

Økonomisk demokrati i en flerkulturell kontekst¹⁾

Turid Moldenæs

I denne artikkelen drøftes betingelsene for demokrati innen bedrifter som kulturelt sett er heterogene. En utbredt oppfatning innen demokratiteori er nemlig at kulturell homogenitet er en viktig betingelse for demokrati. Vi finner blant annet denne forestillingen hos John Stuart Mill i "Considerations on Representative Government". Her argumenterer Mill med at demokrati nærmest må betraktes som en umulighet i multietniske samfunn, spesielt hvis de etniske gruppene ikke deler et felles språk.²⁾

Men også nålevende demokratiteoretikere deler denne oppfatningen, deriblant den norskskattede Robert A. Dahl. Han mener at "*demokrati er en utopi*", blant annet på grunn av størrelsen på moderne stater. "*Demokrati fungerer best i liten skala*", sier han og reserverer demokratibegrepet for en ideell tilstand, mens virkelighetens demokrati betegnes som polyarki: Et styre av de mange, hvor regjeringalternativer konkurrerer gjennom frie valg. Det er et institusjonalisert mangfold, et pluralistisk regime. Særlig viktig for artikkelens formål er imidlertid denne påstanden fremsatt av den samme Dahl:

"De nye statene i Øst-Europa og Mellom-Amerika mangler demokratiske tradisjoner, og nasjonal integrasjon blir vanskelig fordi det eksisterer forskjellige religioner og kulturer innen et avgrenset geografisk område... Demokratiske styreformers har best fremtidsutsikter i homogene land"³⁾.

Oppbruddet og konfliktene i Øst Europa gjør jo ikke akkurat J.S. Mills og R.A. Dahl's ord til skamme, tvert i mot. At nasjonalstaten som felles ramme blir "for trang" for ulike etniske grupper synes med andre ord å støttes.

På den andre siden har vi det som antropologen Thomas Hylland Eriksen (1994) kaller etniske lappetepper, blant annet Mauritius, en tidligere engelsk koloni som ble uavhengig i 1986. Mauritius beskrives som et svært stabilt demokrati, men også som et omstillingsdyktig og innovativt samfunn der ulike kulturer gjensidig befrukter hverandre.

Han sier blant annet:

"For folk som tror at etnisk blandede stater er kunstige og farlige både for seg selv og omverdenen, burde det være et tankekors at de mest stabile demokratier i tropiske strøk er etniske lappetepper som Mauritius".

Temaet *Demokrati i en flerkulturell kontekst* synes dermed å ha opptatt (politiske) tenkere i flere generasjoner, men er også et tema med særlig aktualitet i det moderne, globaliserte samfunnet. Sagt på en annen måte så berører temaet debatter på flere nivå i dagens samfunn: Forholdet mellom stater, nasjonalstater der befolkningen er av ulik etnisk opprinnelse, men det berører også utfordringer som følge av økende mobilitet, mer eller mindre frivillig, som har ført til at Norge i media ofte refereres til som *det flerkulturelle Norge*.

Utgangspunktet i denne artikkelen er imidlertid at den kulturelle heterogeniteten ikke utelukkende er en demokratisk utfordring som er påtrengende på nasjonalt og internasjonalt nivå, men også på organisasjonsnivå, nærmere bestemt i bedrifter. Fiskeindustribedriften kan i denne sammenheng tjene som et laboratorium for å studere betingelsene for demokrati innen flerkulturelle enheter.

I det følgende drøftes begrepet *økonomisk demokrati*. Deretter gis en kort beskrivelse av hvordan bedriftsdemokratiet i Norge er organisert. Videre beskrives *hverdagen* i en del fiskeindustribedrifter når det gjelder kulturell heterogenitet, og hvordan dette oppleves fra arbeidstakernes side. Til sist hvilken betydning bedriftsdemokratiske institusjoner og arrangementer kan ha i integreringen av arbeidstakere med ulike kulturelle røtter.

Økonomisk demokrati

Vanligvis forbindes begrepet økonomisk demokrati med en variant av demokratiteori som bygger på aksiomet om at aktørers egeninteresse styrer deres politiske valg. En sentral skikkelse i denne tradisjonen er Anthony Downs med boken "An Economic Theory of Democracy" fra 1957. Med bakgrunn i denne forutsetningen ønsker politikere å vinne valg, og de utformer en politisk plattform som samsvarer med velgernes preferanser. Politikken beveges mot sentrum for at gjennomsnittsvelgeren skal tekkes. Sagt på en annen måte: Økonomisk demokrati innebærer her en antakelse om at demokratisk politikk formes gjennom en markedslogikk basert på tilbud og etterspørsel. Den demokratiske deltakelsen er begrenset til deltakelse i valg.

Her vil imidlertid økonomisk demokrati bli forstått på en helt annen måte, nemlig som demokrati i bedriften, i den økonomiske enheten. I boken "A Preface to Economic Democracy" fra 1985 forsvarer R. A. Dahl bedriftsdemokratiet som et middel både for å utvide mulighetene for deltakelse, men også for å utvikle en mer egalitær økonomisk plattform for statlig styring. Dahl's resonnemerter er som følger: I det moderne samfunn er de politiske ressursene svært skjevt fordelt, og derfor den politiske ulikheten stor. Det er selvfølgelig mange og komplekse grunner til dette, men Dahl fokuserer spesielt på privat eierskap av den økonomiske enheten, eller bedriften.

Privat eierskap til bedriften bidrar til store forskjeller i inntekt, status, ferdigheter, informasjon, kontroll over informasjon og propaganda, aksess til politiske ledere, og forutsigbare livsvilkår. Slike forskjeller blant borgerne skaper i sin tur store forskjeller i borgernes kapasiteter og muligheter til å delta som politisk likeverdige i styringen av staten. Ikke minst vil privat eierskap påvirke den interne styringen av bedriften som han mener og da med USA som eksempel, er svært udemokratisk både formelt og i praksis (de jure og de facto)⁴⁾. For å bøte på dette foreslår han arbeidskooperativer og andre former for ansattes eierskap til bedriften.

Dahl's poeng er altså at retten til selvstyre skal gjelde ikke bare innen politikk, men også i bedriften, og at bedriftsdemokratiet kan bidra

til å øke demokratiseringen og den politiske innflytelsen i samfunnet. Forøvrig en argumentasjon vi også finner hos Carole Pateman (1970), i det som enkelte har kalt for læringsdemokratiet⁵⁾: Ulikhet i makt og innflytelse kan bøtes på gjennom deltakelse i beslutningsprosesser som fremmer læring og politisk sosialisering. De representative organene på nasjonalt nivå gir ikke tilstrekkelige muligheter for demokratisk trening for det store flertall av borgerne. Bedriften fremstår i denne sammenheng som en trenings- eller læringsarena for politisk deltakelse (Lafferty 1984).

Det norske bedrifts-demokratiet

Det norske økonomiske demokratiet, eller bedriftsdemokratiet om man vil, er ikke preget av krav om slike radikale løsninger som Dahl foreslår. Vel har man forsøkt med arbeidereide bedrifter, også i fiskeindustrien, men de er unntaket, heller enn regelen. Bedriftsdemokratiet er i stedet formelt realisert gjennom Hovedavtalen mellom NHO og LO⁶⁾. Videre gjennom Aksjeloven fra 1973 som ga arbeidstakerne styrerepresentasjon, og arbeidsmiljøloven fra 1977 som ga økte muligheter for innflytelse i det daglige arbeidet.

Hovedavtalen består i hovedsak av tre deler. Den første delen dreier seg om regler for forhandlings- og konfliktløsning mellom partene, organisasjonsrett og tillitsmannsordninger. Gjennom denne delen av avtalen utøver norske og skandinaviske arbeidstakere en betydelig påvirkning på den økonomiske politikken, langt utover det arbeidstakerne i det amerikanske samfunnet gjør (Kalleberg 1984). Den andre delen av avtalen er innrettet mot organer for samarbeid og medinnflytelse, eksempelvis Bedriftsutvalg (BU), Arbeidsutvalg (AU) og Arbeidsmiljøutvalg (AMU). Mens den tredje - og siste delen, Tilleggsavtale I, omhandler rammer og retningslinjer for utviklingsarbeid.

Tilleggsavtale I fortjener spesiell oppmerksomhet. Avtalen kom i stand i 1981, og betød på den ene siden en nøytralisering av bedriftsdemokratispørsmålene ved at LOs krav om videre utvidelse av de representative ordningene ble lagt til side til fordel for denne avtalen. På den annen side varslet avtalen en

spennende nyskaping i oppfatningen av hva bedriftsdemokratiet kunne dreie seg om. Skiftet kan kalles et skifte fra en strukturorientering til en prosess- eller dialogorientering (Irgens Karlsen 1994). Strukturorienteringen innebar en vektlegging på konkrete organisatoriske ordninger og formaliserte beslutningsprosesser, mens dialogorienteringen innebærer større vekt på deltakelse i de bedriftsinterne prosesser som skaper de spørsmålene det skal besluttes om. *Bred medvirkning* har etter hvert kommet til å stå som begrep for denne tilnærmingen gjennom arbeidsformer som skaper nye arenaer for medvirkning. Konferanseformer, der så mange som mulig av de som berøres av bestemte tiltak kan delta, og der dagsaktuelle spørsmål for virksomheten behandles, er eksempler på dette. Tilleggsavtale I innebar imidlertid ikke et brudd med de representative ordningene, snarere en utvidelse, eller et supplement av mer deltakerdemokratisk karakter (*ibid.*).

Den flerkulturelle konteksten - fiskeindustribedriften

Virkeligheten for svært mange fiskeindustribedrifter i dag er mangel på stabil arbeidskraft. De står med andre ord overfor store utfordringer når det gjelder rekruttering til yrket. Det kan være mange årsaker til problemet, her nevnes noen: Lite sentral beliggenhet, dårlig infrastruktur, ustabil råstofftilgang som fører til hyppige permitteringer, fysisk tunge løft, og lav status blant ungdom. Ikke minst gjelder dette unge kvinner som har vært grunnpillaren i mange fiskeindustribedrifter langs hele kysten. I dag reiser de fra hjembygda, tar utdanning, og sikter i liten grad inn mot fiskeindustribedriften når de velger arbeidsplass.

Mange bedrifter har derfor basert seg på importert arbeidskraft⁷⁾. Etterhvert er da også mange bedrifter blitt svært sammensatte når det gjelder kulturell og etnisk tilhørighet. Det er faktisk bedrifter som har så mange som 14 nasjoner representert i arbeidsstokken. Finlandere og tamiler fra Sri Lanka utgjør flertallet, og av disse er tamilene den største gruppen. I en del av bedriftene i Finnmark utgjør

tamilene gjerne halve arbeidsstokken, om ikke mer.

Dette stiller ledere overfor nye utfordringer: De skal lede ansatte som har sine røtter i helt forskjellige kulturelle kontekster, noe som innebærer å få ansatte med svært forskjellige verdier, tradisjoner, lojaliteter og språk til å samarbeide. Selv om bedrifter i fiskeindustrien har lange erfaringer med utenlandsk arbeidskraft, og er kjent med blant annet misforståelser som kan oppstå på grunn av kultur- og spåkbarrierer, så representerer tamilene nye utfordringer. Både fordi de er såpass mange i hver bedrift og derfor lett kan danne isolerte subkulturer, men også fordi møtet mellom øst og vest med denne gruppen manifesterer seg direkte i bedriften. Møtet mellom øst og vest må kunne forstås som den ultimate kulturkollisjon.

Men ikke bare ledere stilles med dette overfor utfordringer. Det samme gjør det norske bedriftsdemokratiet. Dersom J.S. Mill og R.A. Dahl skulle få det siste ordet, så ville påstanden være at et flerkulturelt arbeidsmiljø er en trussel mot bedriftsdemokratiet. Flerkulturelle bedrifter vil blant annet være preget av sterke og uløselige konflikter, og som en følge, trolig stor turnover og lav effektivitet.

En artikkel i dagsavisen Nordlys 26. februar i år tegner et bilde av forholdet mellom nordmenn og tamiler i Båtsfjord i Finnmark som støtter opp om synet om et samfunn, men også bedrifter, i konflikt og frustrasjon. Overskriften på artikkelen er "Glansbildet som sprekker". Her refereres det til at nordmenn og tamiler ikke har kontakt utenom arbeidstiden, at de spiser sine matpakker hver for seg på arbeidsplassen, at tamilene snakker dårlig norsk, har høyt sykefravær og så videre. Det er ikke måte på begredeligheter knyttet til forholdet mellom lokalbefolkningen og deler av den utenlandske arbeidskraften i dette lille lokalsamfunnet.

Det bildet som tegnes her er nokså annerledes. Et bilde som er basert på erfaringer hentet fra flere bedrifter gjennom gjentatte besøk over en 3-års periode, og der intervjuer med tamilske arbeidere, arbeidere fra andre nasjoner, og ikke minst med nordmenn inngår⁸⁾. Det betyr ikke at det bildet som tegnes her er bedre, eller riktigere enn det andre har tegnet, men det kan supplere og nyansere bildet om kontinuerlige og uløselige konflikter.

En liten kommentar til artikkelen i Nordlys: Selv om man spiser sammen med bestemte personer i lunsjen på jobb, eller omgås utvalgte personer på fritiden, så er det nødvendigvis ikke et uttrykk for dypereliggende konflikter. Man skal imidlertid verken overdrive konfliktene eller harmonien i flerkulturelle relasjoner, men heller stille spørsmålet: Under hvilke betingelser fremmes og hemmes konflikter som har rot i det flerkulturelle, som har rot i forskjellige kulturelle tradisjoner?

Eksempelene som brukes her er hentet fra en bedrift i Vardø. Situasjonen i denne bedriften er følgende: Bedriften har totalt 160 ansatte. Den utenlandske arbeidskraften utgjør samlet 80 personer som fordeler seg slik: 59 tamiler fra Sri Lanka, 16 personer fra andre Skandinaviske land (Sverige, Finland, Færøyene og Island), og 5 personer fra andre land, det vil si fra Asia og Øst Europa.

Hvordan opplever så de ansatte det å arbeide i en såpass kulturelt sammensatt bedrift? Intervjuer og observasjoner viser at situasjonen nokså entydig oppleves som positiv, noe som kan illustreres gjennom en knippe sitater⁹⁾: En kvinnelig, norsk produksjonsarbeider:

"Flerkulturell? Det synes jeg er fint. Slik skal verden være. Det gjør den spennede. Det er gøy å diskutere med tamilene... Jeg kommer godt overens med dem, og hadde det ikke vært for tamiler så hadde det ikke vært fiskeindustri her".

En dame av den noe eldre garde:

"Det er grupper, men ikke konflikter... Tamilene har beriket oss med blant annet kulturelle innslag".

En mannlig tamil:

"I denne bedriften er det et svært godt miljø, både innad blant tamilene og mellom tamiler og nordmenn/andre grupper. Vi snakker både om jobb og private ting. Vi treffes på byen, danser med norske jenter og følger dem hjem".

Et knippe sitater, flere kunne vært presentert, men alle viser at virkeligheten ikke oppfattes som spesielt vanskelig på arbeidsplassen. I det minste er ikke de største problemene knyttet til at menneskene har ulik kulturell opprinnelse og tilhørighet. En hovedfagsstudent i antropologi som arbeidet en tid i bedriften fortalte

at kjønnsforskjellene på ulike måter var atskillig mer fremtredende, enn forskjeller og konflikter som kunne føres tilbake til etnisitet. Men hvordan lar denne "idyllen" seg forstå¹⁰⁾?

Felles møteplasser for alle gruppene, både i og utenfor bedriften, og krav om et felles språk på arbeidsplassen synes å peke seg ut som viktige mekanismer. Eksempler på felles møteplasser utenfor bedriften er: Sosiale arrangement i form av årstester der kulturinnslag er blitt en sentral del av programmet. Et svært aktivt bedriftsidrettslag som samler de ansatte til flere typer aktiviteter. Mat- og språkkurs (som ikke har noe med bedriften å gjøre annet enn at noen av bedriftens ansatte deltar) der både tamilske og ikke-tamilske kvinner deltar. Kvinnene lærer å lage hverandres mat, og de tamilske kvinnene som er særlig isolert, får muligheter til å praktisere norsk språk.

Når det gjelder felles språk så har bedriften som et krav at alle utlendinger, og da ikke kun tamiler, må lære seg norsk. I denne sammenhengen er det satt i gang norskest og norskkurs, og man arbeider (i samarbeid med kommunen) spesielt med å få tilrettelagt læremateriell som er tilpasset livet i Nord-Norge og i fiskeindustrien. Mange av problemene som har vært og som oppstår underveis viser seg ofte å være tuftet på språkproblemer. En av de tamilske arbeiderne beskrev fordelene med å måtte lære det norske språk slik:

"Det er positivt med flere kulturer i en bedrift, og at vi må lære norsk for å få arbeide her. Folk blir kjent, blir venner. Det skapes et godt arbeidsmiljø av dette".

Men siden demokrati og betingelser for demokrati var utgangspunktet for artikkelen, er det på sin plass å trekke frem bedriftsdemokratiets betydning for å demme opp for konflikter og misforståelser.

I denne bedriften kommer bedriftsdemokratiet til uttrykk ved at nærmere 80% av arbeidsstokken er organisert i LO via NNN (Norges Nærings- og Nytelsesmiddelsarbeiderforbund), en høy prosent til å være en fiskeindustribedrift. Og her er ikke tamilene noe unntak. De er organisert, og av bedriftens tre tillitsvalgte er det en som er tamilsk. Videre har bedriften et Arbeidsmiljøutvalg og et Bedriftsutvalg, og ansatte er representert i styret. I Bedriftsutvalget som består av 8 personer (3 fra ledelsen og 5 fra de ansatte), deltar

blant annet den tamilske tillitsvalgte. Dette organet er en kommunikasjonsarena der man har valgt å ikke drøfte tariffspørsmål. I stedet har man valgt å benytte det til utfordringer som i større grad hviler på Tilleggsavtale I, nemlig utvikling av bedriften, selv om organet ennå ikke har funnet sin endelige form. Formelt ser altså bedriftsdemokratiet ut til å være i orden.

Men når tamilene har en egen tillitsvalgt så er det ikke nødvendigvis for å representere tamilene som en gruppe med spesielle interesser kontra andre grupper i bedriften. I stedet kan det ses på som et ledd i en strategi for at nordmenn og tamiler gjensidig skal kunne lære om hverandres kulturer på relevante områder, og i så måte øke forståelsen for hverandre. Bedriftsdemokratiet i seg selv kan med andre ord forstås som å ha en selvstendig virkning på forholdet mellom gruppene i bedriften, som en arena for kulturell læring, og økt forståelse og aksept for forskjellighet.

I det følgende presenteres noen eksempler på misforståelser bunnset i manglende kulturell innsikt (og for såvidt også i manglende felles språk) som har gått igjen i flere bedrifter. Ved å etablere møteplasser utenfor bedriften, kreve at norskkunnskapene er rimelig patente, og ikke minst ved å trekke tamilene med i de demokratiske institusjonene på arbeidsplassen, synes man å ha oppdaget at disse oppfatningene ofte baserer seg på misforståelser knyttet til ulike kulturelle tradisjoner og forpliktelser.

Vanlige utsagn har vært:

"Tamilene føler ingen lojalitet til arbeidsplassen og lokalsamfunnet. Så snart det er permitteringer drar de til et annet sted der det er arbeid å få. De er bare opptatt av å tjene penger".

Observasjonen er nok riktig, men forklaringen mer sammensatt. Mange tamiler har store økonomiske forpliktelser utenfor Norge. De sender penger til familimedlemmer på Sri Lanka og i andre land. Båndet og lojaliteten til familien er sterk. Det er med andre ord ikke fordi tamilene er mer glad i penger enn mennesker fra andre kulturer er. Andre utsagn er:

"Tamilene misbruker sykemeldinger. De er borte fra jobb uten å være syke".

"Tamilene krever særbehandling når det gjelder hvilken tid på året de skal ha ferie".

Igen er nok observasjonene ikke uriktige, men lar seg forklare på en mindre spekulativ måte: Tamilene har for eksempel religiøse forpliktelser knyttet til høytider som feires til andre tider enn våre. Men også til andre sørgetradisjoner ved familiemedlemmers død, som blant annet innebærer lengre fravær fra jobb enn det er vanlig å akseptere innen vår kulturkrets. Siden Sri Lanka er i borgerkrig er det ikke sjelden at tamiler i Norge får beskjed om dødsfall innen den nære familien.

Betingelser for økonomisk demokrati i en flerkulturell kontekst?

Hva kan man så lære om betingelser for demokrati med utgangspunkt i fiskeindustribedrifter som eksempler?

Det kan synes som om demokrati i en flerkulturell kontekst må baseres på design av demokratiske arrangement som tillater mennesker fra ulike kulturer å møtes, utdype og diskutere forskjeller og likheter, samt løse opp i misforståelser. På denne måten kan grunnlaget legges for andre, viktige diskusjoner knyttet til arbeidsforholdene i bedriftene¹⁾.

Dahl argumenterer for bedriftsdemokratiet med bakgrunn i at det kan sikre likhet i politiske ressurser og innflytelse. Men kanskje er bedriftsdemokratiet i en globalisert og flerkulturell verden like så viktig for å skape et fellesskap basert på innsikt i, og forståelse for, forskjellen mellom mennesker som i utgangspunktet ikke har åpenbare felles interesser og skjæringspunkter. Kanskje kan nettopp integrering gjennom demokratiske arrangementer på arbeidsplassen bane veien for en fredelig sameksistens mellom mennesker fra vidt forskjellige kulturer. På denne måten kan det økonomiske demokrati bidra til å demme opp for uheldige konflikter, fremmedfrykt og rasisme, ikke bare på arbeidsplassen, men også i samfunnet generelt.

Referanser

- Dahl, R.A. (1985). *A Preface to Economic Democracy*, Los Angeles: University of California Press.
- Downs, A. (1957). *An Economic Theory of Democracy*, New York: Harper and Row.
- Gustavsen, B. (1990). *Strategier for utvikling av arbeidslivet*, Oslo: Tanum.
- Hylland-Eriksen, T. (1994). *Kulturelle veikryss. Essays om kreolisering*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Irgens Karlsen, J. (1994). *Samlet analyse av HFB's bransjeprogram*, Oslo: Hovedorganisasjonenes fellestiltak bedriftsutvikling.
- Kalleberg, R. (1984). *Demokratisering av foretak*, i B. Hagtvet og W.M. Lafferty (red.): *Demokrati og demokratisering*, Oslo: Aschehoug.
- Lafferty, W. (1983). *Deltakelse og demokrati. Momenter i en uendelig dialog*, i T. Bergh (red.): *Deltakerdemokratiet*, Oslo: Universitetsforlaget.
- Mill, J.S. (1861). *Considerations on Representative Government*, i J.S. Mill: *Three Essays 1985*, London: Oxford University Press.
- Nordlys, (1997). Onsdag 26. februar 1997, side 13.
- Pateman, C. (1970). *Participation and Democratic Theory*, Cambridge: Cambridge University Press.

Noter

- 1) Artikkelen er en revidert utgave av innlegg som ble holdt 19. april ved Universitetet i Tromsø i forbindelse med en samling for statsvitere uteksaminert fra Universitetet i Tromsø. Datamaterialet er innsamlet gjennom forskningsprogrammet BU-2000.
- 2) Hallgeir B. Strand, Lene Foss og Stuart Robbinson har gitt nyttige kommentarer til et tidligere utkast.
- 3) Sitatene fra Dahl er hentet fra en artikkel i Universitas i forbindelse med Dahl's norgesbesøk tidlig på 90-tallet.
- 4) USA har en svak arbeider- og fagbevegelse. I det meste av etterkrigstiden har kun omlag hver femte arbeider vært fagorganisert. Europa har til sammenlikning vært langt mer fagforeningspreget (Gustavsen 1990:63).
- 5) Dahl og Patemans demokratimodeller har flere likhetstrekk, men også en del ulikheter, eksempelvis i argumentasjonen for demokrati og i oppfatningen av politikken funksjon. Pateman er talskvinne for et deltakerdemokratisk samfunn. Men gjennom sin vektlegging på deltakelsens oppdragende og lærende effekt skiller hun seg fra Dahl i oppfatningen av det formål demokratiet og politikken skal tjene. Demokrati og politikk har med andre ord en integrativ funksjon. Dahls demokrati og politikkoppfatning har en mer instrumentell slagside.
- 6) Hovedavtalen ble inngått i 1935 mellom NHO og LO, dengang NAF.
- 7) NHO i Finnmark jobber for tiden med at det skal tilrettelegges for russisk arbeidskraft i fylket, noe som ytterligere kan komme til å øke den kulturelle heterogeniteten.
- 8) I tillegg til informantene som er blitt intervjuet gjennom blant annet forskningsprogrammet BU-2000 (Idestyrt produktutvikling og organisatorisk fornyelse i arbeidslivet) har Hilde Stavdahl ved Aarsæther Vardø AS i Vardø og Hagbart Nilsen ved Nils H. Nilsen AS i Båtsfjord vært særlig nyttige samtalepartnere. Aarsæther Vardø AS deltar forøvrig sammen med en annen bedrift i Vardø i prosjektet "Flerkulturelt arbeidsmiljø i fiskerinæringen".
- 9) Det må imidlertid understrekes at selv om situasjonen oppleves som positiv, er den ikke uten utfordringer og kun preget av harmoni.
- 10) Bedriften har to skift, og det ene skiftet ledes av en tamil. Vedkommende leder i denne sammenheng både tamilske og norske arbeidere. Dette synes å fungere svært bra. De problemer vedkommende må hankses med som arbeidssleder skiller seg i liten grad fra de som hans norske kollega møter.
- 11) En innvending kan selvfølgelig være at viktige temaer som det er vanskelig å komme til enighet og forståelse om kan unndras debatten. På denne måten blir det kun de *ufarlige* temaer som drøftes.