

MASTEROPPGAVE

"Bruk meg" - en studie i etnisk mangfold

Utarbeidet av:
Merete Christin Beck

Fag:
Organisasjon og Ledelse

Avdeling:
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag, 2012



Sammendrag

Økt migrasjon, gjennom arbeidsinnvandring, familieinnvandring og flyktninger som kommer til Norge, har ført til at Norge, som tidligere var et homogent land både etnisk og kulturelt, nå har blitt et land med et stort etnisk mangfold. Denne endringen reflekteres også i norsk arbeidsliv, der stadig flere arbeidsplasser blir flerkulturelle. Flerkulturelle arbeidsplasser kan by på både utfordringer og berikelser for ansatte og ledere. Positive gevinster av mangfold kan være tilgang på arbeidskraft, økt innovasjon, kreativitet og flerkulturell kompetanse i organisasjonen, samt et godt omdømme. Det kan være utfordrende for ledere og kollegaer å forholde seg til disse kulturelle forskjeller. Økt flerkulturell kompetanse i organisasjonen og hos ledere synes som en viktig forutsetning for et vellykket etnisk mangfold på arbeidsplassen.

Hvordan ledere forholder seg til en økende flerkulturell arbeidsstokk og om ledere fortsatt kan ta nytte av den norske lederstilen, hvor relasjoner mellom leder og ansatt står sterkt, har vært overordet tema i min oppgave, som jeg har kalt ”bruk meg”. I oppgaven tar jeg for meg relasjonsledelse og etnisk mangfold som forskningstema, med Østfold Politidistrikt som case.

Bakgrunn for valg av tema i oppgaven var at jeg ønsket å lære mer om relasjonell ledelse og se om eller hvordan denne formen for ledelse lar seg forene på best mulig måte når arbeidsplassen har et etnisk mangfold. Dette sammen med talen H.M. Kong Harald holdt på nyttårsaften 2010 gjorde at valget falt på dette temaet i denne masteroppgaven.

I gjennomføringen har jeg intervjuet flerkulturelle medarbeidere i Østfold politidistrikt om deres arbeidsforhold. Jeg har valgt å intervju medarbeidere, og ikke ledere, da jeg mener de som best kan bedømme hvordan en leder utøver ledelse er de som blir ledet. I tillegg mener jeg at det er en leders ansvar hvordan flerkulturelle medarbeidere inkluderes og hvordan deres kompetanse utnyttes. Også dette mener jeg det er medarbeiderne som best kan belyse. Temaer i intervjuene har vært forhold til nærmeste leder og hvilke egenskaper hos lederen som vektlegges mest. Bruken av medarbeidernes kulturspesifikke kompetanse i rollen som politiansatt har også vært fokus under intervjuene. Gjennom intervjuene ble også en problemstilling de flerkulturelle flere ganger selv hadde opplevd belyst. De

intervjuede ga meg innblikk i opplevelser som for meg var ukjent. Dette er opplevelser som jeg mener illustrerer en type rollekonflikt, der rollen som politiansatt kommer i konflikt med rollen som medlem av en etnisk minoritetsgruppe i Norge. Gjennom analyseringen av intervjumaterialet laget jeg begrepene ”bruk meg”, ”ledelse” og ”rollekonflikt” som sammen belyser mitt forskningsspørsmål.

I intervjumaterialet kom det frem at flerkulturelle medarbeidere i Østfold politidistrikt ønsker tettere relasjon til nærmeste leder, og gjennom dette tolker jeg at det ønskes en økt kompetanse på relasjonsledelse i politiet. Gjennom en tettere relasjon mellom medarbeider og leder mener jeg at kunnskapen om de flerkulturelles kompetanse lettere kan synliggjøres og dermed også kan bli bedre benyttet.

Det synes klart, ut fra mine intervjuedes ståsted, at ledere i politiet har lite kunnskap og fokus på mangfold. Dette begrunner de intervjuede med det lille fokuset som ledere, og organisasjonen som helhet, har på bruken av medarbeidernes flerkulturelle kompetanse. Gjennom økt fokus på, og kompetanse om kulturforskjeller bevisstgjøres organisasjonen og ledere om mulige rollekonflikter og kan fremme unngåelse av disse.

Avslutningsvis reflekterer jeg over funnene før jeg har tillatt meg å foreslå tiltak som kan gjøre politidistriktet bedre rustet til å håndtere en mangfoldig organisasjon. Det finnes ulike grunner for at en organisasjon bør forbedre seg eller gjøre endringer. Slik jeg ser det er behovet for økt flerkulturell kompetanse et av de viktigste områder en organisasjon i dagens samfunn bør ha fokus på, både i politiorganisasjonen og arbeidslivet generelt.

Å fokusere på arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse på alle nivåer i organisasjonen kan være en god start på å skape en god flerkulturell arbeidsplass.

Innhold

1	Innledning.....	6
1.1	Tema og forskningsspørsmål.....	7
1.2	Bakgrunn for forskningsinteressen.....	8
1.3	Avgrensninger og begrepsavklaringer.....	9
1.3.1	Norsk politi.....	9
1.3.2	Avgrensning rundt begrepet mangfold.....	10
1.3.3	Avgrensning rundt begrepet ledelse.....	12
1.4	Tidligere forskning, offentlige utredninger og rapporter.....	14
1.4.1	Forskning.....	14
1.4.2	Offentlige utredninger.....	17
1.4.3	Rapporter / Politiforskning.....	18
1.4.4	Forskning og erfaringer om etnisk mangfold i britisk politi.....	19
1.5	Oppgavens videre oppbygning.....	20
2	Fremgangsmåte.....	22
2.1	Østfold politidistrikt og ansatte i distriktet.....	23
2.2	Tidsavgrensning.....	24
2.3	Valg og beskrivelse av metode.....	25
2.3.1	Intervjuguiden.....	25
2.3.2	Intervjuenes betydning for forskningsspørsmålene.....	26
2.3.3	Rekrutteringsprosessen.....	26
2.3.4	Utvalget.....	27
2.4	Metodeteori.....	28
2.4.1	Hvorfor har jeg ikke har valgt kvantitativ metode?.....	29
2.4.2	Hvorfor kvalitativ metodedesign?.....	29
2.4.3	Case som metodeform.....	31
2.4.4	Supplerende kilder.....	31
2.4.5	Gjennomføring av intervjuene.....	32
2.5	Metodologiske refleksjoner.....	35
2.5.1	Pålitelighet / reliabilitet.....	35
2.5.2	Troverdighet / validitet.....	37
2.5.3	Overførbarhet.....	38
2.5.4	Etiske vurderinger.....	39
2.5.5	Problematisk å forske på egen organisasjon?.....	41
2.6	Analysestrategi.....	43
2.6.1	Generelt om analysearbeidet.....	43
2.6.2	Temabasert analyse med meningskoding.....	44
2.7	Kort om min bruk av teori.....	45
3	Analyse.....	47
3.1	”Bruk meg”.....	47
3.1.1	Hva har ansatte blitt brukt til – og hva ønsker de å bidra med.....	48
3.1.2	Hva er kultur og flerkulturell kompetanse?.....	51
3.1.3	Trekk ved organisasjonen som kan hemme bruken av ansattes ressurser? ...	52
3.1.4	Konflikter & kommunikasjon.....	54
3.1.5	Lederens rolle.....	56
3.2	Ledelse.....	58
3.2.1	”Den norske modellen”.....	59
3.2.2	Weber og den norske lederstilen.....	60

3.2.3	Hva er ledelse?.....	61
3.2.4	Relasjonsledelse	62
3.2.5	Relasjonsledelse sett i et internasjonalt perspektiv.....	63
3.2.6	Har ledere i Østfold politidistrikt relasjonskompetanse?	63
3.2.7	Hvilke egenskaper har den gode lederen?	66
3.3	Rolle.....	69
3.3.1	Rollekonflikt.....	70
3.3.2	Rollespill.....	71
3.3.3	I rollekonflikt som politiansatt	72
3.3.4	Ulike former for rollekonflikt.....	75
3.3.5	Hva kan gjøres på overordnet nivå i organisasjonen?	75
3.3.6	Hva kan nærmeste leder og kollegaer bidra med?.....	77
4	Oppsummering, egne refleksjoner og veien videre	80
4.1	Besvarer jeg mitt forskningsspørsmål?.....	80
4.1.1	Delspørsmål 1	80
4.1.2	Delspørsmål 2	81
4.1.3	Svar på overordnet forskningsspørsmål	81
4.2	Egne refleksjoner knyttet til resultat	82
4.2.1	Refleksjoner knyttet til begrepet ”bruk meg”	83
4.2.2	Refleksjoner knyttet til begrepet ”ledelse”	84
4.2.3	Refleksjoner knyttet til begrepet ”rollekonflikt”	88
4.3	Egne refleksjoner knyttet til begrepet multikulturalisme	89
4.4	Forslag til tiltak	90
4.5	Forslag til videre forskning.....	92
4.5.1	Komparativ analyse	92
4.5.2	Rekruttering	93
4.5.3	Gruppen flerkulturelt ansatte i politiet.....	93
4.5.4	Den norske lederstilen og relasjonsledelse	93
4.5.5	Norges multikulturalistiske politikk	94
5	Bibliografi	95
6	Vedlegg.....	100
6.1	Tillatelse til å behandle personopplysninger	100
6.2	Bekreftelse fra NSD på utsatt leveringsfrist	102
6.3	Meldeskjema sendt til Norsk samfunnsvitenskaplige datatjeneste AS.....	103
6.4	Informasjonsskriv til informanter	108
6.5	Samtykkeerklæring	109
6.6	Spørsmålsguide.....	110

Antall ord fra innledning til konklusjon: 29 459

Forord

Jeg tilegner dette forordet til dem som har hjulpet meg på veien. Det er mange som skal dele æren med meg for at jeg nå har skrevet ferdig masteravhandlingen min. Det har vært utrolig spennende og lærerikt å skrive denne oppgaven. Gjennom denne prosessen har jeg fått et innblikk i hvordan forskning utføres, tillegg har denne prosessen gitt meg mulighet til å lære mer om organisasjonen jeg til daglig er en del av. Denne lærdommen fikk jeg først og fremst hjelp til gjennom velvillige medarbeidere som var interessert i og stille opp som mine informanter. Uten dem ville dette arbeidet ikke vært mulig å gjennomføre.

Takk til min arbeidsgiver, Østfold politidistrikt, for at jeg har kunnet tilpasse arbeidssituasjonen min i forhold til forelesninger ved Høyskolen i Halden.

En spesiell takk til kollegaer på Sentral etterforsking- og utlendingsenhet for innspill og faglige diskusjoner, og ikke minst for støtten til å gjennomføre denne masteravhandlingen. En leder som heier på deg og som viser engasjement og entusiasme, har vært av stor betydning, og særlig i denne siste del av prosessen. Så en stor takk går spesielt til min kunnskapsrike leder, Tommy Brøske.

Timene med veiledning i Halden og Karlstad har gitt meg tro på at dette vil gå bra. Min veileder Professor Jan Ch. Karlsson har gitt meg mye av sin kunnskap og alltid vært optimistisk. Etter våre møter har jeg alltid vært full av motivasjon og ivrig etter å komme meg videre i arbeidet med oppgaven. Jeg takker derfor veiledning.

Sist, men ikke minst må jeg takke min familie som tålmodig har holdt ut med en mor og en samboer som i 4,5 år, i tillegg til full jobb, har vært student. Besteforeldre som stiller opp som barnevakt vært til stor hjelp for at dette arbeidet skulle lykkes.

Takk til alle for tålmodigheten dere har vist meg.

Fredrikstad, oktober 2012

Merete Christin Beck

1 Innledning

Hvert eneste menneske har ressurser som kan brukes i fellesskapet vårt- uavhengig av nasjonalitet, helsetilstand, livserfaring, alder og sosiale forhold. Vi må bare hjelpe hverandre med å se dem, og legge til rette for å ta dem i bruk. En ressurs jeg håper arbeidsgivere i økende grad vet å verdsette, er den flerkulturelle kompetansen som mange i landet vårt besitter. Norsk ungdom født av foreldre med annen kulturell bakgrunn har en erfaring og en innsikt som blir stadig viktigere for oss i en mindre verden.

Dette er et utdrag fra H.M. Kong Haralds nyttårstale fra 2010.

Med disse ordene som bakteppe ønsker jeg i denne oppgaven å se på hvordan denne ressursen, altså mennesker med en flerkulturell kompetanse, blir brukt i arbeidslivet i Norge. Mitt forskningsobjekt i denne undersøkelsen er politietaten, med politidistriktet Østfold som case.

Er politidistriktet flinke til å se og verdsette ressursen ansatte med flerkulturell bakgrunn har med seg? Hvordan gjøres dette? Eventuelt hvorfor er dette vanskelig, hvilke årsaker er det som problematiserer at ansatte med en unik kompetanse ikke får brukt denne i sitt arbeid som ansatt i Østfold politidistrikt?

Begrepene ”flerkulturell” og ”flerkulturell kompetanse” er ord som vil bli mye brukt i denne oppgaven. Begrepet flerkulturell er et ord som kan gi språklige komplikasjoner, men i denne oppgaven blir det brukt om personer som i tillegg til den norske kulturen også har erfaringer og tilknytninger til en ikke-vestlig kultur, altså om mennesker som har en synlig minoritetsbakgrunn.

Lederskap er et viktig aspekt for å få til en ønsket tilstand på en arbeidsplass. Det synes klart for meg at en leder må kjenne sine ansatte og vite hva slags ressurser disse har for å kunne utnytte disse på en best mulig måte, både for den ansatte, men også for arbeidsplassen og oppgaveløsningen. En relasjonell lederstil til sine ansatte kan her være hjelpende for å utnytte de ressursene man har til rådighet på best mulig måte.

1.1 Tema og forskningsspørsmål

Mangfoldet øker i det norske samfunnet og dette gir nå synlige og konkrete endringer også i politiet, både når det gjelder rekruttering, oppgaveløsning, holdninger og fokus i hverdagen. For å belyse hvordan politidistriktet håndterer sine ansatte med flerkulturell bakgrunn har jeg valgt etnisk mangfold og ledelse som overordnede tema for undersøkelsen, og det er de ansattes perspektiv som blir belyst.

Da jeg begynte arbeidet med oppgaven hadde jeg lite informasjon om hvordan ledere i politietaten forholder seg til mangfold. Det eneste jeg hadde med meg var mine egne erfaringer som ansatt i politiet, i en lederstilling med flerkulturelle medarbeidere rundt meg.

Jeg startet med å lese handlingsplaner gjeldende for politietaten, samt Stortingsmeldinger som omhandler mangfold. Disse dokumentene sier hva målsettingen med mangfold er og om disse er nådd. I begynnelsen leste jeg også mye om hvordan Politihøgskolen har økt sin rekruttering av flerkulturelle studenter. Å se på rekruttering, både til politihøgskole og til ledige stillinger i politidistrikter og særorgan er noe jeg i liten grad vil vektlegge i denne oppgaven, da jeg i denne oppgaven ønsker å konsentrere meg om etnisk mangfold og lederskap.

Jeg avgjorde, i samråd med veileder, at jeg skulle bruke Østfold politidistrikt som case, og valget ble derfor å bruke intervju som metode for å innhente empiri. I utgangspunktet var tanken å intervju både medarbeidere og ledere for å avdekke, finne eller belyse min problemstilling som handler om etnisk mangfold og relasjonell ledelse. Jeg bestemte meg for å starte med intervjuer av medarbeiderne, dette for å på en bedre måte forstå hvordan hverdagen til ansatte med en annen etnisk bakgrunn enn norsk er i Østfold politidistrikt.

Etter gjennomføringen av intervjuer med de ansatte endret jeg fokuset mitt fordi datamaterialet mitt syntes stort og interessant, og avgjørelsen falt på at det er de flerkulturelle medarbeideres perspektiv som i denne oppgaven belyses.

Dette valget mener jeg også kan begrunnes med at de som best kan bedømme hvordan ledere fungerer er de som blir ledet. Jeg ville derfor intervju medarbeidere om dette i

stedet for å snakke med ledere. I tillegg mener jeg det er en leders ansvar for hvordan medarbeidere inkluderes og hvordan medarbeidernes kompetanse utnyttes på en arbeidsplass, og for å få belyst hvordan dette fungerer mener jeg at medarbeiderne er de som best kan belyse dette.

Ut fra disse avgrensinger har jeg formulert følgende overordnede forskningsspørsmål:

- Lederskap på en mangfoldig arbeidsplass – hva kreves for å utøve god ledelse?

Det overordnede forskningsspørsmål er svært vidt. Jeg har i tillegg formulert to delspørsmål som kan være lettere å besvare, også disse vil bli forsøkt besvart ut fra de ansattes perspektiv.

- Hvilken kompetanse anser medarbeidere at ledere i politiet har om mangfold?
- I hvilken grad vektlegger medarbeidere med flerkulturell bakgrunn relasjonell kompetanse hos sin leder?

1.2 Bakgrunn for forskningsinteressen

Som leder for utlendingsseksjonen i Østfold politidistrikt er mitt ønske å gjøre en best mulig jobb innenfor de rammer som gjelder for den jobben jeg har. Ledere er utsatt for krav og forventninger fra overordnede, underordnede og samfunnet som organisasjonen er en del av. I tillegg kommer ønsket og kravet fra en selv om å fylle rollen som leder på best mulig måte, både i form av å oppnå best mulig resultater, men også å vise medarbeiderne at man bryr seg. Samfunnet endrer seg og mange ledere har nå en arbeidsstokk som ikke i samme grad som tidligere er etnisk ensartet. Mangfoldet har kommet til mange organisasjoner, og er også på full fart inn i norsk politi. Jeg er selv leder for personer med flerkulturell bakgrunn og ønsker å sette fokus på hvordan det både kan være en berikelse og en utfordring for en leder, nemlig det å ha en mangfoldig arbeidsstokk å lede. Min ledelsesstil er tett knyttet til de relasjoner jeg har med mine medarbeidere og jeg opplever at et slikt relasjonelt perspektiv kan by på både gleder og utfordringer.

I tillegg har jeg all min arbeidserfaring innen utlendingsforvaltningen i Norge, tidligere som saksbehandler i Utlendingsdirektoratet og hos min nåværende arbeidsgiver Østfold politidistrikt. Gjennom arbeidet mitt i utlendingsforvaltningen har jeg snakket med mange utlendinger som nå er bosatt i Norge. Utlendinger kommer til Norge av mange grunner; gjennom søknad om beskyttelse, arbeidsinnvandring og gjennom familieinnvandring. Det som ofte er felles for dem alle er at de ønsker å bli inkludert i det norske arbeidslivet. For veldig mange er det å bli inkludert i arbeidslivet i Norge en lang prosess og den kan være krevende for mange. Grunner kan være språk og ulikheter i kultur samt at utdanning i andre land ikke godkjennes i Norge.

Min egen arbeidserfaring har derfor gjort meg nysgjerrig på hvordan kollegaer med en annen etnisk bakgrunn enn norsk opplever å ha politiet som arbeidsgiver, samt at jeg gjennom min lederrolle ønsker å bli bedre i stand til å utnytte de ressurser jeg har til rådighet samtidig som jeg ivaretar en god relasjon med de medarbeiderne jeg har personalansvar for.

Jeg ønsker derfor å lære mer om relasjonell ledelse og se om eller hvordan denne formen for ledelse lar seg forene på best mulig måte når arbeidsplassen har et etnisk mangfold. Dette sammen med talen H.M. Kong Harald holdt på nyttårsaften 2010 gjorde at valget falt på dette temaet i denne masteroppgaven.

1.3 Avgrensninger og begrepsavklaringer

Her vil jeg redegjøre for hvilke begreper jeg i oppgaven vil benytte meg av, og hvorfor jeg har valgt å avgrense oppgaven slik jeg har gjort, men først kort om hvordan politietaten i Norge er organisert.

1.3.1 Norsk politi

Den norske statsforfatningen bygger på det såkalte maktfordelingsprinsippet, at makten er delt mellom den lovgivende, den utøvende og den dømmende makt. Det vil si Stortinget, regjeringen med sine departementer og etater, og domstolene med Høyesterett, lagmannsrettene og tingrettene. Justissektoren omfatter politiet, påtalemyndigheten og domstolene- og dermed både den utøvende og dømmende makt.

Politimyndigheten til politi- og lensmannsetaten er underlagt Justis- og beredskapsdepartementet. Politi- og lensmannsetaten i Norge har ca 12 000 ansatte. Departementet har delegert store deler av ansvaret til Politidirektoratet.

Politidirektoratet har ansvar for faglig ledelse, styring, oppfølging og utvikling av Norges 27 politidistrikt og politiets særorgan, for eksempel Kripos og Politiets Utlendingsenhet. Politidirektøren er med sin ledergruppe den øverste ledelsen i etaten. Direktoratet har ikke ansvar for behandlingen av straffesaker, disse er det påtatalemyndigheten som har ansvar for og politiets påtalemyndighet er underlagt statsadvokatene under ledelse av Riksadvokaten, som er den øverste leder av påtalemyndigheten. Domstolene er også uavhengige organer.

Hvert av de 27 politidistriktene er delt inn i politistasjonsdistrikt og lensmannsdistrikt, og hvert av de 27 politidistriktene er ledet av en politimester som har ansvar for all polititjeneste, budsjett og resultat. Hver av de ulike politistasjonsdistrikt og lensmannsdistrikt er ledet av politistasjonssjefer eller lensmenn. Alle politidistrikt har sin egen administrasjon og egen operasjonssentral.

1.3.2 Avgrensning rundt begrepet mangfold

Mangfold handler om at hvert individ er unikt, selv om det finnes mange fellestrekk, og innebærer en erkjennelse av de individuelle forskjellene. Disse kan spenne fra etnisitet til kjønn, seksuell orientering, sosioøkonomisk status, alder, fysiske og psykiske evner, religiøse og politiske overbevisninger, samt andre ideologier.

Mangfoldsbegrepet er et relativt nytt begrep i politiet. Tidligere likestillingsarbeid var rettet mot likestilling mellom kjønnene, spesielt kvinners karrieremuligheter. Etterhvert som man begynte å omtale mangfold, var det ofte det kulturelle mangfoldet, og i mindre grad om nedsatt funksjonsevne, alder og seksuell orientering.

I denne masteroppgaven ønsker jeg å knytte ledelse mot mangfoldet speilet i forholdet til etnisk forskjellighet, men fokuset på etnisk forskjellighet bør ikke gjøre oppgaven mindre relevant i forhold til øvrige elementer av mangfold, da prosessene og veiene til mangfoldighet ofte er de samme.

Mangfold handler om blandingen av mennesker med ulike typer av forskjeller og likheter som kan og bør bli mobilisert for å oppnå virksomhetens mål, i en stadig mer endret lokal, nasjonal og global kontekst. Det betyr å kunne forholde seg til, kunne håndtere og bruke mangfoldet hos egne medarbeidere på en god måte. I det daglige er ivaretagelse av en mangfoldig arbeidsstokk avhengig av forholdet mellom ledere og medarbeidere.

Kanskje den viktigste grunnen til å satse på ledelse av mangfold er at bare de færreste bedrifter i fremtiden vil bestå av homogene grupper av medarbeidere. Alle mennesker er forskjellige, og mangfoldet i de fleste land i verden øker hver dag, og dette er noe man må forholde seg til enten man ønsker det eller ikke. Dette gjelder også for politiet som arbeidsplass og som den eneste legitime maktutøver i Norge i fredstid.

For å utøve effektivt politiarbeid trenger politiet legitimitet i samfunnet. Legitimiteten har vist seg å være tett koblet til politiets evne til å speile samfunnet de opererer i. Større mangfold i politiet og mer fokus på i hvilken grad politiet er en refleksjon av det samfunnet det opererer i kan fungere som en kvalitetssikring av politiets arbeid og være med på å heve standarden på dette området. Samtidig vil minoritetsbefolkningen kunne føle en større grad av rettssikkerhet ved å møte en av ” sine egne” på innsiden. Ved å rekruttere bredt vil ansatte i politiet kunne få en bedre kulturforståelse, som igjen vil kunne redusere det kvalitative skillet mellom ”oss” og ”dem”.

Flere politiske føringer i form av stortingsmeldinger og handlingsplaner som har kommet de senere årene fremhever viktigheten av å satse på medarbeidere med flerkulturell bakgrunn.

Som Eggesbø og Hilsen skriver i Håndbok for ledere:

Regjeringen har som mål at flere med innvandrerbakgrunn skal få brukt sine ressurser i arbeidslivet, da dette vil bidra til å øke den samfunnsmessige velferden så vel som den individuelle (2010, s.5).

For at praksis skal endres er inkluderende ledelse en nøkkelfaktor. Endret praksis skjer gjennom ledere som kan og vil, i samarbeid med fagforeninger som støtter opp (Eggesbø og Hilsen, 2010, s.5).

Stadig flere arbeidsplasser blir flerkulturelle, og gruppen av ansatte blir mer sammensatt. I tillegg har Politihøgskolen i flere år hatt som mål å rekruttere flere studenter med flerkulturell bakgrunn, og har i de siste årene lykket med dette. Flere politiutdannede med flerkulturell bakgrunn er derfor forventet vil øke i etaten de neste årene. Det synes derfor relevant å knytte etnisk mangfold mot ledelse, da det synes tydelig at det er behov for en ny type ledelse som kan håndtere utfordringer knyttet til mangfold i organisasjonen.

Det skjer også endringer i samfunnet generelt, flere tar høyere utdanning og arbeidstakere stiller høyere krav til sine arbeidsgivere. Dette er også gjeldene for politietaten, ansatte i etaten har fått en stadig økende kompetanse og bevissthet om egen utvikling og egen verdi på arbeidsmarkedet. En slik endring blant de ansatte og de nyutdannede krever også en ny type ledere.

1.3.3 Avgrensning rundt begrepet ledelse

God ledelse er nøkkelen både til rekruttering, men også til å beholde dyktige medarbeidere i etaten.

Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse som: ”en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” og ”når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål”(2007, s.376).

De fleste definisjoner om hva ledelse er handler om evnen til å påvirke og oppnå resultater gjennom medarbeidere. Colbjørnsen (2009) sier at ledelse handler om å motivere, påvirke og kommunisere med medarbeidere. Lederskap er med andre ord en relasjonell aktivitet. Videre bruker Colbjørnsen denne definisjonen av lederskap: ”å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeiderne” (Colbjørnsen, 2009, s.33).

Denne definisjonen er normativ i den forstand at den sier hva som bør være formålet med godt lederskap, og ikke nødvendigvis noe om hvordan lederoppgaver faktisk utøves og ivaretas i praksis.

Behovet for en ny type ledelse som ser fordeler og muligheter i det menneskelige mangfoldet kaller Brandi og kollegaer inkluderingsledelse. Inkluderingsledelse handler om

”å anskaffe, utvikle og utnytte det menneskelige potensialet i en virksomhet for å skape humane og økonomiske verdier” (Brandi, Hildebrandt, Nordhaug og Nordhaug, 2004, s.83).

Politidirektoratets rapport (2008) *Politiet mot 2020* sier noe om at fremtidens ledere også må ha kompetanse i mangfold for å være i stand til å hente ut ressursene i en mangfoldig arbeidsstokk. Et viktig virkemiddel, sier rapporten, er å rekruttere ledere med forskjellig bakgrunn, herunder øke andelen kvinnelige ledere og ledere med minoritetsbakgrunn. Samtidig som ny kompetanse tilføres dagens ledere.

Inkluderende ledelse er et begrep som større grad brukes nå enn tidligere. Inkluderende ledelse er en ledelse som ser verdien av mangfold på arbeidsplassen og som ønsker å bruke mangfoldet til å skape en bedre og mer produktiv arbeidsplass. Kjernen i inkluderende ledelse er kunnskap, holdninger og utvikling av en bedre praksis. En bedre praksis kan være synonymt med utvikling av en god eller bedre ledelse (Eggesbø og Hilsen, 2010).

Ledelse kan betraktes ved hjelp av ulike perspektiver. Colbjørnsens (2009) valg av sentrale elementer i lederskapet er administrasjon, kultur og relasjon. Brandi og kollegers (2004) valg av sentrale elementer i ledelse er relasjoner, prosesser og mål. Relasjoner mellom mennesker ses som viktig når man ser på ledelse som fenomen. Dette underbygges også av politioverbetjent og høyskolelektor Rune Glomseth (2008) som sier at ledelse skjer i relasjonen mellom leder og medarbeider, men også at ledelse opptrer mellom organisasjonen og dens omverden, altså at ledelse både har et internt og et eksternt perspektiv. Glomseth (2008) skriver:

God ledelse handler om at relasjonen mellom leder og medarbeider er bevisst og gjennomtenkt. Ledere må ha kunnskap om hva organisasjon og ledelse er. De må kjenne de ulike ledelsesprosessene. Og de må ha en grunnleggende forståelse for hvordan mennesker, tenker, føler og handler.

Jeg ser at prosesser, mål, kultur og administrasjon er viktig i ledelse, men i denne masteroppgaven, som begrunnet tidligere, vil jeg i hovedsak ha fokuset på relasjonen mellom den som leder og de som blir ledet.

Horverak (2005) refererer til Jan Spurkeland i sin artikkel i Magma og skriver følgende:

Relasjonskompetanse er veien å gå for å kjenne folk og lede dem ved interesse og kjærlighet for deres person og deres bidrag til din bedrift. Ledelse er å gjøre andre god. Da må du investere i relasjoner til dem.

Spurkeland (2010) skriver om at relasjonskompetanse er et viktig bidrag for å utvikle gode relasjoner. Resultatene til Spurkeland dokumenterer at ledere som behersker nære relasjoner til sine medarbeidere, kan vise til bedre resultater enn ledere som ikke vektlegger relasjoner i sin utøvelse av ledelse.

"Å anskaffe, utvikle og utnytte" det menneskelige potensialet fordrer, slik jeg ser det, at man har gode relasjoner til sine ansatte. Med utgangspunkt i teori om relasjonell ledelse ønsker jeg å knytte denne form for ledelsesteori opp mot etnisk mangfold på arbeidsplassen.

1.4 Tidligere forskning, offentlige utredninger og rapporter

1.4.1 Forskning

Det finnes ikke så mye forskning som tar for seg hvordan flerkulturelle medarbeideres kulturspesifikke kompetanse brukes i norsk arbeidsliv. Jeg vil derfor se på hvordan tidligere forskning har sett på utviklingen av det flerkulturelle eller multikulturelle samfunn.

Begrepet "multikulturalisme" har siden slutten av 80- tallet blitt et mye brukt ord i Norge. Begrepet brukes med ulike betydninger og i denne oppgaven vil jeg redegjøre for tre av kontekstene begrepet multikulturalisme brukes i. Jeg vektlegger den siste betydningen mer enn de to første fordi jeg mener denne betydningen er den som i størst grad kan knyttes til denne oppgaven.

Den vanligste bruken av begrepet er den beskrivende formen. De fleste land i vesten er i dag flerkulturelle eller multikulturelle, ved at de består av flere ulike etniske og nasjonale kulturer som skiller seg fra majoritetskulturen. Det norske samfunn er således også et multikulturelt samfunn.

Begrepet multikulturalisme brukes også som et begrep på politikken som føres for å håndtere etnisk og kulturelt mangfold. I Norge ble multikulturalistisk politikk gjeldene fra 1960-årene, da man anerkjente minoriteters språk og kulturelle tradisjoner. Denne politikken er gjeldene også i dag, men man ser nå at det også stilles krav til minoritetsmedlemmer, som for eksempel om å tilegne seg majoritetens språk og å delta i arbeidslivet. Disse kravene praktiseres for eksempel ved introduksjonskurs til nyankommende flyktninger, og gjennom statsborgerloven der krav til språkferdigheter og samfunnskunnskap må dokumenteres for å bli norsk statsborger. Ved å føre en slik form for multikulturalistisk politikk i Norge, kan man si at man fører Will Kymlickas versjon av multikulturalismen. Kymlika er en av multikulturalismens pionerer og teoretikere, og vektlegger en versjon av multikulturalistisk politikk som kan sies å være en integreringspolitikk. I følge Kymlika bør minoriteters rett til vedlikehold av eget språk og kultur kombineres med en plikt til å lære seg majoritetssamfunnets språk. Kymlika mener at støtten til minoritetskulturer ikke bare har en egen verdi, men at den også er en strategi for integrering i majoritetssamfunnet. Kymlika har derimot en annen tilnærming til innvandrere, disse mener han frivillig har forlatt sitt land og derfor må de selv ta konsekvenser av sine handlinger og tilpasse seg kulturen i landet de nå bor i (Bø, 2011).

Begrepet multikulturalisme er et samlebegrep som inneholder ulike varianter av minoritetspolitikk. Det som er felles i disse ulike varianter er at de alle tar avstand fra assimileringpolitikk og anerkjenner minoritetenes rett til å bruke eget språk, samt å vedlikeholde sine egne kulturelle tradisjoner. I hvilken grad myndigheter i de ulike stater skal bidra til dette er et spørsmål som ulike politiske regimer og ulike versjoner av multikulturalistisk ideologi svarer forskjellig på (Bø, 2011, s.12).

Multikulturalistisk teori kan ofte forstås som det perspektiv at kulturelt mangfold i seg selv er verdifullt for et samfunn, og det kan forstås som en reaksjon på assimileringpolitikk og segregeringpolitikk ført overfor minoriteter. Det finnes ulike perspektiver innenfor diskusjonen om multikulturalismen. Diskusjonen kan sies å være en diskusjon om hvordan offentlige institusjoner bør forholde seg til det flerkulturelle samfunnet, eller sagt på en annen måte; samfunnets multikulturalitet. Teorier om multikulturalisme tar altså for seg hvordan ulike kulturer og deres uttrykk skal få ta plass i offentligheten.

Multikulturalismen har sine røtter i politisk filosofi og liberalt tankegods, og tankeretningen må med visse modifikasjoner kunne regnes i tradisjonen etter den liberale egalitarismen. Multikulturalismen lar seg likevel ikke redusere til en politisk tankeretning, og er slik sett vanskelig å innplassere i det politiske landskapet. Både tilhengere og motstandere av multikulturalismen kan finnes innen ulike politiske retninger og på tvers av tradisjonelle politiske partiskiller (Hovdelien, 2011, s.58).

Multikulturalismediskusjonen er av ny dato, og startpunktet for den multikulturalistiske teoriutviklingen settes til Will Kymlikas bok *Liberalism, Community and Culture*, som ble utgitt i 1989. Kymlika er fortsatt en av de mest siterte teoretikerne i dag når det gjelder politisk multikulturalisme (Hovdelien, 2011, s.60). Charles Taylor er en annen av multikulturalismens fremste eksponenter. Taylors påstand er at europeere og nordamerikanere har grunnleggende negative holdninger til innvandrere. ”Taylor fremstiller dette som et spesielt utslag av den minoritets skepsis som nødvendigvis hefter ved moderne demokratier” (Moseng, 2007, s.257). Taylor gikk inn for en statlig politikk som både anerkjenner, tilrettelegger og gir økonomisk støtte til minoritetskulturer. ”I følge Taylor er en aktiv ”vernepolitikk” overfor minoritetskulturer avgjørende for at disse delkulturene skal kunne overleve i et samfunn som domineres av majoritetens tradisjoner og normer” (Bø, 2011, s.13). Kritikken mot Taylor går på at han tilrettelegger for et segregert samfunn.

I år 2000 ga Bhikhu Parekh ut sin bok *Rethinking Multiculturalism* som et forsøk på å få en mer teoretisk fundert multikulturalisme. Parekh definerer kulturbegrepet slik:

a historically created system of meaning and significance or, what comes to the same thing, a system of beliefs and practices in terms of which a group of human beings understand, regulate and structure their individual and collective lives (Parekh, 2006, s.142-143).

Denne definisjonen viser at Parekh mener at kultur er noe som på et kollektivt nivå er med på å strukturere og gi mening i livene til mennesker. Dette kan gjøres på mange ulike måter, og det betyr at det derfor finnes mange ulike kulturer. Medlemmer som deler en kultur omtaler Parekh som ”cultural community”, og det som, i sterkere grad enn andre

fenomen, virker samlede på et slikt kulturelt felleskap er religion og etnisitet (Parekh, 2006, s.154-158). I følge Hovdelien trekker ikke Parekh slutningen om at alle kulturer er like bra eller har det samme kravet for respekt, eller at hver enkelt kultur er bra for dem som tilhører den. Parekh mener at kulturkritikk er legitimt, men Parekh påpeker også at han mener alle kulturer har noe positivt å bidra med. Hans grunnleggende standpunkt er at ingen kulturer er perfekte, og av denne grunn kan ingen kulturer tvinge seg på andre. Multikulturalismen, i denne form, innebærer også at enhver kultur er internt mangfoldig (Hovdelien, 2011, s.63).

Parekhs håp for samfunnet er at det utvikles en dialog mellom de ulike grupperinger i samfunnet. Det kan ikke forventes en forpliktende tilslutning fra alle borgere i et samfunn til felles mål og retning, mener Parekh, men man kan kreve en felles forpliktende tilslutning om å ikke sabotere samfunnet. Samfunnet må også gi sin forpliktende tilslutning til alle medlemmer, slik at alle medlemmer har like rettigheter. Men dette er ikke nok, i følge Parekh, selv om alle medlemmer har like rettigheter i et samfunn, er det likevel mulig å føle seg utenfor samfunnet. En slik ousidersatus kan være vanskelig å forklare, men den kan allikevel virke ødeleggende på den enkeltes forpliktende tilpasning til samfunnet. ”En slik status oppstår som en følge av at den dominante kulturen definerer minoritetene på en måte som svekker deres selvfølelse og fører til fremmedgjøring fra mainstreamsamfunnet” (Hovdelien, 2011, s.67). Det kan ut fra Parekhs synspunkter forstås at han er bekymret over at mange vestlige samfunn opplever kulturell forskjellighet blant sine borgere som et problem og ikke en berikelse. Kulturelt mangfold skal leve i samfunnet fordi det er en berikelse i seg selv, og ikke fordi det er statens moralske forpliktelse, slik tidligere talsmenn for multikulturalismen uttrykte, mener Parekh (2006).

1.4.2 Offentlige utredninger

Internasjonal migrasjon preger dagens samfunn og bidrar til at også Norge har blitt et flerkulturelt samfunn. Det er en offentlig målsetting i Norge at innvandrerbefolkningen skal delta på arbeidsmarkedet, dette ses på som spesielt viktig i forhold til integreringen i det norske samfunnet. I Stortingsmelding nr. 17 1996/97 (2007) ”*Om innvandring og det flerkulturelle Norge*” står det at regjeringen ønsker en aktiv rekruttering av kvalifiserte personer med innvandrer bakgrunn til alle nivåer i offentlig sektor. Personer med innvandrerbakgrunn skal ha de samme mulighetene til å bli ansatt som andre kvalifiserte søkere. I stortingsmeldingen poengteres det at det i ansettelsesprosessen må fokuseres på

de ulike barrierene som kan føre til at personer med innvandrerbakgrunn ikke vurderes som kvalifiserte. I samme stortingsmelding står det også at ledere og andre personalansvarlige må ha kunnskap og en aktiv bevissthet om disse barrierer som kan føre til at mennesker med innvandrerbakgrunn ikke rekrutteres. Det er i Norge, og også de andre nordiske land, nedfelt i lovverket som regulerer arbeidsmarkedet at arbeidstakere med innvandrerbakgrunn skal sikres formell beskyttelse mot forskjellsbehandling på grunn av sin etniske bakgrunn.

Integrerings- og mangfoldsdirektoratets (IMDi) rapport *Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2010. Mellomlederes perspektiv på mangfoldsledelse* (2011) er den femte rapporten hvor IMDi dokumenterer de heleide statlige virksomheters aktiviteter for økt rekruttering av personer med innvandrerbakgrunn, samt tilrettelegging av mangfold og inkludering på arbeidsplassen. Direktør i IMDi Geir Barvik påpeker i rapporten at hovedinntrykket etter undersøkelsen er at mellomlederne som har deltatt i undersøkelsen og fokusgruppeintervjuene opplever mangfold i virksomhetene som både verdifullt og utfordrende, men at deltakerne gir et inntrykk av at de savner god forankring for innsatsen fra toppledelsen og mer støtte fra HR-seksjonene (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet, 2011, s.3).

Ved å lese offentlige utredninger og rapporter har jeg fått kunnskap om hvilke målsettinger som finnes på overordnet nivå, men også hvilken status arbeidet med mangfold i heleide statlige virksomheter har i dag.

1.4.3 Rapporter / Politiforskning

Det er relativt mye forskning på kvinners rolle i politiorganisasjonen, da kvinner i arbeidslivet for ikke lenge siden ble sett på som en minoritetsgruppe. Det er derimot forsket lite på andre minoriteters rolle og arbeidssituasjon i politiet. Noe forskning er utført, men mye av dette omhandler rekruttering av minoritetsbefolkningen til politihøgskolen.

Politihøgskolen har i flere forskningsrapporter temaet etnisk mangfold i fokus. For eksempel er prosjektet *Trygghet og tillit* (Egge et al, 2010) en oppfølging av regjeringens handlingsplan for integrering og inkludering av innvandrerbefolkningen. Dette prosjektet er Politidirektoratets fjerde prosjekt med fokus på politiets oppgaveløsning i et

multikulturelt samfunn, alle iverksatt i perioden 2003 til 2007. Politihøgskolens forskningskonferanse i 2008 hadde også mangfold som tema, avgrenset til etnisk mangfold. I konferansens forskningsrapport er det beskrevet at politiets satsning på mangfold er tosidig begrunnet. På den ene siden er mangfold knyttet til det interne personalpolitiske arbeidet. Og på den annen side er det viktig å vektlegge det eksterne arbeidet som retter seg mot politiets kompetanse og oppgaveløsning, samt politiets møte med befolkningen (Egge, 2008).

Også forskningsrapporten *Hvitt eller bredt: rekruttering av minoritetsstudenter til Politihøgskolen* (Egge et al, 2008) beskriver mangfold. Rapporten sier at mangfold i politiet handler om deltakelse og legitimitet, samt om verdiskapning og ressursutnyttelse. Rapporten har som mål å utfordre begreper som identitet, tillit, motivasjon og kompetanse for å klargjøre deres betydning for mangfolds rekruttering, og reflekterer over hvilke innsatsområder Politihøgskolen bør prioritere i det videre rekrutteringsarbeidet.

Politidirektoratet har også gjennom ulike styrkingsdokumenter uttalt seg om mangfold. I politiets strategi 2010-2015 (Politidirektoratet, 2009) er et av valgte strategiske satsningsområder ”Trygghet og tillit”, hvor målet er tillit i møtet med befolkningen.

Rapporten ”Politiet mot 2020: bemannings- og kompetansebehov i politiet” (Politidirektoratet, 2008) påpeker også viktigheten av at politiet skal ha fokus på å ha god kommunikasjon med alle lag av befolkningen i dagens multietniske samfunn. Politidirektoratet har i tillegg utarbeidet en egen plan for mangfoldsarbeidet i politi- og lensmannsetaten (2008). Denne planen er den første sentrale strategiske plan i politiet som dekker hele mangfoldsbegrepet.

1.4.4 Forskning og erfaringer om etnisk mangfold i britisk politi

Politiet i England har kommet et godt stykke lenger med sin satsning og bruk av etniske minoriteter i politiet enn det norske politiet. Sir Peter Imbert skrev i 1991 en artikkel som heter ”*Preparing police to deal with a multi-cultured society*”. Artikkelen omhandler The Metropolitan Police Service sin filosofi om viktigheten for at politiet, og samfunnet for øvrig, har en tett og positiv relasjon. Bakgrunnen for at politiet endret seg i England er immigrasjonen av afrikanske og asiatiske mennesker, og opptøyene med disse på 70- og 80-tallet. Det ble tidlig sagt i England at politiet burde gjenspeile befolkningen, men på bakgrunn av manglende integrering stod politiet og immigrantene langt fra hverandre i

England på 70-og 80-tallet. Endringen i britisk politi skjedde på ulike nivåer, men mer åpenhet og bedre kommunikasjon med befolkningen om hva de ønsket seg fra politiet er noen av grunnene. Sammen med høy prioritet på å rekruttere mennesker fra ulike etniske grupper inn i politiet gjorde politiet i England i stand til å fungere i et multikulturelt samfunn. ”*Only then will the police service be seen to be more representative of the community it serves*” skrev Imbert (1991) i sin artikkel.

Britisk politi har laget en egen strategi for likhet, mangfold og menneskerettigheter som heter *Equality, diversity and human rights strategy for the police service*. Denne ble lansert i 2009 og distribuert vidt. Visjonen til britisk politi, slik det kommer frem i denne strategien er et politi som har tillitt fra alle samfunn og som reflekterer samfunnet i helhet. Strategien bygger på tidligere strategier og programmer og tar for seg viktigheten av å fremme likestilling, mangfold og menneskerettigheter. Strategien henviser også til bevis som viser at en mangfoldig arbeidsstokk og en kultur som inkluderer og støtter gir følgende resultater; nedgang i fravær, nedgang i klager, tilgang til et bredere spekter av ferdigheter og erfaring, effektivitet, kreativitet og vekst, samt økt medarbeidertilfredshet og høyere offentlig tillit (National Policing Improvement Agency, 2009).

1.5 Oppgavens videre oppbygning

I kapittel to vil jeg gi en beskrivelse av Østfold politidistrikt og distriktets ansatte. Deretter vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem for å samle inn og analysere mine data. Det er intervjuet som metode som er benyttet, og jeg vil redegjøre for prosessen rundt utvikling av intervjuguide, rekruttering og utvalg. I tillegg redegjør jeg for hvorfor jeg har benyttet meg av kvalitativ metode, med de fordeler og ulemper dette metodevalget bringer med seg. I kapittelet reflekterer jeg også over det etiske aspekt ved min studie og mine metodiske refleksjoner, før jeg avslutter kapittelet om fremgangsmåte og de metodiske valg med en kort redegjørelse av temabasert analyse og hvordan jeg knytter teori til mine data.

I kapittel tre presenterer jeg dataanalysen min. I kapittelet knytter og utdyper jeg teori, som tidligere i oppgaven er omhandlet, til mine data. Jeg trekker også inn øvrig teori og forskning som belyser og underbygger mine funn. Mine data er ordnet under tre begreper; ”rolle”, ”ledelse” og ”bruk meg”.

Kapittel fire er avslutningskapittelet. Her oppsummerer jeg og besvarer problemstillingen min ut fra mine resultater. Jeg reflekterer over resultater og min konklusjon. Deretter avslutter jeg med noen forslag til tiltak Østfold politidistrikt kan gjøre bruk av dersom man ønsker å jobbe mer aktivt med etnisk mangfold i distriktet, før jeg kommer med noen forslag til videre forskning innenfor samme tema.

2 Fremgangsmåte

Da jeg begynte arbeidet med denne masteroppgaven ønsket jeg å skrive en oppgave hvor mangfold var et sentralt begrep. Jeg brukte en del tid og tankevirksomhet på hva jeg ønsket å ha fokus på, og etter å ha lest ulike rapporter og handlingsplaner om mangfold fant jeg det interessant å skulle fokusere på etnisk mangfold i arbeidslivet.

Bakgrunnen for valg av problemstilling har sammenheng med at jeg i løpet av min yrkeskarriere har jobbet mye med mennesker med en annen kulturell bakgrunn. Det har ført til at jeg har hatt mange samtaler med mennesker om deres livssituasjon her i Norge.

Et annet viktig incentiv var nysgjerrighet knyttet til politiets relativt høye profilering av ønsket om flere studenter med flerkulturell bakgrunn til Politihøgskolen. Som leder i en politiorganisasjon med flere flerkulturelle medarbeidere er temaet relativt nytt for meg annet enn det jeg selv har opplevd og erfart i min lederstilling. Dette vil mulig gjøre at min tolkning og forståelse av undersøkelsesobjektene kan bli preget av min forforståelse, dette sammen med min nærhet til politiet som organisasjon kan være en ulempe i forhold til at jeg kanskje ikke ønsker å fremstille min arbeidsplass i et dårlig lys. Jeg håper og tror imidlertid at min bevissthet rundt min egen forforståelse kan gjøre meg mer sensitiv i forhold til informasjonen jeg innhenter.

Jeg ønsker i denne masteroppgaven å se på forholdet mellom etnisk mangfold og relasjonsledelse og jeg vil knytte dette opp mot politiet som arbeidsplass. Mitt utgangspunkt var fra starten å bruke Østfold politidistrikt som case, men jeg så en utfordring i tilgangen til informanter da jeg hadde et inntrykk om at det var få ansatte i Østfold politidistrikt som kan betegnes som flerkulturelle. Jeg henvendte meg til administrativ enhet, men det fantes ingen oversikt hos personalavdelingen om hvor mange ansatte i distriktet som har en flerkulturell bakgrunn. Jeg foretok derfor min egen kartlegging i Østfold politidistrikt for å finne ut hvor mange ansatte som har en annen etnisk bakgrunn enn norsk. Kartleggingen skjedde ved at jeg sendte ut e-post til alle ledere med personalansvar i distriktet.

E-posten lød:

Du mottar denne e-post fordi du er leder med personalansvar i Østfold politidistrikt, og at jeg, med godkjenning fra Politimesteren, ønsker å kartlegge hvor mange ansatte med en annen etnisk bakgrunn enn norsk, som arbeider på de ulike seksjoner i Østfold politidistrikt.

I tillegg til å være seksjonsleder ved utlendingsseksjonen på SEUT er jeg også student ved Høyskolen i Østfold på studiet "Master i organisasjon og ledelse". Denne høsten skal jeg i gang med fjerde og siste året- noe som betyr at jeg skal skrive en masteravhandling. Jeg har valgt å skrive om mangfold og ledelse (se gjerne den vedlagte filen) - og av den grunn ønsker jeg å bruke Østfold politidistrikt som case i denne avhandlingen.

Jeg setter stor pris på om du kan sende meg

- antall ikke-etnisk norske ansatte du er leder for,
- hvilket annet land de er født i eller foreldrene opprinnelig er fra
- om de ansatte er sivilt ansatt eller polititjenestemann/kvinne

Jeg sendte ut e-post til 25 ledere med personalansvar og fikk svar fra 22. De tre jeg ikke fikk svar fra klarte jeg allikevel å finne ut om de hadde ansatte ved seksjonen med annen etnisk bakgrunn via kollegaer som arbeider på disse seksjonene. Resultatet av min kartlegging viste at det på dette tidspunktet var 20 ansatte i Østfold politidistrikt som hadde en annen etnisk bakgrunn enn norsk.

2.1 Østfold politidistrikt og ansatte i distriktet

Østfold politidistrikt samsvarer ikke med Østfold fylke, da deler av indre Østfold fylke tilhører Follo politidistrikt. I Østfold politidistrikt bor det ca 230 000 innbyggere og distriktet omfatter 12 kommuner. Byene i distriktet er Fredrikstad, Sarpsborg, Moss og Halden. I politidistriktet er det en internasjonal flyplass og syv internasjonale havner.

Det har vært en relativ høy nettoinnflytting til Østfold fylke de senere år. Per 1. januar 2012 hadde Østfold fylke 278 352 innbyggere, hvorav 10,6 % er innvandrere. I første

kvartal 2012 hadde Norge den høyeste nettoinnvandringen til Norge noensinne. Befolkningsveksten til Østfold domineres av arbeidsinnvandring og av nasjonal tilflytting av unge voksne med familier. Det er i byene i Østfold befolkningen øker mest (Østfold politidistrikt, 2012).

I Østfold politidistrikt er det ca 590 ansatte, og i 2010 hadde distriktet 20 354 straffesaker og 29 706 loggførte oppdrag. Politidistriktet har særlige oppgaver knyttet til grensen mot Sverige, noe som synes i flere av distriktets satsningsområder, gjeldene fra 2010 til 2015:

- Tung, grenserelatert narkotikakriminalitet
- Synlig, trygghetsskapende politi
- Vold og overgrep i nære relasjoner
- Ulovlig innvandring/menneskesmugling
- Menneskehandel

Østfold politidistrikt er under omorganisering, men består i dag av fire politistasjoner som ligger i distriktets byer og fem lensmannskontor. I tillegg har distriktet retts- og påtaleenhet, administrativ enhet, fellesoperativ enhet, Namsfogd i Fredrikstad, Sentral etterforskning – og utlendingsenhet samt at Politiets sikkerhetstjeneste i Østfold er en egen driftsenhet.

Av distriktets 590 ansatte er det 20 ansatte som har en flerkulturell bakgrunn, som tilsvarer ca 3,4 %. Min kartlegging overrasket meg, selv om mitt inntrykk før jeg startet kartleggingen, var at det var få ansatte i distriktet med en annen etnisk bakgrunn enn norsk. Jeg antok at tallet ikke kom til å bli veldig høyt, men flere enn 20 ansatte trodde jeg det ville være.

2.2 Tidsavgrensning

Intervjuene mine av flerkulturelle medarbeidere i Østfold politidistrikt ble gjennomført fra desember 2011 til mars 2012.

I forbindelse med ny ledelse i distriktet foregår det endringer i politidistriktets praksis og studien min er derfor et øyeblikksbilde. Til tross for avgrensning i tid vil jeg tro at flere av spørsmålene jeg stiller i denne oppgaven vil være gyldige både i dag og i fremtiden i

Østfold politidistrikt, men også i andre politidistrikt eller andre deler av norsk arbeidsliv. Som en del av avslutningen på denne oppgaven vil jeg redegjøre for noe av utviklingen rundt ledelse i politiet som har skjedd i løpet av skriveperioden.

2.3 Valg og beskrivelse av metode

At tallet på ansatte med flerkulturell bakgrunn ikke var høyere enn 20 gjorde at jeg på nytt vurderte å intervju ansatte i andre politidistrikt. Det lave antallet gjorde meg også mer interessert i å finne ut hvordan de som faktisk jobber i Østfold politidistrikt opplever det, da de er en svært liten minoritetsgruppe blant de ansatte i distriktet. I tillegg ble jeg ennå mer interessert i å finne ut av hvordan politidistriktet benytter seg av kompetansen disse få ansatte med flerkulturell bakgrunn besitter.

Selv om antall informanter også spiller en rolle i kvalitative studier, er det selve egenskapene eller karaktertrekk som er det sentrale ved personer, fenomener, miljøer, og hendelser. Kvalitative metoder går gjerne i dybden snarere enn i bredden, det vil si at man ofte studerer ett miljø, eller en case, med alle dets konkrete nyanser (Repstad, 2007, s.17).

I tillegg tenkte jeg mye på om det kunne være noen sammenheng mellom politidistriktets erfaringer og mangel på kunnskap om etnisk mangfold og årsaken til at antall ansatte med flerkulturell bakgrunn i Østfold politidistrikt er lavt. Dette til tross for et stort fokus på etnisk mangfold i politietatens overordnede strategiske planer.

2.3.1 Intervjuguiden

En av de første forberedelsene jeg gjorde til denne oppgaven var å utarbeide to intervjuguiden. Under utarbeidelsen av intervjuguidene hadde jeg flere samtaler med kollegaer rundt valg av spørsmål. Når beslutningen om å kun intervju medarbeidere ble tatt var det kun denne intervjuguiden som ble arbeidet videre med.

Guiden er delvis strukturert etter tema (vedlegg nr. 6). Det vil si at jeg stiller spørsmålene i en logisk rekkefølge, og at jeg bruker guiden for å få stilt de fleste av de samme spørsmålene i alle intervjuene. Et prøveintervju med en ansatt er gjennomført og dette førte til at jeg fikk gode innspill på mine valg av spørsmål. Noen spørsmål ble endret, noen fjernet og noen nye spørsmål fikk plass i min intervjuguide.

Søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD) ble sendt 12.11.11 (vedlegg nr. 3) og de ga sin tilslutning den 21.12.11 (vedlegg nr. 1) til at jeg kunne starte intervjuene. Prosjektets innlevering ble utsatt fra 1. mai 2012 til 1. november 2012, og NSD gav sin tilslutning til dette den 30.07.12 (vedlegg nr.2).

Hovedtemaene i guiden jeg har brukt når jeg intervjuet ansatte med flerkulturell bakgrunn dreier seg kort sagt om:

- den ansattes bakgrunn
- kulturen på arbeidsplassen
- deres forhold til nærmeste leder

Det var viktig for meg å få den intervjuede til å fortelle om hendelser eller episoder de har opplevd som kan knyttes til deres flerkulturelle bakgrunn.

2.3.2 Intervjuenes betydning for forskningsspørsmålene

I intervjuene fikk jeg også kunnskap om temaer som jeg ikke hadde før jeg startet intervjuet. Ett av disse temaer knyttet seg til rollen som politiansatt og medlem av en etnisk minoritetsgruppe i Norge. Dette synes for meg som et meget relevant og spennende tema, som jeg derfor bestemte meg for å inkludere i min analyse.

På bakgrunn av de intervjuene jeg gjennomførte valgte jeg også å omformulere problemstillingen slik at den rettet fokuset på de ansatte og de ansattes perspektiv. Ansattes kulturspesifikke ferdigheter og benyttelsen av disse var viktig, sammen med fokuset på ledelse.

2.3.3 Rekrutteringsprosessen

Via kartleggingen fant jeg som nevnt 20 ansatte med flerkulturell bakgrunn. Fem av disse er ansatt ved samme driftsenhet som meg og faller utenfor kategorien ”mulige informanter” da jeg ikke ønsker å intervju disse på grunn av nærheten vi til daglig har. 15 ansatte gjenstod da som mulige informanter. Å sende ut forespørsel til alle 15 syntes for mange i første omgang, da jeg var usikker på tilbakemeldingen på om de ønsket å stille opp til intervju. Jeg valgte da ut de 11 første som stod på min liste, og jeg sendte ut e-post til disse med forespørsel om å stille opp til intervju. I e-posten jeg sendte la jeg ved et

dokument (vedlegg nr.4) som forklarte hva avhandlingen min handler om, at det er frivillig å stille opp og at den intervjuede når som helst kunne trekke seg fra intervjuet. Jeg forklarte også at verken den intervjuede eller han eller hennes arbeidssted vil kunne gjenkjennes i avhandlingen min, i tillegg informerte jeg om at Politimester i distriktet hadde gitt sin tilslutning til gjennomføring av intervjuer samt at prosjektet var godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Av de 11 som mottok min e-post svarte syv, hvorav to ikke ønsket å stille opp. Jeg har ikke valgt å purre opp de som ikke ga meg en tilbakemelding, men har gjennomført intervjuer med de som var villige til å la seg intervjuet. Etter gjennomføring av seks intervjuer vurderte jeg datamaterialet mitt som stort nok til å begynne analyseringsprosessen.

2.3.4 Utvalget

Jeg har i liten grad vektlagt kjennetegn som kjønn, alder og hvilket land de ansatte har som sitt eller foreldrenes opprinnelsesland i analysen min. Jeg har valgt å tone ned disse variablene både av hensyn til informantenes anonymitet, og fordi jeg er usikker på hva variablene har å si for det informantene har fortalt meg. Informantene er i alderen 27 til 34 år, og de har jobbet i Østfold politidistrikt fra ett til åtte år.

I begynnelsen av arbeidet med problemstillingen vurderte jeg om jeg skulle skille mellom ansatte med politifaglig bakgrunn og sivilt ansatte i distriktet. Jeg vurderte om jeg kun skulle intervjuet ansatte fra en av gruppene, men siden antall ansatte med flerkulturell bakgrunn er relativt lav syntes det hensiktsmessig å intervjuet ansatte fra begge grupper, noe jeg så har gjort. Alle de intervjuede har høyere utdanning, enten politihøgskolen eller annen høyskole eller universitetsbakgrunn. Jeg tror derfor at utdanningsbakgrunnen til de intervjuede har hatt betydning for hvordan de svarer på mine spørsmål, dette fordi informantene viste et høyt refleksjonsnivå i sine svar. Det er en liten overvekt av politiutdannede blant mine informanter og jeg vil ikke, av anonymitets hensyn, beskrive hvilken høyere utdanning de øvrige informantene har.

Jeg tror ikke skjevhetene jeg nå har beskrevet har stor betydning for mine funn, ettersom jeg ønsker å kartlegge et fenomen vi vet lite om. Mine funn er heller ikke representative, men vil beskrive opplevelser og meninger ansatte med flerkulturell bakgrunn har, med fokus på deres kulturspesifikke ferdigheter og deres forhold til nærmeste leder.

2.4 Metodeteori

Dag Ingvar Jacobsen sier i sin bok *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* at metode er et hjelpemiddel for å beskrive virkeligheten, og å samle inn empiri om denne på (2005, s.24). Det finnes mange ulike måter å anvende metode for å få et bilde av virkeligheten, og ulike forskere har meninger om hvilken metode og fremgangsmåte som gir det beste bilde av virkeligheten; holisme eller atomisme, nærhet eller distanse til forskningsobjektet og om ord eller tall er den beste måten for å si noe om virkeligheten på. Disse uenighetene omkring metoden og fremgangsmåten man velger å bruke for å innhente empiri har blitt en debatt om det som kalles kvalitative og kvantitative tilnærminger, altså hvilken metode man bruker for å innhente informasjon, ord eller tall.

Kvantitativ metode bruker tall, gjennom statistikk, for å beskrive virkeligheten, og de klassiske måter å innhente data på ved kvantitativ metode er gjennom spørreskjema med faste svaralternativer eller å innhente empiri fra eksisterende databaser.

Kvalitativ metode bruker ord for å beskrive virkeligheten, og den klassiske måten å innhente data på ved denne metodeformen er ved feltarbeid; man observerer og intervjuer de man ønsker å innhente data fra.

Metodelæren dreier seg blant annet om hvordan vi kan gå fram for så langt som mulig å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010, s.29).

Hvilken metode som er best har vært tema for diskusjon. Jacobsen sier at

utgangspunktet er pragmatisk, nemlig at begge metoder- kvalitativ og kvantitativ- er like gode, men de egner seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillinger (Jacobsen, 2005, s.125).

Det finnes både fordeler og ulemper ved å velge den ene metodeformen fremfor den andre. Siden jeg har valgt å bruke den kvalitative metoden i mine undersøkelser har jeg i dette kapitlet om metode i hovedsak valgt å belyse fordeler og ulemper ved dette valget. Men

først vil jeg kort si noe om kvantitativ metode og hvorfor jeg ikke har valgt denne metoden.

2.4.1 Hvorfor har jeg ikke har valgt kvantitativ metode?

Ofte brukes en kvantitativ metode når det er et stort antall respondenter vi ønsker å nå og et representativt utvalg vi ønsker å oppnå. Kvantitativ tilnærming kjennetegnes ved at man kan beskrive et gitt fenomen relativt presis. Fordeling av svar på et spørsmål kan beskrives i prosent eller antall, og dette medfører at man med en kjent grad av usikkerhet kan generalisere funnene til alle de vi ønsker å uttale oss om. Denne form for metode gjør det lettere å strukturere informasjon og å finne hovedtrekkene i datamaterialet.

Man får ingen personlige relasjoner til den enkelte respondent, noe som styrker en kvantitativ metode gjennom at fokuset blir på de generelle forholdene og det er ofte det som er den største interessen ved en kvantitativ metode. Et slikt metodevalg begrenser mulighetene til å gå i dybden og er ikke egnet til å få frem alle de individuelle variasjoner som finnes i en gruppe mennesker. Siden det er få informanter i Østfold politidistrikt er dette en av hovedgrunnene til at jeg ikke har valgt kvantitativ metodetilnærming, men i stedet en kvalitativ tilnærming.

2.4.2 Hvorfor kvalitativ metodedesign?

Det er problemstillingen som bør være bestemmende for hva slags undersøkelsesopplegg som bør benyttes og hva slags metode som skal anvendes for å samle inn empiri (Jacobsen, 2005, s.72).

Jacobsen (2005) fremhever at fordelene ved en kvalitativ metode er at den vektlegger detaljer og det unike ved hva hver enkelt respondent mener og hvilke tolkninger de har av virkeligheten, og at åpenhet er et stikkord for denne tilnærmingen.

Begrepet ”flerkulturell bakgrunn” favner mange ulike grupper. Det er svært tenkelig at det kan være, og helt sikkert er, store kulturelle og individuelle forskjeller både mellom og innad i de ulike gruppene. Trolig vil en politimann med pakistansk bakgrunn ha andre tanker og utfordringer knyttet til rollen som ansatt i politiet og med sine forventninger og tanker rundt en leders rolle enn en sivil ansatt kvinne med bakgrunn fra Polen vil ha. Med

disse utfordringene kan man kanskje tenke seg at en spørreundersøkelse ville gi friere svar med en mulighet til generalisering. Lite kunnskap om temaet ville, tror i alle fall jeg, gjort det vanskelig å utforme et antall spørsmål som ville være relevante for alle respondenter. Dette sammen med manglede empirisk forskning på temaet i politiet og valg av problemstilling førte til at jeg vurderte intervjuet som den beste måten å gjøre en første studie av denne gruppen på.

Kvalitative studier får frem et nyansert bilde av hvordan noen respondenter selv opplever og reflekterer rundt sin rolle og sine forventninger i og til politiet som organisasjon. Jacobsen (2005) sier også at kvalitative tilnærminger er fleksible i den form at problemstillingen kan endres underveis når man får tilgang på mer informasjon. Prosessen blir derfor interaktiv på den måte at man kan gå tilbake og endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågår. Det vil si at forskningsprosessen ikke er låst.

Ulempene ved kvalitativ metode er, som Jacobsen sier, at det er en ressurskrevende metode. Det tar ofte lang tid å dybdeintervjue personer, noe som gjør at man må begrense utvalget av respondenter. Dette vil igjen medføre at man får et problem med representativiteten til de man intervjuer og kvalitative tilnærminger vil alltid få et problem med generalisering. Videre sier Jacobsen at dataene man får ofte er komplekse; det blir mange ord og tolkningen av disse ordene avgjøres av intervjueren, noe som Jacobsen kaller ”en ubevisst siling av informasjon” (Jacobsen, 2005, s.130). En annen ulempe er knyttet til nærhet. Dette kommer jeg tilbake til i avsnittet som omhandler det å gjøre undersøkelser i egen organisasjon. Jacobsen sier at undersøkeren kan bli fanget av de man studerer. Nærheten blir altså for tett og dette kan medføre at man mister evnen til kritisk refleksjon.

Som nevnt ovenfor, under fordeler med kvalitativ metode, skrev jeg at prosessen er interaktiv- at man hele tiden står fri til å gå tilbake og endre problemstillingen og datainnsamlingsmetoden etter hvert som undersøkelsen pågår, men man skal også være klar over at denne fleksibiliteten også kan skape et problem. Man kan føle at man aldri blir ferdig med undersøkelsen, at det stadig dukker opp ny informasjon, og at man kan havne i en ond sirkel der man ikke klarer å avslutte undersøkelsen. Eller man endrer problemstilling slik at man ender opp med en annen undersøkelse enn den man hadde som utgangspunkt (Jacobsen, 2005). Selv har jeg følt på dette flere ganger mens jeg intervjuet

mine respondenter. Mye av det som ble sagt under intervjuene opplevde jeg som veldig interessant, og flere temaer eller problemstillinger som ble belyst kunne det vært veldig interessant å undersøke nærmere, blant annet var det flere av de intervjuede som selv tok opp rekrutteringen ved Politihøgskolen, hvordan denne gjennomføres og fordeler og ulemper ved dette. I tillegg synes det interessant for meg å kunne intervjuere ledere med personalansvar, for å belyse deres synspunkter rundt økt etnisk mangfold i politiet. Dette er kun eksempler på tema som jeg kunne ha skrevet om, i lys av etnisk mangfold. Jeg vil avslutningsvis, i kapittel fire, si noe om hva jeg mener kan gjøres for å supplere funnene jeg belyser i denne oppgaven.

2.4.3 Case som metodeform

Caseundersøkelser handler om å innhente så mye data som mulig om et spesielt fenomen. Jacobsen (2005) skriver at det som er felles for alle casestudier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. Denne avgrensningen gjør at det som er objektet for studien studeres i den konteksten der fenomenet utvikler seg eller der en spesiell hendelse finner sted. Jeg vurderte det hensiktsmessig å bruke casestudier som metodeform da jeg ønsket en dypere forståelse av hvordan de flerkulturelle medarbeidere i Østfold opplever arbeidshverdagen. Casestudier bygger ofte på et lite antall analyseenheter, men det finnes ulike måter å bruke casestudier på; komparative casestudier er en av dem, hvor flere case blir vurdert mot hverandre.

2.4.4 Supplerende kilder

Jeg har altså hovedsakelig samlet inn data gjennom casestudie, hvor forskningsintervjuer med ansatte med annen etnisk bakgrunn enn norsk i Østfold politidistrikt er gjennomført. I tillegg har relevante offentlige dokumenter, både stortingsmeldinger og strategiske planer for politietaten, vært en viktig supplerende kilde for å danne meg et tydeligere bilde av hvilket fokus rekruttering og bruk av flerkulturelle medarbeidere har i Norge og da særlig i offentlig forvaltning og politietaten. Intervjumaterialet er mitt viktigste datagrunnlag, men forståelsen og kunnskapen min om temaet mangfold har økt gjennom å lese disse dokumenter, og i tillegg har det gjort meg i bedre stand til å forske på etnisk mangfold.

I de siste to tiår har kulturelt mangfold blitt ett av de sentrale temaer i den offentlige debatten i Norge, og man kan gjennom å lese ulike dokumenter se at det har skjedd og skjer endringer i hvordan mangfold blir omhandlet.

Endringen i den offentlige debatten om kulturelt mangfold formidler Odd Are Berkaak (2012) slik:

Mangfoldspolitikken i dag er i fred med å bevege seg fra en diskursiv fase, hvor det først og fremst var viktig å la mangfoldet komme til uttrykk og strukturere feltet i gjenkjennelige posisjoner, over til en operativ fase hvor prosjektet er å bygge institusjoner der disse posisjonene og nye identitetsutkastene kan iverksettes.

Berkaak mener at den diskursive fasen kan sies å ha hatt som funksjon å innarbeide begrepene *mangfold* og *flerkultur* i det allmenne politiske vokabularet. Fra å skape enighet rundt ordene og deres visjon er det en vei å gå til at disse ordenes visjoner kan skape modeller for institusjoner i samfunnet. Berkaaks påstand er derfor at den manglende operasjonaliseringen av mangfoldsretorikken har skapt en situasjon der det, til tross utstrakt enighet om verdiene, ikke er utviklet effektive tiltak.

I de senere år er det i Norge satt i gang en lang rekke offentlige utredninger som omhandler mangfold og inkludering. Berkaak skriver at man nå ser en begynnende instrumentalisering av den flerkulturelle politikken. Fra tidligere dokumenter som i hovedsak hadde fokus på kunst og kulturspørsmål ser man nå at fokuset spres seg utover til alle samfunnsfelt, som for eksempel arbeidsliv, boligbygging og allmenn velferd.

2.4.5 Gjennomføring av intervjuene

Som Kvale og Brinkmann (2009, s.51) skriver er forskningsintervjuet et intervju der kunnskap skapes i samspillet mellom mennesker, og at intervjueren bør være oppmerksom på mulige etiske krenkelser av den intervjuedes personlige grenser og være i stand til å håndtere disse.

Jeg har valgt å vektlegge meningsinnholdet i det informantene forteller under intervjuene, og har derfor et fenomenologisk perspektiv på tolkningen av funnene. ”Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen” (Johannessen et al, 2010, s.82).

Det var informantene selv som fikk mulighet til å velge tid og sted for gjennomføring av intervju. Alle intervjuer, bortsett fra ett, ble gjennomført på informantenes arbeidsplass. Noen intervjuer ble gjennomført på informantens kontor, andre på et ledig kontor eller rom et annet sted på arbeidsplassen. Det kan derfor, som Repstad (2007) beskriver det, sies at intervjuene ble foretatt på informantens hjemmebane. Det finnes imidlertid ingen kontekster som er nøytrale, alle påvirker intervjuet i en eller annen form (Jacobsen, 2005).

I tillegg til mulige konteksteffekter kan også min tilstedeværelse ha hatt innvirkning på informantene. Men det synes vanskelig å skulle komme med konkrete betraktninger rundt min påvirkning på informantene, hvordan de oppfattet meg og hvilken innvirkning dette kan ha hatt på kommunikasjonen oss imellom. Det mest relevante, slik jeg oppfatter det, er nok at både informantene og jeg jobber i samme politidistrikt. I tillegg har jeg en lederstilling i politidistriktet, og ingen av de intervjuede har en slik stilling. Disse forhold vil jeg komme tilbake til under avsnittet ”problematisk å forske på egen organisasjon”. Som tidligere nevnt har jeg ikke intervjuet ansatte ved samme driftsenhet som jeg arbeider på, bortsett fra et prøveintervju med en ansatt på samme driftsenhet. Dette valget tok jeg tidlig, da det etter min oppfatning, er for nære relasjoner mellom oss. I innledningen til intervjuet har jeg vært tydelig på at intervjuet blir foretatt fordi jeg er student, og ikke ansatt i Østfold politidistrikt. Mitt inntrykk er i hovedsak at de aller fleste informanter ble oppfattet som positive, komfortable med intervjusituasjonen og at de hadde et ønske om å bidra med sine erfaringer og betraktninger rundt det å ha en flerkulturell bakgrunn og være ansatt i Østfold politidistrikt.

Intervjuene tok fra førtifem minutter til tre timer, og jeg har tatt utgangspunkt i en delvis strukturert intervjuguide. Samtykkeskjema (vedlegg nr. 5) ble underskrevet før oppstart av hvert intervju. Intervjuene startet med at jeg presenterte mitt utgangspunkt og jeg forklarte litt rundt min problemstilling. Jeg fortalte at problemstillingen kunne endre seg underveis og at jeg ennå ikke visste helt hva jeg kom til å legge mest vekt på. Dette opplevde jeg som litt vanskelig da jeg ikke ønsket å presentere prosjektet mitt uten å ”låse” analysen. Jeg vet det er viktig, og jeg kjenner til Kvale og Brinkmanns (2009, s.141-143) betraktninger rundt viktigheten at informantene blir gitt god og riktig informasjon om prosjektet slik at de kan føle seg trygge og være sikre på hva de samtykker til, så etter beste evne forklarte jeg så mye som mulig om mitt prosjekt før intervjuene startet. Alle intervjuer ble avsluttet med at informantene kunne spørre meg om det var noe de lurte på, og i tillegg spurte jeg

informantene om de hadde annen informasjon om temaer eller nærliggende emner til mine spørsmål som de trodde jeg ville spørre om under intervjuene, men som jeg ikke hadde spurt om.

Alle ble informert om at intervjuene ble tatt opp på lyd, og at alt datamateriale ville bli anonymisert. Informantene fikk også informasjon om at de under intervjuet kunne la være å svare på spørsmål dersom de følte noen av spørsmålene ubehagelige. Dette vil jeg utdype videre under avsnittet ”etiske vurderinger”.

Jeg har også notert noen kommentarer og refleksjoner under og etter hvert intervju. Dette har jeg gjort for å dokumentere de første trinnene av analysen, ettersom jeg ser det slik at analysen begynte i det jeg startet det første intervjuet. Gjennom intervjuene fikk jeg informantenes beskrivelser og erfaringer rundt det å være flerkulturell og ansatt i Østfold politidistrikt.

Ved at intervjuene ble skrevet ut etter lydopptakene, og at jeg gikk grundig igjennom hvert intervju før jeg startet på neste intervju, dannet jeg meg et bilde av hva som ville bli sentralt i analysen min, og rettet fokuset mot dette. Noen spørsmål kom til underveis, mens noen ble tillagt mindre vekt. Gjennom denne arbeidsformen som kalles *grounded theory* har jeg ønsket å utvikle nye teorier med utgangspunkt i mine data. I *grounded theory* foregår datainnsamling og analyse parallelt og denne arbeidsform passer best for problemstillinger som er åpne og undersøkende. *Grounded theory* betrakter teori på linje med andre typer data, og trekker teori inn på senere stadier, for eksempel ved analyse og fortolkning. Denne form egner seg best, slik Johannessen og kollegaer påpeker, når man ønsker å finne ut hvordan virkeligheten ser ut på et felt man ikke kjenner så godt til fra før (Johannessen et al, 2010, s.179).

Etter gjennomføringen av intervjuene begynte jeg å kode dem på samme måte som Kvale og Brinkmann henviser til i sin bok. ”Koding innebærer at det knyttes ett eller flere stikkord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å kunne identifisere en uttalelse” (2009, s.201). På denne måten valgte jeg tre temaer som for meg syntes interessante og viktige i henhold til min foreløpige problemstilling. Kodeordene jeg brukte var ledelse, rolle og ”bruk meg”, og det er med utgangspunkt i disse kodeordene jeg utviklet min teori.

2.5 Metodologiske refleksjoner

Det finnes ingen oppskrift som man kan følge fra start til slutt ved bruk av kvalitativ forskningsmetode. Dette gjør bruken av kvalitativ metode mer utfordrende ved at forskeren må være seg bevisst og reflektere over bruken av både metoden og materialet sitt, i tillegg til å være klar over at hans eller hennes forforståelse og egen rolle kan påvirke forskningsrapporten. Kvale og Brinkmann (2009) redegjør for det de kaller standardinnvendinger mot kvaliteten på intervjuforskning, og understreker at alle trinn av en kvalitativ forskningsprosess må kvalitetssikres underveis.

I mitt arbeid med denne oppgaven har jeg brukt metodenotater for å dokumentere mine valg underveis i arbeidet, og i det følgende drøfter jeg mine valg opp mot begrepene pålitelighet, validitet, overførbarhet og overensstemmelse. Som avslutning vurderer jeg det etiske aspektet ved oppgaven og fremgangsmåten. Ved å selv vise de sider ved undersøkelsen min som jeg vurderer som svake kan jeg gjøre leseren i bedre stand til å vurdere påliteligheten av mine resultater.

Som Kvale og Brinkmann uttrykker det:

Å arbeide mot sluttrapporten allerede fra begynnelsen av en intervjuundersøkelse, kan bidra til en leseverdig rapport om metodologisk veldokumenterte og interessante resultater. De metodologiske trinnene, fra den opprinnelige tematiseringen til den endelige rapporten, rapporteres deretter såpass utførlig at leseren kan forvise seg om intervjudesignens relevans for undersøkelsens tema og formål, vurdere påliteligheten av resultatene og i prinsippet være i stand til å gjenta undersøkelsen (2009, s.277).

Samfunnsvitenskapen er nødvendigvis preget av forskerens samfunns- og menneskesyn og derfor stilles det strenge krav til redegjørelse for hvordan forskerens holdninger kan påvirke arbeidet som presenteres (Rachlew, 2010).

2.5.1 Pålitelighet / reliabilitet

Reliabilitet, etter pålitelighet som jeg velger å bruke har å gjøre med forskningsresultatenes konsistens og troverdighet å gjøre (Kvale og Brinkmann, 2009). Hvordan data er

fremskaffet, hvilke data som brukes og hvordan de analyseres handler om oppgavens pålitelighet. I en kvalitativ studie er det ikke enkelt å etterprøve dataene som er innhentet, så det er svært viktig for forskeren at prosessen med innhenting av data samt at fremgangsmåten for innhenting er godt beskrevet i forskningsrapporten. ”Reliabilitet behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere” (Kvale og Brinkmann, 2009, s.250). Høy reliabilitet skal sikre data en pålitelighet som gjør dem egnet til å belyse en vitenskaplig problemstilling.

I denne oppgaven ligger hovedvekten av data på det som er innsamlet gjennom intervjuer og jeg har ikke kunnet kontrollere det de ansatte forteller om sine opplevelser ved å være ansatt i politiet, verken mot bruken av deres ressurser, forholdet til leder eller utfordringer de selv forteller om som i stor grad omhandler politirollen og rollen som medlem av en etnisk minoritet i Norge. Kun gjennom lesning av rapporter og litteratur om mangfold kan jeg sammenlikne det mine informanter har fortalt meg med mer generelle trekk i arbeidslivet og samfunnet for øvrig.

Data innhentet gjennom intervju vil alltid være påvirket av intervjukonteksten, og det er vanskelig for meg å vurdere denne. Jeg har følt at alle informanter har hatt tillit til meg under intervjuet, og de har pratet med stor innlevelse om erfaringer fra deres arbeidshverdag i politiet. Kun under ett intervju følte jeg at jeg måtte jobbe ekstra hardt for å oppnå at praten skulle gli lettere. Denne intervjusituasjonen ble ikke sammenliknbar med de andre intervjuene da informanten på veldig mange av spørsmålene følte behov for betenkningstid før svaret kom. Jeg ser ingen grunn til å tro at opplysningene jeg fikk i dette intervjuet er feilaktige, men det kan tenkes at denne informanten er litt mer forsiktig og at han kan ha lagt seg på et nivå der han forteller det han tror jeg ”vil høre” når han formidler sine refleksjoner til meg. I ettertid ser jeg at jeg burde ha jobbet enda hardere for at tilliten til meg hadde økt slik at informanten hadde turt å ”slippe seg litt mer løs”.

Et aspekt jeg også har vurdert nøye, og som vil bli drøftet under avsnittet ”å forske på egen organisasjon”, er hvorvidt informantene forteller meg hele ”sannheten”. Med dette mener jeg at hensynet til at jeg ikke bare forsker på egen organisasjon spiller inn, men også min rolle i organisasjonen. Som tidligere nevnt har jeg en lederstilling i politidistriktet, og jeg ønsker å ta dette i betraktning når informantenes fortellinger om deres yrkesutøvelse

beskrives. Dette gjelder særlig under begrepet rollekonflikt. Jeg har ingen grunn til å mistro mine informanternes opplysninger, men det bør tas i betraktning muligheter for om de pynter noe på sannheten. Jeg stilte åpne spørsmål og ba om konkrete eksempler på situasjoner hvor de føler at de har blitt forsøkt misbrukt av personer med samme etniske bakgrunn som dem selv. Mange forteller at slikt har skjedd, men få forteller at de med overlegg har hjulpet venner eller bekjente med samme etniske tilhørighet. Ved å fortelle forskeren, i denne sammenheng meg, om slike hendelser er dette ensbetydende med å innrømme tjenesteforsømmelse. En som ikke har tilhørighet til politidistriktet eller politiet generelt ville kanskje fått opplysninger omkring dette som jeg ikke fikk. Jeg anbefaler derfor leseren å ha dette momentet med seg ved lesning av min dataanalyse.

2.5.2 Troverdighet / validitet

Troverdighet, eller intern validitet som også brukes som begrep, dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det som den har til hensikt å undersøke. Johannessen og kollegaer skriver at målet med validitet i kvalitative undersøkelser ”dreier seg om i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (2010, s.230).

Johannessen og kollegaer (2010) viser til fire ulike måter som kan bidra til å øke den kvalitative undersøkelsens troverdighet: vedvarende observasjon, metodetriangulering, formidling av resultater til informantene for å få bekreftet resultatene eller å la andre kompetente personer analysere datamaterialet for å se om de kommer fram til samme fortolkning.

I denne oppgaven har jeg til dels brukt metodetriangulering, som innebærer at forskeren bruker ulike metoder. Jeg har benyttet meg av denne metodetrianguleringen ved at jeg i tillegg til intervjuer har støttet meg til supplerende kilder. Dette mener jeg har bidratt til økt kunnskap om fenomenet jeg har forsket på og at denne kunnskapen har bidratt til å gjøre meg bedre i stand til å foreta en analyse.

Når jeg til daglig er en del av organisasjonen jeg har forsket på kan det til dels si at jeg gjennom tid har utført en form for observasjon.

Videre har jeg gitt mine informanter god informasjon i forkant av oppstarten av undersøkelsen. Jeg sendte ut informasjon om prosjektet mitt til de som kunne være mulige informanter. Ved oppstart av et hvert intervju gav jeg informasjon om prosjektet, dette for å forsikre meg om at informantene skulle få tilstrekkelig med kunnskap slik at de ville gi sitt samtykke. Selv om jeg ved oppstart av intervjuene var usikker på hvilken retning denne oppgaven ville ta hadde jeg en viss formening om innholdet, noe jeg gjennom min tilhørighet til organisasjonen og via faglitteratur om emnet har fått, nemlig underbruket av de flerkulturelles ressurser som organisasjonen har til rådighet.

Mine informanter har ikke lest de transkriberte intervjuene. Jeg vurderte om jeg skulle sende mine informanter de transkriberte intervjuene, men fant ut at jeg ikke skulle gjøre dette. Grunnen til at jeg ikke valgte å sende ut transkriberte intervjuer er fordi jeg mener at troverdigheten ved analysen ikke øker ved at intervjuene blir skrevet ut for at de intervjuede skal lese igjennom det de har fortalt. Intervjuene er transkribert for at mitt arbeid med koding til analysen skulle gjøres på best mulig måte. Troverdigheten ved undersøkelsen, og da særlig resultatene som analysen gjør rede for svekkes, slik jeg ser det, når forskeren legger sin egen tolkning i fortellingene. Jeg har i min analyse ikke i særlig grad tolket svarene, da jeg mener svarene eller sitatene er klare i innhold og mening.

Jeg vurderer denne undersøkelsens troverdighet som god. Emnet jeg forsker på er en liten brikke i mangfoldsfeltet, men mine funn samsvarer med annen forskning både innen feltet etnisk mangfold og ledelse. Jeg har kartlagt og drøftet ulike forhold ansatte med minoritetsbakgrunn opplever i sin arbeidshverdag i Østfold politidistrikt.

2.5.3 Overførbarhet

Kan resultater fra denne casestudie av minoritetsansatte i Østfold politidistrikt overføres til andre politidistrikt eller andre offentlige organisasjoner? Ved kvalitative undersøkelser snakker man om overføring av kunnskap i stedet for generalisering.

En undersøkelses overførbarhet dreier seg om hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres (Johannessen et al, 2010, s.213).

Jacobsen (2005) sier også at kvalitative studiers styrke ligger i teoretisk generalisering. Med dette mener han at man knytter data til teori. En slik teoretisk overførbarhet mener jeg også min analyse viser. Mine analysebegreper kan, slik jeg ser det, anvendes på ulike organisasjoner.

Mitt utvalg av informanter kan ikke påstås å være et representativt utvalg, da det var tilfeldig hvem som ble kontaktet først for å delta i mitt prosjekt. Tilfeldigheter gjorde at både politiutdannede og sivilt ansatte er representert ved at informanter fra begge grupper ønsket å delta. Og det synes klart gjennom intervjuene at de ulike grupper av ansatte, politiutdannede og sivilt ansatte, har til dels like betraktninger, refleksjoner og svarer likt uavhengig av stillingskode. Dette mener jeg også bidrar til å styrke overførbarheten av analysen nettopp fordi utdanningsløpet gjennom politihøgskolen ikke kan sies å påvirke svarene informantene gir i særlig stor grad.

Til slutt mener jeg at overførbarheten styrkes ved at jeg i denne oppgaven i stor grad har benyttet meg av begreper som brukes av myndigheter og forskningsinstanser. I tillegg har jeg i hovedsak benyttet meg av primærdata og informantenes kjennskap til området jeg forsker på, og deres kjennskap må sies å være sterk da de til daglig lever i dette gjennom sitt ansettelsesforhold i Østfold politidistrikt.

2.5.4 Etiske vurderinger

Før jeg vurderer etiske aspekt ved mitt prosjekt vil jeg begynne med å understreke at dette forskningsprosjektet er godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. Gjennom godkjenningen har jeg fått tillatelse til å behandle personopplysninger i forbindelse med prosjektet, og alle som ble intervjuet har gitt informert samtykke til sin deltakelse. Slik jeg ser det, er dette det viktigste og mest sentrale kravet til god forskningsetikk. Dette fordi informantene skal kunne vite hva de deltar i og hva informasjon fra intervjuet kan brukes til. I tillegg skal de få vite hvordan forskeren behandler sensitiv informasjon. Etiske problemstillinger oppstår, slik Johannessen og kollegaer (2010) henviser til, når forskningen direkte berører mennesker og i spesiell grad gjennom datainnsamlingen.

I rekrutteringsprosessen av informanter sendte jeg sammen med forespørselen om deltakelse ut et informasjonsskriv (vedlegg nr. 4). Informasjonsskrivet inneholdt generell

informasjon om hva slags studie jeg ønsket å gjennomføre, hvem jeg ønsket å rekruttere som informanter, hvordan intervjuet ville foregå og hvor lenge det antagelig ville vare og at ingen forberedelser var nødvendig før intervjuet. I tillegg informerte jeg om at lydopptak ville bli benyttet. Jeg informerte også om at man som intervjuobjekt når som helst kunne trekke seg og at alt datamateriale vil bli behandlet konfidensielt.

Når intervjuene skulle finne sted fikk informantene nok en gang dette informasjonsskrivet av meg sammen med samtykkeskjemaet som de ble bedt om å underskrive. Før intervjuene startet spurte jeg informantene om de hadde noen spørsmål rundt informasjonsskrivet og samtykkeskjemaet. Det var det ingen som hadde, men noen stilte meg spørsmål rundt problemstillingen før jeg selv fikk begynt å fortelle. Alle intervjuer startet med informasjon og spørsmål rundt prosjektet mitt.

Både før, under og etter intervjuene vurderte jeg ulike etiske sider ved undersøkelsen. Jeg valgte av etiske grunner ikke å rekruttere informanter via e-post sendt til ledere i politidistriktet. I e-posten til lederne ba jeg bare om en tilbakemelding om hvor mange ansatte som kunne sies å ha en flerkulturell bakgrunn de var ledere for, om ansattes opprinnelsesland og om den ansatte hadde politiutdannelse eller sivil stilling, for å kunne foreta en kartlegging. Hovedgrunnen til at jeg ikke valgte å rekruttere gjennom ledere er at det lett kan oppleves som en tvang til å si ja til deltakelse da lederen som rekrutterer for meg og den ansatte til daglig er i en rangorden.

En annen grunn til at jeg selv ønsket å kontakte mulige informanter var av anonymitets hensyn. Jeg ville få større vanskeligheter med å få den intervjuedes ærlige betraktninger rundt egen arbeidssituasjon og forhold til egen leder dersom den intervjuede hele tiden skulle måtte forholde seg til at hans eller hennes nærmeste leder vet om deltakelsen i dette prosjektet.

Anonymisering generelt har vært viktig for meg, både under transkribering og under arbeidet med analysen. Under transkribering ble ikke informanters navn, opprinnelsesland og arbeidssted skrevet. I tillegg har jeg hatt disse transkriberte intervjuer og listen med informanters personopplysninger oppbevart på forskjellige steder gjennom arbeidet med denne oppgaven. I tillegg er sitater hvor slike personopplysninger brukes anonymisert eller tatt vekk.

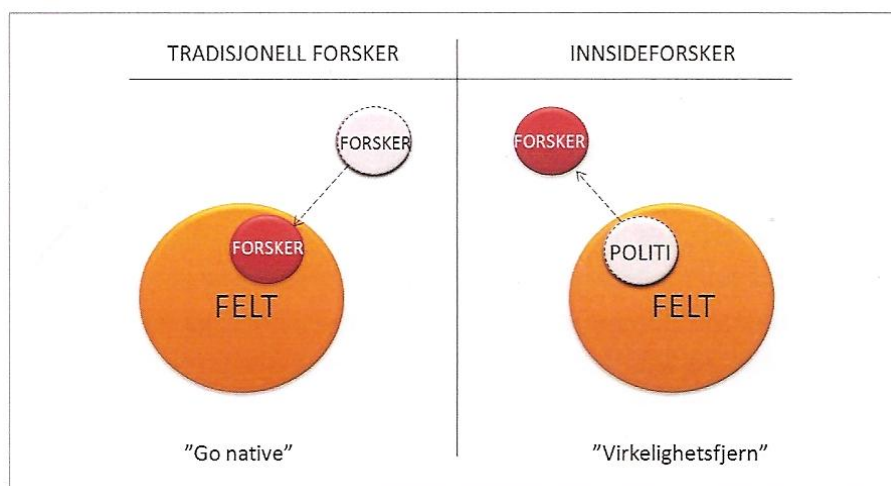
I min analyse, i kapittel tre, bruker jeg en del sitater fra intervjuene som informantene kanskje selv vil gjenkjenne. Der det var kjennetegn i sitatene som opprinnelsesland, stilling eller arbeidssted er disse fjernet av hensyn til anonymitet. Alle intervjuobjekter er derfor omtalt som informant, den intervjuede eller ”han”, og jeg mener derfor at anonymiteten er ivaretatt.

Under utarbeidelse av intervjuguide hadde jeg også flere betraktninger rundt det etiske aspektet. Flere av mine spørsmål kan sies å berøre informantens private sfære. Ved gjennomføring av ett prøveintervju fikk jeg tilbakemeldinger på et par spørsmål som kunne oppleves mer private enn andre, og jeg valgte derfor å omformulere ett av spørsmålene. Jeg følte også en trygghet i at NSD hadde gitt sin tilslutning til gjennomføringen av intervjuene og at jeg før hvert eneste intervju informerte mine informanter at de kunne la være å svare på spørsmål som de opplevde som krenkende eller for private. Det var for øvrig ingen som hadde innvendinger til mine spørsmål under intervjuene.

2.5.5 Problematisk å forske på egen organisasjon?

Å forske på egen organisasjon og egne kollegaer innebærer noen utfordringer. Ry Nielsen og Repstad (2004) skriver at det i vår tid er delvis erkjent at mange organisasjonsanalyser skjer ”innenfra”, fra et ståsted inne i en organisasjon som utforskes, og at det er mange fordeler ved en slik forskerposisjon. De mener at forskjellen dreier seg om at den som forsker og er aktør i egen organisasjon ofte har flere og mer intime sosiale bånd til aktørene enn en forsker som kommer utenfra.

Tradisjonelt knytter de metodiske spørsmålene rundt nærhet og distanse seg til hvordan og hvor tett forskeren bør nærme seg feltet, og samtidig opprettholde den nødvendige analytiske distanse til feltet. En forsker som forsker på egen organisasjon må etablere en distanse til feltet og sine informanter, så i stedet for å gå inn i feltet for å skaffe seg oversikt må forskeren komme seg ut av feltet for å få oversikt. (Rachlew, 2010). Som illustrert i figur 1 under.



Figur 1: Forskerroller (Rachlew 2010, s.131)

Å forske på egen organisasjon har flere fordeler, blant annet går det mindre arbeid med til å skaffe informasjon til veie ved at forskeren kjenner organisasjonen og vet hvor eller til hvem man skal henvende seg for å få informasjon. Det ligger også et stort engasjement i det å forske på egen organisasjon ved at man tilegner seg mye ny kunnskap og knytter nye relasjoner til ansatte i samme organisasjon. I tillegg ligger det, slik Repstad (2004) skriver, et ønske om det å formidle tilbake til egen organisasjon det man selv har kommet fram til.

Man må også være klar over de metodologiske og etiske utfordringene som kan oppstå ved å forske på egen organisasjon. Som tidligere nevnt ser jeg en utfordring ved datainnsamlingen gjennom intervjuene der informanter kan legge bånd på seg og ikke fortelle forskeren den fulle sannhet fordi de føler at nærheten til forskeren er for tett. Repstad kaller dette for forskereffekten. ”Med forskereffekt menes alle virkninger på aktørene og deres samspill av at de er under utforskning og vet om det” (Repstad, 2007, s.66).

Andre mulige negative forhold som kan oppstå ved forskning på egen organisasjon er at man overser eller tillegger liten vekt det man opplever som hverdagslig, at man får en form for blindhet, der selvfølgelige trekk blir oversett.

Gjennom mitt bevisste valg av informanter utelukket jeg flerkulturelt ansatte på samme driftsenhet som jeg selv jobber, fordi jeg mener nærheten er for tett. Gjennom dette valget kan jeg, slik Rachlew beskriver det, ha unngått situasjoner der jeg kunne fått tilgang til

fortrolig informasjon som det kan være vanskelig å bruke fordi informanten må beskyttes (Rachlew, 2010, s.143).

Som tidligere nevnt har jeg ingen grunn til å mistro det mine informanter gir av refleksjoner og informasjon i intervjuene, men min nærhet til organisasjonen kan være verdt å ta i betraktning. Det kan tenkes at åpenheten rundt eventuell tjenesteforsømmelse vil være større til en forsker som ikke har tilknytning til organisasjonene. Problemene om hvordan informanter ønsker å fremstå overfor forskeren vil alltid ha en betydning, og et kjent dilemma fra forskningen er at informantene ønsker å fremstå på sosialt riktig måte. Dette gjelder også overfor en ukjent forsker (Miles & Huberman, gjengitt etter Jacobsen, 2005, s. 218).

En annen vesentlig utfordring for forskeren som forsker på egen organisasjon er at man gjennom forskningen skal avdekke og beskrive negative trekk ved organisasjonen som vil oppleves ubehagelige av kollegaer, ledere og andre i organisasjonen. Dette har i fortiden vært en utfordring innen politietaten, men er i endring slik politiforsker Rachlew skriver:

Forholdet mellom akademia og politi har åpenbart utviklet seg, både i Norge og i England. Men det er fortsatt utfordrende å kritisere sine egne. Selv har jeg forsøkt å takle dette ved å peke på at åpenhet og korreksjon er et helt sentralt og nødvendig element for å sikre et demokratisk og profesjonelt politi i takt med utviklingen i et opplyst samfunn (Rachlew, 2010, s.146).

Jeg vil derfor støtte meg til Rachlews betraktninger, og håpe at jeg som forsker i egen organisasjon på en eller annen måte kan bidra til at Østfold politidistrikt utvikler sin flerkulturelle kompetanse på alle plan slik at nytten og gleden av mangfold i organisasjonen verdsettes på en bedre måte i fremtiden.

2.6 Analysestrategi

2.6.1 Generelt om analysearbeidet

Det finnes ulike måter å analysere datamaterialet på. Kvale og Brinkmann (2009) påpeker at intervjuanalysen ligger et sted mellom det informantene fortalte under intervjuene og

den endelige historien som forskeren presenterer. Jeg fulgte Kvale og Brinkmanns (2009) råd om å tenke på analysestrategi både før og under intervjuene. Analysemetoden jeg vurderte som hensiktsmessig å bruke styrte derfor både utarbeidelsen av intervjuguiden, intervjuprosessen og transkriberingen.

I slike analyseformer – hvor man tolker underveis- blir en vesentlig del av analysen ”fremskyndet” til selve intervjusituasjonen. Den endelige analyseringen blir da ikke bare enklere, den vil også være basert på tryggere grunn (Kvale og Brinkmann, 2009, s.198).

Jeg har under analyseprosessen vært opptatt av hva mine informanter forteller meg under intervjuene. Det kan innvendes at opplysninger jeg har fått under intervjuene ikke kan kontrolleres, men jeg mener, som nevnt tidligere, at informantenes fortellinger har stor verdi nettopp fordi det er deres opplevelser som formidles til meg.

2.6.2 Temabasert analyse med meningskoding

Min forforståelse og de valgene jeg tok underveis i utarbeidelsen av intervjuguide og selve gjennomføringen av intervjuene har lagt føringer for analysen jeg har kunnet foreta. Ut fra disse valg hadde jeg allerede fra begynnelsen startet på de første deler av analysen.

Intervjuguiden min er delt opp i temaer, som informasjon om informanten, forhold til leder og bruken av informantens kulturspesifikke ferdigheter. Dette medførte at jeg også i analysen valgte å vektlegge temaer. Analysestrategien min er nær det Kvale og Brinkmann (2009) omtaler som koding og kategorisering, og min analysestrategi har tatt bruk av koding. ”Koding innebærer at det knyttes ett eller flere nøkkelord til et tekstavsnitt med henblikk på senere å identifisere en uttalelse” (Kvale og Brinkmann, 2009, s.208). I *grounded theory* spiller også koding en sentral rolle. Kodene i en *grounded theory* tilnærming trenger i motsetning til innholdsanalyse ikke å være kvantifisert, men inngår i en kvalitativ analyse av relasjonene til andre koder og til kontekst og konsekvenser av handlinger (Kvale og Brinkmann, 2009, s.209).

Etter transkriberingen av intervjuene var fullført startet jeg kodingen av intervjuene. Jeg laget meg flere ulike koder og klippet og limte ut fra intervjuutskriften. På dette stadiet hadde jeg koder som het ”forhold til leder”, ”antall år i organisasjonen”, ”politiutdannet”,

”sivilt ansatt”, ”bruk av kulturspesifikke ferdigheter” og ”rollekonflikt”. Under dette arbeidet vurderte jeg blant annet at lite ble opplevd som forskjellig avhengig av om informanten hadde politiutdannelse eller var sivilt ansatt. I tillegg vurderte jeg opplysninger som omhandlet informanten selv som alder, opprinnelsesland og ansiennitet som faktaopplysninger som i liten grad ville bli benyttet, særlig av anonymitetshensyn.

Nye koder kom til og andre ble slått sammen, og tilslutt satt jeg igjen med tre koder; ”leder”, ”rolle” og ”bruk meg”. Neste skritt var på nytt å klippe og lime ut fra intervjumaterialet. Jeg laget underkoder på disse kodene og skrev deretter et sammendrag av intervjuene. Jeg har på denne måten fulgt Kvale og Brinkmanns (2009) råd om en mer fokusert koding, og begynte deretter på arbeidet med å gjøre den deskriptive analysen min til en teoretisk analyse. Dette sier Kvale og Brinkmann fører til en ”metning” av materialet (2009, s.209).

I analysen har jeg stor bruk av direkte sitater fra mine informanter, men jeg har også benyttet meg av meningsfortetting, noe som innebærer at jeg har forkortet mine informanters uttalelser til kortere formuleringer. På denne måten har jeg fått en beskrivende analyse som kan forstås i lyset av relevante teorier som blir benyttet i analysen.

2.7 Kort om min bruk av teori

Analysen min inneholder tre koder eller begreper som sammen bidrar til å belyse og besvare min problemstilling. Disse tre begreper er ikke ekskluderende og kan derfor ikke påstås å være de eneste som kan bidra til kunnskap om min problemstilling. Disse tre begreper mener jeg, ut fra mitt datamateriale, på best mulig måte kan bidra til å besvare min problemstilling.

Ulike begreper krever ulik teoritilknytning. Det er av denne grunn ikke bare en spesiell teori som underbygger min analyse, men flere ulike teorier brukes for å underbygge mine datafunn. Jeg har derfor valgt en induktiv tilnærming ved at jeg begynte med å samle inn data med den hensikt å finne frem til generelle mønstre som kunne omgjøres til teorier eller generelle begreper (Johannessen et al, 2010, s.51).

Utfordringen med en slik analysestrategi har vært å skulle forholde seg til forskjellig teori om de ulike begreper. Styrken i analysen min vil jeg mene ligger i nettopp denne utviklingen av de ulike begrep, teorien knyttet til disse og sammenhengen mellom de ulike begrepene.

3 Analyse

I dette kapitlet vil jeg presentere min dataanalyse.

Ut fra intervjumaterialet mitt har jeg valgt ut tre begreper som jeg vil utdype nærmere og som vil forsøke å beskrive og forklare problemstillingen min som omhandler lederskap på en mangfoldig arbeidsplass. Som delspørsmål under problemstillingen har jeg som nevnt tidligere i oppgaven følgende spørsmål:

- Hvilken kompetanse anser medarbeidere at ledere i politiet har om mangfold?
- I hvilken grad vektlegger medarbeidere med flerkulturell bakgrunn relasjonell kompetanse hos sin leder?

For å besvare disse spørsmålene ut fra mitt datamateriale har jeg valgt å beskrive tre begreper som synes viktige i denne sammenheng. Begrepene som vil bli forsøkt beskrevet ut fra mine funn er ”bruk meg”, ”lederskap” og ”rolle”.

3.1 ”Bruk meg”

Etter bearbeidelse av datamateriale synes ordene ”bruk meg” å gå igjen i stor grad av intervjuene. Ordene har ingen negativ betydning i denne sammenheng, men vitner om et engasjement og vilje blant ansatte med flerkulturell bakgrunn. De ansatte ønsker å bidra på sine arbeidsplasser, og i distriktet for øvrig, med den kunnskap og erfaring som de besitter som følge av at de har en annen etnisk bakgrunn enn norsk.

Ansatte forteller og beskriver gjennom intervjuene om hva de har blitt brukt til og hva de ønsker å bli brukt til, men de beskriver også noen faktorer som synes hemmende for å komme til det ønskede målet om å bli brukt i en mye større grad enn det de tradisjonelt har blitt gitt anledning til å bidra med – både som kultur- og religionsformidlere og rådgivere, og med sine språkkunnskaper.

3.1.1 Hva har ansatte blitt brukt til – og hva ønsker de å bidra med

”Jeg synes jeg har blitt brukt alt for lite.”

Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at de ansatte ønsker å benytte sine kulturspesifikke ferdigheter gjennom sitt arbeid i og for Østfold politidistrikt. Mine informanter mener at det i de fleste stillinger eller gjennom de fleste arbeidsoppgaver i politiet kan oppstå et behov for kunnskap de ansatte med flerkulturell bakgrunn besitter. De intervjuede mener de kan brukes når det er behov for språkkunnskaper eller formidling av kultur eller religionsspesifikke kunnskaper, men for at slik skal kunne gjøres må det formidles til øvrige ansatte i distriktet at disse ansatte kan brukes som ressurspersoner ved spesielle hendelser eller i enkelte og konkrete saker.

Flere av de ansatte forteller at de har brukt sin flerkulturelle språkkompetanse på jobb for Østfold politidistrikt, noen mer enn andre avhengig av hvilken stilling de er ansatt i. De ansatte som jobber ut mot befolkningen og er i daglig kontakt med mennesker, uavhengig om det er kriminelle eller lovlydige borgere, ser en fordel av å kunne beherske flere språk enn kun norsk. En av de intervjuede beskriver det slik: *”Kriminelle kommer ikke bare i en farge”*.

Alle de intervjuede mener at de kunne ha bidratt til at deres språkkunnskaper burde ha kommet flere ansatte til gode. Flere nevner at distriktet burde ha hatt en registreringsordning hvor de ansattes språkkunnskaper kunne blitt registrert, denne burde alle ansatte ha tilgang til slik at de med språkkunnskaper utover norsk språk kunne bli benyttet i en mye større grad enn det som gjøres i dag. De som ønsker å få benyttet sine språkkunnskaper forstår også at det er begrensinger rundt hva de kan brukes til, men det foreslås at distriktet kunne ha utarbeidet retningslinjer for hva ansattes språkressurser kan benyttes til, særlig med tanke på habilitetsproblematikk.

”Kanskje det oppstår enkelthendelser hvor det stopper opp, og hvor en som forstår kulturen og religionen kanskje kan klare å løse opp, men for å komme dit må det kartlegges hva vi har av kunnskap i distriktet.”

En av de intervjuede forteller at han aldri har blitt brukt som ressursperson i saker hvor flerkulturelle aspekt finnes, men den intervjuede forteller at han har sett straffesaker hvor han sitter med en litt annen oppfatning av bakgrunnen til at folk gjør det de gjør, og uttrykker seg slik:

”Det er lettere for meg å se igjennom forklaringene deres fordi jeg kjenner kulturen”.

Det nevnes i ett av intervjuene et forslag om at man på samme måte som man planlegger og tilrettelegger for innhenting av informasjon i saker med for eksempel kvinnelige politibetjenter i avhørssituasjoner av kvinner som har vært utsatt for seksualisert vold kan det tenkes at det kan være behov for politibetjenter med en spesiell kulturbakgrunn i andre saker. For eksempel at en muslim kun eller bedre vil forklare seg til en muslimsk politibetjent.

En av de intervjuede, med erfaring fra patruljering ser et potensial til å bruke flere flerkulturelle til operativt politiarbeid og sier det slik:

”Jeg ser helt klart potensialet til å bli brukt i andre saker, og det trenger ikke være større saker enn patruljering i byen. Utlendinger har ganske stor respekt for meg og det har noe med, tror jeg, at de vet hva jeg står for. Jeg tror de tenker at dersom det er en norsk politimann som kommer- så vil han anse dem som kriminelle – fordomsfull. Men når jeg kommer, vet de at jeg ikke har noen fordommer mot utlendinger, så når jeg snakker til dem så hører de på meg. De vet at det er en grunn til at jeg ber dem om at de skal endre sin atferd. Jeg får mye respons i innvandrer miljøer. Så sånn sett ser jeg helt klart et potensial.”

Alle de intervjuede vektlegger betydningen at politiet må rekruttere ansatte med forskjellige bakgrunner; både alder, kjønn og etnisk bakgrunn er viktig for på en ennå bedre måte kunne møte publikum og håndtere oppgaveløsningen på en god måte. Viktigheten av denne blir uttrykt på denne måten av en av de intervjuede:

”Det er viktig at mennesker med forskjellig bakgrunn bør jobbe i politiet. Kriminelle er forskjellige og derfor må også politiansatte være forskjellige, med forskjellige kunnskaper og erfaringer.”

Hva angår de ansattes kultur og religionskunnskaper synes det å være personavhengig, både i forhold til den ansatte selv og dens leder, og i forhold til hva som blir formidlet til kollegaer.

”Jeg har selv vært åpen om meg selv og fortalt om min bakgrunn, og fordi jeg har gjort dette får jeg direkte spørsmål og har kunnet bidra med kunnskap rundt kultur og religion i noen saker. Jeg har aldri blitt spurt om å gjøre ting jeg ikke er komfortabel med.”

En av de andre intervjuede uttrykker seg slik: *”Språk, kunnskaper om kultur og religion – her kan jeg bidra. Har kun blitt spurt én gang (av leder) om å formidle kunnskap om min religion til kollegaer.”*

Det er få som har fått konkrete bestillinger fra sin leder om å dele kultur og religionskunnskaper med kollegaer. De få som har fått en slik bestilling har følt dette som betydningsfullt og har fått god respons fra sine nærmeste kollegaer.

Et par av de intervjuede har blitt brukt som ressurspersoner i enkelte straffesaker med grunn i deres etniske bakgrunn, og begge snakker med stort engasjement og innlevelse om disse saker. Det er tydelig at de føler at deres bakgrunn og kunnskap har blitt benyttet på en god måte.

Beskrivelsene fra de intervjuede om hva de har blitt brukt til og hva de ønsker å brukes til handler, slik jeg ser det, om et økende behov for flerkulturell kompetanse. Jeg vil ikke i denne oppgaven vurdere eller drøfte de ulike konkrete forslagene mine informanter kommer med av forslag til bruk av deres kompetanse. Dette fordi det kreves en høy faglig kunnskap om de ulike polisiære oppgaver for å vurdere om de ulike forslagene kan la seg virkeliggjøre.

Jeg vil derimot se mine informanters synspunkter som et uttrykk for et ønske om å bidra med sine kulturspesifikke ferdigheter, og knytte mine informanters fortellinger opp til teori om flerkulturelle arbeidsplasser og behovet for økt flerkulturell kompetanse som er helt avgjørende, slik jeg ser det, for at de flerkulturelt ansattes ressurser kan utnyttes på en

bedre måte. Lederens rolle synes derfor helt essensiell for at de ansattes totalkompetanse skal kunne benyttes på en slik måte de intervjuede uttrykker ønske om.

3.1.2 Hva er kultur og flerkulturell kompetanse?

Det finnes ulike definisjoner på hva kultur er og hva som skal omfattes av definisjonsbegrepet. Ingen har klart å gi en fullgod definisjon på hva kulturbegrepet skal inneholde.

Eriksen henviser til Klausen sin definisjon av kultur som ”de skikker, verdier og væremåter som overføres, om enn i noe forandret form, fra generasjon til generasjon” (Eriksen, 2005, s.60).

I tillegg henviser Eriksen til en definisjon han tidligere har laget av begrepet kultur. En definisjon som sier at kultur er det som gjør kommunikasjon mulig. ”Altså at kultur er de tankemønstrene, vanene og erfaringene som mennesker har felles og som gjør at vi forstår hverandre” (Eriksen, 2005, s.60).

Disse to definisjoner har mye felles, men det er en vesentlig forskjell, sier Eriksen (2005), nemlig at den første definisjonen vektlegger at kultur er historisk forankret, at tradisjon er en vesentlig del av kulturen. Den andre definisjonen nevner ikke historien, men er konsentrert om nåtiden og mulighetene for felles forståelse. Hvilket perspektiv som er det rette er avhengig av hvordan man tenker om vi-kategorien; om oss og de andre, skriver Eriksen (2005), og utyper følgende:

Poenget er at kultur er lært, at den i større eller mindre grad blir overført samtidig som den forandrer seg, og at det er mer eller mindre systematiske forskjeller med hensyn til hva mennesker har lært, altså kulturforskjeller (Eriksen, 2005, s. 61).

Denne forståelsen av begrepet kultur er nært knyttet til begrepet organisasjonskultur, som Bang beskriver slik: ”Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre eller omgivelsene” (Bang, 1995, s. 23).

For at samhandlingen i den flerkulturelle organisasjonen skal fungere optimalt, er man avhengig av at medlemmene i organisasjonen utvikler flerkulturell kompetanse.

Interkulturell kompetanse eller flerkulturell kompetanse, som er begrepet jeg har valgt å bruke i denne oppgaven, kan beskrives som evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn. Flerkulturell kompetanse utvikler man gjennom erfaringer, kunnskap og refleksjon. Denne utviklingen skjer når erfaringer kobles med kunnskap og refleksjon (Bøhn og Dypedahl, 2009).

3.1.3 Trekk ved organisasjonen som kan hemme bruken av ansattes ressurser?

Østfold politidistrikt har blitt en arbeidsplass hvor medarbeidere fra ulike kulturer møtes daglig, både på det faglig profesjonelle planet og på det sosiale planet medarbeidere seg i mellom gjør at det stilles nye krav både til ledelse og medarbeidere. Studier av mangfold på arbeidsplasser viser positive erfaringer ved for eksempel økt kreativitet, økt innovasjon og et positivt omdømme i samfunnet ved deres fokus på mangfold (Roddvik, 2010, s.18-20).

Mangfold eller kulturelle forskjelligheter i en organisasjon kan også medføre konflikter og kommunikasjonsproblemer. Det er derfor et stort behov for å øke den flerkulturelle kompetansen blant ansatte på alle nivåer, slik at alle lærer å forholde seg til medarbeidere fra ulike kulturer.

Lederens rolle blir derfor spesielt viktig for å kunne nå en ønsket ny tilstand. Lederens evne til å lede flerkulturelle organisasjoner eller grupper er av stor betydning. ”Global ledelse handler om å besitte mental og psykologisk tilpasningsevne til ulike kulturelle kontekster” (Aase og Glasø, 2009).

Det finnes lite forskningsbasert litteratur om dette emnet. Espedal og kollegaer (2009) hevder at for å håndtere kulturelle forskjelligheter er selvinnsikt og kjennskap til den norske kulturen og lederstilen en av de første viktige steg for en leder. De mener at studier av likheter og forskjelligheter vil være av verdi, samt at økt kunnskap og forståelse av kulturelle særtrekk vil kunne forklare handlingsmønstre og øke medarbeidernes forståelse av hverandre (Espedal, Gooderham, Rønning og Stensaker, 2009, s.126).

I tillegg er det, slik Brandi og kollegaer (2004) understreker, viktig for den enkelte medarbeider å ha en selvstendig verdi ved å bli behandlet med verdighet og respekt og å bli anerkjent for sitt individuelle bidrag til organisasjonen og kulturen.

En av de intervjuede forteller at mange politiutdannede kan oppleves som sære mennesker, og med dette mener han at det kan oppleves vanskelig å bli kjent med kollegaer. En annen av mine informanter beskriver sine kollegaer slik:

”De (politifolk) er ganske spesielle, en spesiell gruppe for seg selv. Jeg vet ikke hva som kjennetegner politifolk, men det er noe spesielt med dem”.

Dette mener jeg kan være uttrykk for at det er mangelfull kulturkompetanse i organisasjonen. Like mennesker tiltrekkes ofte av mennesker som likner fordi mennesker har tillit til og er trygge på mennesker som likner dem selv. I en mangfoldig organisasjon skal det være plass til utfoldelse av ulikhet, det skal ikke kun være regulert gjennom retningslinjer på papiret for å øke ansettelse av flerkulturelle medarbeidere. Organisasjonen må ha en strategi og en plan på hvorfor man ønsker mangfold i organisasjonen.

Å skape en kultur som favner rundt mangfold kan være en krevende og langsiktig prosess. For at en slik kulturendring skal lykkes kreves det grunnleggende forståelse og forankring hos toppledelsen, og det krever stor innsats for å endre ledere og medarbeideres holdninger til atferd (Brandi et al, 2004). ”Utvikling av en mangfoldig kultur dreier seg om å endre tanker, verdier og holdninger og utvikle fellesskap” (Brandi et al, 2004, s.83).

Et annet synspunkt om organisasjonen blir uttrykt av en av de intervjuede på denne måten:

”Vi er jo blant annet veldig sånn at vi skal holde på for oss selv, den biten med å dele kunnskap er jo noe man bare må lære seg...det finnes gjøremål og kunnskap der ute som resten ikke vet noe om. Det skjer jo også det at folk går av – og så er kunnskapen borte. Den kulturen med å holde ting for seg selv, og ikke dele – den kunne vi kanskje ha vært foruten”

At organisasjonen lar ansatte bygge seg opp kompetanse om enkelte saker eller områder uten at det ligger forpliktelser til å dele av sin kunnskap med andre ansatte er ikke et trekk som gjør det lettere for ansatte med kulturspesifikk kunnskap å dele eller formidle til

kollegaer uten at det foreligger en konkret bestilling om å gjøre dette. Dette underbygges av Brandi og kollegaer (2004), som sier at en forutsetning for at medarbeidere selv skal ta initiativ til å dele erfaringer og kunnskap med hverandre er at man er avhengig av at medarbeiderne har en følelse av å høre til og en følelse av å bli verdsatt for sitt eget bidrag.

Dette er noen identifiserende fenomener som kan knyttes til en organisasjon som har mangelfull flerkulturell kompetanse, blant annet kjennetegnes den ved at man har en tradisjonell ledelses- og medarbeideroppfatning. Som Brandi og kollegaer uttrykker det:

En virksomhet som ser muligheter i å bygge opp et kompetansemiljø basert på delings- og samarbeidslogikk, må bevege seg bort fra denne tradisjonelle ledelsesoppfatning og frem mot det vi her forsøker å kretse inn under betegnelsen mangfoldighetsperspektiv på ledelse og lederskap (2004, s.67).

I organisasjoner som har mangfold i fokus vil man satse på å skolere ledere og medarbeidere i å forstå, respektere og verdsette hverandres forskjeller på tvers av ulike subkulturelle ståsteder. Å få til en mangfoldig organisasjon med flerkulturell kompetanse på alle nivåer kan gi en rekke gevinster. Brandi og kollegaer mener inkluderingsledelse setter virksomheten i bedre stand til å favne et bredt spekter av perspektiver som utfordrer virksomhetens mange tregheter. Inkluderingsledelse synliggjør og styrker organisasjonens kjerneverdier, kan bidra til fruktbare organisatoriske forandringer. Og stimulerer sosial, økonomisk, intellektuell og følelsesmeddig vekst i organisasjonen. I tillegg påpekes det at inkluderingsledelse hjelper organisasjonen med å forstå sin egen plassering i det omkringliggende nasjonale og internasjonale samfunn (Brandi et al, 2004, s.36).

3.1.4 Konflikter & kommunikasjon

En av de intervjuede forteller om en trøblete start som nyansatt. *"I starten følte det ganske utfordrende"* er ordene den intervjuede bruker. Han forteller at mange kollegaer ble oppfattet som skeptiske til å få en nyansatt kollega med en annen etnisk bakgrunn enn norsk og han opplevde i enkelte tilfeller at han ikke ble stolt på. *"...jeg måtte streve mye med det, å overbevise folk at jeg ikke er en som man ikke kan stole på. Det har kostet en del, men det har vært verdt det"*.

Konflikter på arbeidsplassen på bakgrunn av manglende flerkulturell forståelse eller misforståelser i kommunikasjon kan oppstå som følge av at mangfoldet øker. Det som avgjør om en konflikt utvikler seg positivt eller negativt avhenger av hvordan partene og lederen håndterer disse.

Den intervjuede forteller at det ble gjort lite fra lederen for å få den nyansatte raskt og godt inn i arbeidsmiljøet på arbeidsplassen. Dette er også inntrykket jeg får etter å ha intervjuet flere av de flerkulturelle ansatte; det mangler kunnskap og også muligens vilje blant en del ledere til å ta i mot og inkludere nyansatte med en annen etnisk bakgrunn enn norsk på deres seksjoner eller arbeidsplasser. Som en følge av at ledere ikke har kunnskap om etnisk mangfold kan det også synes vanskelig at ledere klarer å se potensialet og fordelene ved å ha ansatte med en flerkulturell bakgrunn, noe som igjen kan være årsaken til at de ansatte ikke føler at de blir brukt til arbeidsoppgaver hvor kulturaspektet er inne, eller at de får oppfordringer fra sine ledere til å dele av sine kulturspesifikke kunnskaper.

Til tross for at alle de intervjuede mener de kunne blitt brukt enda mer hensiktsmessig enn de i dag blir brukt, med tanke på språk og kulturferdigheter, opplever ingen av de intervjuede at de selv tror de kan gjøre veldig store endringer i måten Østfold politidistrikt håndterer sine saker og henvendelser på, men de ser at de til fordel kunne blitt brukt i saker som kanskje kunne blitt løst på en mer ressursbesparende måte. En av de intervjuede sier det slik:

”Jeg vil tro det er mange felt hvor man kunne nytte fordel av språk og kulturkompetanse, som man ikke gjør i dag. Men når dagen er omme – godt politiarbeid får man gjort uansett bakgrunn, men det kan ta litt lenger tid. Vi får kanskje ikke tatt den snarveien som man kunne, eller at man ikke får alle opplysninger, men man kommer nok i mål.”

Dette underbygges av den nederlandske professoren Jan Pieter van Oudenhoven som har et syn på at økt flerkulturell kompetanse kan likestilles med effektivitet. Oudenhoven har utviklet en personlighetstest som tar sikte på å måle egenskaper som henger sammen med evnen til å fungere effektivt i møte med mennesker fra andre kulturer, dette kaller han kulturell effektivitet (Van Oudenhoven, 2009, s.175).

Et annet trekk ved organisasjonen som en av de intervjuede opplever som vanskelig å forholde seg til, og som informanten mener vanskeliggjør bruken av mangfold, er den hierarkiske oppbyggingen. Den hierarkiske organiseringen i politiet kjennetegnes ved blant annet uniformeringen og den konservative fokuseringen på ordre. Informanten mener også at bruken av ansatte på tvers av seksjoner eller driftsenheter er vanskelig å få til, fordi dette må avklares i flere ledd oppover i organisasjonen og mener at dette er vanskelig i en organisasjon som er avhengig av at tjenestelister fungerer for at tjenesten på stasjonen eller lensmannskontoret fungerer. For at slik bruk av enkelte ansatte skal kunne virkeliggjøres mener informanten at organisasjonen må bli mer fleksibel, samt at ledere må forstå hvordan de kan bruke sine ansatte på en enda mer hensiktsmessig måte enn det som gjøres i dag. Det jeg tolker ut fra den intervjuedes synspunkt kan dreie seg om et ønske om en ny arbeidsform, nemlig at spesielle saker, uavhengig av innhold, krever en ny arbeidsform. For eksempel team av medarbeidere på tvers av seksjoner eller driftsenheter som settes sammen på bakgrunn av deres spesialkompetanse for å løse bestemte saker eller oppgaver i en tidsbestemt periode.

3.1.5 Lederens rolle

For å komme dit at medarbeideres totalkompetanse utnyttes bedre enn den i dag utnyttes må man ha en ledelse eller leder som ønsker en endring i organisasjonskulturen. En felles mangfoldighetskultur med basis i medarbeidernes forskjelligheter er en forutsetning for at mangfoldet faktisk skal utgjøre en ressurs, og ikke være en byrde. Mangfold leder seg ikke selv, det må ledes, noe som synliggjør den sentrale rollen leder eller ledelsen har for at mangfold i en organisasjon skal fungere.

Dette fordrer både en inkluderingsledelse og en konsistent generell personalledelse. Men mest av alt krever det at virksomheten har ledere som behersker den til tider meget vanskelige kunsten der er å lede menneskelige ressurser gjennom motivasjon, tilbakemelding og støtte (Brandt et al, 2004, s.33).

Et av budskapene i Kong Haralds tale nyttårsaften 2010 var at arbeidsgivere i større grad må verdsette den flerkulturelle kompetansen som mange i Norge har, og at hvert menneske har ressurser som kan brukes i fellesskapet vårt. Det gjenstår bare at vi ser det og legger til rette for dette. *”En ressurs jeg håper arbeidsgivere i økende grad vet å verdsette, er den*

flerkulturelle kompetansen som mange i landet vårt besitter”, sa Kong Harald i sin nyttårstale.

Begrepet inkluderingsledelse ble første gang presentert i 2004 av Brandi og kollegaer, og synes som et godt begrep å bruke på denne type utfordringer flerkulturelle medarbeidere opplever i arbeidslivet. Begrepet inkluderingsledelse er valgt fordi det ikke bare reflekterer at det finnes en mangesidig mangfoldighet i organisasjoner og samfunn, men også fordi det i tillegg uttrykker at det er tale om en nødvendig, aktiv innsats for å frigjøre og mobilisere menneskelig ressursmangfold gjennom å skape en tolerant, sofistikert og inkluderende form for ledelse og lederskap (Brandi et al, 2004, s.16). Mangfold og inkluderingsledelse blir i engelskspråklig litteratur benevnt som ”diversity” og ”diversity management” og er i dag utbredte ledelsesbegreper. Brandi og kollegaer definerer begrepet inkluderingsledelse slik:

Inkluderingsledelse blir dermed et omfattende begrep som berører samtlige medarbeidere i virksomheten. Forskjeller oppfattes som en ressurs og som kilde til merverdi. Det betyr at den enkelte virksomhet er nødt til å utvikle en felles mangfoldighetskultur som med grobunn i medarbeidernes ulikhet er forutsetningen for at mangfoldet faktisk kan eksistere og utgjøre en ressurs (Brandi et al, 2004, s.35).

Med utgangspunkt i intervjuene jeg har gjennomført og refleksjonene til de intervjuede kan det synes som om ledere i Østfold politidistrikt har lite kunnskap og fokus på etnisk mangfold og utnyttelsen av dette. For å utøve inkluderingsledelse, som handler om utnyttelse av det menneskelige ressursmangfold, kreves det at ledere er bevisste, har selvinnsikt og kjennskap til den norske kulturen og lederstilen, samtidig er gode relasjoner til medarbeidere en forutsetning for å lykkes med en inkluderende ledelse. Dette underbygges av Roddvik som skriver om hvilke utfordringer ansatte med minoritetsbakgrunn kan oppleve i norsk arbeidsliv, men også hva norske ledere bør være seg bevisst. ”Noe av det aller viktigste kan kanskje være at ledere blir bevisst hva som preger norsk arbeidsliv” (Roddvik, 2010, s.15).

3.2 Ledelse

Det er forsket og skrevet mye om ledelse og ulike former for lederskap gjennom årene. For meg var det naturlig å stille spørsmål til de intervjuede rundt ledelse da lederskap er et viktig aspekt for å få til en ønsket tilstand på en arbeidsplass, og for å besvare problemstillingen min, som i stor grad også har ledelsesaspektet i seg, ble temaet ledelse utdypet i alle intervjuene. De intervjuede hadde mange meninger og mye å si om hvordan de mener ledelse blir utøvd på sin arbeidsplass, hva ledere kan gjøre annerledes og hvordan en god leder bør være.

Som tidligere nevnt er det i hovedsak relasjonsledelse eller relasjonell ledelse som er fokus i denne oppgaven, så når lederskap har vært tema i intervjuene er det lederskap og relasjon til nærmeste leder som har vært fokus.

I norsk språk brukes begrepet relasjonsledelse, mens det i engelsk språk er et skille mellom *leadership* (ledelse) og *management* (administrasjon). Et slikt skille er også hensiktsmessig på norsk, da det ofte kan være uklart hva man mener når man snakker om ledelse. Begrepet ledelse omfatter både administrasjon og ledelse (Skivik, 2009, s.26).

I denne oppgaven er jeg mest opptatt av ledelse som *leadership*. Skivik (2009) hevder at den kompetente leder har kunnskap og praktisk erfaring på fire områder; faglig kompetanse, strategisk kompetanse, administrativ kompetanse og relasjonell kompetanse. Det er i denne oppgaven mest fokus på den relasjonelle kompetansen vist gjennom relasjonsledelse.

Av spørsmålene som ble stilt i intervjuene omhandlet alle, bortsett fra ett spørsmål, relasjonen mellom leder og den som blir ledet. Det ene spørsmålet som ble stilt til de intervjuede som ikke omhandlet relasjonen mellom leder og ansatt omhandlet hvilke verdier de mener ledelsen legger mest vekt på. Alle relaterte dermed "ledelsen" som noe høyere enn nærmeste leder. Noen svarte som om "ledelsen" var stasjonssjef eller lensmann, mens andre svarte som om "ledelsen" var politimester og dens nærmeste. Det nesten alle de intervjuede tror og mener er den viktigste verdien for "ledelsen" er at jobben blir gjort.

”Hva man får igjen av jobben som gjøres uten å tenke på hva slags ressurser man egentlig har.”

De fleste er helt konkrete på dette svaret, mens noen legger også til noen setninger om sikkerhet og kvalitet.

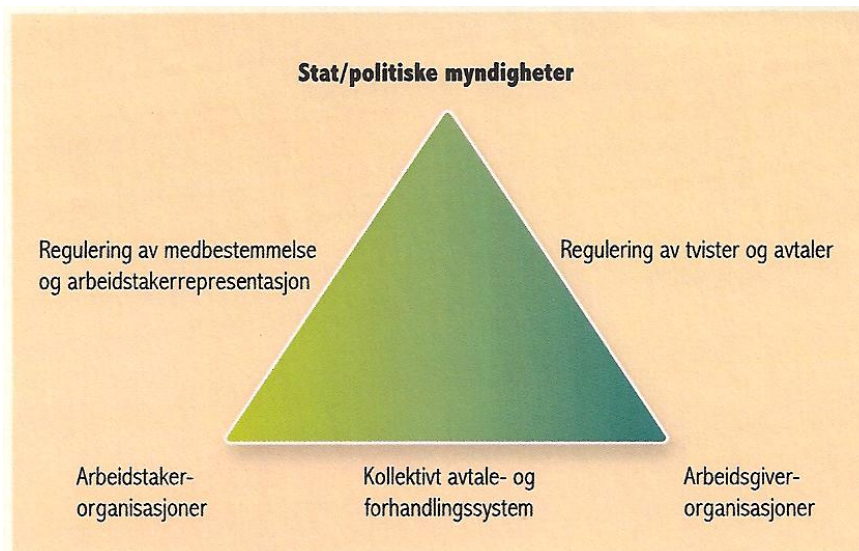
”For tiden er det effektivitet som er høyest verdsatt. At man vil ha mest for minst. Men det er fokus på kvalitet også, at man ønsker en god arbeidsplass for sine ansatte, en sikker arbeidsplass – sikkerhet er også i fokus.”

Jeg vil ikke redegjøre for teori rundt toppledelse i organisasjoner, da det som er fokus i denne oppgaven er mellomlederen og relasjonen mellom medarbeider og nærmeste leder med personalansvar. Før jeg viser hva de ansatte mener om denne type ledelse vil jeg kort redegjøre for hva som er spesielt med arbeidslivet i Norge, og hvordan dette gir seg utslag i hvordan ledere er og hva ansatte forventer av sine ledere.

3.2.1 ”Den norske modellen”

Med utgangspunkt i Norge og hvordan arbeidslivet er organisert i vårt land er det hevdet at denne form for organisering av arbeidsliv er ganske unik. Begrepet ”den norske modellen” er et begrep som brukes for å beskrive det spesielle ved hvordan arbeidslivet er organisert i Norge. Begrepet brukes for å illustrere forholdet mellom arbeidsgivere og arbeidstakere, arbeidsgiver- og arbeidstakerforeninger samt begge siders forhold til staten.

Trekantforholdet kan forenklet beskrives med utgangspunkt i følgende modell:



Figur 2: Den norske modellen (www.idebanken.org)

Grunnlaget for den norske modellen er samarbeidet mellom partene. Men andre hevder at man ikke kan analysere de ulike roller separat, at det er relasjonene som må studeres for å forstå hvordan dette samarbeidet fungerer. I Fafo rapport 2007:24 *Ledere i den norske modellen* står følgende:

Studier av partssamarbeidet uten kunnskap om lederens rolle overfor enkeltansatte blir derfor av begrenset verdi, dersom målet er å finne frem til en god ledelsespraksis. Tilsvarende blir studier av lederens forhold til den ansatte problematisk dersom rammeverket for samarbeid overses. Vårt utgangspunkt er at verken rollen som leder, som ansatt eller tillitsvalgt kan studeres eller analyseres separat. Derfor står relasjoner sentralt, med lederen i en nøkkelrolle (Trygstad og Hagen, 2007, s.6).

3.2.2 Weber og den norske lederstilen

Weber (1971) har fem ulike dimensjoner innen ledelse; tradisjonell/patriarkalsk ledelse, faglig ledelse, byråkratisk ledelse, management-ledelse og verdibasert/kommunikativ ledelse. Disse knytter han til ulike herredømmer; tradisjonell ledelse til det tradisjonelle herredømmet, den faglige og byråkratiske ledelse til det legale herredømmet og de to siste former til det karismatiske herredømmet, hvor lederens personlige sider vektlegges.

Nevnte Fafo rapport redegjør for følgende egenskaper ved den norske lederstilen:

- Omfattende lovverk, sterke fagforeninger, krav om etterprøvbarhet.
(den byråkartiske dimensjonen)
 - Kommunikasjon på tvers av hierarkier, en åpen, ærlig og ledig omgangsform er idealer som de fleste norske ledere vil etterstrebe.
(kommunikative/verdibaserte dimensjonen)
 - Betydning av å inkludere og involvere ansatte står sterkt og er en viktig del av norsk ledelse.
(management dimensjonen)
 - Respekten for de ansattes kunnskap.
(den faglige dimensjonen)
- (Trygstad og Hagen, 2007, s.102)

Man kan her se at alle Webers dimensjoner gjør seg gjeldene for den norske lederstilen, og man kan derfor ikke si at norske ledere kun opererer innen en eller to av Webers dimensjoner. Men man ser også at tre av de fire karakteristikene omhandler forholdet og relasjonen til de ansatte. Ut fra dette mener jeg at man kan trekke konklusjonen om at relasjonen til de ansatte står mye mer i fokus i dagens samfunn og lederstil enn tidligere. Gode relasjoner til ledere er også noe de ansatte ønsker, dette kom også klart frem gjennom intervjuene med mine informanter.

3.2.3 Hva er ledelse?

Ledelse kan være vanskelig å definere, men det er noen begreper som man alltid kommer inn på når man snakker om ledelse; makt, autoritet og tillit.

Makt betyr evne til å påvirke, om nødvendig med sanksjoner, nekte noen et gode eller påføre dem ubehag dersom de ikke adlyder (Strand, 2007, s.402). Maktaspektet finnes i de fleste former for sosial samhandling. Ledere er en del av maktapparatet og til dels individuelle forvaltere av makt. Makt som er gjort allment akseptert kalles gjerne autoritet eller legitim makt (Strand, 2007). Relasjonsledelse kan også ses på som utøvelse av makt og kontroll innenfor organisasjonens gitte rammer.

3.2.4 *Relasjonsledelse*

Relasjonsledelse handler om å påvirke mennesker gjennom relasjoner, og bygger på et humanistisk menneskesyn. I artikkelen *Relasjonsledelse* (Fagbladet, 2012) står det skrevet at lederteorien relasjonsledelse opprinnelig ble skrevet som en norsk modell for ledelse der vi har mindre statusforskjell og høy grad av likeverd. Lederens første oppgave er å bli kjent med medarbeiderne og bygge en tillitsfull relasjon. Dette krever relasjonskompetanse og innsikt i medarbeidernes totale trivselssituasjon. Lederstilen er bygget på norsk demokrati, tradisjon og kultur. ”På mange måter er Relasjonsledelse et svar på en nordisk demokratisk ledelsesform”, sier Spurkeland i sitt forord i boken *Relasjonsledelse* (2009, s.11).

Relasjonsledelse er ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Lederens relasjonskompetanse blir avgjørende for medarbeidernes helse, trivsel, utvikling, yteevne og motivasjon. Slik jeg ser det er relasjonskompetanse en av de viktigste basisferdighetene for en leder. Dette underbygges av Spurkeland (2009).

Relasjonsledelse er en holdning til ledelse som plasserer lederen inn i et fellesskap der rollen blir integrert i et større samspill. Relasjonsledelse er en menneskeorientert lederstil, fordi samarbeid og teambygging er grunnleggende for å bli produktiv. Utgangspunktet for denne vinklingen ligger i humanistisk psykologi og innenfor det konstruktivistiske paradigmet, som vektlegger individets subjektive jobboplevelser og hvordan relasjoner mellom leder og medarbeider påvirker trivsel og produktivitet (Spurkeland, 2009, s.38).

I relasjonsledelse skiller man på ledelse og administrasjon. Spurkeland (2009) skriver at ledelse handler om menneskelige samhandlingsformer, mens administrasjon handler om alt en leder må ivareta av økonomi, strategi og systemer for at organisasjonen skal fungere. Relasjonsledelse er som nevnt en menneskeorientert lederstil som tradisjonelt har sitt motstykke i posisjonstenkning og en oppgaveorientert lederstil. Skivik (2009) mener den relasjonelle eller mellommenneskelige kompetansen omfatter tre hovedforhold; lederen må selv ha en forståelse av seg selv som leder og hvilke psykologiske reaksjonsmønstre som preger lederens utøvelse, lederen må ha kunnskap om hvordan andre oppfatter lederen og lederens handlinger og lederen må ha stor kunnskap om menneskene som lederen har i sin

medarbeidergruppe (Skivik, 2009, s. 29). I denne oppgaven er det medarbeidere som er intervjuet og er mine informanter, og det er deres syn på ledelse som er i fokus.

3.2.5 Relasjonsledelse sett i et internasjonalt perspektiv

Relasjonsledelse som ledelsesform er ikke like utbredt i Europa, hvor tilnærmelsen, i følge Sprukeland (2007), er transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse er utviklet av Bernard Bass, og er den internasjonale ledelsesteorien som er mest lik vår norske relasjonsledelse. Transformasjonsledelse tar et videre perspektiv på lederens funksjon, som skaper og forvalter av et normbasert fellesskap (Strand, 2007, s.61). Sprukeland (2009) skriver at transformasjonsledelse legger vekt på idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuelle hensyn. I transformasjonsledelsen står altså den inspirerende lederen sentralt, mens relasjonsledelse, som Sprukeland uttrykker det ”er ikke spesielt opptatt av karismatisk ledelse, snarere involverende og deltakende ledelse” (2009, s.188).

3.2.6 Har ledere i Østfold politidistrikt relasjonskompetanse?

Det finnes mange forskjellige ledere i Østfold politidistrikt, noen med mer relasjonskompetanse enn andre. Det er kun mine informanters synspunkter som jeg her refererer til.

”Han (nærmeste leder) vet det minimale om familielivet mitt. Bare at jeg, etter at jeg har fått barn, ikke kan jobbe når som helst. Ut over det vet han ingenting.”

”Lederen min vet lite om meg som person, bortsett fra at jeg snakker et tredje språk”

”Min leder vet lite annet om meg enn det jeg faglig kan.”

”Lederen min vet lite om meg som privat person, vet lite om min familiære situasjon og hva jeg har opplevd i mitt tidligere liv. Har aldri spurt. Tidligere ledere har kun spurt om hvordan politiet fungerer i mitt fødeland.”

Dette er et knippe uttalelser fra mine informanter på spørsmålet om hva nærmeste leder vet om den intervjuede.

Relasjonskompetanse fører til mestring av relasjonsledelse. Relasjonsledelse handler om å bry seg om medarbeiderens utvikling og trivsel. Det er fokus på totalkompetanse hos medarbeiderne og ikke bare deres jobbkompetanse. Og det er hele mennesket, historisk sett og i et 24-timers perspektiv som er interessant for relasjonsledelse. Det er som Spurkeland (2009) hevder interessant å vite hva et menneske kan prestere innen et eller flere områder. Sterke prestasjoner kan ha betydelig overføringsverdi til andre områder og situasjoner for eksempel i arbeidssammenheng. Lederstilen bygger på en grunnleggende respekt for andre mennesker, og Spurkeland hevder at ”et menneskes totalkompetanse er et mye bedre grunnlag for respekt og verdsetting – og til slutt relasjonskvalitet. Ingen er bare det du ser” (2009, s.103).

”Jeg tror at en leder også har lettere for å søke til de som er lik en selv”

Et slikt utsagt vitner om at den intervjuede har gjort seg noen erfaringer om hvordan vi mennesker ofte er, nemlig at vi velger relasjoner til mennesker som minner om oss selv, og at dette kanskje blir sagt for å unnskyldes at lederen oppleves å ofte henvende seg til de som oppfattes som lik lederen selv. Er det slik lederen ofte er, vil de med flerkulturell bakgrunn ha større utfordringer med å få en god relasjon til sin leder, enn etnisk norske medarbeidere.

En relasjonell lederstil krever mot. Ledere må ha evne til å vise genuin interesse for andres tanker, følelser og ideer. Man må som leder tørre å vise at man ikke vet alt, og det er lov å spørre sine medarbeidere om deres kulturelle bakgrunn og om deres opplevelser i hjemland. For å evne og gjøre dette som leder kreves det at lederen er trygg på seg selv, og at man har mot til å avsløre sine sterke og svake sider i et åpent samspill med sine medarbeidere (Spurkeland, 2009).

Spurkeland hevder at relasjonsledelse er en oppskrift på motiverende lederatferd. Han hevder at organisasjoner som ledes relasjonelt har god kvalitet, og at dette kjennetegnes blant annet gjennom resultatoppnåelsen, samarbeid, kommunikasjon, kompetanse, fokus på HMS, effektiviteten, samt på kreativiteten, selvbildet og stressnivået hos medarbeiderne (2009, s. 22-23). Ledere som er relasjonelle har kunnskap om samspill mellom individer og vet at gode løsninger og resultater oppstår i spenningsfeltet mellom mennesker. Slike ledere kjennes igjen ved at de lærer fra seg noe, de samler innsatsen mot felles mål, de

inspirerer, de gir mer enn de mottar, de er klartenkte, de tar vare på og viser omsorg overfor sine medarbeidere og de demonstrerer ikke maktbruk. Ved slik atferd oppnår ledere både integritet og tillit og de leder i et utviklende og forutsigbart miljø som er tolerant og konfliktdempende.

Noen av de intervjuede har jobbet utenfor politietaten før de ble medarbeidere i Østfold politidistrikt og har gjort seg noen tanker rundt ledelse i politiet sammenliknet med tidligere arbeidsplasser.

”Politiet er gammeldags i lederstilen, en leder skal ha minst mulig kontakt med sine ansatte”

Også en av de intervjuede som ikke har annen arbeidserfaring utenfor politietaten å sammenlikne med, uttrykker seg slik:

”Min leder har en gammeldags lederstil, sitter i lederstolen og tar de beslutninger som skal tas – og informerer i etterkant.”

Ved å inneha en relasjonell lederstil og jevnlig være i dialog med sine medarbeidere vil medarbeiderne oppleve at de blir involvert, og de vil oppleve en leder som ser helheten, men samtidig også enkeltmennesket.

En personorientert leder vil derfor være av mye større verdi for en organisasjon enn en tradisjonell fagorientert leder. Spurkeland underbygger dette synspunktet:

For det er ikke tvil om at relasjonsledelse er den foretrukne lederstilen sett med medarbeidernes øyne. Når også forskning viser at det lønner seg, er der ikke flere barrierer forutsatt at de demokratiske betingelser er tilstede (2009, s.187).

Under intervjuene fikk informantene mulighet til å beskrive den ideelle lederen. Flere kvalifikasjoner ble nevnt, og mange av dem underbygger ønsket fra medarbeidere om en leder som har en relasjonell lederstil.

3.2.7 *Hvilke egenskaper har den gode lederen?*

De intervjuede hadde mange tanker og meninger om hvordan man bør være som leder, hvilke egenskaper lederen må ha og hvordan lederen bør forholde seg til sine medarbeidere.

På spørsmål under intervjuene omhandlet som hvilke egenskaper de mente en god leder burde ha, listet alle de intervjuede opp ulike egenskaper de mente en god leder må ha. Av alle disse ulike egenskapene er det tre egenskaper som gjentar seg, og som var på alle de intervjuedes liste:

- Evne til å gi informasjon
- Være faglig dyktig
- Å ikke forskjellsbehandle sine medarbeidere

I tillegg nevnes egenskaper som tydelig kommunikasjon, gi komplimenter og støtte, empatisk, åpen, god til å lytte, samt å se hvilken kapasitet de ansatte har, som viktige egenskaper de intervjuede mener en god leder bør ha.

”En god leder deler informasjon og en god leder skal besvare spørsmål fra sine ansatte, samt å ha faglig kunnskap om det man driver med, slik at man kan gå til lederen dersom man lurer på noe”

”En god leder er en som kommuniserer tydelig. Og at man, overfor andre, lar det skinne at man er der for sine ansatte”

Det å gi informasjon fremheves som veldig viktig blant alle de intervjuede, men også det at ledere inviterer til dialog og innspill før beslutninger skal tas fremheves av flere. Det gjør at man *”får en følelse av å kunne bidra”* sier en av de intervjuede. Dette underbygges av lederteorien relasjonsledelse. Medarbeidere med høy kompetanse skal ikke styres og dikteres etter tidligere tiders ledelsesmønster, men ledes gjennom dialog, delegering og medbestemmelse. En leders oppgave er å fokusere på måloppnåelse og strategier, samt å motivere og engasjere sine medarbeidere i arbeidet for å nå målene. Det å satse på involvering og utvikling er viktig for ledere som ønsker å ha en relasjonell lederstil.

Spurkeland (2009) hevder at ved å være en relasjonell leder kan man påvirke sine medarbeidere til å nå gode resultater for organisasjonen.

De intervjuede mener at ledere bør være faglig dyktige. Ledere må vite hva medarbeiderens arbeidsoppgaver består i og hva som kreves for å utføre arbeidsoppgavene. Dersom ledere ikke vet hva de ansatte jobber med er det også vanskelig å gi tilbakemeldinger. Spurkeland (2010) hevder at det å gi tilbakemeldinger er en relasjonsferdighet som ledere må beherske. Spurkelands erfaring er at norske bedrifter og offentlige organisasjoner har lite tilbakemeldingspraksis, og uttrykker det slik: ”Ledere må jobbe med et indre kulturopprør. Som leder har du noen få verktøy for motivasjon. Ros er det viktigste. Derfor kan du ikke nøle med å bruke det. Svikter du på ros, mister du grepet på ledelse” (2010, s. 91).

Ledere må også beherske ferdigheten med å gi korreksjon eller negative tilbakemeldinger. Dette kaller Spurkeland (2009) *relasjonelt mot*. For å kunne gi positive tilbakemeldinger eller utøve relasjonelt mot er det en forutsetning at tilbakemeldingene blir tatt seriøst av mottakeren. Det som da er helt essensielt er at lederen har kunnskap om arbeidsoppgaver og kompetansen den ansatte besitter.

”En god leder ser hvilken kapasitet de man leder har og fordeler arbeidsoppgaver etter dette.”

Generelt kan man si at personer med angitte mål vil yte mer enn personer som ikke har fått mål, eller som selv angir sine mål. Ut fra skandinavisk synspunkt er det, som Strand (2007) skriver, naturlig å anbefale deltakelse i målsettingsprosesser.

”At han (lederen) setter de riktige rammene for hva han har av forventninger til deg og hva du kan forvente av han. At man har dialog med sine ansatte. At han eller hun har forståelse for individuelle behov”

Å ikke forskjellsbehandle medarbeidere, men ta hensyn til individuelle behov er egenskaper som alle de intervjuede mener en god leder bør ha. Flere av de intervjuede mener ledere gjennom å forbedre relasjonen til sine ansatte kan fordele arbeidsoppgaver til rette personer, samt å tilrettelegge for medarbeidernes individuelle behov. De fleste av de

intervjuede har hatt medarbeidersamtaler med sin nærmeste leder, men få forteller at leder har spurt om forhold som ikke har med arbeid og arbeidsutførelse å gjøre. Dette sammenfaller med hva Spurkeland (2009) omtaler som totalkompetanse og totalsituasjon. Barn og familiesituasjon opptar medarbeidernes oppmerksomhet i større grad enn arbeidet når forholdene hjemme er vanskelige. Derfor må ledere, som Spurkeland sier: ”interessere seg for hjemmesituasjonen til sine medarbeidere! Ledere må ha et 24-timers perspektiv på ledelse av hvert individ” (2009, s.105). En leder bør ikke gi særbehandling til noen av sine medarbeidere, like saker bør ha lik behandling. Dette gjelder også når individuelle behov skal ivaretas.

Mine informanter synes ganske klare i sitt syn på hvordan ledelse utøves på deres arbeidsplass og det kan tilsynelatende virke som om lederne har en vei å gå for at medarbeiderne skal få sin ideelle leder med de egenskaper som de verdsetter høyest. Alle medarbeidere er unike og har sine ønsker, men det synes tydelig at alle de intervjuede ønsker en sterkere relasjon til sin leder.

Betingelsene for å utøve ledelse varierer mellom ulike sektorer og bedrifter, offentlige og private. Lederens erfaringer og personlige egenskaper har også mye å si, og i tillegg må, som Strand (2007) uttrykker det, ledelse som funksjon og praksis forstås i sammenheng med de organisasjonsformer, sektorer og kulturer lederne er satt inn i. Det finnes i alle organisasjoner en mangfoldighet blant medarbeiderne, ingen mennesker er like selv om hudfarge og nasjonalitet er den samme hos medarbeidere. Dagens norske samfunn er preget av at internasjonaliseringen og globaliseringen tiltar i styrke, og dagens ledere får i større grad enn tidligere erfare konsekvensene av dette. Noen i større grad enn andre, avhengig av bransje og sektor. Ledere i Norge må derfor være forberedt på å bli eksponert for flerkulturelle medarbeidere, og evne å utnytte dette menneskelige ressursmangfoldet – også ledere i Østfold politidistrikt. Samtidig må ledere være klar over at flerkulturelle medarbeidere kan oppleve problemer rundt sin rolle som ansatt i politiet i større grad enn etnisk norske politiansatte.

Når jeg utviklet min intervjuguide hadde jeg ikke fokus på eventuelle utfordringer de flerkulturelle ansatte kan oppleve i sin utførelse av sitt yrke. Under intervjuene forstod jeg at utfordringer knyttet til å være del av en etnisk minoritetskultur kan komme i konflikt med rollen som ansatt i politiet. Det synes derfor naturlig å inkludere rollekonflikten de flerkulturelle ansatte kan oppleve ved at de blir forsøkt misbrukt av sine ”egne” fordi jeg

mener også dette fokuset synliggjør behovet for en økt flerkulturell kompetanse både hos den enkelte leder og i organisasjonen generelt.

3.3 Rolle

Rolle er et sentralt sosiologisk begrep. Hvordan vi oppfører oss til, og ved, ulike anledninger avhenger av at et hvert menneske innehar ulike roller. Ikke bare hvilke egenskaper rollen vi iklær oss har spiller inn, men også hvilke plikter, rettigheter og forventninger det er til rollen har innvirkning på hvordan vi oppfører oss. Dette danner individets rollesett.

Stand (2007) skriver at begrepet rolle har den fordelen at det har en intuitiv mening, men at begrepet rolle også er et definert analytisk begrep. Når man snakker om roller tar man ofte utgangspunkt i de forventninger og normer som handlingene er et svar på. Aubert (1979) definerer rollebegrepet slik: "En rolle blir fra dette synspunktet avgrenset ved summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling" (1979, s.99).

Strand (2007) henviser også til Aubert sin definisjon av rolle og mener at det er denne definisjonen som gir mest mening i vår tankegang.

Det Aubert (1979) sier om begrepet rolle og som han mener er det nyttige ved å forstå begrepet er at vi ved å kjenne en persons stilling kan trekke en rekke slutninger om de forventninger som da blir rettet til han, både i form av plikter og tillatelser.

Aubert (1979) mener det er tre slags fenomen som bør holdes fra hverandre; stillingen, rollen og rolleatferden. Med stilling siktes det til den ytre og ofte formelle kunngjøring av at en person er noe bestemt, for eksempel mann, kvinne, politimann eller trikkefører. Fra stillingen kommer man inn i rollen, og den er avgrenset fra alle de forventninger som en stilling utløser.

Roller er komplementære og de blir gjerne formet i samspillet med en annen motsvarende rolle, hvor det er, som Aubert uttrykker det; "den ene rollens plikter, hører til den andre rollen som rettigheter" (1979, s.101).

Rolle er et begrep for en relasjon og en interaksjon mellom mennesker, og man snakker ofte om rollepar. Det er ikke enkelt å si noe om hvordan en person vil spille sin rolle uten å vite ovenfor hvem han spiller dem. Til enhver rolle er det en eller flere komplementære roller, for eksempel mor og barn, lege og pasient, leder og medarbeider. "Samfunnslivet kan fra et viktig synspunkt betraktes som et nettverk av rollepar og av de gjensidige forventninger som styrer disse relasjonene" (Aubert, 1979, s.108).

Ved at roller er gitt gis det også anledning til å forstå mønstre i handlinger og vurderinger. Rolleinnhaveren spiller rollen, mer eller mindre i henhold til forskriftene som vi kjenner dem. Sammenliknet med en teaterscene oppfører rolleinnhaveren seg etter et bestemt mønster, ikke naturlig, men etter det som ligger i rollen, etter forventninger og delvis rituelle mønstre. Roller kan oppfattes som en rasjonell tilpasning til omgivelsene, men roller kan også forstås som det dramaturgiske og kulturelt bestemte, ofte også kalt det symbolske. Disse to sider, den rasjonelle og den symbolske, må ses i sammenheng, både det en "er" og det en "gjør" er med på å konstituere rollen (Strand, 2007).

Goffman (1992) viser hvordan mye av vår atferd heller må forstås som responser på forventninger enn som frie valg og fornuftsbasert analyse. Goffman mener at det dramaturgiske aspektet kommer inn i all rolleutførelse.

3.3.1 Rollekonflikt

Mennesker kan ha mange ulike rollesett, og disse rollesettene knytter individet til et større sosialt system. Ulike forventninger fra samfunnet rundt til de ulike rollene kan føre til rollekonflikt. Man kan ha sosiale, uformelle roller og man kan ha formelle roller. Det er i dette krysspresset mine informanter forteller om hvilke forventninger de møter fra sin etniske gruppe, som kommer på kollisjonskurs med deres formelle rolle gitt i form av ansettelsesforhold i Østfold politidistrikt. Robert K. Merton (1957) innførte begrepet rollesettet, og mener med begrepet at rollesettet ikke er settet av roller som ett og samme menneske utøver, men settet av forventninger, plikter osv som knytter til seg de forskjellige oppgaver og situasjoner en rolle medfører.

Noen roller er mindre institusjonaliserte, og mange roller er preget av tvetydighet og konflikt, mens andre roller knapt kan tenkes uten konteksten, for eksempel at politimannen er en del av Politiet. Når jeg her ønsker å få frem et troverdig bilde av de ansatte med

etnisk minoritetsbakgrunn, må jeg ta med hvordan omgivelsene virker, og hvordan de ansatte opplever situasjonen og hvordan de oppfører seg.

3.3.2 Rollespill

Det er den norske sosiologen Vilhelm Aubert og den amerikanske sosialpsykologen Erving Goffmans teorier og forståelser omkring roller og rollespillet jeg her vil ta utgangspunkt i.

I min intervjuguide hadde jeg som tidligere nevnt ingen spørsmål som gikk direkte på dette med utfordringer ved å være ansatt i politiet kontra det å tilhøre en etnisk minoritet i Norge. Etter hvert som intervjuene ble utført forstod jeg det at dette faktisk for mange flerkulturelt ansatte i politiet kunne oppleves som utfordrende å bli ”forsøkt brukt” av mennesker med samme etniske bakgrunn som en selv.

Det å bli ”forsøkt brukt” handler om at man blir kontaktet av venner og bekjente, men også i stor grad av mennesker man ikke kjenner. Felles for de som tar kontakt er at de har samme etniske bakgrunn som den politiansatte. I enkelte tilfeller handler denne kontakten kun om å få råd eller tips til hvordan man skal gå frem ved for eksempel en anmeldelse. Men i mer ekstreme tilfeller er forventningene blant de som kontakter den politiansatte ikke i tråd med hva ansatte i norsk politi har anledning til å gjøre. Det er forventninger om særbehandling. Dette kan sammenstilles med hva Goffman beskriver:

Dersom iakttakerne ikke på forhånd kjenner vedkommende, kan de i hans oppførsel og utseende finne holdepunkter som gjør det mulig å trekke tidligere erfaring med personer som kan minne om den de nå har for seg, eller – og det er langt mer vanlig- de kan anvende stereotyper ved bedømmelsen (1992, s.11).

I store deler av verden, og ikke lenger unna enn sør i Europa er det et utbredt fenomen at enkelte personer får særbehandling i for eksempel offentlige etater dersom man kjenner noen som kan få saken eller problemet til å løse seg raskt. Flere av de intervjuede kommer fra land hvor dette er svært utbredt, også korrupsjon innad i politiet.

”I begynnelsen ble jeg oppringt av folk- som jeg ikke kjente, men som kanskje hadde en felles bekjent med meg- for å spørre om råd og hjelp dersom de har kommet i situasjoner hvor politiet er innblandet”.

Ansatte kan oppleve å få spørsmål fra venner og bekjente om råd og veiledning, uavhengig av etnisk bakgrunn. Men det er nærliggende å tro at mennesker fra kulturer hvor slik ”hjelp”, eller i ytterste grad korrupsjon, er vanlig er mer pågående og prøver å benytte denne veien også i Norge. Slike forespørsler om hjelp har de aller fleste av de intervjuede opplevd å få.

”Det var ofte slik i starten, jeg ble brukt – slik jeg hadde blitt brukt dersom dette hadde vært i (hjemlandet)....”

3.3.3 I rollekonflikt som politiansatt

Jeg skiller ikke på de informanter som har politihøyskole og de som besitter sivile stillinger da jeg mener at begge kategorier er like utsatt for å få henvendelser fra venner og venners bekjente om ”hjelp”, noe også informantene ga uttrykk for i sine intervjuer. Det kan mulig tenkes at de med politihøyskole raskere identifiserer seg inn i rollen som ansatt i politiet gjennom sitt utdanningsforløp og hva det innebærer av plikter i yrkesutførelse, og også i det private liv, men slik jeg oppfatter mine informanter identifiserer de seg alle sterkt som politiansatte, uavhengig av stillingskategori.

Goffman (1992) henviser til to ulike typer kommunikasjon, de uttrykk man gir og de man avgir. Det er den sistnevnte kommunikasjonstypen han skiver om, den type kommunikasjon som er å finne i selve sammenhengen, den ikke-verbale og utilsiktede typen – uavhengig om denne kommunikasjonen er bevisst frembrakt eller ikke. Det er denne type kommunikasjon som Goffman mener kan sammenliknes med teater.

Ansatte i politiet, og da særlig de ansatte som har politihøyskole vil man anta er formet inn i rollen som politimann- eller kvinne gjennom sitt studieforløp. Dette gjelder selvfølgelig også ansatte med en annen kulturell tilknytning enn norsk. Identiteten deres vil bli tett knyttet til utdannelsen og utførelsen av politiyrket. I tillegg er samfunnet, som Goffman uttrykker det, bygget opp på det prinsipp at en person som har visse sosiale kjennetegn, har en moralsk rett til å vente seg at andre skal verdsette og behandle han på tilsvarende måte (Goffman, 1992, s.20). Når de ansatte får henvendelser fra sin egen kulturelle gruppe er det ulike måter de håndterer disse henvendelser på, men det som er felles for de alle er at det synes tydelig at alle de intervjuede ønsker at rollen som politiansatt er den som har forrang

fremfor for eksempel rollen som en del av en etnisk minoritetskultur i Norge. Goffman uttrykker dette slik:

Det vil si at når en person definerer situasjonen og dermed implisitt eller eksplisitt hevder at han er en person av et bestemt slag, stiller han dermed også et moralsk krav til de andre og tvinger dem til å verdsette og behandle ham på den måte personer av hans slag har rett til å vente (1992, s.20).

De fleste av de intervjuede fremstår som meget reflekterte og har gjort seg tanker og erfaringer rundt hvordan slike situasjoner kan unngås eller løses. En av de intervjuede forteller at han til stadighet skifter telefonnummer slik at han skal slippe å få slike telefoner fra bekjente av venner og ukjente mennesker.

”Kulturen der jeg kommer fra er slik at dersom man kjenner noen i ”systemet” bruker man dette for det det er verdt.”

De intervjuede ønsker alle å fremstå som hyggelige og serviceinnstilte overfor alle borgere i Norge, uavhengig av etnisk bakgrunn, så når de får telefoner av dette slaget kunne en løsning være å legge på, men de velger i stedet å si på en vennlig måte at de ikke kan hjelpe eller at de ikke vet, men at vedkommende som ringer kan ringe politiets nummer for å få hjelp.

En av de intervjuede har gjort et bevisst valg ved valg av arbeidssted, han ønsker ikke å arbeide på samme sted som han bor. Grunnen til dette valget er at han ikke ønsker å komme i situasjoner hvor mennesker ringer han for hjelp og råd fordi de vet hvor han jobber. En annen strategi som en av de intervjuede forteller om er at han bevisst har valgt å trekke seg vekk fra ”hjemlandets kultur”. Han er ikke lenger så sosial med mennesker som har samme etnisk bakgrunn som han selv.

En annen av de intervjuede har også gjort seg tanker rundt denne problematikken, hans strategi er at han klart og tydelig har sagt i fra til venner og omgangskrets at han har et klart skille mellom jobb og privatliv, og dersom noen lurer på noe kan de ringe politiets nummer eller kontakte han i arbeidstiden.

Ved å velge ulike strategier for hvordan de intervjuede håndterer slike henvendelser, som også kan defineres som rollekonflikter, sier Goffman at man har opplyst dem om hva som *er* og hva som de *bør* betrakte som det som *er*. Forebyggende tiltak, som å velge arbeidssted vekk fra der man bor, kan man betrakte som ”defensive tiltak” sier Goffman, altså at en person tar i bruk en slik strategi og taktikk for å verne om sine egne definisjoner (1992, s.21).

En av de intervjuede uttrykker seg slik: ” *Det er mange problemstillinger i det å være politi og bli spurt om en ”vennetjeneste”- jeg prøver å skille veldig på dette. Dersom noen lurert på noe som er jobbrelatert ringer de til kontoret. Det er jo ikke så mange (etnisk gruppe) at man vet hvem som er (etnisk gruppe) og politi...man får et ansikt utad – folk kjenner deg jo. Det har vært episoder der noen har blitt henvist til å kontakte meg, det er særlig personer som ikke har så god kjennskap til det norske systemet og som ønsker å diskutere om de skal kontakte politiet eller ikke. Noen slike telefoner er vanskelige, men ofte ber jeg om at de ringer operasjonssentralen.* ”

I tillegg ønsker ikke den intervjuede å ha så mye kontakt med sine landsmenn i privatlivet, for nettopp å slippe å komme i for mange slike situasjoner.

Et par av de intervjuede forteller at de mest sannsynlig har blitt prøvd brukt av sine landsmenn. Antagelig har de også i starten av sine karrierer i politiet også blitt brukt, før de selv ble klar over denne ”kulturforskjellen”, eller før de ble helt og fullt sosialisert inn i rollen som politiansatt. Goffman sier det slik:

En status, en stilling, en sosial posisjon er ikke noe håndgripelig, noe man kan ta i besittelse og deretter vise frem. Det er et mønster som fastlegger adferden, det er konsekvent, gjennomarbeidet og utsmykket. Uansett om man opptrer elegant eller klossete, er seg rollen bevisst eller ikke, om man gjør det i ond eller god tro, så er det ikke desto mindre noe som må spilles og fremføres, noe som må realiseres (1992, s.68).

I denne sammenheng henviser Goffman (1992) til Sartre og hans eksempel med kelneren som på kafeen leker med stillingen sin for å realisere den, og slik er det stort sett den samme oppgave som hviler på alle yrkesutøvere. Den består utelukkende av seremonier.

Offentligheten krever at de skal realisere den i form av en seremoni. Sartre bruker eksempler som omhandler en kolonihandlers, en skredders og en auksjonarius dans – og dansen skal overbevise kundekretsen at de er intet annet enn de yrker de utgir seg for. Det samme gjelder for utøvelse av politiyrket. Samfunnet, og da særlig det vestlige samfunn, krever at man skal holde seg til funksjonen som for eksempel politimann. Slik finnes det en mengde foranstaltninger som fanger et menneske i det han er. Ikke bare publikum, være seg etnisk norske eller utenlandske, har visse forestillinger om hvordan politiansatte skal forholde seg, det samme kan også være innad i politiet. Nyansatte kan oppleve at man kan komme i konflikt med kollegaer og ledere fordi man har ulike tilpasninger til rollen som politiansatt. Det kommer tydelig fram i alle intervjuer at de intervjuede både har opplevd situasjoner som kan kalles rollekonflikt og at de alle har valgt ulike måter for å hindre eller unngå at slike konflikter skal oppstå. Dette fordi, slik jeg oppfatter mine informanter, at rollen og stillingen som politiansatt har forrang fremfor rollen som medlem av en minoritetsgruppe i Norge.

3.3.4 Ulike former for rollekonflikt

Rollekonflikter oppstår når individet står i situasjoner der uklare krav og forventninger oppstår, og man ikke vet hva som er sosialt akseptert adferd. Aubert (1979) definerer to ulike rollekonflikter. Den første omhandler personen som står i en og samme posisjon og møter ulike forventninger til hva som er den rette rolleatferden, og den andre form for rollekonflikt kan oppstå når en og samme person samtidig har minst to posisjoner som knytter seg til minst to motstridende sett av normer. I den første form for rollekonflikt ligger konflikten i selve utformingen av rollen, mens i den andre form ligger konflikten i det forhold at personen spiller flere roller.

3.3.5 Hva kan gjøres på overordnet nivå i organisasjonen?

Aubert (1979) sin andre form for rollekonflikt mener jeg kan knyttes til hva de intervjuede selv forteller om hvordan de håndterer situasjoner der rollen som politiansatt settes opp mot rollen som venn eller bekjent. Rollekonflikten som kan oppstå som følge av at utformingen av rollen kan knyttes til arbeidsgiver og arbeidsgivers ansvar for å definere klare roller for sine ansatte.

Det ligger selvfølgelig mye ansvar hos de ansatte selv for å forhindre at man blir forsøkt brukt av andre, dette gjelder alle ansatte i politiet, uavhengig av etnisk bakgrunn. Alle ansatte i politiet underskriver en taushetserklæring ved tiltredelse. I denne erklæringen står det blant annet at man ikke skal omtale taushetsbelagt informasjon for andre enn dem som har et tjenestelig behov for å få kjennskap til informasjonen, og at brudd på taushetsplikten kan medføre straffeansvar og eventuelt fjernelse fra tjenesten. Spørsmålet blir om dette er godt nok. Er det behov for at arbeidsgiver gjør mer enn formaliteter ved ansettelse av nye medarbeidere og bør også ledere få opplæring i problemer som kan oppstå på bakgrunn av motstridene roller og forventninger? Ingen av de intervjuede har opplevd at nærmeste leder har snakket med dem om denne problematikken. En av de intervjuede har opplevd å bli forsøkt brukt av en person med samme etniske bakgrunn, og fått sin troverdighet satt på prøve av sin leder. Lederen trodde ikke på hva den intervjuede forklarte, inntil han fortalte om kulturforskjeller.

”Det følte veldig ubehagelig. Det har med kulturen og gjøre – siden vi var fra samme område ianså hun meg som en bekjent. Hele vår kultur i hjemlandet er gjennomsyret av at dersom man kjenner noen som er sjefer eller har en stilling opp i systemet blir man prioritert og får god behandling. Så denne jenta sa at hun kjente meg for å gjøre det mer behagelig for henne.”

Flere av de intervjuede har referert til konkrete saker hvor rollen som ansatt i politiet har kommet i konflikt med den flerkulturelle bakgrunnen, men av anonymtites hensyn ønsker jeg ikke å referere til disse saker i denne oppgaven. Det kommer også frem under intervjuene at stedet man jobber på avgjør hvor mye forsøk på kontakt man får fra personer med samme etniske bakgrunn. Jobber man på en stor politistasjon og har en stilling som er synlig i det offentlige rom er det flere som søker kontakt for å få hjelp eller veiledning enn om man har stilling på en seksjon som er mindre synlig.

Det er tydelig at arbeidsgiver ikke er godt nok bevisst disse problemene som ansatte med flerkulturell bakgrunn i mye større grad enn etnisk norske kan komme opp i. Ansatte kan oppleve å komme i situasjoner med krysspress mellom arbeidsgiver/rollen som ansatt i politiet versus å ”hjelp” venner og bekjente. I noen kulturer kan slike situasjoner skape store konflikter da det er fellesskapet som skal ha forrang, og det er det kollektivistiske syn som er dominerende.

3.3.6 Hva kan nærmeste leder og kollegaer bidra med?

Flere av de intervjuede forteller også om tiden som nyansatt i Østfold politidistrikt og på tidligere arbeidsplasser hvor flere har opplevd at kollegaer er skeptiske og avmålte i sin kommunikasjon med den nyansatte, som har en annen etnisk bakgrunn enn norsk. De intervjuede viser i stor grad forståelse til kollegaers holdninger og forsvarer sine kollegaer for deres skepsis. En av de intervjuede forteller at han jobbet hardt i starten med å oppnå tillit hos sine kollegaer. *”Ja, jeg måtte streve mye med det. Og overbevise folk at jeg ikke er en som man ikke kan stole på. Det har kostet en del, men det har vært verdt det.”*

Denne utfordringen de flerkulturelt ansatte synes å stå ovenfor kan begrunnes i det Goffman definerer som lag; ”en gruppe personer som må stå i et nært samarbeide for å opprettholde en bestemt definisjon av situasjonen” (1992, s.90).

Goffman påpeker at det som kjennetegner laget er at medlemmene av samme lag må kunne stole på hverandre og være trygge på at de andre medlemmene oppfører seg riktig. I et lag foreligger det en gjensidig avhengighet som binder laget sammen. Når kollegaer er usikre på hvorvidt den nyansatte deler samme oppfatning av hva som rett oppførsel og om de nye medlemmene er til å stole på, kan den nyansatte føle det på samme måte som informanten ovenfor beskriver det.

”Like barn leker best. Man kan være redd for det man ikke helt vet hva er, men jeg har jo det inntrykket at man, selv om man kan se på en person at han ikke er etnisk norsk, men når man kommer i samtale og lærer noen å kjenne kan det ende opp med å ikke være noen forskjeller. Det er jo interessant, på det feltet der tror jeg, jeg har det inntrykket, at mange blir positivt overrasket.”

På spørsmål om dette endrer seg når kollegaer blir kjent svarer informanten:

”Ja, eller andre som meg. Fordi de ikke har vært i kontakt med så veldig mange som så etnisk unorske ut, men som allikevel var så etnisk norske.”

Oppfatningen av en selv er en av faktorene som er med på å danne grunnlaget for sosialhandling. ”Aktøren handler blant annet for å vise hvem han er og for å vise at han kan leve opp til de forventninger andre har til han” (Aubert, 1979, s.119).

Det er dette Goffman (1992) mener, at det sosiale liv fortøner seg som et evig skuespill på virkelighetens store scene. Goffman bruker uttrykkene *backstage* og *frontstage* til å uttrykke at adferden som vises for et publikum skjer frontstage. Publikum er med på dette spillet, og vet at personen spiller en rolle, og at personen kan være annerledes backstage. Goffman redegjør for tre forhold som kan virke innskrenkende på den uformelle stilen bak kulissene. Det første forholdet omhandler hvordan medlemmene av et lag, når publikum ikke er tilstede, vil ønske å gi det inntrykk at alle lagets hemmeligheter kan betros til han, og at personene vil gi det inntrykket til hverandre at de kommer til å spille sine roller godt når publikum er tilstede. Goffman skriver: ”Hvert medlem av laget ønsker nok at publikum skal betrakte ham som en fullverdig rolleinnehaver, men han vil også gi lagkameratene inntrykk av at han er en lojal, veldisiplinert opptredende” (1992, s. 110).

Dette samsvarer godt med hva en av de intervjuede sier om kulturen på seksjonen han jobber: *”At det var en sammensatt gruppe som man kunne si hva man ville innad i gruppen (innen for veggene i bygget) uten at det ville få konsekvenser, som en familie på en måte”*.

Det andre forhold Goffman (1992) viser til er hvordan medlemmene av et lag ofte vil komme til å underbygge moralen for hverandre, og gi inntrykk av at det skuespill som skal fremføres kommer til å gå bra eller at det som nettopp er fremført gikk bra. Det tredje forhold som Goffman refererer til omhandler hvordan det alltid vil innføres bestemte grenser for hvor fritt man kan oppføre seg bak kulissene, altså backstage. Goffman mener at dersom det er folk fra ulike fundamentale sosiale grupperinger på laget vil dette påvirke samhandlingen. Den viktigste skillelinjen, mener Goffman, har med kjønn å gjøre, men også ulik alder og etnisitet vil ha innvirkning. Et par utsagn underbygger også dette.

”Det var ikke rosenrødt, det er personavhengig, noen har tatt mer kontakt enn andre. Men jeg følte at jeg ble tatt godt i mot på....., for så vidt over alt ellers også, men det er alltid noen som man ikke kommer like godt ut med fra starten av som man skulle ønske, og noen forhold tar det jo litt lenger tid med å få på plass- sånn er det bare.”

”Husker ikke så godt, men jeg tror de tok meg godt i mot. Kjenner de selvfølgelig godt nå og vet at de setter pris på å ha meg der. De vet jo hvem jeg er og hva jeg står for, og det samme har jeg lært de å kjenne.”

Bevissthet rundt rollekonflikter synes, ut fra kunnskap rundt emnet mine informanter gav meg, viktig i utviklingen av flerkulturell kompetanse i organisasjonen og ikke minst viktig for lederen å ha kunnskaper om, for at inkludering av ansatte med flerkulturell bakgrunn og utnyttelse av deres kulturspesifikke ressurser skal lykkes.

4 Oppsummering, egne refleksjoner og veien videre

I denne oppgaven har jeg belyst, ut fra de flerkulturelle medarbeideres perspektiv, hvordan forholdet til nærmeste leder oppleves og hvordan de ser på bruken av sine kulturspesifikke ferdigheter. I tillegg har jeg belyst en konflikt flerkulturelle medarbeidere opplever, nemlig det som kan kalles rollekonflikten mellom politirollen og rollen som medlem av en minoritetsgruppe i Norge.

I denne oppsummeringen vil jeg først starte med å besvare forskningsspørsmålet, og mine delspørsmål ut fra de resultater min analyse viser. Deretter vil jeg knytte resultatene til mine egne refleksjoner. Så tar jeg meg den frihet til å foreslå noen konkrete tiltak Østfold politidistrikt kan gjennomføre, dersom man ønsker et større fokus på etnisk mangfold. Avslutningsvis kommer jeg med forslag til videre forskning innenfor samme tema; etnisk mangfold og ledelse i arbeidslivet.

4.1 Besvarer jeg mitt forskningsspørsmål?

For å gi et svar til mitt overordnede forskningsspørsmål som omhandler lederskap på en mangfoldig arbeidsplass og hva som kreves for å utøve god ledelse vil jeg starte med å besvare delspørsmålene mine. Jeg påpeker igjen at svarene på disse spørsmål er knyttet til resultater innhentet gjennom intervjuer med flerkulturelle medarbeidere i Østfold politidistrikt og analysert tidligere i denne oppgaven. Mine egne refleksjoner knyttet til min analyse kommer i neste underkapittel 4.2.

4.1.1 Delspørsmål 1

Hvilken kompetanse anser medarbeidere at ledere i politiet har om mangfold?

Det synes klart, ut fra mine informaners ståsted, at ledere i politiet har lite kunnskap og fokus på mangfold. Dette begrunner informantene med det lille fokuset som ledere, og organisasjonen som helhet, har på bruken av medarbeidernes flerkulturelle kompetanse. Dette manglende fokuset mener mine informanter kommer til uttrykk både i oppgaveløsningen i politiet, hvor flere av informantene beskriver arbeidsoppgaver og nye arbeidsformer hvor behov for flerkulturell kompetanse kunne utnyttes bedre enn det som i

dag er vanlig. Dette beskrives også mer utdypende i underkapittel 3.1, som heter ”bruk meg”.

I tillegg forteller mine informanter om konflikter og misforståelser mellom seg selv og sin leder, og mellom seg selv og kollegaer. Det synes klart at slike konflikter oppstår på bakgrunn av blant annet manglende kompetanse om kulturforskjeller og mangfold hos ledere. Dette utdypes mer i underkapittel 3.3, som heter ”rolle”.

Flere av de intervjuede snakker også om rekruttering til politihøyskole og ledige stillinger i distriktet i intervjuene. Denne oppgaven tar ikke for seg rekruttering som tema, men slik jeg tolker synspunktene til flere av mine informanter, kan også det lave antallet medarbeidere med flerkulturell bakgrunn i distriktet knyttes til lederes manglende kunnskap og verdsetting av mangfold.

4.1.2 Delspørsmål 2

I hvilken grad vektlegger medarbeidere med flerkulturell bakgrunn relasjonell kompetanse hos sin leder?

Mine informanter har mye å si når ledelse er tema i intervjuene. God relasjon til leder betyr mye for mine informanter, slik jeg tolker deres synspunkter når relasjon til nærmeste leder er tema i intervjuene. Flere av de intervjuede forteller om lite interesse vist fra lederens side om den ansattes bakgrunn, familie- og privatliv, samt om den ansattes kulturspesifikke kunnskaper. En samhandling med nærmeste leder som er preget av åpenhet, god kommunikasjon, informasjon, støtte, lederens evne til å utnytte det beste i hver enkelt medarbeider og ikke forskjellsbehandle sine medarbeidere er viktig for mine informanter. Utover dette vektlegges også faglig dyktighet. Det kan synes som om flere av de intervjuede har en vei å gå dersom ønsket er en sterkere relasjon til nærmeste leder, og dersom mine informanter skal få oppfylt ønsket om en slik leder synes relasjonskompetanse hos ledere som et tydelig behov.

4.1.3 Svar på overordnet forskningsspørsmål

Lederskap på en mangfoldig arbeidsplass – hva kreves for å utøve god ledelse?

Begrepene ”rolle”, ”leder” og ”bruk meg” som jeg i denne oppgaven fokuserer på, kan ikke påstås å være de eneste begreper som kan danne et bilde av hvilke utfordringer flerkulturelle medarbeidere opplever på arbeidsplassen, eller et svar på hvordan en leder skal opptre i sitt lederskap. Slik jeg ser det synes det tydelig ut fra mine funn at det kreves mye kunnskap for å fungere som en god leder som verdsetter og utnytter den kulturspesifikke kompetansen som finnes på en mangfoldig arbeidsplass.

Ledere på mangfoldige arbeidsplasser må først og fremst se gevinstene og fordelene av mangfoldet. Når dette er forankret hos ledere må ledere være gode i rekrutteringsprosesser, de må bli gode på å vurdere mennesker med en utradisjonell bakgrunn. Det er viktig at det utformes en utvelgelsesstrategi som er basert på søkerens reelle kompetanse, og ikke søkerens flerkulturelle kjennetegn.

Når personer med flerkulturell bakgrunn blir tilsatt må ledere kunne håndtere flerkulturelle utfordringer. Flerkulturell kompetanse synes som et nøkkelord for å forhindre at utfordringer basert på ulik etnisitet kan oppstå. I tillegg må ledere ha kunnskap om hva som er spesielt ved norsk arbeidsliv, og om den individualistiske tankegangen som preger den vestlige verden til forskjell for den kollektivistiske tankegang som i stor grad finnes i mange ikke-vestlige kulturer. Har ledere slik kunnskap og forståelse, kan dette bidra til at man på en enklere måte kan integrere mennesker med en annen kulturbakgrunn inn i organisasjonen. En forutsetning er også at ledere søker kunnskap om den ansattes kulturbakgrunn, både gjennom direkte spørsmål til sine flerkulturelle medarbeidere eller på andre måter. Gjennom en økt kulturkompetanse i organisasjonen, og særlig hos nærmeste leder, vil dette forhåpentligvis bidra til at medarbeidere blir bedre rustet til å håndtere konflikter som for eksempel kan oppstå som følge av rollen som politiansatt. Tydelighet om hvorfor man ønsker mangfold i organisasjonen må uttrykkes fra lederens side. Lederen må arbeide for å skape gode holdninger i medarbeidergruppen, og en leder som ønsker mangfold og inkludering må fremstå som ærlig, åpen og fordomsfri.

4.2 Egne refleksjoner knyttet til resultat

Under arbeidet med denne oppgaven har jeg gjort meg noen tanker og refleksjoner som knytter seg til min analyse. Jeg vil nå redegjøre for noen av disse.

4.2.1 Refleksjoner knyttet til begrepet ”bruk meg”

Det første som slo meg under arbeidet var hvor viktig og essensielt ledelse er, også innenfor mangfoldsperspektivet. Jeg vil påstå at lederens rolle er helt avgjørende for hvordan mangfold i en organisasjon blir behandlet og utnyttet.

Å arbeide for mangfold i arbeidslivet innebærer å fokusere på å utnytte det beste i de ansattes egenart. Å behandle medarbeidernes forskjellighet på en profesjonell måte, og å nyttiggjøre seg denne pluralismen faller inn under det å arbeide med mangfold. Et mål i denne sammenheng er at mangfoldsperspektivet skal være en naturlig innstilling (Utlendingsdirektoratet, 2000).

Disse ordene uttrykker det viktigste, slik jeg ser det, for at medarbeiderne i organisasjonen skal oppleve at deres flerkulturelle kompetanse blir utnyttet på en god måte.

Veien til en organisasjon som fokuserer, behandler og nyttiggjør seg medarbeiderens forskjellighet oppstår ikke av seg selv. Dette gjelder også arbeidet med etnisk mangfold i Østfold politidistrikt. Øverste ledernivå i distriktet må forankre arbeidet med mangfold nedover i organisasjonen for å gi dette arbeidet status. Ledere må tilføres kompetanse og trygghet slik at de får mot til å ta utradisjonelle avgjørelser som fremmer arbeidet med etnisk mangfold. Ledere må ta sin del av samfunnets behov for integrasjon og bidra til at organisasjonen får en bedre utnyttelse av det som allerede finnes av flerkulturell kompetanse og ferdigheter i organisasjonen.

Ved et økt fokus vil man på ulike nivåer oppnå gode resultater innefor mangfoldsfeltet. Begrunnelsene hos de intervjuede for en økt bruk av deres ressurser begrunnes først og fremst innenfor individperspektivet, men de er også i stor grad knyttet til organisasjon- og samfunnsperspektivet. Flere av de intervjuede påpeker at en bedre utnyttelse av deres flerkulturelle kompetanse kan føre til at organisasjonen utnytter sine totaleressurser på en mer kostnadseffektiv måte. Ved å utnytte den flerkulturelle kompetansen enkelte ansatte besitter kan det tenkes at saker blir løst raskere, mener flere av de intervjuede. I tillegg vil bruken av den flerkulturelle kompetansen, dersom den rettes mot enkelte minoritetsgrupper, kunne være forebyggende. Dette argumentet kan også knyttes til i samfunnsperspektivet. Å vise at distriktet har flerkulturelle medarbeidere kan medføre

større legitimitet og gi politidistriktet et godt ”image” i samfunnet generelt. Positiv omtale på dette området kan også påvirke rekrutteringen til politihøgskolen, samt å lokke kvalifisert arbeidskraft til distriktet. Argumentene for bruk av de flerkulturelles kompetanse på individnivå handler om behovet for å bli sett og verdsatt for det man bidrar med. Flere av de intervjuede snakker engasjert og varmt om saker eller hendelser hvor behovet for deres flerkulturelle kompetanse har vært benyttet.

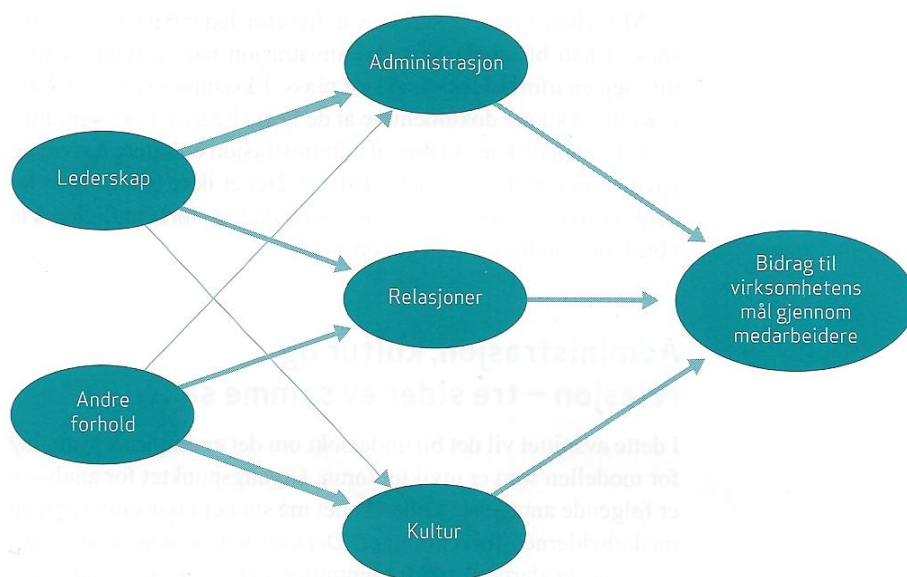
Under intervjuene, og som uttrykt i min analyse, mener informantene at deres flerkulturelle ferdigheter kan utnyttes på en bedre måte enn i dag. Lederens kunnskap om medarbeidernes kulturspesifikke ferdigheter og evne til å utnytte disse fremstår, slik mine informanter uttrykker det, som et av de avgjørende element for at en slik ressursutnyttelse skal virkeliggjøres. Jeg mener også at lederens rolle er helt sentral i dette arbeidet, men jeg vil påstå at medarbeideren selv må ta et initiativ til å formidle og ”by på seg selv” for at lederen og organisasjonen som helhet kan bli oppmerksom på at bruken av kulturspesifikke ferdigheter kan gi resultater. I en organisasjon som ikke har kommet dit at denne type kunnskap blir verdsatt på lik linje med annen kunnskap er man avhengige av medarbeidere som tør vise seg frem og by på seg selv. Under intervjuene blir også dette belyst ved at en av mine informanter forteller om hvor åpen han har vært om seg selv ved å fortelle om sin bakgrunn. Dette har, som informanten forteller, bidratt til at han har fått henvendelser og spørsmål og har kunnet bidra med kunnskap om kultur og religion til sine kollegaer. En annen av mine informanter har sett saker hvor kulturaspektet er sterkt inne og sitter med informasjon som kunne belyst sakene ut fra et kulturperspektiv og mulig gjort etterforskningen av disse saker enklere, men denne informanten har ikke tatt initiativ til å formidle denne type kunnskap til kollegaer. Det synes derfor viktig at medarbeidere tar et selvstendig ansvar for at kunnskap de besitter gjennom deres flerkulturelle bakgrunn formidles til kollegaer og ledere. Medarbeiderne selv må tørre å vise seg frem, og ledere må gi rom og støtte for at slikt skal skje. Dette gjelder også i større grad enn tidligere etnisk norske medarbeidere. Stadig flere medarbeidere i politiet, både politiutdannede og sivile, har høyere utdanning og yrkeserfaring som kan være nyttig i politiorganisasjonen, lederens perspektiv og bruk av også disse medarbeideres totalkompetanse bør være i fokus.

4.2.2 Refleksjoner knyttet til begrepet ”ledelse”

Oppgaven omhandler ledelse i stor grad, og ledelsesperspektivet jeg var interessert i å belyse omhandlet relasjonen mellom leder og medarbeider. Under intervjuer og ved

bearbeidelse av datamaterialet synes det klart at informantene har et stort behov for, og ønsker seg, tettere relasjoner til sine nærmeste ledere. Relasjon til nærmeste leder vektlegges, og styrken av denne relasjonen blir i stor grad ensbetydende for om medarbeidere føler de får formidlet og brukt sine flerkulturelle ferdigheter.

Jeg reflekterte mye over ønsket informantene hadde om en tettere relasjon til nærmeste leder. Er det slik at en tett og god relasjon til lederen er den eneste forklaringen for at økt bruk av medarbeiderens flerkulturelle kompetanse skal kunne virkeliggjøres? Jeg tror at en leder også må arbeide på flere plan for at slikt kan skje. Colbjørnsen (2009) har en modell for et helhetlig lederskap, hvor mer enn relasjon har påvirkning på medarbeidernes måloppnåelse. Her vektlegges også administrasjon og kultur som viktige elementer. Colbjørnsen påpeker at disse tre ledermekanismene har like stor betydning. Dette illustreres gjennom tykkelsen på pilene som går fra de tre elementene, kultur, administrasjon og relasjon, og til medarbeidernes måloppnåelse. Medarbeiderne påvirkes i lik grad av disse elementer, mens lederne har forskjellig påvirkningskraft på de tre elementer. Størst innflytelse har ledere på administrasjon og minst innflytelse har ledere på kultur. Påvirkning på relasjon er også begrenset, men kan lettere påvirkes enn kultur. Samtidig påpeker Colbjørnsen at jo mindre påvirkningskraft et aktivt lederskap har på de ulike elementer jo mer er elementene under påvirkning av andre forhold som tradisjoner, uformelle ledere og forhold utenfor organisasjonen (Colbjørnsen, 2009, s.58-59).



Figur 3: Et helhetlig lederskap (Colbjørnsen, 2009, s.59)

Om det er ønskelig i en organisasjon at en bedre måloppnåelse skal fremmes gjennom økt bruk av medarbeidernes kulturspesifikke ferdigheter, må mer enn relasjon mellom leder og medarbeider stå i fokus. Med utgangspunkt i Colbjørnsens modell for et helhetlig lederskap og hvilken grad de ulike elementer har av påvirkningskraft, viser at ledere må arbeide både innenfor administrasjon og ikke minst innenfor kulturelementet. Ut fra denne modell har ledere stor påvirkningskraft på administrasjon. Et administrativt lederskap er knyttet til organisasjonens overordnede strategi og tilstreber en effektiv ressursutnyttelse. Gjennom en tydelig kommunikasjon kan ledere formidle organisasjonens mål- og resultatforventninger til medarbeiderne, som for eksempel økt bruk av de flerkulturelle medarbeideres kunnskaper.

Kulturelementet er det elementet ledere har minst påvirkningskraft på, men det betyr ikke, slik jeg ser det, at ledere må arbeide mindre med dette elementet. Kulturelementet tror jeg er en av de viktigste elementer å arbeide med dersom organisasjonens mål er økt bruk av medarbeiderens totalkompetanse. Organisasjonskulturen er noe som har formet seg over lang tid gjennom for eksempel tradisjoner, væremåter og virkelighetsoppfatninger, som opprettholdes gjennom det daglige samspillet i organisasjonen. Ulike kulturer kan ha festet seg over lang tid og kan synes vanskelig å endre. I tillegg er dette elementet utsatt for størst påvirkningskraft fra andre forhold, som forhold utenfor organisasjonen eller uformelle ledere i organisasjonen. En leder som vil påvirke kulturen må i følge Colbjørnsen (2009) være en god kommunikator. Gjennom språk, handlinger og sin utstråling må lederen kunne påvirke medarbeiderne til å forstå eller endre ståsted for hva som er viktig og hva som passer seg. Colbjørnsen bruker begrepet kulturelle arkitekter om ledere som aktivt går inn for å endre organisasjonskulturen. Dette begrepet handler om hva en leder kan gjøre for å endre kulturen i organisasjonen. En leder som er en kulturell arkitekt fremmer og belønner ønsket atferd, samtidig som han rekrutterer personer med holdninger som uttrykker de verdier lederen ønsker å fremme og får gjennom disse handlinger stor symbolsk makt (Colbjørnsen, 2009, s.50).

Relasjonen, eller relasjonelt lederskap som Colbjørnsen bruker, handler om at organisasjonens måloppnåelse skjer fordi den positive relasjonen mellom leder og medarbeidere skaper positive følelser som kan gi seg uttrykk i økt motivasjon, entusiasme, effektivitet og kreativitet. Gjennom gode relasjoner mellom leder og medarbeider får medarbeidere tilfredsstilt sine sosiale behov for anerkjennelse, respekt, tilhørighet og

inkludering. Samtidig spiller denne form for relasjonsbygging inn på klimaet medarbeiderne imellom (Colbjørnsen, 2009, s. 52-53).

Colbjørnsens konklusjon er at lederskap er et fenomen som har tre aspekter. Det synes derfor viktig, slik jeg ser det, at alle tre elementer av lederskapet tas i bruk dersom de flerkulturelle medarbeidere skal oppleve at deres kulturspesifikke ferdigheter skal benyttes i større grad enn i dag.

Siden starten av denne oppgaven har det skjedd endringer både i Østfold politidistrikts fokus på ledelse, men også i hele politietaten. Ny politimester i distriktet, som synes å ha et større fokus på hva ledelse i politidistriktet skal være, står i spissen for denne endringen lokalt. Grunnen kan være at organiseringen av politidistriktet er i endring. Ledere i distriktet, både ledergruppen til politimester og mellomledere blir gjennom lederutviklingsseminarer skolert til å håndtere endringene som skal skje lokalt.

I tillegg har noe av fokuset og kritikken norsk politi fikk etter hendelsene 22.07.11 også omhandlet ledelse og styring av politiets ressurser. NOU rapport 2012:14 som er en rapport fra 22.juli-kommisjonen kritiserer dette området innenfor norsk politi og avdekker noen fundamentale utfordringer som politietaten står ovenfor. Dette uttrykkes blant annet slik i rapporten: ”Norge har et kompetent og mangfoldig politikorps, men ledelsen og verktøyene de har for å styre denne store sektoren er ikke tilstrekkelig. Det er behov for endringer på flere områder” (NOU 2012:14, s.335). I tillegg legger kommisjonen som har skrevet denne rapporten til grunn at det er få som opplever at norsk politi legger nok vekt på å utvikle virksomheten gjennom å arbeide mer effektivt, øke kvaliteten og jobbe smartere. Det er kommisjonens oppfatning at det er den daglige driften og problemløsningen som dominerer hverdagen i norsk politi. Kommisjonen mener også blant annet at ledelsen i politiet må tydeliggjøre mål og stille krav til måloppnåelse i politidistriktene.

Endringer skjer både lokalt og på overordnet nivå i organisasjonen. Lederens rolle er viktig i slike prosesser, og med et større fokus på måloppnåelse gjennom kunnskapsbasert ledelse håper jeg utnyttelse av flerkulturelle ferdigheter og medarbeideres totalkompetanse i tiden fremover verdsettes og tas i bruk mer enn i dag, både i Østfold politidistrikt, men også i politietaten generelt.

4.2.3 Refleksjoner knyttet til begrepet "rollekonflikt"

Før jeg begynte intervjuene hadde jeg, som nevnt tidligere, begrensede kunnskaper rundt temaet rollekonflikt. Min økte kunnskap på dette området kan jeg takke mine informanter om.

Rollekonflikten, som jeg tror, er mer allment kjent og som flere av de intervjuede kom inn på under intervjuene er rollekonflikten som politiansatt versus rollen som muslim. Denne konflikten ble belyst av informantene med ulike vinklinger, som for eksempel i forholdet til mat og drikke, i forhold til fester og sosiale sammenkomster og i forhold til religiøse helligdager. Ut fra et overordnet perspektiv handler dette om rollen som muslim og ansettelse i en organisasjon som i stor grad bærer preg av å være en arbeidsplass hvor det er de norske og kristne tradisjoner som preger hverdagen. Som en følge av at denne rollekonflikten er mer allment kjent, vil jeg også tro at ledere, dersom viljen er tilstede, på en enkel måte kan tilrettelegge for at tilpasninger på arbeidsplassen kan realiseres slik at ansatte med en muslimsk tro skal slippe å havne i konflikter der rollen som ansatt kommer i konflikt med rollen som muslim. Jeg har i denne anledning reflektert noe over hvorvidt det er slike tilpasninger norske ledere ikke ønsker å tilrettelegge for, og som igjen kan ha påvirkning på rekrutteringsprosesser i organisasjoner.

Rollekonflikten jeg beskriver i denne oppgaven er altså bare en av flere rollekonflikter ansatte med en flerkulturell bakgrunn kan havne i som deltaker i norsk arbeidsliv. I denne oppgaven har jeg knyttet rollekonflikten spesielt mot ansettelsen i politiet, men tror likevel flerkulturelle medarbeidere i andre offentlige og private organisasjoner også kan havne i en slik type konflikt der de forsøkes "brukt" av medlemmer fra samme etniske minoritetsgruppe. Å skulle fjerne seg helt fra den kollektivistiske tankegang og tilhørighet som mange innvandrere i Norge er en del av, kan medføre at slike rollekonflikter kan oppstå. Ledere med flerkulturelle medarbeidere må derfor øke sin flerkulturelle kompetanse for å på best mulig måte tilrettelegge og beskytte at deres medarbeidere ikke skal havne i slike konflikter.

For å forhindre at rollekonflikter oppstår er det derfor viktig at arbeidsgivere fokuserer på forskjellighetene, slik at medarbeidere med annen etnisk og religiøs bakgrunn kan føle seg ivaretatt og sett som det mennesket de er med de tradisjoner de har med seg.

Avslutningsvis vil jeg påpeke at mine informanter gir uttrykk for at de opplever Østfold politidistrikt som en god arbeidsplass. De trives godt, til tross for et kritisk blikk på både ledelse og utnyttelsen av sine flerkulturelle ferdigheter. Det kan derfor synes som om ønsket om å få brukt mer av sin flerkulturelle kompetanse og ønsket om en bedre relasjon til nærmeste leder ikke i stor grad påvirker trivselen til mine informanter. Dette kan mulig oppfattes som en motsetning til hva de i intervjuene har påpekt gjennom mangler og ønsker i forhold til sitt ansettelsesforhold i Østfold politidistrikt. Jeg vil derfor påpeke at mine informanter kun har snakket med meg om en liten del av deres arbeidshverdag. Det synes derfor naturlig at de også vektlegger andre forhold som viktigere for sin trivsel i Østfold politidistrikt enn utnyttelsen av sin flerkulturelle kompetanse og forhold til leder.

4.3 Egne refleksjoner knyttet til begrepet multikulturalisme

I innledningen til denne oppgaven ser jeg på begrepet multikulturalisme og redegjør for den politiske og teoretiske bruken av dette begrepet. Under arbeidet med denne oppgaven har jeg gjort meg noen refleksjoner rundt utviklingen av den multikulturalistiske politikken i Norge og i hvilken sammenheng denne politikken har hatt påvirkning på bruken av de flerkulturelles kompetanse i norsk arbeidsliv. Rodd vik (2010) poengterer at det finnes lite forskning i Norge som fokuserer på de positive effektene ved bruk av de flerkulturelles ferdigheter i norsk arbeidsliv. Det som finnes av forskning, skriver Rodd vik, er forskning om integrering og utstøting i arbeidslivet, og mye av denne forskningen er knyttet til undersøkelser av innvandrere med relativ lav utdanning (Rodd vik, 2010, s.10-11). Mine refleksjoner dreier seg derfor om hvorvidt Norges multikulturelle politikk kan ha bidratt til at innvandrere har blitt dårlig integrert i det norske samfunn og arbeidsliv. Har politikken ført til at innvandrere har blitt utelukket fra storsamfunnet og derfor orientert seg mot sine egne etniske miljøer? Kan denne politikken ha sammenheng med for eksempel lav rekruttering til politihøyskolen og andre høyere utdanninger og derfor få minoritetsansatte i norsk politi og arbeidsliv forøvrig? Jeg har ikke svaret på dette spørsmålet, men når jeg knytter dette til utviklingen som har skjedd i Norges multikulturalistiske politikk kan det tenkes at endringene her kan bidra til at flere innvandrere og barn av innvandrere i senere år gjennom denne politikken har sett fordeler ved å ta en høyere utdanning.

Endringen i Norges multikulturalistiske politikk jeg refererer til skjedde i 2003 da lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere ble innført

(Introduksjonsloven (2003), 2011). Formålet med denne loven er å styrke nyankomne innvandreres mulighet for deltakelse i yrkes- og samfunnslivet, samt deres økonomiske selvstendighet. Rett og plikt til norsk og samfunnsopplæring er regulert av en oppholdstillatelse som danner grunnlag for permanent oppholdstillatelse i Norge. Noen grupper av innvandrere har også en rett til gratis opplæring gjennom denne loven. Norges multikulturalistiske politikk likner etter denne endringen på Kymlikas versjon av multikulturalismen ved at minoritetene har en rett til å vedlikeholde egen kultur og språk, men også en plikt til å lære majoritetssamfunnets språk. Forskjellen ligger i Kymlikas definisjon av minoriteter, da han ikke mente at innvandrere kunne likestilles med nasjonale minoriteter (Bø, 2011).

Med økt innvandring og en verden som stadig blir mer globalisert har flere organisasjoner de senere år sett ett behov for å øke sin flerkulturelle kompetanse og ser de positive effektene en mangfoldig arbeidsstokk gir. Dette samsvarer med Parekhs (2006) syn på multikulturalisme, nemlig at mangfoldet i samfunnet skal være en berikelse og ikke ses på som en utfordring. Det kan synes som om politiet som organisasjon ikke har kommet dit hen at organisasjonen har dette synet på mangfold ennå. Denne betraktningen vil jeg knytte til egne refleksjoner rundt rekrutteringsprosesser i politidistriktet. Som leder har jeg fått beskjed om at minst én flerkulturell søker skal innkalles til intervju dersom søkeren kvalifiserer til stillingen. Meg bekjent har det ikke kommet begrunnelser rundt denne beskjeden som kan knyttes til positive effekter av etnisk mangfold. Det kan, ut fra mitt ståsted, synes som om denne oppfordringen kun er gitt for at politiet som en offentlig organisasjon, skal overholde statens moralske forpliktelse til å øke sysselsettingen hos minoritetsbefolkningen.

4.4 Forslag til tiltak

Her vil jeg komme med forslag til tiltak som kan gjøre politidistriktet bedre rustet til å håndtere en mangfoldig organisasjon. Det finnes ulike grunner for at en organisasjon bør forbedre seg eller gjøre endringer. Slik jeg ser det er behovet for økt flerkulturell kompetanse ett av de viktigste områder en organisasjon i dagens samfunn bør ha fokus på.

Minoritetsbefolkningen i Norge er en sammensatt gruppe, og i følge Statistisk sentralbyrå (SSB) er det i dag innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre fra over 200 ulike

land i Norge. Denne gruppen av mennesker utgjorde per 1.januar 2012 13,1 prosent av folkemengden i Norge. Norge har med andre ord fått en flerdobling av innvandrerbefolkningen de siste 40 årene. Den høye innvandringen til Norge de senere år skyldes vesentlig arbeidsinnvandring, særlig har utvidelsene av EU og EØS samarbeidet påvirket arbeidstilflyttingen til Norge.

Arbeidet med flerkulturelle arbeidsplasser er fortsatt i startfasen i Norge. Vi har begrenset erfaring å bygge på, men det synes viktig at dette arbeidet må bygge på en allerede eksisterende demokratisk arbeidslivstradisjon. Under har jeg listet opp tiltak som kan være til hjelp for å heve den flerkulturelle kompetansen i Østfold politidistrikt

Tiltak:

- Arbeidsgiver kan avholde kurs eller seminarer som har etnisk mangfold som tema. Gjennom økt kunnskap kan ledere og medarbeidere få en forståelse av sine egne kulturelle holdninger og reaksjonsmønstre for deretter å bedre kunne forstå andres. Gjennom et slikt kurs eller seminar vil deltakerne få økt forståelse og kunnskap for hvordan medarbeidere eller publikum, både lovlige borgere og kriminelle, reagerer i ulike situasjoner.
- Politimester og øverste ledergruppe må sammen med de øvrige ledere i organisasjonen være tydelige på at etnisk mangfold i organisasjonen er ønskelig. Det må utvikles en bevisst mangfoldsstrategi som fokuserer på gevinstene ved å ha en mangfoldig organisasjon. Lederforankring er viktig for å oppnå resultater og sikre kontinuitet.
- Ledere, og særlig de som sitter med rekrutteringsansvar, må få opplæring og kunnskap slik at de ser forbi sin egen konservatisme og tør være modige, både i rekrutteringsarbeid og i utnyttelsen av sine medarbeidere.
- Arbeidsgiver kan lage en kunnskapsdatabase over alle sine ansatte. Her bør etnisk bakgrunn og språkferdigheter også inkluderes. Dette basen bør være åpen for distriktets ansatte, og det bør oppfordres til bruk av kunnskap på tvers av seksjoner eller driftsenheter.

Politiet, som en offentlig arbeidsgiver, har gjennom overordnede politiske målsettinger en sterkere forpliktelse til å nå målene, for eksempel inkludering i arbeidslivet. Det har

imidlertid vist seg at privat sektor er flinkere enn offentlig sektor til å rekruttere mennesker med flerkulturell bakgrunn (Utlendingsdirektoratet, 2000).

Van Ewijk (2012) påpeker at det er lite mangfold i politiet i Europa, samt at mangfoldet i politiet blir mindre og mindre blant ansatte med høyere grad innen politiet. Dette til tross for at politiets hierarkiske organisering burde være med på å fremme mangfold.

Politiorganisasjonens hierarkiske oppbygging er ulik mange andre hierarkiske organisasjoner og dette medfører at enhver nyutdannet polititjenestemann eller kvinne i prinsippet kan stige i rang. Muligheten for vertikal mobilitet i politiorganisasjonen er stor, påpeker van Ewijk. Van Ewijk mener at forskning på mangfold innenfor politiet er viktig. For det første har politiet en stor symbolsk mening, dernest er politiet en av de mest kjente offentlige etater og for det tredje, sier van Ewijk, at forskning på mangfold og politi er interessant fordi politiet har en konstant og direkte kontakt med en stor gruppe av befolkningen. På bakgrunn av disse karakteristikkenes mener van Ewijk at forskning på mangfold og politiet vil ha en stor og positiv innflytelse på samfunnet.

4.5 Forslag til videre forskning

Ved oppstart av arbeidet med denne oppgaven, og ikke minst flere ganger underveis i arbeidet, har jeg stått ovenfor interessante spørsmål som jeg i denne oppgaven ikke besvarer. Jeg fått ideer til andre mulige problemstillinger som synes interessante å forske på innenfor etnisk mangfold og arbeidsliv, og særlig knyttet til politiet. Jeg vil derfor avslutte denne oppgaven med å redegjøre for noen av disse ideene til supplerende eller ny forskning som jeg synes kunne være interessante å belyse.

4.5.1 Komparativ analyse

I det første stadiet av denne oppgaven, når jeg jobbet med å formulere en problemstilling knyttet til utnyttelse av de flerkulturelles kompetanse i politiet, snakket jeg med ressurspersoner innenfor mangfold i Hordaland politidistrikt og i Oslo politidistrikt. Med disse drøftet jeg både valg av problemstilling og metode. De første tanker jeg gjorde meg var å gjennomføre en komparativ studie, hvor jeg sammenliknet bruken av de flerkulturelles kompetanse i Østfold politidistrikt med Hordaland eller Oslo politidistrikt. Begge disse distrikter er større enn Østfold når det gjelder antall ansatte, og også ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Disse distrikter synes å ha kommet noe lenger enn Østfold

når det handler om arbeidet med mangfold i politiet. Oslo politidistrikt har også ansatt en egen mangfoldsrådgiver. I denne komparative analysen kunne således en evaluering av arbeidet mot mangfold i det distriktet jeg ville sammenliknet Østfold med inngått. Fordelen eller gevinsten ved en slik analyse er at den kunne tilrettelagt for kunnskapsoverføring. Østfold eller andre politidistrikt, som ikke har kommet dit hvor disse to distrikter er når det gjelder mangfold, kunne tatt nytte av denne analysen ved en eventuell satsing på dette området.

Å sammenlikne arbeidet med etnisk mangfold i norsk politi med for eksempel politiet i Sverige eller Danmark synes også som et spennende utgangspunkt for en videre forskning på dette området.

4.5.2 Rekruttering

Politihøgskolen har tidligere jobbet mye med forskning knyttet til rekruttering til politihøgskolen. Det synes derfor spennende å kunne se på rekrutteringsprosessen til ledige stillinger, både politifaglige stillinger, men også til sivile stillinger, i politidistriktene. Innenfor denne type problemstilling hadde det, slik jeg ser det, vært interessant å forske på ledere med rekrutteringsmyndighet og deres kunnskaper og holdninger til etnisk mangfold og mangfold generelt.

4.5.3 Gruppen flerkulturelt ansatte i politiet

De flerkulturelt ansatte i politiet er ikke en ensartet gruppe. Forskning innenfor denne gruppen synes også interessant, for eksempel skille mellom grupper av ansatte som har politihøgskole og de som er sivilt ansatt, eller grupper av flerkulturelle medarbeidere som er født i Norge og de som har kommet til Norge som ungdom eller voksen.

4.5.4 Den norske lederstilen og relasjonsledelse

Det er flere som kritiserer den norske lederstilen for å være utydelig og implisitt (Roddvik, 2010). Har man idealisert bildet av den norske lederstilen, og er det forhold i den norske lederstilen som vanskeliggjør integreringen av minoriteter i norsk arbeidsliv? Med utgangspunkt i den norske modellen hvor relasjon står sterkt, synes det interessant å også vurdere det hierarkiske ved denne relasjonen. En relasjon mellom en leder og en

medarbeider er en hierarkisk relasjon, og dette synes å utebli fra mye forskning rundt relasjonsledelse

Ut fra mine funn er det tydelig, slik jeg ser det, at de flerkulturelt ansatte ønsker seg en sterkere relasjon til sine ledere. Det hadde vært interessant å finne ut om det samme behovet for en sterk relasjon også finnes hos medarbeidere med etnisk norsk bakgrunn, eller om det er slik at flerkulturelt ansatte ønsker eller trenger en sterkere relasjon til sin leder for på en raskere måte integreres og føle tilhørighet?

4.5.5 Norges multikulturalistiske politikk

Som en utvikling av Norges multikulturalistiske politikk kom introduksjonsloven i 2003. Det kunne være interessant å se om denne lovendringen har bidratt til økt fokus på flerkulturell kompetanse og en bedre integrering av innvandrere i norsk arbeidsliv.

5 Bibliografi

- Aase, O. og Glasø, L. (2009). Noen lederutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational psychology* 2(I):3-12.
Hentet fra <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/78> (Nedlastet 14.september 2012)
- Aubert, W. (1979). *Sosiologi 1. Sosialt samspill*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (1995). *Organisasjonskultur* (3.utg). Oslo: Tano Aschehoug
- Berkaak, O.,A. (2012). De andres mange ansikter. *Norsk Antropologisk tidsskrift* Vol.23 nr.1, s.66-75 Oslo: Universitetsforlaget
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W. og Nordhaug, O.(2004). *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bø, Bente Puntervold (Red.) (2010). *Multikulturell teori og flerkulturelle praksiser*. Oslo: Abstrakt forlag
- Bøhn, H. og Dypedahl, M. (2009). *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Colbjørnsen, T. (2009). *Ledere og Lederskap. AFFs Lederundersøkelser* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Egge, M. (Red.) (2008). *Mangfold i Politiet*. Oslo: PHS Forskning
- Egge, M., Berg, M. og Johansen, N., B. (2010). *En god dag på jobben – evaluering av prosjektet "Trygghet og tillit"*. Oslo: PHS Forskning
- Egge, M., Ganapathy, J. og Runhovde, S. (2008). *Hvitt eller bredt? Rekruttering av minoritetsstudenter til Politihøgskolen*. Oslo: PHS Forskning

- Eggesbø, R., (Red.) og Hilsen, A.I. (2010). *Samarbeid om mangfold. Håndbok for ledere*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet AS
- Eriksen, T., H.(Red.) (2005). *Flerkulturell forståelse* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Espedal, B., Gooderham, P., N., Rønning, R. og Stensaker, I. (2009). Ledelse av multinasjonale selskaper: Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? I Sandal, G., M. (Red.), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen* (s.117- 134). Bergen: Fagbokforlaget
- Fagbladet (2012, 31.01). Relasjonsledelse.
[URL:http://www.fagbladet.no/kommentar/fokus/article5905944.ece](http://www.fagbladet.no/kommentar/fokus/article5905944.ece)
(Lesedato:16.09.12)
- Glomseth, R. (2008). Hva og hvor viktig er ledelse? *Politiforum*. URL:
<http://www.politiforum.no/id/2588> (Lesedato: 27.04.2011)
- Goffman, E. (1992). *Vårt rollespill til daglig*. Oslo: Pax Forlag AS
- H.M. Kong Harald (2010, 31.desember). Oslo: NRK1
- Horverak, J. G. (2005). Relasjonskompetanse- en nyttig ferdighet. *Magma*. URL:
<http://www.econa.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet> (Lesedato:03.05.11)
- Hovdelien, O. (2011). *Den multikulturelle skolen- hva mener rektorene?* Avhandling for graden philosophiae doctor, Universitetet i Agder, Agder. Hentet fra
http://brage.bibsys.no/hia/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage17276/1/PHDHovdelienISBN.pdf
- Imbert, P. (1991). Preparing Police to deal with a Multicultural Society, *International Police Review*, march-april (pp.2-8).

- Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2011). *Mangfold i heleide statlige virksomheter i 2010. Mellomlederes perspektiv på mangfoldsledelse*. Oslo: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet
- Introduksjonsloven (2003).(2011). *Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere*. Oslo: Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode* (2.utg). Kristiansand S: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg). Oslo: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag
- Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Merton, R., K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No.2 (pp. 106-120)
- Moseng, B., U. (2007). Kultur og økonomi. Forklaringer på stabilitet og endring I norske holdninger til ikke-vestlige innvandrere. I Fuglerud, Ø. og Eriksen, T., H. (Red.), *Grenser for kultur?* (s.253-277). Oslo: Pax Forlag
- National Policing Improvement Agency (2009). *Equality, diversity and human rights strategy for the police service*. ULR: [http:// www.nipa.uk/en/14333.htm](http://www.nipa.uk/en/14333.htm) (lesedato: 14.august 2012)
- NOU 2012:14 (2012). *Rapport fra 22.juli-kommisjonen*. Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.
- Parekh, B.(2006). *Rethinking Multiculturalism* (2.utg). New York: Palgrave Macmillan

- Politidirektoratet (2008). *Plan for mangfoldsarbeidet i politi- og lensmannsetaten 2008-2013*. Oslo: Politidirektoratet
- Politidirektoratet (2008). *Politiet mot 2020: bemannings- og kompetansebehov i politiet*. Oslo: Politidirektoratet
- Politidirektoratet (2009). *Politiets strategi 2010-2015*. Oslo: Politidirektoratet.
- Rachlew, A.(2010). Å forske på sine egne. I Myklebust, T. og Thomassen, G. (Red), *Forskningskonferansen 2010. Arbeidsmetoder og metodearbeid i politiet* (s.127-149). Oslo: PHS Forskning
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Repstad, P. (Red.) (2004). *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretattlig samarbeid i teori og praksis* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser. En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget
- Ry Nielsen, J., C. og Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen. Om å analysere sin egen organisasjon. I Pål Repstad (Red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker* (s.234-253). Oslo: Universitetsforlaget
- Skivik, H. M. (2009). *Relasjonell ledelse. Å lære lederskap i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (2010). *Relasjonskompetanse* (3.utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk Sentralbyrå. <http://ssb.no/innvandring/> (Lesedato: 28.08.12)

- Stortingsmelding nr.17 (1996-1997), (2007). *Om innvandring og det flerkulturelle Norge*. Oslo: Kommunal-og arbeidsdepartementet. Nedlastet 19.september 2012 fra www.regjeringen.no/nb/dep/
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Trygstad, S., C. og Hagen, I., M. (2007). *Ledere i den norske modellen*. Fafo-rapport 2007:24
- Utlendingsdirektoratet (2000). *Etnisk mangfold i arbeidslivet. Argumenter og tiltak*. Oslo: Utlendingsdirektoratet
- Van Ewijk, A.R. (2012). Diversity within Police Forces in Europa: A Case for the Comprehensive View. *Policing. Oxford Journals*, Vol.6, No.1 (pp. 76-92)
- Van Oudenhoven, J., P. (2009). Kulturell effektivitetstrening. I Sandal, G., M. (Red), *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen* (s.175 – 188). Bergen: Fagbokforlaget
- Weber, M. (1971). *Makt og byråkrati*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Østfold politidistrikt (2012). *Tilstandsrapport og strategisk kriminalitetsanalyse for 2013*.

6 Vedlegg

Jeg vil påpeke at kontakt informasjon til min veileder og meg selv er fjernet fra disse vedlegg.

6.1 Tillatelse til å behandle personopplysninger

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Jan Christer Karlsson
Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag
Høgskolen i Østfold
Remmen
1757 HALDEN

Vår dato: 21.12.2011

Vår ref: 28720 / 3 / MSS

Deres dato:

Deres ref:

TILRÅDING AV BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 12.11.2011. Meldingen gjelder prosjektet:

28720	<i>Lederskap på en mangfoldig arbeidsplass - hvilke problemer kan relasjonell ledelse møte?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Jan Christer Karlsson</i>
<i>Student</i>	<i>Merete Christin Beck</i>

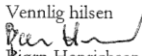
Personvernombudet har vurdert prosjektet, og finner at behandlingen av personopplysninger vil være regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. Personvernombudet tilrår at prosjektet gjennomføres.

Personvernombudets tilråding forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven/-helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, http://www.nsd.uib.no/personvern/forsk_stud/skjema.html. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://www.nsd.uib.no/personvern/prosjektoversikt.jsp>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 30.06.2012, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Bjørn Henriksen


Marie Strand Schildmann

Kontaktperson: Marie Strand Schildmann tlf: 55 58 31 52
Vedlegg: Prosjektvurdering
Kopi: Merete Christin Beck

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no
TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no
TROMSØ: NSD, HSL, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. martin-arne.andersen@uit.no



Formålet med prosjektet er å undersøke etnisk mangfold i politiet og hvordan dette kan knyttes til ledelse.

Utvalget består av ansatte i politiet, både ledere med personalansvar og medarbeidere med annen etnisk bakgrunn enn norsk. Totalt 10 personer. Ledere som rekrutteres har ikke personalansvar for de ansatte som er rekruttert til studien. Personvernombudet forutsetter at taushetsplikten ikke er til hinder for rekrutteringen.

Ombudet finner informasjonsskrivet tilfredsstillende, forutsatt at det påføres navn og kontaktopplysninger til veileder/daglig ansvarlig for prosjektet. Ombudet ber om revidert informasjonsskriv.

Datamaterialet innhentes gjennom personlig intervju. Intervjuene registreres som lydfiler.

Det innhentes direkte personidentifiserende opplysninger i form av navn. I forbindelse med intervju av ledere med personalansvar, innhentes det også opplysninger om alder, kjønn, utdanning/stillingskategori, lederutdanning, hvor lenge man har vært leder, samt opplysninger knyttet til oppfatning av egen lederkompetanse, holdninger/kulturen i politiet og leders erfaringer og tanker rundt ansatte med annen etnisk bakgrunn enn norsk. I forbindelse med intervju av ansatte innhentes i tillegg til navn, opplysninger om fødeland, hvor lenge man har bodd i Norge, forskjeller i de to landene knyttet til det å være arbeidstaker, opplevelse av grad av integrasjon i samfunnet og politiet, eventuelle forskjeller, anledning til å utøve religion i politiet, hvorvidt det eksisterer noen egen kultur innad i politiet, opplevd diskriminering/forskjellsbehandling p.g.a. etnisk bakgrunn, egenskaper hos en god leder, oppfatning av egen leder, samt opplysninger om opplevd kompetanse grunnet annen etnisk bakgrunn, og behovet for denne typen kompetanse.

Det behandles sensitive opplysninger om etnisk bakgrunn og religiøs oppfatning, jf. personopplysningsloven § 2, punkt 8 a.

Det er ombudets vurdering (jf. intervjuguide), at det ikke innhentes opplysninger om tredje person (leder med personalansvar), da spørsmålene fokuserer på den ansattes oppfatning av eget forhold til leder, samt oppfatninger om ledelse generelt.

Dato for prosjektslutt er 30.06.2012. Datamaterialet anonymiseres ved at verken direkte eller indirekte personidentifiserende opplysninger fremgår. Koblingsnøkkel og lydfiler slettes. Indirekte personidentifiserende opplysninger fjernes, omskrives eller grovkategoriseres.

6.2 Bekreftelse fra NSD på utsatt leveringsfrist

Merete Christin Beck

Fra: kjersti.havardstun@nsd.uib.no
Sendt: 30. juli 2012 08:46
Til: Merete Christin Beck
Kopi: jan.c.karlsson@hiof.no; teknisk@pvportal.nsd.no
Emne: Prosjektnr: 28720 Lederskap på en mangfoldig arbeidsplass - hvilke problemer kan relasjonell ledelse møte?

Viktighet: Høy

Vi viser til mottatt statusskjema den 01.07.2012 og bekrefter med dette at dato for prosjektslutt og anonymisering endres fra 30.06.2012 til 01.01.2013.

Merk at ved en eventuell ytterligere forlengelse på mer enn ett år ut over den dato som deltakerne er informert om, må det påregnes å informere utvalget på nytt.

Du vil motta en ny statushenvendelse ved prosjektslutt.

Ta gjerne kontakt dersom du har spørsmål.

Vennlig hilsen,
Kjersti Håvardstun - Tlf: 55 58 29 53
Epost: kjersti.havardstun@nsd.uib.no

Personvernombudet for forskning,
Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
Tlf. direkte: (+47) 55 58 81 80

6.3 Meldeskjema sendt til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



MELDESKJEMA

Meldeskjema (versjon 1.4) for forsknings- og studentprosjekt som medfører meldeplikt eller konsesjonsplikt (jf. personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter).

1. Prosjektittel		
Tittel	Master i organisasjon og ledelse. "Lederskap på en mangfoldig arbeidsplass - hvilke problemer kan relasjonell ledelse møte?"	
2. Behandlingsansvarlig institusjon		
Institusjon	Høgskolen i Østfold	Velg den institusjonen du er tilknyttet. Alle nivå må oppgis. Ved studentprosjekt er det studentens tilknytning som er avgjørende. Dersom institusjonen ikke finnes på listen, vennligst ta kontakt med personvernombudet.
Avdeling/Fakultet	Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag	
Institutt		
3. Daglig ansvarlig (forsker, veileder, stipendiat)		
Fornavn	Jan	Før opp navnet på den som har det daglige ansvaret for prosjektet. Veileder er vanligvis daglig ansvarlig ved studentprosjekt.
Etternavn	Karlsson	
Akademisk grad	Doktorgrad	Veileder og student må være tilknyttet samme institusjon. Dersom studenten har ekstern veileder, kan biveileder eller fagansvarlig ved studiestedet stå som daglig ansvarlig. Arbeidssted må være tilknyttet behandlingsansvarlig institusjon, f.eks. underavdeling, institutt etc.
Stilling	Professor	
Arbeidssted	Universitetet i Karlstad	
Adresse (arb.sted)	Karlstad Universitet, Arbetsvetenskap	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Postnr/sted (arb.sted)	6518 Karlstad, Sweden	
Telefon/mobil (arb.sted)		
E-post		
4. Student (master, bachelor)		
Studentprosjekt	Ja • Nei ○	NB! Det er viktig at du oppgir en e-postadresse som brukes aktivt. Vennligst gi oss beskjed dersom den endres.
Fornavn	Merete Christin	
Etternavn	Beck	
Akademisk grad	Lavere grad	
Privatadresse		
Postnr/sted (privatadresse)		
Telefon/mobil		
E-post		
5. Formålet med prosjektet		
Formål	Jeg ønsker i denne masteroppgaven å ta for meg etnisk mangfold og ledelse; da særlig relasjonell ledelse, og se hvordan dette kan forenes. Deretter ønsker jeg å knytte dette opp til politiet som arbeidsplass.	Redegjør kort for prosjektets formål, problemstilling, forskningsspørsmål e.l. Maks 750 tegn.
6. Prosjektomfang		
Velg omfang	<input checked="" type="radio"/> Enkel institusjon <input type="radio"/> Nasjonalt samarbeidsprosjekt <input type="radio"/> Internasjonalt samarbeidsprosjekt	Med samarbeidsprosjekt menes prosjekt som gjennomføres av flere institusjoner samtidig, som har samme formål og hvor personopplysninger utveksles.
Oppgi øvrige institusjoner		
Oppgi hvordan samarbeidet foregår		
7. Utvalgsbeskrivelse		

Utvalget	Ansatte i politiet; både medarbeidere og ledere.	Med utvalg menes dem som deltar i undersøkelsen eller dem det innhentes opplysninger om. F.eks. et representativt utvalg av befolkningen, skoleelever med lese- og skrivevansker, pasienter, innsatte.
Rekruttering og trekking	En kartlegging av ansatte i Østfold politidistrikt- for å finne de medarbeiderene som har en annen etnisk bakgrunn enn norsk. Når jeg vet hvem som ønsker å delta av medarbeiderene vil jeg sende forespørsel til ledere, men ikke til ledere som har personalansvar for de medarbeiderene som skal delta - dette pga etiske hensyn (anonymisering og gjenkjennelsefare.	Beskriv hvordan utvalget trekkes eller rekrutteres og oppgi hvem som foretar den. Et utvalg kan trekkes fra registre som f.eks. Folkeregisteret, SSB-registre, pasientregistre, eller det kan rekrutteres gjennom f.eks. en bedrift, skole, idrettsmiljø, eget nettverk.
Førstegangskontakt	Jeg vil selv sende en forespørsel til de som kan være aktuelle per e-post, der jeg beskriver oppgaven min og hva jeg ønsker å få kunnskap om.	Beskriv hvordan førstegangskontakten opprettes og oppgi hvem som foretar den. Les mer om dette på temasidene Hva skal du forske på?
Alder på utvalget	<input type="checkbox"/> Barn (0-15 år) <input type="checkbox"/> Ungdom (16-17 år) <input checked="" type="checkbox"/> Voksne (over 18 år)	
Antall personer som inngår i utvalget	ca 10 personer.	
Inkluderes det myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Begrunn hvorfor det er nødvendig å inkludere myndige personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse.
Hvis ja, begrunn		Les mer om Pasienter, brukere og personer med redusert eller manglende samtykkekompetanse
8. Metode for innsamling av personopplysninger		
Kryss av for hvilke datainnsamlingsmetoder og datakilder som vil benyttes	<input type="checkbox"/> Spørreskjema <input checked="" type="checkbox"/> Personlig intervju <input type="checkbox"/> Gruppeintervju <input type="checkbox"/> Observasjon <input type="checkbox"/> Psykologiske/pedagogiske tester <input type="checkbox"/> Medisinske undersøkelser/tester <input type="checkbox"/> Jourldata <input type="checkbox"/> Registerdata <input type="checkbox"/> Annen innsamlingsmetode	Personopplysninger kan innhentes direkte fra den registrerte f.eks. gjennom spørreskjema, intervju, tester, og/eller ulike journaler (f.eks. e-løsmapper, NAV, PPT, sykehus) og/eller registre (f.eks. Statistisk sentralbyrå, sentrale helseregistre).
Annen innsamlingsmetode, oppgi hvilken		
Kommentar		
9. Datamaterialets innhold		
Redegjør for hvilke opplysninger som samles inn	Intervjuguide vedlegges.	Spørreskjema, intervju-/tanaguide, observasjonsbeskrivelse m.m. sendes inn sammen med meldeskjemaet. NB! Vedeggen lastes opp til sist i meldeskjema, se punkt 16 Vedlegg.
Samles det inn direkte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det krysses av for ja her, se nærmere under punkt 11 Informasjonssikkerhet.
Hvis ja, hvilke?	<input type="checkbox"/> 11-sifret fødselsnummer <input type="checkbox"/> Navn, fødselsdato, adresse, e-postadresse og/eller telefonnummer	Les mer om hva personopplysninger er NB! Selv om opplysningene er anonymiserte i oppgave/rapport, må det krysses av dersom direkte og/eller indirekte personidentifiserende opplysninger innhentes/registeres i forbindelse med prosjektet.
Spesifiser hvilke		
Samles det inn indirekte personidentifiserende opplysninger?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	En person vil være indirekte identifiserbar dersom det er mulig å identifisere vedkommende gjennom

Hvis ja, hvilke?		bakgrunnsopplysninger som for eksempel bostedskommune eller arbeidsplass/skole kombinert med opplysninger som alder, kjønn, yrke, diagnose, etc.
Samles det inn sensitive personopplysninger?	Ja • Nei ○	
Hvis ja, hvilke?	<input checked="" type="checkbox"/> Rasemessig eller etnisk bakgrunn, eller politisk, filosofisk eller religiøs oppfatning <input type="checkbox"/> At en person har vært mistenkt, sikket, tiltalt eller dømt for en straffbar handling <input type="checkbox"/> Helseforhold <input type="checkbox"/> Seksuelle forhold <input type="checkbox"/> Medlemskap i fagforeninger	
Samles det inn opplysninger om tredjeperson?	Ja • Nei ○	Med opplysninger om tredjeperson menes opplysninger som kan spores tilbake til personer som ikke inngår i utvalget. Eksempler på tredjeperson er kollega, elev, klient, familiemedlem.
Hvis ja, hvem er tredjeperson og hvilke opplysninger registreres?	Medarbeidere kan gi informasjon om hvordan de selv mener relasjonen til lederen er.	
Hvordan informeres tredjeperson om behandlingen?	<input type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input checked="" type="checkbox"/> Informeres ikke	
Informeres ikke, begunn	Alle ledere i Østfold politidistrikt vet at jeg skal skrive denne masteroppgaven, og alle ledere med personalansvar har fått informasjon gjennom kartleggingen jeg har foretatt i politidistriktet.	
10. Informasjon og samtykke		
Oppgi hvordan utvalget informeres	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Informeres ikke	Vennligst send inn informasjonskravt eller mal for muntlig informasjon sammen med meldeskjema.
Begunn		<p>NB! Vedlegg leses opp til sist i meldeskjemaet, se punkt 16 Vedlegg.</p> <p>Dersom utvalget ikke skal informeres om behandlingen av personopplysninger må det begrunnes.</p> <p>Les mer om krav til samtykke</p>
Oppgi hvordan samtykke fra utvalget innhentes	<input checked="" type="checkbox"/> Skriftlig <input type="checkbox"/> Muntlig <input type="checkbox"/> Innhentes ikke	Dersom det innhentes skriftlig samtykke anbefles det at samtykkeerklæringen utformes som en svarslipp eller på eget ark. Dersom det ikke skal innhentes samtykke, må det begrunnes.
Innhentes ikke, begunn		
11. Informasjonssikkerhet		
Direkte personidentifiserende opplysninger erstattes med et referansenummer som viser til en atskilt navneliste (koblingsnøkkel)	Ja • Nei ○	Har du krysset av for ja under punkt 9 Datamaterialets innhold må det merkes av for hvordan direkte personidentifiserende opplysninger registreres.
Hvordan oppbevares navnelisten/ koblingsnøkkelen og hvem har tilgang til den?	Alle respondentene får et referansenummer. det er kun jeg som vil sitte med navnelisten og koblingsnøkkelen.	NB! Som hovedregel bør ikke direkte personidentifiserende opplysninger registreres sammen med det øvrige datamaterialet.
Direkte personidentifiserende opplysninger oppbevares sammen med det øvrige materialet	Ja ○ Nei •	
Hvorfor oppbevares direkte personidentifiserende opplysninger sammen med det øvrige datamaterialet?		

Oppbevares direkte personidentifiserbare opplysninger på andre måter?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Spesifiser		
Hvordan registreres og oppbevares datamaterialet?	<input type="checkbox"/> Fysisk isolert datamaskin tilhørende virksomheten <input checked="" type="checkbox"/> Datamaskin i netverksystem tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Datamaskin i netverksystem tilknyttet Internett tilhørende virksomheten <input type="checkbox"/> Fysisk isolert privat datamaskin <input type="checkbox"/> Privat datamaskin tilknyttet Internett <input type="checkbox"/> Videoopptak/fotografi <input checked="" type="checkbox"/> Lydopptak <input type="checkbox"/> Notater/papir <input type="checkbox"/> Annen registreringsmetode	Merk av for hvilke hjelpemidler som benyttes for registrering og analyse av opplysninger. Sett flere kryss dersom opplysningene registreres på flere måter.
Annen registreringsmetode beskriv		
Behandles lyd-/videoopptak og/eller fotografi ved hjelp av datamaskinbasert utstyr?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	Kryss av for ja dersom opptak eller foto behandles som lyd/bildeff. Les mer om behandling av lyd og bilde.
Hvordan er datamaterialet beskyttet mot at uvedkommende får innsyn?	Isolert med nøkkeltast, i tillegg er det passord og brukernavn på hver enkelt Arbeidsstasjon. Og arbeidsstasjonene er av typen terminal klient.	Er f.eks. datamaskintilgangen beskyttet med brukernavn og passord, står datamaskinen i et låsbart rom, og hvordan sikres bærbare enheter, utskrift og opptak?
Dersom det benyttes mobile lagringsenheter (bærbare datamaskin, minnepenn, minnekort, cd, ekstern harddisk, mobiltelefon), oppgi hvilke	Minnepenn er kryptert med truecrypt.	NB! Mobile lagringsenheter bør ha mulighet for kryptering.
Vil medarbeidere ha tilgang til datamaterialet på 1x linje med daglig ansvarlig student?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, hvem?		
Overføres personopplysninger ved hjelp av e-post/Internett?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	F.eks. ved bruk av elektronisk spørreskjema, overføring av data til samarbeidspartner/databehandler mm.
Hvis ja, hvilke?		
Vil personopplysninger bli utlevert til andre enn prosjektgruppen?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	
Hvis ja, til hvem?		
Samlles opplysningene inn/behandles av en databehandler?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	Dersom det benyttes ekstern til hjert eller delvis å behandle personopplysninger, f.eks. Questback, Synovate MMI, Norfakta eller transkriberingsassistent eller tolk, er dette å betrakte som en databehandler. Slike oppdrag må kontraktreguleres
Hvis ja, hvilken?		Les mer om databehandleravtaler her
12. Vurdering/godkjenning fra andre instanser		
Søkes det om dispensasjon fra taushetsplikten for å få tilgang til data?	Ja <input type="radio"/> Nei <input checked="" type="radio"/>	For å få tilgang til taushetsbelagte opplysninger fra f.eks. NAV, PPT, sykehus, må det søkes om dispensasjon fra taushetsplikten. Dispensasjon søkes vanligvis fra aktuelt departement.
Kommentar		Dispensasjon fra taushetsplikten for helseopplysninger skal for alle typer forskning søkes Regional komité for medisinsk og helsefaglig forskningsetikk

Søkes det godkjenning fra andre instanser?	Ja <input checked="" type="radio"/> Nei <input type="radio"/>	F.eks. søke registerer om tilgang til data, en ledelse om tilgang til forskning i virksomhet, skole, etc.
Hvis ja, hvilke?	Det er søkt - og fått godkjenning fra Politimester Gangås i Østfold politidistrikt.	
13. Prosjektperiode		
Prosjektperiode	Prosjektstart:15.11.2011 Prosjektslutt:01.06.2012	<p>Prosjektstart Vennligst oppgi tidspunktet for når førstegangskontakten med utvalget opprettes og/eller datainnsamlingen starter.</p> <p>Prosjektslutt Vennligst oppgi tidspunktet for når datamaterialet enten skal anonymiseres/slettas, eller arkiveres i påvente av oppfølgingsstudier eller annet. Prosjektet anses vanligvis som avsluttet når de oppgitte analyser er ferdigstilt og resultatene publisert, eller oppgave/avhandling er innlevert og sensurert.</p>
Hva skal skje med datamaterialet ved prosjektslutt?	<input checked="" type="checkbox"/> Datamaterialet anonymiseres <input type="checkbox"/> Datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon	<p>Med anonymisering menes at datamaterialet bearbejdes slik at det ikke lenger er mulig å føre opplysningene tilbake til enkeltpersoner. NB! Merk at dette omfatter både oppgave/publikasjon og rådata.</p> <p>Les mer om anonymisering</p>
Hvordan skal datamaterialet anonymiseres?	Datamateriale slettes juli 2012.	Hovedregelen for videre oppbevaring av data med personidentifikasjon er samtykke fra den registrerte.
Hvorfor skal datamaterialet oppbevares med personidentifikasjon?		Årsaker til oppbevaring kan være planlagte oppfølgingsstudier, undervisningsformål eller annet.
Hvor skal datamaterialet oppbevares, og hvor lenge?		<p>Datamaterialet kan oppbevares ved egen institusjon, offentlig arkiv eller annet.</p> <p>Les om arkivering hos NSD</p>
14. Finansiering		
Hvordan finansieres prosjektet?	I hovedsak selv finansiert, men arbeidsgiver gir stipend til innkjøp av studiemateriell (7500 kr per semester).	
15. Tilleggsopplysninger		
Tilleggsopplysninger		
16. Vedlegg		
Antall vedlegg	3	

6.4 Informasjonsskriv til informanter

Forespørsel om å delta i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Jeg tar mastergraden i organisasjon og ledelse ved Høyskolen i Østfold, og har nå begynt å forberede den avsluttende masteroppgaven. Temaet for oppgaven er etnisk mangfold i politiet og hvordan dette kan knyttes til ledelse.

For å få svar på spørsmålene mine ønsker jeg å intervju ansatte som jobber i Østfold politidistrikt og som har en annen etnisk bakgrunn en norsk og ledere med personalansvar.

Intervjuet vil foregå som en samtale om din alminnelige arbeidssituasjon. Som intervjuobjekt vil du danne grunnlag for viktig datamateriale til min masteroppgave og bidra til ny kunnskap om et tema det har vært lite forsket på. Intervjuet tar ca en til en og en halv time, og vi blir enige om tid og sted. Det trengs ingen forberedelser til intervjuet. Jeg ønsker å benytte lydbåndopptak ved intervjuet for å få med meg så mye informasjon som mulig fra samtalen.

Det er helt frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg underveis uten å måtte oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg vil alle opplysninger jeg har om deg bli slettet. Det er ingen andre enn min veileder og jeg som vil få tilgang på de personidentifiserbare opplysningene. Vi er underlagt taushetsplikt og opplysningene vil bli behandlet svært konfidensielt. Når oppgaven er ferdig i slutten av juni 2012 vil alle opplysninger i prosjektet anonymiseres, og lydopptak vil bli slettet.

Deltar du i denne studien får du en anledning til å dele erfaringer og tanker du har gjort deg i arbeidet. I tillegg bidrar du til å belyse temaer som kan være relevant for flere ansatte i politiet. Politimester Beate Gangås er orientert og har gitt sin tilslutning. Hun mener at en slik undersøkelse både kan være nyttig og lærerik for Østfold politidistrikt.

I den ferdige masteroppgaven min vil verken du eller arbeidsstedet ditt kunne gjenkjennes av andre.

Prosjektet er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskaplig datatjeneste A/S.

Dersom det er av interesse vil du kunne få tilsendt et eksemplar av den ferdige oppgaven.

Veileder og daglig ansvarlig for denne studien er Professor Jan Ch. Karlsson.

Professor Karlsson kan kontaktes på telefon + 46 (54) 700 15 02 ved eventuelle spørsmål.

Dersom du ønsker å la deg intervjuet, er det flott om du gir meg en tilbakemelding på epost.

Skriv eller ring gjerne dersom det er noe du lurer på. Mitt telefonnummer er 472 58 515.

Med vennlig hilsen

Merete C. Beck

6.5 Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien ”Mangfold og ledelse i politiet” og er villig til å delta i studien.

.....

Sted og dato

.....

Signatur

.....

Navn med blokkbokstaver

.....

Merete C. Beck (masterstudent)

6.6 Spørsmålsguide

1. Hvor er du født?
2. Hvor lenge har du bodd i Norge?
3. Har du vært arbeidstaker i noe annet land enn Norge? Hvor og hvor lenge?
4. Hva er grunnen til at du nå bor i Norge?
5. Har du dobbelt statsborgerskap? Hvis ja-hvorfor?
6. Reiser du ofte til ditt fødeland?
7. Hva er din sivilstand? Er du gift/samboer? Har du barn?
8. Hva er de største forskjellene ved å være arbeidstaker i og i Norge?
9. Hvordan liker du å jobbe i politiet?
10. Er du sivilt ansatt eller har du gått politihøyskolen?
11. Hva slags stilling har du?
12. Dersom du sammenlikner Politiet og det norske samfunnet for øvrig. Vil du si at du føler deg mer eller mindre integrert i Politiet enn i samfunnet for øvrig? Eller er det ingen forskjell?
13. Hvordan har det vært å bygge relasjoner med kollegaer? Har du kollegaer som også er dine venner?
14. Føler du at du har samme mulighet til å gjøre en karriere i politiet som etnisk norske?

15. Er religionsutøvelse viktig for deg?
16. Er det mulighet på din arbeidsplass for å utøve religion?
17. Hvordan / hvorfor ikke?
18. Vet du hvilke rettigheter du har i hht religion? Fri til å be, feire helligdager etc.
19. Hva var det første som slo deg ved denne organisasjonen (politiet) da du ble ansatt her?
20. Hva med studietiden ved politihøgskolen? Hadde du noen opplevelser i løpet av studietiden som du kan relatere til din etnisitet?
21. Hva slags kultur vil du si er rådende i politiet som organisasjon?
22. Er du en del av noen subkultur? Hva er felles for dere?
23. Er det grupper i organisasjonen som på noen måte skiller seg ut- for eksempel visse seksjoner, faggrupper eller lignende? På hvilken måte skiller de seg ut?
24. Føler du at det er, eller kan være, brukt for din flerkulturelle kompetanse i politiet? (for eksempel religion, landkompetanse/kultur, språk etc)
25. Føler du at noen har etterspurt denne kompetansen hos deg?
26. Kan du beskrive noen situasjoner det har vært bruk for, eller det kan bli bruk for, din flerkulturelle kompetanse?
27. Synes du at det er viktig at mennesker med forskjellig bakgrunn bør jobbe i politiet? Hvorfor synes du det evt ikke?

28. Noen ungdommer med minoritetsbakgrunn har beskrevet sin oppvekst som ”å stå med et bein i opprinnelseslandets kultur og et bein i norsk kultur. I hvor stor grad vil du si at denne beskrivelsen er dekkende for deg og din oppvekst?
29. Har du opplevd å bli møtt med fordommer? Fortell.
30. Har du opplevd diskriminering eller forskjellsbehandling på bakgrunn av din etnitet?
31. Hva vet din leder om deg som privatperson? Vet lederen din at du er gift/samboer/barn etc?
32. Har du noen tanker eller erfaringer om hvordan man bør lede en seksjon med mange forskjellige mennesker?
33. Hvilke verdier føler du ledelsen legger mest vekt på her i organisasjonen?
34. Når jeg spør om ”ledelsen”- hvem relaterer du dette til? Er det nærmeste leder, driftenhetsleder eller Politimester?
35. Hva er en god leder for deg?
36. Hvordan er forholdet mellom deg og din leder?
37. Hvordan opplever du det å bli ledet av en etnisk norsk leder? Er det noe som oppleves som problematisk? Hvordan tenker du på det å skulle bli ledet av en leder med en annen etnisk bakgrunn enn deg eller norsk?
38. Føler du at din leder har kunnskap om din flerkulturelle bakgrunn og evt andres bakgrunn på arbeidsplassen? Opplever du å få benyttet all din kompetanse i den jobben du har? Evt hva er det som ikke blir brukt- og hvorfor?

39. Du er, slik du forteller, godt integrert på arbeidsplassen – hvem sin fortjeneste er det? Er det bare din? Eller har leder og kollegaer noen innvirkning på hvordan du har blitt integrert?
40. Har du opplevd situasjoner som har ført til misforståelser, frustrasjoner eller kommunikasjonssvikt som kan skyldes kulturelle forskjelligheter på din arbeidsplass?
41. Hva har vært vanskeligst å forholde seg til i den norske kulturen?
42. Er det andre ting du vil dele med meg som omhandler det vi nå har snakket om?