om konstruksjoner av kategorien innvandrerkvinne.* Sintef Teknologiledelse IFIM, STF38.

Hervik, Petter (1999): ”Forskellighedens logikk: Fremstillingen, forestillingen og forskningen”. I Hervik (red.): *Den genererende forskellighed. Danske svar på den stigende multikulturalisme.* Hans Reitzels Forlag, København.

Judd, Charles M., Eliot R. Smith & Louise H. Kidder (1991): *Research Methods in Social Relations. International Edition. Sixth edt*. New York: Hargourt Brace Jovanovich College publishers.

Kjerkol, Ole Meier (2004): *Utvelgelse og utvikling av lederkandidater i kommunal sektor*. KSForskning/KS i Sør-Trøndelag og Høgskolen i Nord-Trøndelag (HINT)

KRD: *Handlingsplan mot rasisme og diskriminering* (2002-2006).

Nordby, Trygve (2005): ”Det flerkulturelle Norge – berikelse og utfordringer”, foredrag ved Forsvarets høgskole, 6/1-2005.

Stortingsmelding nr.49 (2003-2004), "Mangfold gjennom inkludering og deltakelse, Ansvar og frihet". Kommunal- og Regionaldepartementet

Traavik, L. E. Mercer (2002): *Hidden Assets. Report 2.* Oslo: AIPBW

Utlendingsdirektoratet (UDI): *Årsrapport for 2003*,

Ålund, Aleksandra (1997): “Feminism and Multiculturalism: Recognition of difference and beyond”, *Sosiologisk tidsskrift*, no. 2

Vedlegg A.

Intervjuguide

1) Hva var årsaken til at du kom til Norge?

2) Hva slags innstilling og forventninger hadde du i forhold til å komme hit?

3) Kan du huske når du fikk ambisjoner på egne vegne og eventuelt hva disse var? (Definisjon av ambisjon: requires an imagined future that can be worked toward by the development of skills and expertise – ref Fels 2004)

4) Reflekter over ditt forhold til ambisjoner før og etter du kom til Norge

5) Vi ønsker å rette søkelyset mot 3 faser i integreringen i arbeidsmarkedet; 1)kvalifisering, 2) inntreden (din første jobb) og 3) forfremmelse. Fortell om din opplevelse av disse fasene med vekt på hvilke problemer som oppstod og hvordan du overkom disse. Det er fint om du reflekterer over spesielle utfordringer du møtte som kan ha hatt sammenheng med at du er kvinne og/eller innvandrer og hvilke strategier som gjorde at du overkom eventuelle utfordringer.

Forklaring:

1) Kvalifisering – krav til språklige ferdigheter, godkjenning av utdannelse, godkjenning av spesialisering, verdsettelse av tidligere erfaringer, osv
2) Inntreden – søkeprosessen (hvordan ble du en søker), rekrutteringsprosessen (hvordan ble du den utvalgte) og 1. sosialisering på arbeidsplassen
3) Forfremmelse/jobbforflytning: valg som bidro i retning av å realisere dine mål og ambisjoner eller på andre måter viste seg å være en kritisk døråpner for å virkeliggjøre dine ressurser og talent

6) Hindringer og strategier kan opptre på ulike nivå; eksempelvis, strukturelt, kulturelt, organisatorisk, i ditt nettverk, i familien, hos deg selv. Reflekter over dine erfaringer med ulike påvirkninger og drøft hvilke som har hatt positiv innvirkning på din suksess

- Norske samfunnsstrukturer: F.eks; Utdannelsessystem, flyktningepolitikk, sosialvesen, familiepolitikk, arbeidstakerrettigheter, stipendier, med mer
- Norsk kultur: Jantelov, sosialdemokratisk innstilling, fremmedfrykt, kunnskapsfokus, globalisering, nysgjerrighet,
- Organisatorisk: Sjefer, kolleger, underordnete, organisasjonskulturen, interne arbeidsmarkeder, forfremmelsessystemer, rammebetingelser, teknologi, arbeidstidsordninger, osv
- Nettverk: Dine sosiale relasjoner (naboer, venner, bekjente), de du kjenner via profesjonen, bransjen, yrket, de du kjenner via etniske eller nasjonalt fellesskap, internasjonale kontakter, med mer
- Familien: dine foreldre, partner, barn, søsken, osv
- Deg selv: din personlighet, din atferd, dine valg, dine preferanser

7) I filmverden representerer vendepunktet der historien tar en overraskende vending. Har du opplevd slike vendepunkter der din historie har tatt en overraskende retning? Fortell!

8) Hvis du skal gi noe råd til unge mennesker som kommer til Norge fra et annet land, hva vil det være?

9) I hvilken grad ser du paraleller mellom den gruppen du representerer (utlendinger som har kommet etter fylte 16 år), og 1. eller 2.generasjonsinnvandrere?

10) Hvordan identifiserer du deg selv – som…(yrke, profesjon, etnisitet, religion, kjønn, alder, personlighet, osv)

11) Har du noen ideer i forhold til hvordan man kan formidle historier om topp 10 til inspirasjon for unge mennesker?

Vedlegg B.

Presserapport, Topp 10 prosjektet i media pr 29.10.2004*

Top10 prosjektets kåring av de ti ledende internasjonale kvinnene i Norge ble offentliggjort mandag 25.10. Fra den datoen har vi hatt følgende oppslag i media:

Mandag 25.10
- Pressemelding ble lagt ut på www.thetop10.no og www.aipbw.no. Pressekonferanse etter jurymøte.

Tirsdag 26.10
- Tv2 God Morgen Norge. Intervju med Lisa Cooper og Likestillingsdirektør Long Litt Woon, en av de ti kvinnene i kåringen.
- Oppslag i Dagbladet med bilde av fire av kvinnene på forsiden, pluss dobbeltside inne i avisen med bilde alle de ti kvinnene og korte intervju med åtte, samt sitat fra Cooper og UDI-leder og jurymedlem Trygve Nordby.
- Kort NTB notis, blant annet i Aftenposten.
- Oppslag på www.kvinnebasen.no.

Onsdag 27.10
- Leder i Dagbladet som refererer at listen skal være et verktøy til inspirasjon for kvinnene som kommer etter, og til ettertanke for ledere som ikke lykkes i å rekruttere mangfold. Dagbladet håper kåringen vil virke etter sin hensikt da provinsialismen går like meget ut over de arbeidssøkende som bedriftene.
- Intervju i Dagbladet med Long Litt Woon som sier en tilsvarende liste bør lages for innvandrermenn som gjerne opplever et enda tøffere arbeidsliv i Norge.

Torsdag 28.10
- Intervju i Aftenposten økonomiseksjonen med Rebecca Mahboubi, en av de ti kvinnene. Saken referer hvilke andre navn som står på listen, at prosjektet også innbefatter forskning, og hvem som har støttet prosjektet.

Fredag 29.10
- "Til å bli flau, men inspirert av", innlegg i spalten Mer enn jobben, *Ukeavisen Ledelse*, ved Irmelin Drake. – *Vellykkede innvandrere har vært altfor usynlig i den norske offentligheten.* Fokus på tre av de topp 20 kandidatene som måtte ta store profesjonelle tilbakeskritt etter at de flyttet til Norge.

Med vennlig hilsen

Lisa Cooper
Prosjektleder, Top10

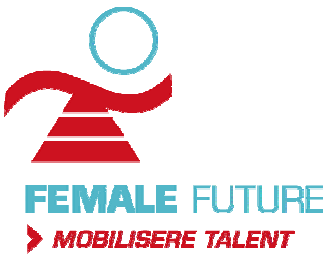
* I etterkant av kåringen, har flere av de utvalgte rapportert om oppslag i diverse medier både i Norge og i sine respektive hjemland. Oversikten over gjelder derfor bare medieoppslag omkring selve offentliggjøringen av Topp 10.


TOP


INNOVASJON
NORGE


KOMMUNAL- OG REGIONALDEPARTEMENTET


NÆRINGS- OG HANDELSDEPARTEMENTET


FEMALE FUTURE
MOBILISERE TALENT


10
AIPBW
YEARS OF NETWORKING
1994 - 2004


LeadershipWomen