

MASTEROPPGAVE

Med lupe eller speil som verktøy?

En kvalitativ studie av etniske og kulturelle forskjellers betydning for lederskapet

Torunn Johannessen

23.11.2015

Mastergrad i organisasjon og ledelse

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag



Forord

Drøyt fire år med deltidsstudier i Halden er nå over. Samlingene har vært inspirerende og lærerike, og det sosiale miljøet upåklagelig. Jeg har følt meg privilegert som har fått delta på dette studiet i organisasjon og ledelse ved siden av jobb. Det er med en blanding av glede og vemod jeg nå leverer fra meg denne masteravhandlingen. Arbeidet med oppgaven har vært interessant og utviklende, men også energikrevende. Selv om jeg det siste året har tilbragt mye tid alene foran datamaskinen, ville jeg neppe kommet i mål uten den hjelp og støtte jeg har fått underveis. Det er derfor på sin plass å takke de som takkes bør.

Først og fremst tusen takk til alle mine informanter som i en krevende arbeidshverdag satte av tid til meg og delte deres erfaringer med stor entusiasme. Uten dere ville ikke denne masteravhandlingen sett dagens lys. Takk også til dere som har åpnet dører underveis, og til Line Orlund for at du tok deg tid til å møte meg. Dine erfaringer var av stor verdi i utviklingen av min intervjuguide.

Takk til Elin, min faste følgesvenn gjennom disse studieårene. Jeg setter stor pris på alle faglige diskusjoner med deg, og det vennskapet vi etter hvert har utviklet. Jeg vil også rette en stor takk til min venninne Caroline. Utrolig nok er vi endelig i mål! Du har fulgt meg tett gjennom hele prosessen, og ditt engasjement har bidratt til at jeg aldri har følt meg alene med prosjektet. Takk for din evige tålmodighet og all hjelp underveis!

Takk til min barndomsvenninne Therese for all støtte. Samtalene med deg har vært verdifulle, og din evne til å løfte blikket har bragt meg videre i prosessen. Nina, uten deg hadde jeg aldri blitt ferdig. Du har vært streng når det har vært nødvendig, men også omsorgsfull og hjelpsom i kritiske faser. Tusen takk for at du har tatt deg til tid gjennomlesninger i en allerede altfor hektisk arbeidshverdag. Trude, takk for interessen du har vist for prosjektet mitt. Som evig optimist har du holdt humøret mitt oppe. Takk for hjelp med figurer og annen datateknisk bistand. Min kjære søster Hilde, takk for at du har ryddet plass til meg og oppgaven min i ditt liv som nybakt mamma. Takk for gjennomlesninger og annen hjelp underveis.

En stor takk også til mamma og pappa som for all oppmuntring, hjelp og støtte i skriveprosessen, og i livet for øvrig.

Takk til Cathrine, Kristine og Roy Are for korrekturlesing i slutfasen, og til alle gode venner og kolleger som har vist meg tålmodighet og heiet på meg underveis.

Sist, men ikke minst, tusen takk til min dyktige veileder førsteamanuensis ved Høgskolen i Østfold, Frode H. Haaland. Med faglig klokskap har du stilt de rette spørsmålene, og på denne måten hjulpet meg videre i prosessen. Takk for alle interessante diskusjoner, og for at du har vært så tilgjengelig og positiv. Det har betydd mye for meg.

Fredrikstad 22.11.15

Torunn Johannessen

Sammendrag

Forskning på mangfold i organisasjoner konkluderer med at mangfoldet både kan ha positive og negative effekter, noe som tydeliggjør lederens viktige rolle som tilrettelegger. Samtidig viser undersøkelser at mange ledere mener de trenger mer kompetanse i ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser. Denne studien søker derfor å gi svar på problemstillingen om etniske og kulturelle forskjeller blant medarbeiderne fører til endret lederskap.

Postkolonial teori danner oppgavens teoretiske rammeverk med fokus på maktforholdet mellom majoritet og minoritet. Det er hovedsakelig med denne teorien jeg forstår og analyserer mine funn. I tillegg anvender jeg Hofstedes kulturdimensjoner for å forklare kulturelle forskjeller. Jeg benytter også litteratur om mangfoldsledelse. I oppgaven retter jeg et kritisk blikk på mangfoldsledelse som konsept ved hjelp av relevant, kritisk litteratur.

For å få svar på min problemstilling har jeg valgt et kvalitativt forskningsdesign. Jeg har gjennomført individuelle intervjuer med ni avdelingsledere på syv ulike sykehjem i to kommuner.

Denne studien konkluderer med at ledelse av etnisk og kulturelt mangfold både skiller seg, og ikke skiller seg, fra ledelse generelt. Informantene er positive til mangfold på arbeidsplassen, men mener samtidig at det kan være utfordrende. Særlig vektlegges utfordringer knyttet til manglende språkkunnskaper. Undersøkelsen viser at flerkulturell kompetanse hos lederen er viktig. Samtidig er mange av utfordringene informantene trekker frem knyttet til andre forhold, da særlig rekrutteringsproblemer. Studien viser at informantene, til tross for at de har en positiv innstilling til mangfold, har ubevisste fortolkningsmønstre som bygger på skillet mellom *oss* og *dem*. Dette skillet bidrar til å opprettholde et asymmetrisk maktforhold mellom majoritet og minoritet. Så lenge dette asymmetriske maktforholdet eksisterer, vil det være vanskelig å oppnå de forretningsmessige fordeler som mangfoldsledelseskonseptet reklamerer med. For å utvikle flerkulturell ledelse videre er det viktig at ledernes utfordringer anerkjennes. Det er også viktig at lederne blir bevisst sine fortolkningsmønstre, og hva disse tolkningsmønstrene fører til. Kompleksiteten som preger det flerkulturelle feltet må aksepteres, og dikotomitenkningen overskrides. Kanskje er speilet ledernes viktigste verktøy?

Innholdsfortegnelse

Forord.....	3
Sammendrag	5
1.0 Introduksjon.....	9
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	10
1.2 Problemstilling.....	12
1.3 Kort presentasjon og begrunnelse for valg av teori.....	12
1.4 Oppgavens oppbygning	14
2.0 Teoretiske perspektiver.....	15
2.1 Postkolonial teori.....	15
2.1.1 Majoritetens ubevisste fortolkningsmønstre	17
2.2 (Ledelse av) kulturelt mangfold	19
2.2.1 Perspektiver på mangfoldsledelse	21
2.2.2 Tidligere forskning – hva vet vi om ledelse av mangfold?	26
2.2.3 Et kritisk blikk på mangfoldsledelse	26
2.3 Mangfoldsledelse som konsept	28
2.4 Hofstedes kulturdimensjoner	30
2.4.1 Maktdistanse	31
2.4.2 Individualisme og kollektivism	32
2.4.3 Feminine og maskuline kulturer	33
2.4.4 Usikkerhetsunnavikelse	33
2.4.5 Et kritisk blikk på Hofstedes teori	34
2.5 Oppsummering	35
3.0 Forskningsdesign og metode	36
3.1 Valg av forskningsdesign og metode	36
3.2 Valg av informanter	37
3.3 Forskningsetikk	39
3.4 Intervjuguide	40
3.5 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene.....	41
3.6 Presentasjon av undersøkelseskommunene og informantene	42
3.7 Validitet og reliabilitet.....	44
3.8 Metodekritikk	45
4.0 Kulturelle forskjeller.....	47

4.1 To perspektiver.....	47
4.1.1 Praktiske spørsmål	48
4.1.2 Verdimessige spørsmål	50
4.2. Kategorisering og dilemmaer	52
4.3 Hvordan kan vi skille kulturelle og personlige forskjeller?	53
4.4 Er hva du ser avhengig av hvem du er?	54
4.5 Oppsummering	55
5.0 Kulturelle forskjeller og lederskap	57
5.1 Er mangfoldsledelse noe annet enn ledelse?	57
5.2 Samfunnsdiskursens betydning for flerkulturell ledelse	59
5.3 Vi og de andre: forestilt likhet og normalitet.....	61
5.4 Oppsummering	63
6.0 Hverdagsutfordringer, praktiske tiltak og tilnæringsstrategier	64
6.1 Hverdagsutfordringer og praktiske tiltak.....	64
6.1.1 Språk.....	64
6.1.2 Pasienten i sentrum.....	67
6.1.3 Merkedager	69
6.1.4 Den gode samtalen	70
6.2 Tilnæringsstrategier	73
6.3 Noen trekk ved konteksten.....	76
6.3.1 Ulik grad av sentral styring	76
6.3.2 Rekrutteringsproblemer	80
6.3.3 Mangfold og hierarki	81
6.4 Når tiltakene ikke virker	82
6.5 Oppsummering	83
7.0 Mangfoldsledelse: vi og dem, eller bare vi?	84
7.1 Mangfoldsledelse som konsept – hva blir problemet?	84
7.2 Mangfoldsledelsens positive retorikk – ikke bare positivt?.....	88
7.3 Hvis de praktiske spørsmålene var løst, hva da?	89
7.4 Majoritetens privilegier	90
7.5 Mangfoldsledelse eller bare ledelse?	92
7.6 Krever ledelse av flerkulturelle grupper en spesiell kompetanse?	93
7.7 Konklusjon og veien videre	95
7.8 Et kritisk tilbakeblikk på egen forskning	98

Litteraturliste	100
Vedlegg 1	107
Vedlegg 2	108
Vedlegg 3	110

Oversikt over figurer

Figur 1: Perspektiver på mangfoldsledelse	25
Figur 2: Kulturelle forskjeller som to perspektiver	47
Figur 3: Lederens dilemma - forventinger og rammebetingelser	81
Figur 4: Asymmetriske maktforhold opprettholder behovet for mangfoldsledelse ..	86
Figur 5: Konsekvenser av økt kompleksitet	92

1.0 Introduksjon

Mange ledere mister, eller føler de mister, sin lederkompetanse i et flerkulturelt arbeidsmiljø. De blir ikke bare usikre på hvem de kan ta inn, de blir også veldig usikre på hvordan de så å si skal være ledere. Hva kan de spørre om? Hva kan de ta opp?
(Videointervju med Jon Rogstad, professor og forskningsleder) (FAFO-tv, i.d.).

Dette sitatet danner startpunktet for denne masteravhandlingen, hvor nettopp spørsmålet om lederkompetanse i flerkulturelle arbeidsmiljøer fanget min interesse. Etter å ha sett dette intervjuet satt jeg igjen med noen spørsmål; Trengs det en egen kompetanse for å lede flerkulturelle miljøer, og hva handler i så fall denne kompetansen om? Og hvorfor blir lederne usikre på lederkompetansen sin? Min nysgjerrighet ble ytterligere forsterket da jeg kom over en undersøkelse som viste at 60 % av topplederne i offentlig sektor, og 40 % i privat sektor, mener at de trenger mer kompetanse i ledelse av flerkulturelle arbeidsplasser (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet 2012:20). På hvilken måte, om noen, skiller egentlig flerkulturell ledelse seg fra ledelse generelt?

Etter hvert som samfunnet har utviklet seg til å bli mer mangfoldig har det vokst frem en stor industri, særlig i USA, knyttet til ledelse av mangfold (Diversity Management). Også i Europa har interessen vært økende de siste 15-20 årene. I tillegg til kurs og rådgivning, finnes det store mengder normativ litteratur, som gir tips og råd til ledere og organisasjoner om hvordan de bør forholde seg til mangfold. Her argumenteres det med at dersom mangfoldet håndteres riktig, vil det kunne gi økt konkurransekraft og økonomisk gevinst på bunnlinjen. Utfordringen er imidlertid at det finnes lite empirisk belegg for disse påstandene (Lauring 2005:5).

Med tiden har temaet også begynt å fange forskernes interesse, og empiriske studier har tegnet et mer nyansert bilde. Hovedtrekkene herfra viser at mangfold både har positive og negative konsekvenser. Dette tydeliggjør lederens kritiske rolle som tilrettelegger. Hvorfor lykkes noen ledere i flerkulturelle miljøer? Hvilken kompetanse eller hvilke ferdigheter innehar disse lederne? Handler dette bare om ledelse, eller kan det være andre faktorer eller forhold som påvirker? Bør lederne studere mangfoldet og forskjellene med lupe, eller kan et blikk i speilet være like verdifullt? For å belyse hva som kreves av lederrollen når organisasjonen blir mangfoldig, intervjuer jeg ni avdelingsledere ved syv

sykehjem i to ulike kommuner. Gjennom deres praksisfortellinger ser jeg nærmere på de muligheter og utfordringer som mangfoldet fører med seg.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Det norske samfunnet har de senere årene blitt stadig mer flerkulturelt. Mangfold er i dag ikke et valg, men realitet som norske ledere må forholde seg til. For virksomheter er det derfor viktig å utvikle kunnskap om hvordan vi kan anvende ressursene og kompetansen som en mangfoldig arbeidsstyrke besitter (Traavik 2006). Samtidig er det et politisk mål for regjeringen at færre mennesker skal havne på utsiden av arbeidslivet (Meld. St. 1 (2015-2016):5). For å oppnå dette målet, må vi inkludere grupper som i dag står i fare for å bli marginalisert.

Til tross for at arbeidsplassen er et viktig møtepunkt for mennesker fra ulike kulturer, er det likevel fortsatt lite forskning på kulturelt mangfold innenfor organisasjon- og ledelsesfeltet (for eks. Sandal, Bye, Fyhn og Markova 2013:7). Kanskje gjelder dette spesielt behovet for å se på ledelse av mangfold i en norsk sammenheng. Mye av forskningen som finnes er foretatt i en amerikansk kontekst, noe som innebærer andre juridiske og sosiale rammer. Som Mor-Barak (2005) understreker, kan mangfoldsbegrepet brukes forskjellig i ulike kulturer, og en oversettelse kan derfor være problematisk (Traavik 2006).

Liten forskningsmessig interesse har ført til at konsulenter har hatt en sentral plass i utformingen av idéer knyttet til mangfoldsledelse. Litteraturen som omkringer ledelse av kulturelt mangfold kan deles i to, den normative management-litteraturen og den empirisk baserte forskningslitteraturen. I denne masteravhandlingen vil jeg møte mangfoldsledelseskonseptet og management-litteraturen med et kritisk blikk. Moderne organisasjonsidéer er kjennetegnet av et positivt og harmonisøkende fokus. Idéene og oppskriften er ofte enkle og har til hensikt å redusere kompleksitet (Røvik 2007:342). Konseptene gir først og fremst en beskrivelse av hvordan organisasjonene *bør* være (Brunsson 2006). På denne måten oppstår et gap mellom management-litteraturen som formidler en forestilling av hvordan mangfoldige virksomheter *bør* være, og den empiriske forskningen som gir en beskrivelse av hvordan mangfoldige virksomheter *er*. Hvordan påvirker denne avstanden mellom ideal og realitet lederrollen?

Hovedtrekkene i den empiriske forskningen tilsier at mangfold kan ha både positive og negative effekter (for eks. Williams og O'Reilly 1998:120,

Jackson, Joshi og Erhardt 2003). Williams og O'Reilly (1998), som har gjennomgått 40 år med forskning på mangfold i organisasjoner, konkluderer likevel med at mangfold med større sannsynlighet har negativ påvirkning på en gruppes prestasjoner, med mindre det tas bevisste steg for å motvirke dette. Hvilke bevisste steg handler dette om? Det utvikles stadig mer kunnskap om ledelse av mangfold, og mangfoldsledelse kan defineres som:

The basic concept of managing diversity accepts that the workforce consists of a diverse population of people. The diversity consists of visible and non-visible differences which will include factors such as sex, age, background, race, disability, personality and workstyle. It is founded on the premise that harnessing these differences will create a productive environment in which everybody feels valued, where their talents are being fully utilized and in which organizational goals are met (Kandola og Fullerton 1998:7).

I denne avhandlingen er mangfold og mangfoldsledelse avgrenset til å omhandle etnisk og kulturelt mangfold. Luring (2005:82) skriver at mangfoldsledelse er et flertydig begrep som blir oppfattet og beskrevet på en rekke forskjellige måter, noe diskusjonen omkring begrepet i kapittel 2 vil vise. I denne oppgaven anvender jeg en bred forståelse av mangfoldsledelsesbegrepet og mitt fokus er på førstelinjelederen. I Norge har mye av forskningen som handler om mangfoldsledelse vært knyttet til forståelser og praktisering av mangfoldsledelsesstrategier og hvordan disse implementeres i hele virksomheter¹. Samtidig som mangfoldsledelse ofte ses på som en helhetlig strategi for hele organisasjonen, poengterer Sandal (2015:116) at muligheten til å lykkes i stor grad beror på den enkelte leders praksis og prioriteringer. Dette er noe av bakgrunnen for at jeg i denne studien *ikke* har valgt å se på hele virksomheter, men i stedet rette søkelyset på førstelinjelederens møte med det kulturelle mangfoldet. Avdelingslederne skal som førstelinjeledere operasjonalisere idéene og strategiene. I skjæringspunktet mellom teori og praksis håndterer lederne praktiske spørsmål som management-litteraturen i mindre grad vektlegger. Intensjonen med denne studien er å avdekke noe av kompleksiteten som lederne opplever. Dette vil jeg gjøre ved å benytte meg av teori fra ulike fagdisipliner. Jeg

¹ Eksempler på slike studier kan være *Hvorfor mangfold* (Berg, Thorshaug, Garvik, Svendsen og Øiaas 2012), *Mangfoldsledelse i Kristiansand kommune: Hvordan oppfattes og anvendes mangfoldsledelse av ledelsen i Kristiansand kommune?* (Ahmadi 2009) eller *Mangfoldsledelse på norsk: bare prat eller også praksis?* (Aspheim Øren 2014)

vil hente inspirasjon fra postkolonial teori, og blant annet benytte meg av Gullestads begreper for å sette mangfoldsledelse inn i en større sammenheng.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av beskrivelsen innledningsvis har jeg formulert følgende problemstilling:

Fører etniske og kulturelle forskjeller i medarbeidergruppen til endret lederskap?

Med utgangspunkt i denne hovedproblemstillingen har jeg formulert fire forskningsspørsmål som jeg vil besvare i denne oppgaven:

- Hvilke kulturelle forskjeller opplever lederne?
- Opplever lederne noen forskjell i måten de utøver lederskapet sitt på, eventuelt hvilken?
- Hvilke praktiske tiltak og hovedtilnæringsstrategier benytter lederne for å løse hverdagsutfordringer knyttet til ansatte med annen kulturell bakgrunn?
- Krever ledelse av flerkulturelle grupper en spesiell kompetanse?

1.3 Kort presentasjon og begrunnelse for valg av teori

Jeg vil nå kort presentere og begrunne valgene av de fire teoretiske hovedtilnærmingene som jeg benytter i denne avhandlingen. I tillegg til disse innfallsvinklene drar jeg veksler på annen teori underveis i oppgaven der det er naturlig.

Postkolonial teori danner rammeverket for oppgaven. Denne flerfaglige teorien har i første rekke vært benyttet innenfor litteratur- og språkfagene. Innen samfunnsfagene har teorien vært møtt med større skepsis (Andersson 2007:71). Når jeg likevel har valgt å benytte denne teorien, er det fordi jeg deler Anderssons syn på at den også her kan (og har) bidra(tt) til vesentlige teoretiske innsikter². I analyse- og drøftingskapitlene benytter jeg denne teorien til å undersøke og forstå selvfølgelighetene og de ubevisste tankemønstrene bak mine informantere

² Viktige bidrag som Andersson trekker frem i denne sammenhengen er tidlig kritikk av metodologisk nasjonalisme, samt kritikken av essensialistiske kulturperspektiver (basert på etnisitet, nasjonalitet eller religion) (Andersson 2007:71).

uttalelser. Innsiktene dette gir vil være nyttig når vi skal forstå hvorfor mangfoldsledelse oppstår, hvordan det virker i praksis og ikke minst når vi avslutningsvis retter blikket fremover og ser på hva som er viktig for ledere i flerkulturelle arbeidsmiljøer i fremtiden. I delkapittelet om postkolonial teori trekkes diskusjonen rundt begrepene diskriminering og rasisme frem. Dette er ikke tema for oppgaven, og jeg har ikke til hensikt å konkludere hvorvidt disse begrepene bør defineres bredt eller smalt. Det er to årsaker til at jeg likevel vektlegger begrepene. For det første er det moralske aspektet som trekkes inn i diskusjonen viktig, og det er etter min oppfatning en av årsakene til at flerkulturalitet kan oppleves som et følsomt tema. Følelsen av «å bevege seg i et minefelt» har jeg selv kjent på i arbeidet med denne avhandlingen, og jeg stiller i kapittel 5 spørsmål ved om frykten for å fremstå som rasist eller «si noe feil» også kan prege mine informanter. For det andre kan Gullestads (2002) tilnærming, slik jeg ser det, bidra med innsikter som kan være viktig når jeg skal forstå og analysere min problemstilling. Hvorvidt vi betegner dette som rasisme, rasialisering eller strukturell diskriminering er i denne sammenhengen av mindre betydning.

Min andre hovedteoretiske tilnærming er litteratur om mangfoldsledelse. Jeg benytter både norske og internasjonale bidrag. I denne delen vektlegger jeg de ulike perspektivene på mangfoldsledelse som er identifisert av Thomas og Ely (1996) i en amerikansk sammenheng, og som siden har blitt videreutviklet av Kamp og Hagedorn-Rasmussen i en dansk kontekst. Dansk litteratur og forskning, representert ved Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2002, 2003, 2004), Vestergaard (2004) og Lauring (2005, 2006) får her en sentral plass. Begrunnelsen for dette valget er at dansk og norsk arbeidsliv har mange fellestrekk, og den danske litteraturen derfor oppleves som mer relevant.

Min tredje teoretiske hovedtilnærming er å se nærmere på mangfoldsledelse ved hjelp av teori om moderne organisasjonsidéer og konsepter, noe jeg gjør ved å knytte mangfoldsledelse til Røviks (2007) kjennetegn på moderne organisasjonsidéer. Brunssons (2006) bidrag blir også benyttet.

For å belyse og forstå kulturelle forskjeller er Hofstede (1993) en sentral teoretisk kilde. Hans omfattende forskning har dannet grunnlaget for hans fire kulturdimensjoner: maktavstand, kollektivism/individualisme,

feminitet/maskulinitet og usikkerhetsunnvikelse. Senere er det oppdaget en femte dimensjon som dreier seg om hvorvidt en kultur har en lang eller kort tidsorientering. Denne dimensjonen er utelatt i denne studien, da jeg ikke har anvendt den i mitt analysearbeid. Jones (2007:1) peker på at Hofstede, til tross for at han møter en del kritikk, fortsatt har flere tilhengere enn motstandere. Funnene hans vil fortsatt være til hjelp for praktikere i en global verden.

1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 tar for seg oppgavens teoretiske hovedperspektiver beskrevet i forrige delkapittel. Kapittelet er en presentasjon av eksisterende forskning og litteratur. Eventuelle vurderinger eller kritiske bemerkninger til teorien blir drøftet ved anvendelse senere i oppgaven.

I kapittel 3 beskriver jeg oppgavens metodiske tilnærminger og begrunner valget av et kvalitativt forskningsdesign. I tillegg redegjør jeg for de metodiske valgene som er foretatt, før informanter og undersøkelseskommuner presenteres. Jeg diskuterer etiske problemstillinger, og drøfter mulige svakheter ved oppgaven.

Avhandlingens analyse- og drøftingsdel er knyttet til kapittel 4, 5 og 6. Disse kapitlene er bygd opp rundt de tre første forskningsspørsmålene. Rikelig bruk av sitater danner grunnlaget for analysen og drøftingen av de respektive forskningsspørsmålene. Jeg vil benytte meg teori der det er naturlig.

I kapittel 7 foretar jeg en sammenfattende drøfting hvor funn fra alle forskningsspørsmålene ses og vurderes som en helhet. Funnene ses i sammenheng med teori og eksisterende forskning, og blir dermed plassert i en større sammenheng. Mot slutten av kapittelet oppsummerer og konkluderer jeg i forhold til oppgavens problemstilling. Helt til slutt foretar jeg et kritisk tilbakeblikk på min egen forskningsprosess.

2.0 Teoretiske perspektiver

Bredest sett bygger denne avhandlingen på et sosialkonstruktivistisk utgangspunkt, og jeg forstår dermed kunnskap som sosialt konstruert. Et slik kunnskapssyn bygger på en forståelse av at det er i sosial interaksjon med andre vi bygger opp felles sannheter eller diskurser. En diskurs kan forstås som «*en bestemt måte snakke om og forstå verden på*»³ (Jørgensen og Phillips 1999:9). En konsekvens av et konstruktivistisk ståsted er en kritisk innstilling til selvfølgelig viten. Konstruktivister er opptatt av å studere hvordan mennesker skaper kunnskap og mening om verden, og å oppdage de skjulte diskursene og maktposisjonene som ligger bak slik meningsproduksjon (Neumann 2001). I denne avhandlingen ser jeg kritisk på hvordan begreper som normalitet, likhet og forskjellighet konstrueres, og hvilken betydningen dette har for forholdet mellom majoritet og minoritet generelt, og lederrollen spesielt. Postkolonial teori er nettopp en teoretisk retning som er opptatt av disse forholdene, og den danner derfor avhandlingens ytre teoretiske rammeverk.

2.1 Postkolonial teori

Postkolonial teori bygger på en forståelse av at erfaringer fra kolonitiden fremdeles påvirker menneskene og verden i dag. Historiske referanser til vestlig dominans benyttes for å synliggjøre vedvarende, men ofte implisitte, maktrelasjoner i dag (for eks. Rogstad og Midtbøen 2009:3, Gressgård, Jegerstedt og Rosslund 2008:194). Det som er særlig interessant er hvordan kolonialismen og imperialismen bygger på og utfolder seg som diskursive praksiser, noe blant annet «grunnleggeren» av postkolonialismen, Edward Said, var spesielt opptatt av. I klassikeren *Orientalismen* (1978) argumenterer han for hvordan Orienten fremstår som et negativt speilbilde av Vesten, som alt det Vesten ikke er. Saims perspektiv handler om makten til å definere hva som er unormalt og annerledes, og hvordan språket bidrar til å underbygge oppfatninger av minoritetene som kulturelt forskjellige og verdimeslige underlegne (Rogstad og Midtbøen 2009:9). Et grunnleggende poeng for Said og for videreutviklingen av hans tenkning er at denne måten å skille *oss* og *dem* på tas for gitt, og fremtrer som naturlig fordi den

³ Min oversettelse

er bygget inn i språklige kategorier som skiller mellom ulike grupper. Samtidig brukes disse kategoriene, i stor grad ubevisst, til å opprettholde den asymmetriske maktrelasjonen mellom majoritet og minoritet (Rogstad og Midtbøen 2009:9). Postkolonialismen som tanke sett er like aktuelt i Norge som i de tidligere kolonimaktene. Som Rogstad og Midtbøen (2009:23) påpeker, kan ikke Norge ses som atskilt enhet, men bør snarere sees på som en del av et vestlig hegemoni. Selv om Norge ikke hadde egne kolonier deltok nordmenn i slavehandelen som innbyggere av Danmark-Norge, og nordmenn tok del i kolonitidens forestillingsverden som oppdagelsesreisende, sjøfolk og misjonærer. På denne måten var også nordmenn en del av denne tidens kulturelle klima (Gullestad 2002:202-203).

Postkolonial teori er en flerfaglig retning som hittil har vært mest betydningsfull innenfor humaniora, i litteratur- og språkfagene. Innenfor samfunnsfagene har skepsisen vært større til både postkolonial teori og *cultural studies*. Disse retningene har her vært kritisert for manglende faglig tyngde, til tross for at de også her har bidratt med viktige innsikter (Andersson 2007:70). Kritikerne oppfatter disse retningene som «*politiske og uten empirisk grunnlag, eller at empirien er for fragmentert, idealistisk, spesielt utvalgt eller lite grundig*» (Andersson 2007:71).

Samfunnsdebatten knyttet til innvandring, integrering og det flerkulturelle Norge er ofte preget av sterke meninger og følelser. Nært knyttet til disse temaene er spørsmålet om rasisme og diskriminering. Rogstad og Midtbøen (2009) peker på hvordan disse begrepene tidvis representerer svært ulike fenomener:

En grunnleggende utfordring med disse begrepene er at de fungerer som en felles etikett på ulike fenomener; fra etnisk rensing og folkemord til forskjellsbehandling på boligmarkedet; fra systematisk segregasjon og apartheid til ekskluderende måter å snakke sammen i bedriftens pauserom; fra overbevisninger om at det eksisterer sammenhenger mellom hudfarge og intelligens til usikkerhet om hva personer med utdanning fra andre land faktisk kan (Rogstad og Midtbøen 2009:1).

Rasismebegrepet kan dermed defineres smalt eller bredt. I en tradisjonell forståelse av begrepet defineres rasisme som:

...en ideologisk overbevisning om at det finnes menneskeraser i form av biologiske forskjeller og at det er en direkte sammenheng mellom disse kjennetegnene og mentale og moralske forskjeller (Rogstad og Midtbøen 2009:7).

Et slikt syn er i dag lite utbredt, men har blitt erstattet av en ny form for rasisme hvor begrepet rase er erstattet med kultur. Det legges her vekt på at forskjeller mellom kulturer er uforenlige, og at kulturblanding fører til konflikt. Dette omtales gjerne som nyrasisme (Rogstad og Midtbøen 2009:8).

Også innenfor samfunnsforskningen har avstanden vært stor i forståelsen av hva rasisme er, og debatten har hatt et preg av uforsonlighet. Ottar Brox (1991) hevder at «den moralske elites» tendens til å stemple meningsmotstandere som rasister har bidratt til å umuliggjøre en rasjonell debatt om innvandringspolitikk i Norge (Hagelund 2004:9). Norsk innvandringsdebatt har, ifølge Brox, utviklet seg til

...å bli et moralmasterskap hvor det var viktigere å fremstå med de gode og riktige meningene, enn å diskutere seg frem til fornuftige løsninger på de problemer som fulgte i kjølvannet av den sterke økningen i antall asylsøkere (Hagelund 2004:9).

Han får støtte av Lien (1997) som argumenterer for at et bredt rasismebegrep bidrar til å skape vanskeligheter i vår forståelse av innvandringsrelaterte problemstillinger. Hun fastslår derfor at rasismebegrepet må «forbeholdes *hatefulle ytringer som avkler den andre sin menneskelighet*» (Lien 1997:189). På den annen side hevder forskere som Marianne Gullestad at:

...et smalt rasismebegrep kan hindre oss i å se, og dermed angripe, grunnleggende tolkningsrammer som gjør det vanskelig for mennesker med minoritetsbakgrunn å bli inkludert som likeverdige i det norske samfunn (Hagelund 2004:10).

Dette perspektivet bygger på postkolonial tenkning og blir ofte kalt rasialisering eller strukturell diskriminering.

2.1.1 Majoritetens ubevisste fortolkningsmønstre

I norsk sammenheng er Marianne Gullestad en av forskerne som fremstår med et tydelig postkolonialt blikk. I boka *Det norske sett med nye øyne* (2002) viser hun ved hjelp av eksempler hvordan den norske innvandringsdebatten bygger på todelingen mellom *oss* og *de andre*. I stedet for å rette fokus mot minoriteten, vender hun blikket mot majoriteten. Hovedhensikten, slik jeg leser boka, er et forsøk på avpersonifisere rasisme og i stedet sette søkelyset på sosiale og kulturelle strukturer og på denne måten bidra til bevisstgjøring om eksklusjonsmekanismer i det norske samfunnet. Disse strukturene bygger på

fortolkningsmønstre som ofte er ubevisste. Et annet viktig poeng som illustreres med eksempler er hvordan disse fortolkningsmønstrene er like hos de fleste i majoritetsbefolkningen uavhengig av tradisjonelle skillelinjer som utdanningsnivå eller politisk ståsted (Gullestad 2002). Hun fjerner seg dermed fra den klassiske individualiserte rasismeforståelsen, og skiller mellom holdninger og ideologi på den ene siden og handlinger på den andre (Rogstad og Midtbøen 2009:11).

Synet på likheter og forskjeller har en sentral plass når jeg i denne oppgaven vil se på hvilke kulturelle forskjeller informantene opplever, og hvordan dette påvirker lederskapet. Likhet og forskjellighet er konstruerte og relative begreper. Når vi ser oss selv i forhold til andre mennesker velger vi i noen sammenhenger å vektlegge det som er likt, mens vi i andre sammenhenger vektlegger det som er forskjellig. Gullestad (2002:83) hevder at vi har en tendens til å tone ned forskjeller blant de som vi oppfatter som like, samtidig som vi unngår de vi anser for å være «for forskjellig». Vi har dermed en tendens til å vektlegge det som er forskjellig hos *de andre*, mens vi vektlegger likhet hos de vi oppfatter som *oss*. For å beskrive denne konstruerte likheten bruker Gullestad (2002:83-84) begrepet *forestilt likhet*. Fordi kategoriene er konstruerte peker Fuglerud (2007:18) på at «*de tegn som markerer grensen mellom likhet og forskjellighet, ikke er verken naturgitt eller statiske, men er resultatet av diskurser i endring*». Han eksemplifiserer med å påpeke at svensker på begynnelsen av 1900-tallet ble omtalt som en del av det generelle «omstreiferondet». I dag derimot, er de svenske arbeidsinnvandrerne en del av *oss*, mens det er andre som har havnet på den andre siden av forskjellighetsgrensen (Fuglerud 2007:18). Vi ser altså at kategoriene endrer seg selv om posisjonene i dagligtalen oppfattes som faste.

Hvorvidt det finnes norske kjerneverdier, og hvem som eventuelt har makt til å definere disse er et viktig perspektiv fordi det er med på skille de som er på innsiden, *vi*, fra de som er på utsiden av fellesskapet, *dem*. På denne måten kan vi si at et *vi* alltid forutsetter eksistensen og relevansen av andre, som følgelig ikke tilhører *vi*-gruppen. Ulikhet oppstår blant annet ved at verdier og forestillinger favoriserer medlemmer av inngruppen. De gjøres til det *normale*, til målestokken andre sees og vektes i forhold til (Rogstad og Midtbøen 2009:2). Vi plasserer oss selv som et normativt sentrum. Fordi normalitet er et konstruert begrep, vil det endres over tid. Det vil likevel til enhver tid finnes forestillinger om hva som er

normalt. Et avgjørende moment i denne sammenhengen er at normaliteten er en størrelse som sjelden tematiseres, som ikke er bevisst, men som likevel er svært virksom fordi den fungerer som en serie tatt-for-gittheter. Det er taus kunnskap om «hvordan vi gjør det her» (Rogstad og Midtbøen 2009:2).

2.2 (Ledelse av) kulturelt mangfold

Er kong Harald flerkulturell? Med sine utenlandskfødte foreldre inngår kongen i kategorien *norskfødt med innvandrerforeldre* og er altså en del av innvandrerregnskapet til Statistisk sentralbyrå (SSB). Mangfold er et passende ord for å beskrive befolkningssammensetningen i Norge. 1. januar 2015 var Norge bosted for mennesker som gjennom eget eller foreldrenes fødeland hadde bakgrunn fra 222 land og selvstyrte områder (SSB 2015a). Å måle mangfold er vanskelig. SSB har derfor hele 30 små og store kategorier som kan «måle» det utenlandske innslaget i tre generasjoner. Når SSB likevel bare lar de to kategoriene *innvandrere* og *norskfødt med innvandrerforeldre* inngå i innvandringsstatistikken, begrunnes dette med at de øvrige kategoriene har levekår som ligner mer på resten av befolkningen enn på innvandrerne (Andreassen, Dzamarija og Slaastad 2013, Brunborg 2013). Som eksempelet innledningsvis viser, er gruppen med innvandringsbakgrunn svært sammensatt, noe som gjør den lite egnet som analysegruppe uten samtidig å se på hvor innvandrerne kommer fra (Østby 2006)⁴.

Begrepet mangfold tilhører hverdagspråket, og brukes i mange sammenhenger uten at det foreligger klare definisjoner eller begrepsavklaringer. Ifølge Berg og Håpnes (2001) tar begrepet utgangspunkt i at noe er forskjellig, og forskjelligheten blir forstått som noe positivt. I dette perspektivet handler ikke mangfold om at vi er like eller forskjellig, men at vi er *både* like og forskjellig samtidig (Berg et al. 2012:8). Mangfold blir ofte brukt om etnisk mangfold, slik som i denne avhandlingen, men mangfold på arbeidsplassen kan også omhandle kjønn, alder, funksjonshemming eller seksuell orientering (Berg et al. 2012:8).

⁴ SSB har derfor siden 2010 inndelt innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i tre grupper. Gruppe 1 består av land fra Vest-Europa, samt Nord-Amerika, Australia og New Zealand. Gruppe 2 består av EU-land fra Øst-Europa, mens gruppe 3 består av land fra resten av verden. Denne inndelingen erstatter begrepene *vestlig* og *ikke-vestlig* som tidligere ble benyttet.

Bell (2007) skiller mellom overfladiske og mer dyptliggende former for mangfold⁵. Ulikheter på overflaten er lett observerbare og kan for eksempel være etnisitet, alder eller kjønn. Dyptliggende forskjeller går derimot utover enkle gruppekategoriseringer og dreier seg eksempelvis om verdier, holdninger og personlighetstrekk (Sandal 2015:117). Bell skriver videre om hvordan de dyptliggende forskjellene trolig har størst betydning for en gruppes prestasjoner:

Researchers have suggested that although demographic differences may be important, deep-level composition variables can have a stronger influence on team performance (Bell 2007:598).

I den offentlige debatten er det likevel mye oppmerksomhet omkring overfladiske forskjeller, for eksempel om hijab skal tillates i ulike offentlige sammenhenger (Sandal 2015:117).

Mangfoldsledelsens historie starter i USA i 1980-årene under navnet Diversity Management, og anvendes her relativt bredt i forhold til problemstillinger knyttet til kjønn, etnisitet, handikap og seksuell orientering (for eks. Berg et al. 2012:8). Tradisjonelt har mangfoldsledelse i USA hatt fokus på antidiskrimineringsarbeid og likestilling, og blir betraktet som en arv etter den amerikanske borgerrettighetsbevegelsen og borgerrettighetslovgivningen fra 1964 (Dobbin 2009 i Sandal 2015:116). Fra dette utgangspunktet går utviklingen i retning av at fokus rettes mot positive effekter av likestilling, i stedet for kun å fokusere på likhet og rettferdighet. Idéen om at menneskelig forskjellighet ikke er en byrde, men tvert imot en ressurs for organisasjonen får stort gjennomslag i 1990-årene. Ledelse av forskjellighet bør, ifølge konsulentene, utøves ut fra forretningsmessige muligheter. De hevder at mangfoldsledelse vil øke den organisatoriske effektiviteten, og på sikt gjøre etiske hensyn unødvendig på arbeidsmarkedet. Problemer med ulikhet og diskriminering vil dermed løse seg selv (Lauring 2006:56).

Vestergaard (2004:22) påpeker derfor at mangfoldsledelse står med beina i to forskjellige diskurser samtidig. Som en viktig del av integreringsdebatten er mangfoldstenkningen en del av samfunnsdiskursen. Denne diskursen har sitt utgangspunkt i moralske prinsipper om ikke-diskriminering og likestilling, hvor

⁵ Sandals (2015:117) oversettelse. Bell bruker betegnelse «surface-level composition variables» og «deep-level compositions variables» (Bell 2007:596)

virksomhetenes samfunnsansvar står sentralt. Sitt andre bein har mangfoldsledelse plassert i markedsdiskursen, hvor fokus er rettet mot innovasjon og økonomisk gevinst. Han begrunner dette ved å påpeke at feltet er underteoretisert som en konsekvens av at den har sitt opphav i det private næringsliv. Feltet er derfor preget av anekdoter, suksesshistorier, best practice-modeller og håndbøker (Vestergaard 2004:22). Problemet med å trekke på to ulike logikker samtidig er at disse ikke alltid korresponderer og en rekke interessante spørsmål kan ifølge Vestergaard (2004:23) oppstå: Hvis vi finner ut at det ikke er en fordel for virksomheten, skal vi da stoppe og tenke mangfoldig? Kan vi flytte hele argumentasjonen over i samfunnsdiskursen og dermed si at vi ansetter mangfoldig for å utvise sosial ansvarlighet? Hvis vi bare skal bruke de forskjellene som er en forretningsmessig fordel, hva gjør vi da med de svake gruppene? Også Rogstad (2006) stiller seg undrende til påstanden om at mangfold lønner seg blir begrunnet med moral, en påstand som ofte benyttes i foredrag om det flerkulturelle Norge:

Hadde foredragsholderen(e) vært overbevist om at det alltid er økonomisk gunstig med et mangfoldig arbeidsmiljø hadde det vært hensiktsmessig å si akkurat det. Men når lønnsomhet begrunnes med samfunnsansvar er det sannsynlige resultatet at tilhørerne oppfatter budskapet motsatt. [...] Argumenter om moral har først og fremst gjort mange usikre arbeidsgivere sikre – ikke på at det lønner seg å ansette innvandrere, men på det motsatte (Rogstad 2006:66-67).

2.2.1 Perspektiver på mangfoldsledelse

Argumentene for å arbeide med mangfoldsledelse kan være ulike. I litteraturen henvises det i den forbindelse ofte til Thomas og Elys (1996) tre tilnærminger⁶: *diskriminering og rettferdighet, adgang- og legitimitet og læring- og synergi*⁷. Perspektivene har ulike begrunnelser for mangfold og ulik forståelse av likhet og forskjellighet (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:14). Disse perspektivene fungerte som utgangspunkt og inspirasjonskilde da Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2004) gjennomførte en undersøkelse blant 48 danske foregangsbedrifter. Målet med studien var å identifisere hvilke tilnærminger til mangfoldsledelse som finnes i Danmark. Forskerne konkluderte med at de tre

⁶ Thomas og Elys tre perspektiver er utviklet med bakgrunn i de to forskernes omfattende erfaringer og grunnlaget for analysen er derfor ikke systematisk beskrevet (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:22).

⁷ Oversettelsene jeg benytter er hentet fra skandinavisk faglitteratur. Thomas og Ely bruker begrepene *The Discrimination and Fairness Paradigm, The Access and Legitimacy Paradigm, The Learning and Effectiveness Paradigm* (Thomas og Ely 1996)

perspektivene som er dominerende i USA kun delvis eksisterer i en dansk kontekst. Det finnes en del felles karakteristika, men det virker ikke som mangfoldsledelse er en «fast idé» som spres fra et sted til et annet (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:15). I stedet fant de danske forskerne følgende perspektiver på mangfoldsledelse i Danmark: *virksomhetenes sosiale ansvar, kampen om talenter, adgang og legitimitet og synergi og læring*. Som vi ser samsvarer de to siste tilnærmingene med Thomas og Elys (1996) perspektiver. Perspektivet *diskriminering og rettferdighet* er også delvis overlappende med perspektivene *virksomhetenes sosiale ansvar og kampen om talenter*. I den sammenfattende drøftingen i kapittel 7 benytter jeg Thomas og Elys tilnærming, samt Kamp og Hagedorn-Rasmussens perspektiver *virksomhetenes sosiale ansvar og kampen om talenter*. Jeg gir derfor en kort presentasjon av tilnærmingene.

Diskriminering- og rettferdighetsperspektivet

Dette perspektivet har fokus på å skape like muligheter og rettigheter for alle (Thomas og Ely 1996:81). Virksomhetene ønsker mangfoldigheten, men de utnytter den ikke på en måte som gjør at de imøtekommer spesielle behov eller verdsetter spesielle ressurser. Minoritetene tilpasser seg eksisterende normer, tankesett og arbeidsmåte, altså en assimilerende tilnæringsstrategi (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:12). Det kan i forbindelse med *diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet* trekkes frem et mangelperspektiv som ser på etniske minoriteter som svake eller mangelfulle. Det skilles altså mellom majoritet og minoritet hvor de etniske minoritetene ses på som en gruppe som trenger hjelp og støtte. Det kan i mange tilfeller være riktig, men samtidig er ikke dette en ensartet gruppe, og mange har dermed ressurser de ikke får benyttet (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2003:26).

Adgang- og legitimitetsperspektivet

«*Diversity isn't just fair; it make business sense*» (Thomas og Ely 1996:83).

I dette perspektivet aksepteres og verdsettes kulturelle forskjeller. Samfunnet har blitt mer flerkulturelt, og gjennom å ha en mangfoldig arbeidsstyrke argumenteres det for at virksomheten kan få adgang til nye kunder og markeder (Thomas og Ely 1996:83, Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:12). Perspektivet kalles også for ressursperspektivet. I motsetning til det første perspektivet siktes det her mot å

bruke forskjellene hos medarbeiderne til virksomhetens beste. På den positive siden fører dette perspektivet til en verdsettelse av forskjeller. Samtidig kan det føre til en kulturalisering av forskjeller. Medarbeiderne identifiseres med deres kulturelle forskjeller og fastholdes dermed i bestemte posisjoner.

Minoritetsgrupper kan også oppleve at de blir utnyttet av virksomheten for å skaffe adgang til ellers lukkede markeder (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:12).

Læring- og synergiperspektivet

Ved å bringe forskjellige perspektiver sammen er målet at virksomheten skal få skapt og stimulert en kreativ arbeidskultur. Oppmerksomheten er vendt mot de individuelle forskjellene, men virksomhetene satser ikke på en arbeidsdeling som baserer seg på kulturell identitet. Dette perspektivet tar oss i retning av gjensidig integrasjon (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:12). På den ene siden fører dette perspektivet til en helt grunnleggende verdsettelse av forskjellighet helt ned på det individnivå. Perspektivet handler i bunn og grunn om at virksomheten ikke bare skal bruke mangfoldet, men også lære av det. Samtidig betyr det at når alle er forskjellig kan ingen påberope seg et behov for ekstra støtte eller særbehandling, noe som kan innebære at den kollektive bevissthet som setter makt bak kravet om likestilling svekkes (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:12).

Virksomhetenes sosiale ansvar

I dette perspektivet anvendes en retorikk om at forskjellighet er en styrke, og at det derfor bør arbeides for økt mangfold. Forventninger fra samfunnet om at virksomhetene skal bidra til integrering av etniske minoriteter og andre grupper som står svakt i arbeidslivet, ses på som en vesentlig begrunnelse for mangfoldsledelse. Dermed forener mangfoldsledelse det sosialt ansvarlige med en forretningsdiskurs (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:15-16, Vestergaard 2004:22). Dette perspektivet er preget av en oppfatning av minoriteter som svake, og virksomhetene fokuserer på minoritetenes mangler når de utarbeider strategier for å skape mangfold i organisasjonen. Minoritetene skal bedre sine kvalifikasjoner eller ha en mentor for «å komme på likefot». Språk, særlig skriftlighet, og kunnskap om arbeidslivet angis som vesentlige barrierer. De fleste konkrete tiltak retter seg derfor mot minoriteten, ikke mot de øvrige ansatte som

representerer normaliteten. Retorikken omkring mangfold er positiv, men mangfoldsledelse i dette perspektivet handler i stor grad om å skape romslighet og plass til *den andre*. Det uttrykkes eksplisitt eller implisitt en forventning om at minoritetene ikke kan eller ønsker å bidra på like vilkår i organisasjonen, noe som bidrar til å stigmatisere en hel gruppe (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:16).

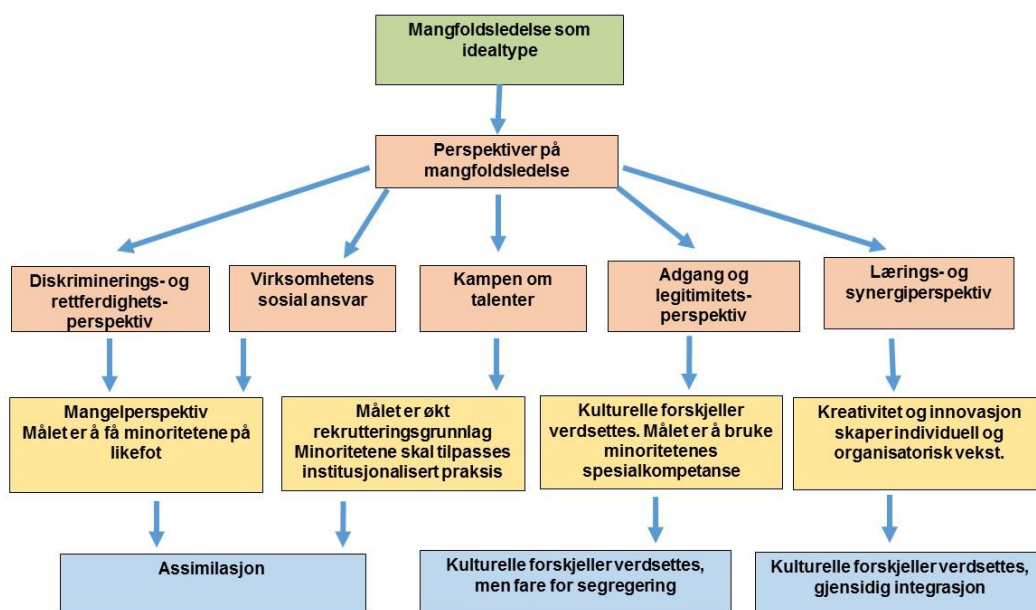
Kampen om talenter

På lang sikt er det særlig vekstevnen i fastlandsøkonomien som bestemmer velferdsutviklingen i Norge, og det er derfor en stor utfordring at mange står utenfor arbeidslivet (Meld. St. 1 (2015-2016), s. 5). Denne bekymringen har lagt grunnlaget for en ny begrunnelse for mangfoldsledelse, nemlig at en bærekraftig utvikling kan sikres ved å anvende alle menneskelige ressurser, også de som i dag står i fare for å bli marginalisert. Blant virksomheter hvor de ansatte har lav eller ingen utdanning synes utfordringen å være om det i det hele tatt er mulig å rekruttere det antall ansatte som trengs, mens det i høyutdanningsgrupper handler om «å vinne de beste talentene» (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:16).

Tiltakene skal sikre at det ikke eksisterer fordommer i virksomhetens ansettelsesprosedyrer, og perspektivet er således beslektet med *diskriminering- og rettferdighetsperspektivet* (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:16). Perspektivet kan bidra til å skape mer heterogene organisasjoner i numerisk forstand.

Tilnærmingen bygger på en forståelse om at alle er grunnleggende like og skal ha samme adgang til arbeidsmarkedet. Det er ikke potensialet i menneskers forskjellighet som er i fokus. Mennesker med en annen bakgrunn enn organisasjonen tradisjonelt har ansett for å være den normale, forventes å tilpasse seg med den institusjonaliserte praksis. Perspektivet innebærer dermed i høy grad et krav om assimilasjon (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:16).

De fem ulike perspektivene på mangfoldsledelse kan oppsummeres slik:



Figur 1: Perspektiver på mangfoldsledelse

Perspektivene som er skissert må ses på som idealtyper, noe som innebærer at de er vanskelig å finne i rene former i arbeidslivet. Virksomhetene har ofte flere begrunnelser for ønsket om økt mangfold, og det er derfor naturlig at flere tilnærminger kan opptre samtidig innenfor samme virksomhet. Den største forskjellen mellom perspektivene er måten man integrerer medarbeiderne på, og måten man anvender mangfoldet på. *Lærings- og synergiperspektivet* er et spørsmål om å bruke mangfoldet til det beste for individet, virksomheten og samfunnet, mens de fire andre perspektivene i stor grad handler om å øke mangfoldet (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004).

Kamp og Hagedorn-Rasmussens (2004:19) forskning konkluderer med at perspektivene *virksomhetenes sosiale ansvar* og *kampen om talenter* dominerer i Danmark, og at mangfoldsledelse her først og fremst fører til assimilasjon. Det har likevel blitt introdusert nye forståelser for forskjellighet, og en rekke tiltak er iverksatt. Dersom tiltakene opprettholdes, vil det på sikt føre til økt heterogenitet på arbeidsmarkedet og på denne måten bedre gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2004:19) ser imidlertid ikke at retorikken om «forskjellighet som styrke» blir omsatt til praksis.

2.2.2 Tidligere forskning – hva vet vi om ledelse av mangfold?

Mens management-litteraturen hevder at mangfold ikke bare er moralsk riktig, men også kan gi forretningsmessige fordeler (Lauring 2005:5), er den empiriske forskningen mer sammensatt. Williams og O`Reilly (1998) har, som tidligere nevnt, foretatt en gjennomgang av 40 års forskning på mangfold i organisasjoner. De har undersøkt hvilken betydningen mangfoldet har for en gruppes prestasjoner. Studien konkluderer med at mangfold både kan ha positive og negative effekter, men at negative effekter er mer sannsynlig dersom det ikke iverksettes tiltak for å motvirke dette.

Mangfold i grupper kan innebære en ressurs ved at deltakerne sannsynligvis innehar et større spekter av erfaringer og kunnskaper enn i en mer homogene grupper (Homan, van Knippenberg, Van Kleef og De Dreu 2007). Funnet korresponderer med Aase og Glasøs (2009:39) forskning som viser at økt mangfold på arbeidsplassen kan øke problemløsningsevnen, kreativiteten og innovasjonsevnen, samt bidra til mer vellykket markedsføring overfor ulike kundegrupper. På den annen side kan kulturelt mangfold også oppleves som utfordrende, og medføre høyere grad av turn over, flere mellommenneskelige konflikter og flere kommunikasjonsproblemer. Lignende funn er gjort i andre studier (for eks. Williams og O`Reilly 1998, Jackson et al. 2003). Forskning viser også at effekten av mangfold er avhengig av mangfoldets type og omfang, så vel som sammensetningen av gruppen eller virksomheten (for eks. Lau og Murnighan 1998, Richard, Barnett, Dwyer, og Chadwick 2004).

I AFFs lederundersøkelse om internasjonalisering har Rønning (2013:378) gjort funn som viser at norske ledere som har et mangfold av nasjonaliteter blant sine underordnede i større grad er kontrollører og ressursforvaltere. Lederne viser de underordnede mindre tillit og bemyndiger og involverer dem i mindre grad. Samtidig markerer lederne tydeligere at de er sjefen. De legger vekt på å skape struktur (oppgaveorientering), og de scorer høyt på transaksjonsledelse.

2.2.3 Et kritisk blikk på mangfoldsledelse

I tradisjonell forskning er kjønn og etnisitet variabler som brukes for å karakterisere individer, for eksempel deres behov, normer, adferd eller plassering i samfunnshierarkiet. Dette har blant annet ført til at vi kan synliggjøre

forskjellsbehandling eller skjevfordeling av privilegier. Samtidig kan en slik kategorisering føre til blindhet for komplekse forskjeller og tilhørighetsforhold:

Man kan med rette overveje hvilken fælles betydning begrebet kvinde har når det anvendes om en 70-årig pensionert brasiliansk lærer, en 14-årig pige fra slummen i New Dehli, en norsk forhenværende statsminister, en sort mor til flere børn i Sydafrika, en ung karrierekvind på Wall street og en lesbisk middelaldrende kunstner fra overklassen i det victorianske England (Alvesson og Due-Billing, 1999:46, egen oversettelse i Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2002:38)

Fra et konstruktivistisk synspunkt er disse kategoriene konstruert. Det problematiske er imidlertid at kategoriene ofte tas for gitt og behandles som objektive fakta, noe som igjen kan medføre stigmatisering og at stereotyper opprettholdes. Identitet som ses på som noe som etableres relasjonelt, altså at vi tilskrives en bestemt identitet i en bestemt kontekst. Identitet er derfor ikke noe entydig, men noe som er mangfoldig og foranderlig (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2002:38).

Mangfoldsledelse oppfordrer organisasjoner til å se mennesker som individer og verdsette deres individuelle forskjeller. Dette kan være med å bidra til at stereotyper oppløses. Mangfoldsledelse har imidlertid blitt kritisert for å individualisere forskjeller i for stor grad. Hvis alle er forskjellig, er det ingen som er forskjellig. Dette kan føre til at diskriminering, og den forskjellsbehandlingen som noen grupper systematisk utsettes for, blir underkommunisert (Ashley 2010 i Drange 2014). Ironisk nok kan fokus på individuelle forskjeller altså bety at oppmerksomhet omkring diskriminering fjernes, og at diskriminering dermed blir et individuelt problem. Den kollektive bevisstheten som setter makt bak kravene svekkes (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:11).

De fleste normative bidragene omkring mangfoldsledelse betrakter organisasjoner som grunnleggende harmoniske. Konflikter kan oppstå, men betraktes som mangel på likevekt. Lederne skal derfor, ved hjelp av god mangfoldsledelse, sørge for at likevekten og harmonien i organisasjonen gjenoppstår. Sosiologisk forskning som har et maktperspektiv, vil derimot se makt som et element som strukturerer organisasjonen og som aldri kan elimineres (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2002:38). Den kritiske litteraturen mener det er mer sannsynlig at mangfoldsledelse vil føre til reproduksjon av eksisterende privilegier og maktreelasjoner enn til forandring. Først og fremst fordi

meritokratiet er et bærende element i mangfoldsledelse (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:10). Diskursen lar lederen være det privilegerte subjekt som har makt til å definere hva som er problematisk, hvilke elementer av forskjelligheten som er en ressurs og hvilke elementer som ikke er velkomne. I forlengelsen av dette kan det hevdes at det skjer en instrumentell bruk av menneskers forskjellighet, hvor målet med mangfoldet er å forbedre resultatet på bunnlinjen (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:10).

Med globalisering og økt migrasjon er det i stigende grad meningsløst å snakke om for eksempel en tysk eller tyrkisk kultur, altså kulturer som heftes til personer eller steder. Det snakkes i stedet om hybride kulturer. Kultur blir således en tolkningsramme, bestemte forståelser og symboler som det trekkes på når dagliglivet skal fortolkes (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2002:40). Visjonene for mangfoldsledelse kan beskrives som «the melting pot» og «the cultural mosaic», altså noe som gir assosiasjoner til pluralisme eller fredelig sameksistens mellom kulturer. Kritikerne hevder imidlertid at organisasjoner til tross for at de består av ulike individer, fungerer som monokulturer som «absorbere» nye medlemmer ved at de nye medlemmene lærer seg de gjeldende normer og forståelsesrammer. Med andre ord assimileres de nye medlemmene inn i den dominerende kultur. (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2002:40).

2.3 Mangfoldsledelse som konsept

Oppskrifter og idéer til hvordan samtidens organisasjoner bør utformes, styres og ledes er typiske trekk ved dagens samfunn (Røvik 2007:16). Ledelseskonseptenes fremkomst baserer seg på at en rekke organisasjoner på et gitt tidspunkt står overfor problemer eller utfordringer som kan knyttes til noen overordnede samfunnsmessige tendenser. Konseptene har derfor en teori som imøtekommer disse utfordringene, og bidrar til organisatorisk vekst og økt konkurransekraft (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2002:18). For å forstå hvordan konsepter oppstår er Brunsson (2006:11) opptatt av forholdet mellom er og bør: «*We hope to bring about agreement between the way things are and the way things ought to be*». Dette *håpet* fører til et ønske om endring, og gjør konsepter salgbare. At konseptene ikke alltid gir ønsket effekt er ikke viktig, det *troen* og *ønsket* om

effekt som er det avgjørende (Brunsson 2006:11). Ifølge Røvik (2007) er det seks felles kjennetegn som karakteriserer slike organisasjonsidéer:

Idéene er mange. Det finnes idéer og oppskrifter for alle deler av organisasjonen, for formelle strukturer, rutiner, prosedyrer, ledelse og så videre (Røvik 2007:16). Sandal (2015:116) peker på at mangfoldsledelse referer til en systematisk tilnærming fra virksomhetens side når det gjelder å rekruttere, beholde og utvikle ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Konseptet kan dermed ses på som en slik type oppskrift for ulike deler av organisasjonen.

Idéene er allestedsværende. De mest populære organisasjonsidéene dukker opp uansett hvilken økonomisk, geografisk eller sosial sfære man befinner seg i. Den fysiske avstanden betyr mindre enn tidligere (Røvik 2007:16-17). Diversity Management er i dag et omfattende amerikansk ledelseskonsept, men også i Europa har mangfoldsledelse fått en stadig mer sentral plass. I Frankrike har det blant annet blitt obligatorisk fag i prestisjefylte business- og ledelsesstudier (Norhei-Hansen 2010:16). Berg med kolleger (2012:7) hevder at mangfoldsledelse nå praktiseres i både små, lokalt forankrede virksomheter og i store, internasjonale konsern som Statoil.

Idéene har en uklar historie. Det kan ofte være vanskelig å datere idéene, altså finne ut når og hvor de er utviklet. Dette til tross for at det i populariserte fremstillinger ofte formidles fortellinger om deres opprinnelse og historie (Røvik 2007:17-18). Mangfoldsledelse har som nevnt bakgrunn med røtter i antidiskriminering og likestillingsarbeid i USA. Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2002:5) peker imidlertid på at mangfoldsledelse i dag sikter mot en bredere forståelse som setter fokus på ressursmulighetene hos ulike mennesker. Utviklingen av mangfoldsledelseskonseptet følger dermed organisasjonsidéenes typiske trekk, hvor vi kan følge noen historiske linjer, men det er vanskelig å si nøyaktig hvor og når konseptet har oppstått.

Idéene er gjennomtrengende. Organisasjonsidéer har en enorm evne til å trenge inn i moderne organisasjoner. Man tiltrekkes idéene dels fordi de er pakket og fremstilt som verktøy som organisasjonen synes å ha nytte av, og dels tvinges man gjennom lov og forskrifter (Røvik 2007:18-19). Forhold knyttet til etnisk og kulturelt mangfold reguleres delvis gjennom diskrimineringslovverket (Likestilling- og diskrimineringsombudet, udatert). Samtidig selges konseptet med en argumentasjon som om at mangfold, i tillegg til vektlegge likestilling og

likebehandling, også gir virksomheten forretningsmessige fordeler hvis den anvendes riktig (Lauring 2005:5).

Idéene er reformutløsende. Organisasjonsidéene har potensiale i seg til å utløse mer og mindre omfattende forandringer i virksomhetene. Populære oppskrifter eller idèer tilbyr ofte organisasjoner løsninger på bestemte problemdefinisjoner (Røvik 2007:19). Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2002:18-19) hevder at forkjemperne for mangfoldsledelseskonseptet har en grunnleggende harmoniorientert forståelse av organisasjoner. Når konflikter oppstår, forstås disse som en del av et system ute av balanse. Målet med mangfoldsledelse, er nettopp å bringe organisasjonen tilbake i likevekt.

Idéene har tvetydige virkninger. Selv om idéene er både gjennomtrengende og reformutløsende, er det betydelig usikkerhet knyttet til hvor effektive de er som verktøy (Røvik 2007:19-20). Det kan være vanskelig å finne en klar og entydig definisjon på hva mangfoldsledelse faktisk er, noe disse eksemplene på mulige definisjoner illustrerer:

Mangfoldsledelse presenteres som en fornyelse av gamle strategier til å bekjempe diskriminering og skape like muligheter. Det er et konsept som fokuserer på individets muligheter og ressurser og som retter oppmerksomheten mot positive muligheter i stedet for å beskjeftige seg med problemer og barrierer (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:8).

Mangfoldsledelse kan defineres som en organisasjons evne til å romme og dra nytte av menneskelige forskjeller (Vestergaard 2004:22).

Mangfoldsledelse refereres til som en systematisk tilnærming fra virksomhetens side når det gjelder å rekruttere, beholde og utvikle ansatte med ulik kulturell bakgrunn og sørge for et godt arbeidsmiljø (Sandal 2015:116).

Som vi ser peker definisjonene i noe ulik retning, selv om de også har fellestrekk. De upresise definisjonene gjør det er vanskelig å si hva mangfoldsledelse faktisk innebærer i praksis, noe jeg vil diskutere nærmere i kapittel 7.

2.4 Hofstedes kulturdimensjoner

Aase og Glasø (2009:39) understreker at behovet for flerkulturell kompetanse blir stadig viktigere i årene fremover. En vanlig definisjon av flerkulturell kompetanse er «*evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturbakgrunn*» (Bøhn og Dypedahl 2009:152). Videre pekes det på

betydningen av kulturkunnskap og evne til å forstå egne og andres kulturelle referanserammer, samt ha en åpen, nysgjerrig og respektfull holdning overfor andres verdier og mentale fleksibilitet (Dahl 2013:177). For å forstå kulturelle forskjeller og referanserammer, kan Hofstedes fire kulturdimensjoner være nyttige. I ettertid er det lagt til en femte dimensjon, men denne anvendes ikke i denne studien⁸. Selv om kulturdimensjonene i teorien er fire klart adskilte dimensjoner, vil de i praksis gli over i hverandre, noe informantenes uttalelser også gjenspeiler. Hovedprinsippet i teorien om nasjonale kulturer kaller Hofstede for mental programmering. Denne programmeringen kan forstås som mønstre for hvordan vi tenker, føler og handler. Kildene til våre mentale programmer ligger i det sosiale miljøet og erfaringer vi har skaffet oss gjennom livet, først innenfor familien, senere i skole, arbeidsliv eller samfunnet generelt (Hofstede 1993:18) Med dette utgangspunktet kan kultur forstås som «den kollektive mentale programmeringen av sinnet som atskiller medlemmene av en gruppe eller kategori av mennesker fra en annen» (Hofstede 1993:19). Eksempelvis vil en indisk ingeniør som arbeider for Statoil både tilhøre en nasjonal kultur, en profesjonskultur og en organisasjonskultur. Medlemskap i ulike kulturer danner grunnlaget for identitet og tilhørighet.

2.4.1 Maktdistanse

Maktdistanse kan defineres som «den utstrekning i hvilken de svake medlemmene av institusjoner og organisasjoner i et land forventer og godtar at makten er ulikt fordelt» (Hofstede 1993:41). I land med høy maktdistanse er ulikhet mellom mennesker forventet og ønsket. I arbeidslivet ses den ideelle sjefen på som en menneskekjærlig autokrat eller gudfar. Bare den overordnede kan ta initiativ til kontakt, og de underordnede forventer å bli fortalt hva de skal gjøre (Hofstede 1993:50). Eksempler på land med høy maktdistanse kan være Filippinene, Malaysia eller arabiske land (Hofstede 1993:40). Land med lav maktdistanse har som grunnholdning at ulikheter ikke er ønsket, og at disse må utjevnes. Her er den ideelle sjefen en ressursrik demokrat, og den underordnede forventer å kunne medvirke rundt spørsmål knyttet til sin egen arbeidssituasjon.

⁸ En kort presentasjon av kulturdimensjonene, samt en begrunnelse for de valg som er foretatt ble gjort i kapittel 1.2.

Norge, og de øvrige nordiske landene, blir sett på som land med lav maktdistanse (Hofstede 1993:40,50). Når arbeidstakere fra land med høy maktdistanse skal arbeide i Norge, kan dette medføre utfordringer. Norske ledere kan oppleve at ansatte fra kulturer med høy maktdistanse i liten grad sier ifra dersom de er misfornøyde eller de får oppgaver de ikke mestrer. I mange kulturer er det høfligere å komme med hvite løgner enn å ta opp problemene med sjefen. Samtidig kan norske ledere, som er opptatt av å delegere oppgaver og myndighet til sine ansatte, bli oppfattet som svake og inkompetente av medarbeidere fra land med høy maktdistanse (Aase og Glasø 2009:43).

2.4.2 Individualisme og kollektivism

Hofstedes andre dimensjon handler om hvorvidt en kultur er individualistisk eller kollektivistisk orientert. *Individualisme* defineres som «samfunn hvor båndene mellom enkeltmennesker er løse – det forventes at alle skal passe på seg selv og sin nærmeste familie» (Hofstede 1993:65). I individualistiske kulturer er det å si sin mening et tegn på at man er en ærlig og oppriktig person. Overtredelser medfører skyld og tap av selvrespekt. Kommunikasjonen i individualistiske kulturer er kontekstfrie, og taushet blir ofte oppfattet som unormalt når mennesker er sammen i gruppe (Hofstede 1993:80). På motsatt side finner vi *kollektivism* som kan forstås som «samfunn hvor mennesker fra fødselen av innlemmes i sterke egenrepper med stort samhold, som fortsetter å beskytte sine medlemmer så lenge de lever mot å få uforbeholden lojalitet tilbake» (Hofstede 1993:65). I kollektivistiske samfunn er det viktig at harmonien opprettholdes og direkte konfrontasjoner bør derfor unngås. Overtredelse vil medføre skam og tap av ansikt for seg selv og gruppen sin. Kommunikasjon er i stor grad kontekstbundet, noe som medfører at mye av det som må sies eksplisitt i mer individuelle kulturer vil være selvinnsende i kollektivistiske kulturer (Hofstede 1993:80). Å gi direkte tilbakemelding på en person som menneske eller hans arbeidsinnsats, for eksempel i en medarbeidersamtale, vil kunne bryte med harmonien og oppleves som en uakseptabel ydmykelse (Hofstede 1993:79).

2.4.3 Feminine og maskuline kulturer

Den tredje kulturdimensjonen dreier seg om hvorvidt kulturer tenderer til å være feminine eller maskuline. Med *maskulinitet* forstås:

...samfunn hvor de sosiale kjønnsroller er klart forskjellige (menn forventes å være selvhevdende, harde og opptatt av materiell suksess, mens kvinner forventes å være mer beskjedne, myke og opptatt av livskvalitet) (Hofstede 1993:97).

I maskuline kulturer skal ledere være besluttomme og selvhevdende. Det legges vekt på prestasjoner og konkurranse mellom kolleger. Konflikter løses gjennom kamp. Eksempler på maskuline kulturer er Japan, Italia og Østerrike (Hofstede 1993:99) Motsatt har vi *feminine* samfunn som defineres som «*samfunn hvor de sosiale kjønnsrollene overlapper hverandre (både menn og kvinner forventes å være beskjedne, myke og opptatt av livskvalitet)*» (Hofstede 1993:97). Norge var sammen med Sverige den mest feminine kulturen i Hofstedes undersøkelse (Hofstede 1993:99). Feminine kulturer legger vekt på solidaritet og kvalitet. Konflikter løses gjennom kompromiss og forhandling (Hofstede 1993:111). Norsk ledelse er i stor grad tuftet på en partnerskapstankegang hvor de ansatte gis stor tillit og autonomi (Espedal, Gooderham, Rønning og Stenaker 2009:122). Den norske lederstilen kan dermed fremstå som vag og passiv for utenlandske arbeidere som er vant til en mer styrende og autoritær lederstil. Norske ledere kan på sin side bli usikre på hvor mye autonomi de skal gi og forvente av sine ansatte. Ansatte fra Øst-Europa, Sørøst-Asia og Midtøsten svarer oftere enn andre at god ledelse kjennetegnes ved at lederen overlater minst mulig beslutningsansvar til sine medarbeidere (Sandal et. al 2013:31).

2.4.4 Usikkerhetsunnvikelse

Den fjerde kulturdimensjonen, *usikkerhetsunnvikelse*, blir definert som «*den utstrekning i hvilken medlemmene av en kultur føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner*» (Hofstede1993:127). I kulturer med sterk usikkerhetsunnvikelse føles den usikkerhet som følger med livet som en konstant trussel og er noe som bør bekjempes. Land med høy grad av usikkerhetsunnvikelse har mange regler og formaliseringer i arbeidslivet. Dette innebærer likevel ikke at reglene nødvendigvis følges. De ansatte har et følelsesmessig behov for å være travle og har en indre motivasjon til å arbeide

hardt. Motivasjon vil i stor grad være knyttet til behovet for sikkerhet og anseelse, eller for tilhørighet til kolleger og arbeidsplass (Hofstede 1993:139). Eksempler på land med høy usikkerhetsunnvikelse er Hellas, Portugal og Guatemala (Hofstede 1993:128). I land med lav usikkerhetsunnvikelse derimot utvikler praksis seg gjennom allmenn skikk og sosial kontroll i stedet for regler (Hofstede 1993:136). I arbeidslivet er det en vanlig oppfatning at de ansatte jobber hardt når det er behov for det. Det er stor toleranse for tvetydighet og kaos, og de ansatte vil være bedre til å finne opp enn til å implementere. De ansatte motiveres av behovet for prestasjoner og anseelse eller behovet for tilhørighet (Hofstede 1993:139). Norge befinner seg i nedre del av midtsjiktet i Hofstedes rangering og har en relativ lav grad av usikkerhetsunnvikelse (Hofstede 1993:128). Det ulike forholdet til regler kan være utfordrende når mennesker fra kulturer med ulik grad av usikkerhetsunnvikelse skal arbeide sammen, da det lett kan skape frustrasjon hvis regler og rutiner ikke blir fulgt. Sandal med kolleger (2013:20) påpeker at den tradisjonelle norske lederstilen⁹ kan føre til at ansatte med utenlandsk bakgrunn kan oppleve at de ikke får tilstrekkelig forståelse for krav og forventninger på arbeidsplassen.

2.4.5 Et kritisk blikk på Hofstedes teori

Til tross for at Hofstedes arbeid med kulturanalyser er mye anvendt på flere fagfelt, og har sørget for verdifull innsikt både for akademikere og praktikere, er hans arbeid omdiskutert og til dels kraftig kritisert (Jones 2007:1). Den mest utbredte kritikken av Hofstede dreier seg om antagelsen om at en nasjonal gruppe er homogen. De fleste nasjoner består av ulike etniske grupper, noe som gjør at nasjoner ikke er passende enheter når vi analyserer kulturer, da disse ikke er bundet av landegrensler (Jones 2007:5, McSweeney 2002). Nyere forskning viser tvert imot at kultur «*is in fact fragmented across group and national lines*» (Jones 2007:5). Mange bedrift- og organisasjonskulturer kan skape andre skillelinjer enn nasjonale kulturer. Hofstede kritiseres for at han kun har undersøkt i ett firma, og at han derfor ikke kan si noe om landets kultur generelt (Graves 1986:14-15 og Søndergaard 1994:449 i Jones 2007:5). Signorini, Wiesemes og Murphy

⁹ Den norske lederstilen er preget av ekstremt lav maktavstand og ekstrem femininitet. Norsk ledelse er kjennetegnet av samarbeid, partnerskap og tillit (Espedal et al. 2009:122)

(2009:253) understreker at det er inkonsistens mellom Hofstedes kategorier, og han kritiseres for en overforenkling av kulturforskjeller.

Hofstedes kulturbegrepsforståelse kan oppfattes som noe utdatert. Det tradisjonelle og mer statiske kulturbegrepet har etter hvert blitt erstattet av en mer kompleks og dynamisk kulturforståelse (Signorini et. al 2009:262). Hofstedes undersøkelser ble foretatt på 60- og 70-tallet. Siden den gang har globalisering bidratt til store endringer. Dimensjonene som dreier seg om feminine og maskuline kulturer, samt dimensjonen som omhandler usikkerhetsunnvikelse, kan ha vært preget av tidsperioden som undersøkelsen ble gjennomført. Som et resultat av den manglende politiske stabiliteten, er ikke sosialistiske land eller land fra den tredje verden representert i undersøkelsen (Jones 2007:5).

Hofstedes kvantitative metode med bruk av spørreskjema er et lite egnet instrument for måling og vurdering av kulturelle forskjeller (Jones 2007:5). Spørreskjemaer risikerer også å projisere forskerens egne verdier på dem han skal måle (Dahl 2013).

2.5 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg presentert de fire hovedteoretiske tilnærmingene som denne masteravhandlingen hviler på. Disse tilnærmingene, og sentrale begreper knyttet til disse, vil på ulike måter være gode verktøy når jeg videre diskuterer de funn jeg har gjort i den empiriske undersøkelsen. Hofstedes kulturdimensjoner er sentrale når kulturelle forskjeller skal beskrives og forstås. Begrepet mangfoldsledelse, kan defineres på ulike måter og omfatter mange ulike aspekter. I denne studien knyttes begrepet først og fremst til førstelinjelederens rolle. De ulike perspektiver på mangfoldsledelse som er presentert, samt innsikter fra konseptteorien, brukes for å sette studien inn i en større sammenheng. Det er likevel den postkoloniale teorien, da særlig med vekt på Gullestads bidrag, som danner det viktigste utgangspunktet for mine tolkninger.

3.0 Forskningsdesign og metode

3.1 Valg av forskningsdesign og metode

For å undersøke hvorvidt kulturelle forskjeller i medarbeidergruppen fører til endret lederskap, har jeg valgt et kvalitativt design på studien. Kvalitativ metode bygger på noen grunnleggende filosofiske antagelser eller forutsetninger¹⁰. En av disse er den ontologiske forutsetningen om at det finnes mange virkeligheter (Nilssen 2012:25). I denne oppgaven er jeg opptatt av ledernes virkelighet.

Forskningsspørsmålene er ment å belyse ledernes *opplevelser* av om, og eventuelt hvordan, etnisk og kulturelt mangfold blant medarbeiderne påvirker deres lederrolle. Etter min oppfatning er det gjennom intervjuer jeg best vil få tak i ledernes erfaringer og refleksjoner. Ifølge Merriam (2009:5) er kvalitative forskere interessert i «*understanding how people interpret their experiences, how they construct their worlds, and what meaning they attribute to their experiences*». Begrenset forhåndskunnskap om emnet, og en kompleks problemstilling er andre faktorer som gjør intervjuet til en velegnet datainnsamlingsmetode for min studie (Liamputtong 2009:61).

En styrke ved intervjuet som metode, er at det gir anledning til å gå i dybden. Som forsker kan jeg oppklare uklarheter og tvetydigheter med en gang, noe jeg forsøkte å gjøre under intervjuene. Jeg ba informantene utdype eller forklare sine synspunkter nærmere om noe var uklart, og stilte oppfølgingsspørsmål der det var naturlig. Jeg tilstrebet å stille åpne spørsmål slik at informantene fikk uttrykke seg med egne ord og trekke frem momenter de selv oppfattet som relevante, for å få et mer presist bilde av deres erfaringsverden. Disse mulighetene ville jeg ikke hatt med et kvantitativt design. Liamputtong (2009:61) peker nettopp på informantenes påvirkningsmulighet som en styrke ved intervjuet som metode. Intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte. Strukturingsgraden bør henge sammen med hva vi ønsker å finne ut, samt tid og ressurser som er til rådighet. For å få best mulig data ble det for meg naturlig å velge et semistrukturert intervju. Ettersom jeg ønsket at informantene i størst mulig grad skulle snakke fritt, fikk ikke alle informanter samtlige av de

¹⁰ For nærmere beskrivelse av de grunnleggende filosofiske antakelsene og forutsetningene, se Nilssen (2012:25-28)

forhåndsfastsatte spørsmålene. Ofte ble temaene berørt i tilstrekkelig grad i informantenes egne beskrivelser, og det var da ikke naturlig å bruke de planlagte spørsmålene. Rekkefølgen på spørsmålene varierte også. Jeg benyttet meg dermed av fleksibiliteten som den delvis strukturerte intervjuformen åpner for (Merriam 2009:89). Som en konsekvens av dette erfarte jeg av og til at informantene trakk frem temaer før jeg fikk stilt de planlagte spørsmålene, samtidig som de ved andre anledninger trakk frem momenter jeg ikke hadde forberedt meg på. På denne måten påvirket informantene intervjuene.

3.2 Valg av informanter

I kvalitative studier hvor få enheter undersøkes, må utvalget av informanter være hensiktsmessig, altså bestå av informasjonsrike personer. «*The logic and power of purposeful sampling lie in selecting information-rich cases for study in depth*» (Patton 2002:230). Informantene består av ni avdelingsledere¹¹ fra syv ulike sykehjem i to kommuner. Oppgaven har et lederperspektiv. Det var derfor naturlig for meg å intervju avdelingsledere. For å finne informasjonsrike informanter, satte jeg som kriterier for deltakelse at informanten må ha erfaring med å lede både ansatte med etnisk norsk bakgrunn og ansatte med en annen kulturbakgrunn, samt ha vært leder i minst to år og ha personalansvar.

Førstelinjelederens kjernekompetanse er å oversette overordnede planer og strategier til konkrete utfordringer og arbeidsoppgaver i den operative arbeidshverdagen (Gjøsæter 2009:8). Litteraturen beskriver ofte mangfoldsledelse som en strategi på overordnet og strategisk nivå. Samtidig påpeker Sandal (2015:126) at «*muligheten til å lykkes med satsingen i stor grad bero[r] på den enkelte leders praksis og prioriteringer*». Som beskrevet i introduksjonen har flere norske studier av mangfoldsledelse hatt et strategisk perspektiv og sett på virksomheter som helhet. Jeg synes derfor det er interessant å ta et noe annet perspektiv, ved å se på mangfoldsledelse fra førstelinjelederens ståsted. Etter min vurdering tilsier førstlinjeledernes sentrale posisjon at deres erfaringer og refleksjoner kan gi nyttig innsikt for å forstå ledelse av flerkulturelle grupper. Nærmere beskrivelse av informantene blir gitt i kapittel 3.6.

¹¹ Jeg har i denne oppgaven valgt å bruke begrepet avdelingsleder. Informantene selv vekslet mellom avdelingsleder og avdelingssykepleier som to synonyme begreper.

Jeg kontaktet etatsleder for omsorgssentrene i Fiskeby kommune¹² for å undersøke om kommunen kunne være aktuell å anvende i denne studien. Etatslederen var interessert, og mente at Fiskeby kommune hadde tilstrekkelig med ansatte som oppfylte mine kriterier. Hun ba meg kontakte lederen for FoU-senteret (Forskning og Utvikling) for sykehjem i fylket. I samarbeid med henne ble det sendt en forespørsel til virksomhetslederne i Fiskeby, som igjen kontaktet sine avdelingsledere. Jeg fikk positiv respons fra tre avdelingsledere ved tre ulike sykehjem som oppfylte kriteriene, og som ønsket å delta i studien. Fordi det i kvalitative studier er viktig med informasjonsrike informanter, valgte jeg i tillegg å utvide utvalget underveis i prosessen. Jeg benyttet meg av den fleksibiliteten kvalitativ metode åpner for, og utvalgsstrategien som Patton (2002:240) omtaler som «*opportunistic or emergent sampling*». Hensikten med denne utvalgsstrategien er «*following new leads during fieldwork; taking advantage of the unexpected; flexibility*» (Patton 2002:244). På bakgrunn av konkrete tips i intervjuene, saker i media¹³ og egne refleksjoner etter de første intervjuene, vurderte jeg det som hensiktsmessig å finne informanter i Oslo. Oslo har lenge hatt en høyere andel innvandrere enn resten av landet (SSB 2015b). Problemstillinger knyttet til flerkulturalitet er derfor mer utbredt, og erfaringen på området bredere. Forskjellene mellom de to undersøkelseskommunene beskrives nærmere i kapittel 3.6 og kapittel 6.3.

I Oslo ble henvendelse sendt direkte til avdelingsledere ved ulike sykehjem med kopi til virksomhetsleder. I henvendelsen ble studien beskrevet og kriteriene for deltakelse presentert. Av de som oppfylte mine kriterier, valgte jeg å gjennomføre intervjuer med seks avdelingsledere ved fire sykehjem i Oslo kommune.

¹² Fiktivt navn. For nærmere beskrivelse av de vurderinger som er gjort i forbindelse med anonymisering, se kapittel 3.3. om forskningsetikk.

¹³ I januar 2015 var det en offentlig debatt knyttet til språkproblemer i helsevesenet. NRK hadde i samarbeid med Norsk Sykepleierforbund gjennomført en undersøkelse som viste at 90 % av respondentene mente det var språkproblemer i helsevesenet. Sykehjemsetaten i Oslo opplyste at de siden 2009 har gitt over 400 ansatte ekstra norskundervisning (Strand og Reuterdaahl 2015). Likestillings- og diskrimineringsombudet hevdet på sin side at Oslo kommune ikke kan dokumentere behovet, og dermed opptrer diskriminerende når de krever norskkurs for ansatte (Strand 2015).

3.3 Forskningsetikk

Postholm (2010:142) poengterer at adekvat forskning og etiske prinsipper går hånd i hånd gjennom hele forskningsforløpet, altså fra forberedelsesfasen til datainnsamlingen og helt frem til den ferdige rapporten foreligger. Et kvalitativt forskningsarbeid kjennetegnes nettopp av et nært forhold mellom forsker og forskningsdeltakere, noe som stiller store krav til etiske vurderinger under hele prosessen. Det er tre grunnleggende krav som danner utgangspunktet for forskningsetikken i Norge i dag: informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt (Jacobsen 2015:47).

Dette prosjektet er formelt godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (vedlegg 1). Med dette følger NSDs retningslinjer om anonymitet, informasjon og samtykke. Jeg har derfor valgt å gi informantene fiktive navn, og jeg oppgir ikke hvilken virksomhet de tilhører. Videre har jeg valgt å anonymisere Fiskeby, men ikke Oslo. Som tidligere nevnt, og kapittel 3.6 vil vise, skiller Oslo seg fra alle andre norske byer når det gjelder innvandring. Byen er derfor en interessant undersøkelseskommune. Samtidig vil dette bidra til at Oslo i praksis er vanskelig å anonymisere. Dersom jeg skulle ha anonymisert Oslo på en troverdig måte måtte jeg ha utelatt en del informasjon, noe som ville ført til at det hadde vært sider ved funnene som det hadde blitt vanskelig å belyse. På grunn av Oslos størrelse, hvor Sykehjemsetaten består av cirka 3800 årsverk (Oslo kommune, i.d.), vurderer jeg at mine informanternes anonymitet likevel har blitt tilstrekkelig ivarettatt.

Informantene som sa seg villig til å delta i undersøkelsen ble kontaktet per telefon eller e-post. Det ble også sendt ut skriftlig informasjon om studien hvor hensikten med undersøkelsen ble beskrevet, hvordan den skulle gjennomføres og hvordan data skulle brukes (vedlegg 2). Informantene ble gjort oppmerksomme på at det var frivillig å delta i studien, og at de når som helst kunne trekke seg dersom de ønsket. Denne informasjon ble gjentatt muntlig som en innledning til intervjuet. Intervjuspørsmålene berørte i liten grad private forhold for den enkelte informant. Samtidig kan temaet (etniske og kulturelle forskjeller) oppleves som sensitivt, noe jeg også fikk indikasjoner på i mitt forberedende intervju¹⁴:

¹⁴ For nærmere beskrivelse av dette forberedende intervjuet, se kapittel 3.4 om intervjuguide.

Hun [daværende fylkesleder] og jeg opplevde vel at folk synes det var innmari skummelt å snakke om det, folk ble litt sånn, at de var redde for å adressere en del problemer rett og slett fordi man ikke vil oppfattes som rasister (Koordinator for flerkulturell sykepleie, Oslo).

I studien kan holdninger informantene opplever som ganske private, komme til uttrykk. Jeg har tilstrebet å gjengi informasjonen fra intervjuene så korrekt som mulig, samtidig som informantenes rett til privatliv ivaretas. Som Jacobsen (2015:49) påpeker oppstår faren for brudd på privatlivets fred først og fremst når det er mulig for utenforstående å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet, noe jeg har tatt hensyn til i mine vurderinger knyttet til anonymitet. Utfordringene med å forske på et sensitivt tema omtales nærmere i kapittel 3.7 når validiteten vurderes.

3.4 Intervjuguide

Jeg hadde liten forhåndskunnskap om emnet og feltet som skulle undersøkes. Innledningsvis kontaktet jeg derfor Norsk Sykepleierforbund. De henviste meg videre til koordinatoren for Forum for flerkulturell sykepleie i Oslo, som anses som en ressursperson på området. Et møte med henne ga verdifull informasjon om deres arbeid og erfaringer med temaet siden begynnelsen av 2000-tallet. Det var nyttig bakgrunnsinformasjon som, sammen med litteraturen, dannet grunnlaget for min intervjuguide. Intervjuguiden kan deles i fire hovedområder: bakgrunnsinformasjon, lederrollen, tilrettelegging/tiltak og kompetanse (vedlegg 3). Den bygger på et sett med spørsmål som søker å gi svar på forskningsspørsmålene og hovedproblemstillingen. Intervjuguiden ble korrigert underveis mellom intervjuene. Spørsmålet om hvilke tiltak lederne benyttet, ble i liten grad besvart i mine første intervjuer. Det ble derfor viktig å finne ut hvorvidt lederne hadde noen bevisste strategier, eller om måten de forholdt seg til for eksempel språkutfordringer hadde et mer tilfeldig preg. Intervjuguiden og valg av informanter ble derfor justert. Det ble gjennomført to prøveintervjuer under utarbeidelsen av intervjuguiden, som ikke inngår i datamaterialet. Selve intervjuguiden ble ikke sendt ut til informantene på forhånd, men oppgavens tema og innhold var gjort kjent gjennom et informasjonsbrev (vedlegg 2).

3.5 Gjennomføring og bearbeiding av intervjuene

Intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2014 - februar 2015. De varte mellom 25-80 minutter. Intervjuene ble av praktiske årsaker gjennomført på informantenes arbeidssted, altså i deres naturlige kontekst. Det ble gjort lydopptak av alle intervjuene, etter samtykke fra informantene. Samtlige intervjuer er transkribert ordrett og i sin helhet. Transkripsjonene danner grunnlaget for kategorisering og analyse av materialet. Det ble notert underveis og utarbeidet feltnotater i etterkant av hvert intervju.

Den epistemologiske forutsetningen som kvalitativ forskning bygger på handler om at kunnskap blir konstruert i møtet mellom forsker og forskningsdeltaker¹⁵. Kvaliteten på datamaterialet i kvalitativ forskning beror i stor grad på forskerens evne til å etablere kontakt, skape en atmosfære av tillit og utvikle gode relasjoner (Nilssen 2012:30). Jeg opplevde stemningen som god under alle intervjuene, og informantene delte villig av sine erfaringer. Hverdagen ved sykehjemmene fremstod som hektisk, noe også avbrytelser under flere av intervjuene vitnet om. Avbrytelsene var korte, og hadde etter min vurdering liten eller ingen innvirkning på intervjuet. Ved en anledning opplevde jeg at interessant informasjon dukket opp når diktafonen var skrudd av. Det er vanskelig å si hva årsaken er, men det kan ha sammenheng med at situasjonen ble mer uformell og samtalepreget. En annen mulig forklaring er at informanten gjennom intervjuet hadde bygget opp sin tillit til meg som forsker, noe som kan gi seg utslag i slike «dørhåndtaksbekjennelser».

I intervjusituasjonene forsøkte jeg å stille åpne spørsmål og la informantene snakke fritt, lytte og være til stede i intervjuet, noe som jeg mener har bidratt til å gi meg gode og pålitelige kvalitative data. Samtidig er intervjuteknikk et håndverk som i stor grad læres gjennom praksis. I mine første intervjuer erfarte jeg at enkelte av spørsmålene var ledende, og ved et par anledninger stilte jeg flere spørsmål i ett, noe det advares mot (Merriam 2009:99). Dette har jeg tatt hensyn til i analysearbeidet i etterkant av intervjuene.

Kvale og Brinkmann (2009:282-284) peker på at ordrette transkripsjoner av talespråk kan være vanskelig å forstå når de blir presentert skriftlig. Det samme

¹⁵ Innledningsvis i dette kapittelet blir det vist til noen grunnleggende filosofiske antagelser eller forutsetninger som all kvalitativ forskning bygger på. Den epistemologiske forutsetningen er en av disse.

kan være tilfellet for lokale dialekter. De anbefaler derfor at det brukes en lett leselig skriftform i den endelige rapporten. Jeg har fulgt dette rådet i sitatene som presenteres i de påfølgende kapitlene. Der det har vært nødvendig har jeg foretatt en komprimering av sitatene. I dette arbeidet har jeg hele tiden vært bevisst den etiske dimensjonen, og etter beste evne vært påpasselig med at sitater ikke tas ut av sin opprinnelige sammenheng. Alle intervjuene ble foretatt på norsk. Tre av mine informanter har et annet morsmål, men alle har etter min vurdering gode norskferdigheter. Ved et par anledninger oppstod det likevel mindre språklige misforståelser. I sitatene som brukes i oppgaven har jeg korrigert noen grammatikalske feil. Etter min vurdering har det ingen innholdsmessig betydning, og må kunne sidestilles med korrigerende av dialekt.

3.6 Presentasjon av undersøkelseskommunene og informantene

Ved inngangen til 2015 var 32 % av befolkningen i Oslo innvandrere eller norskfødte med innvandrerforeldre, og byen har dermed landets klart største innvandrerbefolkning. På landsbasis hadde 15,6 % av landets befolkning innvandrerbakgrunn ved inngangen til 2015¹⁶. Dette betyr at omtrent en fjerdedel av alle innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i Norge bor i Oslo (SSB 2015a). I Oslo er forskjellene mellom bydelene store, men alle bydeler har en høyere innvandrerbefolkning enn landsgjennomsnittet. I bydelene Stovner, Alna og Søndre Nordstrand har over halvparten av befolkningen innvandrerbakgrunn, mens bydeler som Nordstrand, Østre- og Vestre Aker og Ulleren har en innvandrerbefolkning som utgjør i underkant av 20 % av den totale befolkningen (Oslo kommune 2014). Oslo har også relativt mange innvandrere med lang botid sammenlignet med resten av landet (SSB 2015c).

I 2007 overtok Sykehjemsetaten bydelenes ansvar med å drive kommunale sykehjem, samt følge opp de private sykehjemmene. Sykehjemsetaten er i dag landets største drifter av sykehjem, og Oslo kommunes nest største etat med sine omtrent 3800 årsverk¹⁷ (Oslo kommune, i.d.).

Oslo kommunes historie gjør byen interessant som undersøkelseskommune. I tillegg til at innvandrerbefolkningen utgjør en stor

¹⁶ Til sammenligning utgjør innvandrerbefolkningen i Bergen 16,2%, mens den i Trondheim utgjør 13,3%. Drammen har Norges nest største innvandrerbefolkning (27%) (SSB).

¹⁷ Av disse er 47 årsverk administrasjon.

andel av den totale befolkningen, har byen hatt en større innvandrersandel lenger. Hovedregelen om at lenger botid gir bedre integrering (Integrerings- og mangfoldsdirektoratet 2008), gjør det interessant å se på om de kulturelle forskjellene oppleves annerledes her enn i Fiskeby. Seks av informantene i studien arbeider til daglig i Oslo kommune ved fire ulike sykehjem. To av sykehjemmene er private, mens to er kommunale. Som tidligere nevnt er det store variasjoner mellom bydelene når det gjelder andelen av befolkningen med innvandringsbakgrunn. De fire sykehjemmene hører hjemme i fire ulike bydeler. Utvalget speiler de interne forskjellene i Oslo, ved at bydeler i begge ender av skalaen, samt midtsjiktet, er representert.

Fiskeby kommune er en middels stor norsk by i Østlandsområdet. Byen har en innvandrerbefolkning omtrent lik landsgjennomsnittet. De fleste innvandrerne i Fiskeby har kommet de siste tjue årene. I 1995 var drøyt 3 % av befolkningen i Fiskeby innvandrere. I denne tjueårsperioden har i tillegg andelen ikke-vestlige¹⁸ innvandrere økt vesentlig i kommunen. Fiskeby har en noe høyere arbeidsledighet blant innvandrere enn landet for øvrig. I kommunens *Plan for mangfold og integrering*¹⁹ er det en målsetting for Fiskeby kommune at flere innvandrere skal i arbeid eller utdanning.

Informantene fra Oslo kommune har fått de fiktive navnene Margrethe, Monica, Marthe, Mina, Maria og Maryam²⁰. Alle er utdannet sykepleiere med videreutdanning innenfor ledelse. Fire av dem har i tillegg annen høyere utdanning. Informantene leder avdelinger med 14-21 årsverk. Alle avdelingene har mange ansatte med annen kulturell bakgrunn. Informantene har 3-17 års erfaring som ledere, seks av informantene har 5-10 år med ledererfaring. Mina, Maria og Maryam kommer opprinnelig fra land utenfor Europa og har dermed selv en annen kulturbakgrunn.

Tre av informantene i undersøkelsen arbeider til daglig i Fiskeby kommune, ved tre ulike sykehjem. Informantene har fått fiktive navn Liv, Laila og Line. Alle er utdannet sykepleiere, kun Line har formell lederutdanning. Liv

¹⁸ Begrepet ikke-vestlig ble tidligere brukt av SSB. SSBs inndeling er i dag erstattet av nye gruppeinndelinger. Se kapittel begrepsavklaringer i kapittel 2.2.

¹⁹ Utelatt i litteraturliste på grunn av anonymitetshensyn.

²⁰ Jeg har valgt å presentere informantene gruppevis for bedre å ivareta den enkelte informants anonymitet. Etter min oppfatning er mer spesifikk informasjon knyttet til enkeltpersoner ikke nødvendig for å belyse oppgavens problemstilling.

og Laila har andre former for videreutdanning. Alle deltar på kommunens lederutviklingsprogram. Informantene har 7-20 års erfaring som ledere, og leder avdelinger på 11-23 årsverk. Andelen ansatte med annen kulturell bakgrunn er lavere i Fiskeby, særlig gjelder dette for Line som leder en avdeling der kun tre av de faste ansatte har annen kulturbakgrunn.

3.7 Validitet og reliabilitet

I enhver forskning må forskeren vurdere studiens kvalitet ved å se på forskningens reliabilitet og validitet. Innenfor kvalitativ forskning sier reliabilitet noe om forskningens pålitelighet, mens validiteten sier noe om forskningens gyldighet. For å øke studiens troverdighet er det viktig at forskningsprosessen er transparent, og at den er mulig å etterprøve for andre. Dette er ofte vanskelig innenfor samfunnsvitenskapen fordi menneskelig atferd ikke er statisk (Merriam 2009:220). Jeg har likevel forsøkt å gi detaljerte beskrivelser av forskningsprosessen og tilstrebet å gi et mest mulig presist og nyansert bilde. Ifølge Thagaard (2013:206-207) er det viktig at forskeren presenterer sitt ståsted slik at den kritiske leseren kan vurdere data på bakgrunn av dette. Jeg har ingen erfaring fra helsesektoren eller arbeidstilknytning til temaet fra tidligere, noe som har gitt meg et utenfraperspektiv. En slik posisjon kan gjøre det utfordrende å forstå situasjoner som i utgangspunktet er fremmede, men det kan også bidra til økt åpenhet for nyanser (Thagaard 2013:207). Samtidig påpeker Nilssen (2012:139-140) at det er viktig å være bevisst at forskeren aldri er en nøytral person, og at subjektivitet verken kan eller skal unngås. Forskeren er i intervju situasjonen i interaksjon med forskningsdeltakerne, og påvirker derfor både forskningskonteksten og datamaterialet. I mitt tilfelle kan valg av tema og problemstilling ha påvirket informantenes forventninger til meg.

Intern gyldighet handler om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen 2015:228). Jeg har intervjuet avdelingsledere om erfaringer fra deres arbeidshverdag, noe som gjør at informantene har både kunnskap og nærhet til det som undersøkes. Ifølge Jacobsen (2015:232) bidrar dette til å øke informasjonens pålitelighet. Som forsker er det viktig å gjøre en kritisk vurdering av om kildene som benyttes har motiver for å holde tilbake informasjon eller gi et skjevt bilde av virkeligheten. Slike problemer kan lett oppstå i studier av tabubelagte temaer, temaer som grenser mot lovbrudd eller fenomener som ikke er legitime. Dette kan

også gjelde mindre sensitive temaer. En kjent utfordring fra forskningen er at informantene ønsker å fremstå på en sosialt riktig måte, også overfor en ukjent forsker (Jacobsen 2015:231). Dette er et aspekt jeg har tatt hensyn til i vurderingen av datamaterialet, og det vil i tillegg omtales nærmere i analysen i kapittel 5.2. Jeg mener likevel jeg har fått frem troverdige data da de ikke tegner et entydig positivt bilde, samtidig som de samsvarer med funn fra tidligere forskning.

Ekstern gyldighet dreier seg om i hvilken grad funn fra en undersøkelse kan generaliseres til å gjelde andre enn dem man faktisk har undersøkt (Jacobsen 2015:237). Denne studien er ikke designet til å være statistisk generaliserbar fordi det er undersøkt for få enheter, og enhetene er valgt fordi de anses å være informasjonsrike i forhold til oppgavens problemstilling. Utvalget er dermed ikke representativt for en større populasjon. Det kan likevel være rimelig å anta at funnene ville blitt omtrent de samme dersom jeg hadde undersøkt flere enheter, da resultatene i stor grad samsvarer med eksisterende forskning.

3.8 Metodekritikk

Hensikten med metodekunnskap er å hjelpe forskeren til kritisk å kunne drøfte i hvilken grad resultatet av en undersøkelse skyldes metoden, og i hvilken grad resultatet gir et mest mulig presist bilde av virkeligheten (Jacobsen 2015:15). I denne studien har det sentrale vært informantenes opplevelser og refleksjoner knyttet til sin rolle som leder et flerkulturelt miljø. De har beskrevet hvordan de tenker og hvordan de har løst ulike utfordringer. Liamputtong (2009:61) peker på at intervjuet «*only obtain individual's reconstructions of events but not how they may actually do it. Researcher may need to use other methods to observe what people do, such as observation*». Som et resultat av mitt metodevalg kan jeg ikke si med sikkerhet hva informantene faktisk gjør. At jeg bare har benyttet en metode kan være en svakhet og blant annet Jacobsen (2015:139) påpeker at metodetriangulering vil kunne styrke en studies validitet. Da jeg likevel har valgt å benytte bare intervju skyldes dette oppgavens omfang og problemstilling.

Alle informantene oppfyller utvalgsriteriene som er beskrevet i kapittel 3.2. Likevel har informantene i stor grad selv meldt sin interesse for å delta i prosjektet. Mitt inntrykk er at informantenes grunnholdning er at de er positive til et flerkulturelt arbeidsmiljø, samtidig som flere av dem gir uttrykk for

at de kjenner til andre avdelingsledere som ikke er det²¹. Min utvalgsmetode, hvor informantene i stor grad selv meldte sin interesse, kan ha medført at jeg har fått en stor andel positive stemmer.

²¹ Se for øvrig kapittel 3.7 hvor jeg ser på noen utfordringer ved å studere et sensitivt tema.

4.0 Kulturelle forskjeller

I dette kapittelet vil jeg behandle første forskningsspørsmål:

Hvilke kulturelle forskjeller opplever lederne?

Informantenes beskrivelser av kulturelle forskjeller er omfangsrike, noe som gjør det vanskelig å belyse alle aspekter. Jeg konsentrerer meg derfor om hovedforskjellene som jeg har valgt å dele i to hovedperspektiver utfra informantenes beskrivelser: *Kulturelle forskjeller som praktiske spørsmål* og *kulturelle forskjeller som verdimeslige spørsmål*, senere forkortet til praktiske spørsmål og verdimeslige spørsmål. Perspektivene sammenfaller delvis med Bells (2007) ulike former for mangfold. I siste halvdel av kapittelet diskuterer jeg utfordringer knyttet til en slik inndeling, og ser nærmere på skillet mellom personlige og kulturelle forskjeller. Avslutningsvis analyserer jeg forholdet mellom informanten selv og de kulturelle forskjeller som oppleves.

4.1 To perspektiver

De kulturelle forskjellene beskrives ut i fra to ulike perspektiver:



Figur 2: *Kulturelle forskjeller som to perspektiver*

Perspektivene er ikke motsetninger, noe figuren ovenfor er ment å illustrere. Informantene inntar altså ikke i det ene eller andre perspektivet, men plasserer seg ulikt på skalaen ut i fra sin beskrivelse av opplevde kulturelle forskjeller. I perspektivet *praktiske spørsmål* står minoritetenes mangelfulle kunnskaper i fokus. Perspektivet samsvarer godt med mangelperspektivet som ble trukket frem i kapittel 2.2.1, hvor minoritetene ses på som en gruppe som trenger hjelp og støtte. Manglende språkkunnskaper kan betegnes som en hovedutfordring

innenfor dette perspektivet. Mangelfulle kunnskaper om norsk kultur og norske tradisjoner, og mangelfulle fagkunnskaper innenfor for eksempel demens trekkes også frem. I tillegg omfatter perspektivet forskjeller knyttet til bekledding, religionsutøvelse og lignende, noe som samsvarer med Bells beskrivelse av overfladiske former for mangfold (Bell 2007:596).

I det andre hovedperspektivet, *verdimessige spørsmål*, står ulikheter i omgangsform, verdier og forventninger i fokus. Informantene med dette perspektivet er opptatt av hvordan vi forstår og vektlegger verdier ulikt, hvordan vi er opplært til å forholde oss til hverandre, og hvilke forventninger vi har i møtet med det norske arbeidslivet. Forskjellene som beskrives kan knyttes til Hofstedes (1993) kulturdimensjoner, og samsvarer i stor grad med det Bell beskriver som dyptliggende former for mangfold (Bell 2007:596). Disse forskjellene handler om holdninger, verdier og personlighetstrekk (Sandal 2015:117).

4.1.1 Praktiske spørsmål

Det er mange som jobber innen helsevesen, i hvert fall i Oslo kommune som er veldig, veldig dårlig i språk. Og det er en kjempeutfordring. Og når i tillegg det, de siste 15-20 årene, har kommet så mye krav på dokumentasjon, så det er bare å tenke seg hvilken utfordring det er (Maria, Oslo).

NRK og Norsk Sykepleierforbund foretok i 2014 en undersøkelse hvor 90 % av de spurte mente at det er språkproblemer i helsevesenet, og 40 % av de spurte var helt eller delvis enig i påstanden «Språkproblemer på min arbeidsplass har ført til dårligere omsorg for pasientene» (Strand og Reuter Dahl 2015). Dette korresponderer godt med at syv av ni informanter i min studie peker på språk som en hovedutfordring. I en hektisk arbeidshverdag kan manglende språkkunnskaper lett føre til misforståelser. Ifølge Liv forstår ansatte med språkproblemer ikke det abstrakte i språket, og det kan være vanskelig å motta riktig informasjon eller holde seg oppdatert. Ansatte kan også ha svært ulike forutsetninger for å lære seg norsk:

En sykepleier som reiser til Norge for å jobbe som sykepleier, og en som bor på landsbygda i Sudan og det er krig og jeg flykter. Klart det er stor forskjell på det (Laila, Fiskeby).

Laila opplever at det er stor forskjell på personer som har et skriftspråk fra før, sammenlignet med de som kommer til Norge som analfabeter. Samtidig erfarer Liv at en del ansatte, til tross for at de strever med det fagspråket, kan være flinke til å observere og oppfatte hva som trengs i pasientmiljøet. På denne måten kompenserer de noe for sine manglende språkkunnskaper. Språkproblemene kan likevel skape utfordringer i forhold til pårørende:

Jeg får ofte tilbakemelding fra de pårørende om dårlige norskkunnskaper ute i avdelingen. Når de skal gi informasjon kan informasjonen bli misforstått eller den kommer ikke videre (Marthe, Oslo).

Kravene til skriftlighet skaper også utfordringer: *Selv om mange har nivå 3, de snakker veldig dårlig norsk og skriver enda verre (Maria, Oslo)*²². Alle sykepleiere på selvstendige vakter skal dokumentere behandlingen i en pasientjournal. Informantene opplever at dokumentasjonen tidvis er svært dårlig, og at rapportene inneholder feil, noe de mener er problematisk. Også for den ansatte selv kan utfordringer med språket skape noen barrierer. Liv forteller at en sykepleier hun var leder for helst ønsket å jobbe natt, noe hun tror har sammenheng med medarbeiderens språkferdigheter. Margrethe mener i tillegg at mangelfulle norskkunnskaper kan hindre videre avansement for sykepleiere som er flinke faglig, men som for eksempel har problemer med å ta ordet i en forsamling. Jeg vil komme tilbake til hvordan informantene forholder seg til språkutfordringene i kapittel 6.

I tillegg til språkutfordringer, gir fire av informantene uttrykk for at mange ansatte mangler grunnleggende kunnskap om norsk kultur og historie. Kunnskap om Norge fra krigen og etterkrigstiden trekkes frem, sammen med kunnskap om merkedager som julaften og 17. mai. For de eldre beboerne på sykehjemmet er det viktig at tradisjoner på disse dagene ivaretas, og informantene opplever det derfor som utfordrende når få eller ingen har disse kunnskapene. Monica trekker også frem at medarbeidere med sykepleierutdanning fra hjemlandet, ofte har manglende erfaring fra sykehjem og begrenset kunnskap om for eksempel demens. Informantene berører også ytre kulturelle forskjeller, men betrakter samtidig disse forskjellene som lite problematiske:

²² Nivå 3 henviser til kommunens språkkrav.

Jeg merker ingen forskjell med den typen ansatte jeg har. [...] Det er litt med faste og sånn da, når de har ramadan (Line, Fiskeby).

Dette funnet kan være interessant å se i sammenheng med Sandals (2015:117) påstand om at nettopp slike ytre forskjeller har fått stor oppmerksomhet i den offentlige debatten. Denne debatten dreier seg blant annet om hvorvidt det skal tillates bruk av hijab i ulike profesjonelle sammenhenger, om det bør tilrettelegges for bønn i arbeidstiden, eller om sortimentet av kantinemat bør avspeile at ansatte kommer fra ulike kulturer. I intervjuene er informantene derimot i liten grad opptatt av slike spørsmål.

4.1.2 Verdimessige spørsmål

De har en ekstrem respekt for leder, ledelse og autoritetspersoner, så de gjør på en måte alt jeg sier. Og jeg er litt sånn gud i deres øyne (Laila, Fiskeby).

Alle informantene trekker frem respekt for leder som en kulturell forskjell. Informantene opplever at mange medarbeidere med en annen kulturell bakgrunn i større grad enn etnisk norske medarbeidere gjør det de får beskjed om uten diskusjoner eller innsigelser. Liv og Marthe understreker at vi i Norge har en flat lederstruktur, og at dette skiller seg fra mange andre land. Liv og Monica gir uttrykk for at de av og til blir usikre på om respekten for leder gjør at medarbeiderne ikke våger å si meningene sine, Liv sier det slik: «*De må gjerne komme med noe, må jo ikke smile hele tiden, eller må jo ikke være ja hele tiden hvis du kanskje mener noe annet*». Som presentert i kapittel 2 kan den mentale programmeringen som er hovedprinsippet i Hofstedes (1993:18) teori forstås som mønstre for hvordan vi tenker, handler og føler. Kildene til denne programmeringen ligger i det sosiale miljøet og erfaringer vi har skaffet oss gjennom livet, og oppleves derfor som naturlig. På denne måten blir andres mønstre synlig, mens egne mønstre ofte forblir skjult. Det er derfor lettere å observere andres maktdistanse enn vår egen, som oppleves som naturlig. Dette kommer til uttrykk når Monica utdyper hvorfor hun foretrekker de etnisk norske medarbeidernes direkte væremåte: «*Det er jo greiere når du buser ut med, nå er det nok og sånn, da vet du jo hvor landet ligger og*». Ulik forståelse av begrepet respekt som Lailas innledende sitat illustrerer, kan knyttes til dimensjonen som omhandler maktdistanse. Mina, som selv har vokst opp i et ikke-demokratisk land

med en annen maktdistanse forklarer hvorfor respekten, i hvert fall på overflaten, er annerledes der:

Når det ikke er demokrati, da er det frykt for overordnede. Å være sjef i hjemlandet mitt er helt annerledes enn å være sjef her. I hjemlandet mitt når du har en sjef, du er redd for den, for sjefen kan bestemme og gi deg sparken og alt dette der. Da viser du, selv om du er uenig og sånn, du viser i hvert fall overfladisk, du viser respekt. Du hører etter, det er du vant til (Mina, Oslo).

Maktdistansen, eller respekten, som informantene har et ambivalent forhold til når det gjelder relasjonen mellom leder og ansatt, finner vi også igjen i relasjonen mellom yngre og eldre. Informantene opplever at mange ansatte med en annen etnisk og kulturell bakgrunn viser mer respekt for eldre og syke mennesker, noe de trekker frem som en positiv konsekvens av å ha en mangfoldig arbeidsplass:

De er veldig sånn omsorgsfulle og tydelig vant med å ha respekt for de som er eldre enn deg og sånn. De har liksom den omsorgsbiten veldig innarbeidet [...] Vi har jo kanskje en del å lære vi norske rundt det her med omsorgen og respekten for de som er eldre (Monica, Oslo).

Flere av informantene er inne på at ulike kulturer har forskjellig temperament og ulikt forhold til å vise følelser. Mens noen kulturer oppleves som smilende, oppleves andre som mer harde eller lukkede, uten at det nødvendigvis bør være tilfellet. Hofstede (1993:139) hevder at i land med lav usikkerhetsunnvikelse bør aggresjon eller følelser ikke vises. Maryam synes det er lite rom for å vise følelser eller ha et tydelig kroppsspråk i Norge:

Hvis jeg er lei meg, jeg tillater meg å gråte. Jeg tror i Norge du må være forsiktig, så mye emosjonelle holdning når du er lei deg eller sint er ikke pent. At man må ikke vise at man er sint, selv om du er sint, du må ikke vise med kropp eller armer (Maryam, Oslo).

Også når det gjelder å motta kritikk opplever informantene at noen ansatte er mer stolte, og at det derfor kan være krevende å si ifra om ting uten at vedkommende går i forsvarsposisjon. Dette kan ses i sammenheng med Hofstedes (1993:80) påstand om at direkte konfrontasjoner bør unngås i kollektivistiske kulturer. I tillegg kan behandlingen av eldre være ulik. Maryam opplever at ansatte fra noen kulturer viser mye omsorg og nærhet til pasientene, mens andre kan ha en mer klinisk tilnærming.

Med utgangspunkt i de to hovedperspektivene som nå er presentert, kan det ses to ulike tankesett. Det knytter seg derimot noen dilemmaer til en slik fremstilling.

4.2. Kategorisering og dilemmaer

Som tidligere gjennomgått er perspektivet *praktiske spørsmål* knyttet til mangelfulle kunnskaper hos minoriteten. Utfordringene som presenteres i dette perspektivet kan ses på som konkrete problemer som må løses i et her og nå-perspektiv. *Verdimessige spørsmål* kan oppfattes som mer abstrakte, og forstås i et mer langsiktig perspektiv. Hos samtlige informanter finner jeg eksempler fra begge perspektivene. Informantene har en del felles oppfatninger, samtidig som de skiller seg ganske klart fra hverandre.

I utgangspunktet hadde jeg som ambisjon å plassere informantene langs skalaen som ble presentert innledningsvis i kapittelet (figur 2). En slik visualisering kunne tydeliggjort noen av skillelinjene som finnes i datamaterialet, og vært nyttig når jeg senere ser nærmere på hvordan informantene oppfatter og utfører sin lederrolle. Mens teorien ofte fremstår som klar, logisk og oversiktlig, er virkeligheten mer kompleks, og flere momenter gjør en slik konkret plassering vanskelig. I intervjuene veksler informantene mellom ulike perspektiver, og det er glidende overganger. Min forståelse av hvor på skalaen informantene befinner seg, baserer seg i tillegg kun på en tolkning av hva informantene har valgt å snakke om i intervjuene. Som tidligere nevnt oppfatter jeg ikke disse perspektivene nødvendigvis som motsetninger. For å illustrere dette vil jeg bruke et eksempel fra intervjuet med Maryam hvor jeg stiller spørsmål om de gjør noen form for tilrettelegging:

- Hva tenker du på for eksempel?

- Nei, det kan være mye forskjellig da. Det kan være for eksempel om det er kurs av noen slag, er det noe, noen steder har de for eksempel språkopplæring, er det noe...

- Jo, språkopplæring, vi har startet med det, vi har det. Språk er veldig viktig egentlig. Veldig viktig redskap.

De fleste informantene mener, som tidligere nevnt, at språkproblemer er en hovedutfordring. Maryam brakte aldri dette temaet på banen selv, men som sitatet viser, synes hun likevel at språkkunnskaper er svært viktig. Vi ser altså at selv om informanten *ikke* har valgt å snakke om språk, er ikke det ensbetydende med at

hun ikke opplever språkkunnskaper som viktig. At hun har utelatt å nevne dette i intervjuet kan være et resultat av at hun mener andre momenter og problemstillinger som mer interessante, men det kan også være en konsekvens av den muntlige og ustrukturerte intervjuformen. Eksempelet illustrerer derfor noe av utfordringen ved å studere menneskelig adferd; hvilke poenger informantene husker og vektlegger i intervjusituasjonen kan være preget av tilfeldigheter. Vi bør derfor være forsiktige med å trekke for bastante slutninger, og igjen være varsomme med å påstå at informantene inntar det ene eller andre perspektivet. Selv om det er vanskelig å plassere informantene konkret på skalaen i figur 2, mener jeg likevel inndelingen har en verdi når vi skal forstå hva informantene er opptatt av og hvilke konsekvenser dette får.

4.3 Hvordan kan vi skille kulturelle og personlige forskjeller?

Damer innpakket fra topp til tå, som lukter mye rart og ikke på en måte passer inn i det hele tatt. De kan altfor lite, de vet ikke hva de skal gjøre her, det går ikke [beskrivelse av personer i språkpraksis]²³, da er vi avhengig av å kunne sende de tilbake. Men det kan også være, hva skal jeg si, livstrøtte norske ungdommer med en fremtoning som ikke passer her (Liv, Fiskeby).

Nå er det ikke så mye sånn sosialt, men vi er ute og spiser og sånn. Og da bruker de gjerne å ha lyst til å jobbe og tjene penger. Men det kan liksom godt være norske det, som ikke liker å gå ut å spise (Line, Fiskeby).

Det hender jo vi har blant annet, ikke på min avdeling, men når vi behandler avvik på ledermøtene. Hvor det var en ansatt fra et annet land som er kjent for å være veldig hissig. Nå vet ikke jeg om det er fordi hun kommer fra det landet, men hun er nå det. Og en fra et annet land, og det hadde blitt skikkelig krig uti gangen her liksom, det var to avdelinger imellom da, så tar vi jo det opp. Det er ikke lov, du kan ikke oppføre deg sånn. Men det kan godt være dette hadde skjedd i et etnisk norsk miljø også (Margrethe, Oslo).

Alle mennesker er forskjellige. Hvordan kan vi da vite at forskjellene vi opplever skyldes kultur og ikke kun dreier seg om individuelle variasjoner? Og er det hensiktsmessig å skille disse to fra hverandre? Sitatene over er bare et lite utvalg av uttalelser fra datamaterialet hvor informantene gir eksempler på kulturelle forskjeller, som de deretter modererer ved å presisere at det samme kan gjelde etnisk norske. Dette kan tolkes som at de er usikre på om forskjellene er kulturelle eller personlige. Som Margrethe poengterer: «Jeg skal i hvert fall være veldig

²³ Min bemerkning.

forsiktig med å være kategorisk». På direkte spørsmål om hvordan de vet at dette dreier seg om kultur, gir de uttrykk for at de er usikre, men fordi ting er så likt antar de at det har sammenheng med den etniske og kulturelle bakgrunnen:

Det har nok med hva du er vant til fra barns bein av, tenker jeg, skolegangen. Respekt for lærer, respekt for autoritetspersoner. Det er veldig mye personlighet også, men fordi det er så likt tenker jeg at det ikke bare er personlighet (Laila, Fiskeby).

Jeg kommer tilbake til betydningen av å gi forskjeller en kulturell eller en personlig forklaring i kapittel 7. Med et konstruktivistisk utgangspunkt vil forståelsene av hva som er kulturelle forskjeller og hva som er personlige forskjeller, være konstruerte sannheter. Det kan derfor være naturlig å tenke at hvem informantene er, også har betydning når disse sannhetene dannes.

4.4 Er hva du ser avhengig av hvem du er?

For å illustrere dette vil jeg komme med et par eksempler. Blant de kulturelle forskjellene som trekkes frem, peker syv av de ni informantene på språk som en hovedutfordring. Maryam og Mina som i liten eller ingen grad snakker om manglende norskkunnskaper, har begge selv et annet morsmål. Om dette har sammenheng er vanskelig å fastslå. På samme måte uttrykker Maria at hun selv er direkte, snakker høyt og kan ta stor plass, samtidig som hun i intervjuet snakker om at mennesker kan ha ulikt lynne og ulike uttrykksmåter og at vi må vise forståelse for dette. Informantene som er mest fokusert på perspektivet praktiske spørsmål er alle etnisk norske, og har bodd hele sitt liv i Norge. Et trekk jeg mener å kunne se konturene av, men som er vanskelig å dokumentere og dermed si noe endelig om, er tendensen til at de som har sitt hovedfokus på praktiske spørsmål, altså hva minoritetene mangler, samtidig har et noe skarpere skille mellom oss og dem. Som beskrevet i kapittel 2 er dette skillet med på å opprettholde et asymmetrisk maktforhold mellom minoritet og majoritet.

Mitt utgangspunkt for denne studien var blant annet at jeg ønsket å se hvilke kulturelle forskjeller informantene opplever som ledere på flerkulturelle arbeidsplasser. Jeg hadde altså et endimensjonalt fokus, hvor blikket var rettet mot minoritetene og hvilke ulikheter som fantes blant dem. Et lignende blikk finner vi ofte i management-litteraturen hvor minoritetene er i sentrum, og *vi* gis råd om hvordan vi bør behandle *dem*. Under den omfattende gjennomgangen og

bearbeidelsesprosessen av datamaterialet blir det gradvis tydeligere for meg at dette også i stor grad handler om lederen selv. Mitt fokus blir dermed todimensjonalt, og jeg fokuserer nå *både* på minoritet og majoritet, altså både på leder og ansatt. Dette er i tråd med Gullestads (2002) budskap om at et fokus på *oss*, kan bidra til å avdekke majoritetens skjule fortolkningsmønstre, og igjen øke forståelsen for forholdet mellom majoritet og minoritet.

For ledere som ønsker å forstå kulturelle forskjeller kan det derfor være nyttig å rette blikket mot seg selv, og forsøke å forstå hvorfor man inntar det perspektivet man gjør. I den sammenheng kan det være interessant å trekke inn diskusjonen omkring konstruksjonen av begrepene forskjellighet og likhet som ble presentert i kapittel 2. Her peker Gullestad (2002:83-84) på at vi har en tendens til å tone ned forskjeller blant dem som vi oppfatter som like, mens det motsatte er tilfellet hos dem vi oppfatter som forskjellig. Kanskje er det nettopp denne oppfatningen av likhet som gjør at informantene som omtaler seg selv som høylytt og direkte ønsker en større toleranse for ulike uttryksmåter? Dette kan knyttes til teorien om likhetstiltrekning som forklarer at graden av tiltrekning øker når gruppe-medlemmer har sammenfallende holdninger og verdier (Byrne 1971 i Mannix og Neale 2005:39). Forskning understøtter konklusjonen om at virksomheter ofte velger relativt like individer og streber etter homogenitet, og videre at mangfold kan lede til lavere tiltrekning (Mannix og Neale 2005:39). Et interessant spørsmål blir dermed om økt mangfold på ledernivå, vil føre til økt aksept for mangfold på lavere nivå i organisasjonen.

4.5 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg kategorisert informantenes opplevelser av kulturelle forskjeller i to hovedperspektiver. Perspektivet *praktiske spørsmål* er ofte koblet til et mangelperspektiv, da særlig knyttet til manglende språkkunnskaper. Perspektivet *verdimessig spørsmål* samsvarer med Hofstedes (1993) kulturdimensjoner og representerer mer dyptgående, abstrakte forskjeller. Begge perspektivene identifiseres hos samtlige informanter, men vektlegges i ulik grad. Jeg vil benytte disse empirisk baserte perspektivene til videre analyse og drøfting i kapittel 6 og 7. Informantene er usikre i skillet mellom kulturelle og personlige forskjeller, men kulturelle forklaringer gis når informantene opplever forskjellene

som like og gjentakende. Det kan se ut til at hvilke forskjeller en leder opplever og vektlegger er påvirket av lederens egne verdier, kulturelle referanserammer og erfaringer. Hovedpoenget er dermed at vi må rette søkelyset *både* mot minoritet og majoritet, altså *både* mot leder og ansatt, når ledelse av flerkulturelle grupper skal forstås.

.

5.0 Kulturelle forskjeller og lederskap

I dette kapitlet ser jeg nærmere på om det å lede ansatte med ulike etniske og kulturelle bakgrunner stiller andre krav til lederskapet, og jeg behandler dermed andre forskningsspørsmål:

Oppelever lederne noen forskjell i måten de utøver lederskapet sitt på, eventuelt hvilken?

Innledningsvis i kapitlet presenterer jeg informantenes oppfatninger av om mangfoldsledelse er noe annet enn ledelse. Videre diskuterer jeg hvordan samfunnsdiskursen, presentert i kapittel 2.1, kan påvirke mine informanter, både i relasjon til meg som forsker, men også som ledere for ansatte med minoritetsbakgrunn. Avslutningsvis analyserer og drøfter jeg informantenes utsagn og deres fortolkningsmønstre knyttet til begrepene likhet, forskjellighet og normalitet i lys av postkolonial teori generelt, og Gullestads bidrag (2002) spesielt.

5.1 Er mangfoldsledelse noe annet enn ledelse?

Jeg synes det er veldig morsomt. Det er berikende, men det er litt utfordrende. Det er masse følelser, humør, diskusjoner, kranglinger, jeg synes det er spennende. Bare de ikke gjør det overfor pasientene. De får ta det på kammerset. Jeg synes det er mye å lære av andre kulturer, det er jo det... (Margrethe, Oslo).

Sitatet over representerer det jeg oppfatter som hovedsynspunktet blant informantene. De opplever altså det kulturelle mangfoldet som lærerikt og berikende, men samtidig utfordrende. Utfordringene vil bli diskutert sammen med praktiske tiltak i kapittel 6.1. På den positive siden gir informantene uttrykk for at de opplever at mangfoldet kan «gi et pust fra verden», «et bredere perspektiv» og «er litt som å være på reise hver dag på jobben». Informantene mener også at erfaringene de ansatte og pårørende har med mangfold på sykehjemmet kan gi ringvirkninger på samfunnsnivå, når det erfarer at ulikhetene ikke er så store som vi kanskje tror:

Da er det ikke skremmende heller for den pårørende, når det kanskje flytter inn en nabo som ikke er norsk, for hun som stelt «ho mor» var jo helt fantastisk (Laila, Fiskeby).

Maria og Mina sammenligner flerkulturell ledelse med ledelse generelt:

Du blir stilt de samme krav, du skal kunne lede en gruppe, du skal kunne skaffe resultater, du skal kunne lage et godt arbeidsmiljø. Du skal kunne få dine ansatte til å trives, samtidig som de må gjøre jobben som av og til er ganske tung, det er det samme. Om du kommer fra Afrika eller Norge, det er akkurat det samme (Maria, Oslo).

Jeg synes i hvert fall det skiller seg absolutt fordi utfordringene i hvert fall er annerledes. Fordi i en, hvis alle er i fra samme land og samme kultur, så det er mange grunnleggende som er jo på plass allerede. Som er likt, ikke sant? Så da går jo egentlig, fokuset går jo mest på den personlige forskjellen. Eh, men i en annen type arbeidsplass du må tenke på både det grunnleggende først, ikke sant? Verdier, bagasje, fordommer, er hun preget eller ikke, ikke sant? Ikke minst religion kan jo noen ganger være inne i bildet, eh...og så kommer de personlige forskjellene i tillegg... (Mina, Oslo)

Halvparten av informantene mener at ledelse av flerkulturelle grupper ikke skiller seg fra ledelse generelt. I sitatene over sier Maria at ledelse av flerkulturelle grupper er «*akkurat det samme*», mens Mina på sin side mener at det «*skiller seg absolutt*». Dette kan bety at informantene har en svært ulik oppfatning av spørsmålet, men etter min mening er en mer naturlig tolkning at de forstår spørsmålet ulikt og velger å vektlegge forskjellige aspekter. Ved å unngå dikotomien om det er likt eller forskjellig, kan en tolkning være at det er *både* likt og forskjellig, avhengig av hva som vektlegges. Mens Maria peker på at arbeidsoppgavene, resultatkravene og behovet for et godt arbeidsmiljø er det samme, er Mina opptatt av at hun møter andre utfordringer i et flerkulturelt miljø, noe Rønning (2013) er enig i:

Vi vet at et slikt mangfold [høy andel ansatte med ikke-vestlig bakgrunn] representert utfordringer for ledere. [...] Det er en utfordring å se og akseptere at et slikt mangfold også innebærer økt mangfold og kompleksitet når det gjelder normer og kultur. Det man kan ta forgitt i en «helnorsk» kontekst, gjelder ikke nødvendigvis lenger (Rønning 2013:371).

For å møte disse utfordringene må lederne tilpasse seg. Informantene mener at det er viktig at lederen opptrer klart og tydelig. Han eller hun bør være uredd, raus, kunnskapsrik, ha klare forventninger til de ansatte, opptre med respekt og ha en forståelsesfull holdning overfor sine medarbeidere, samt være god til å kommunisere. Som Laila uttrykker det: «*Vi må være enda mer romslig og enda mer tydelig*». Informantene forteller at de prøver å tilpasse lederskapet til de ansatte, blant annet gjennom språklig bevissthet og ved å ta den ansattes

perspektiv. De understreker at et åpent sinn er en forutsetning for å lykkes, og at det er viktig å se de ansatte som enkeltindivider og unngå gruppetenkning:

Har du en dårlig erfaring med en, ikke la den farge alle de andre. Alle trenger på en måte å bli verdsatt. Tenk dem en, en for seg... (Laila, Fiskeby).

For å forstå gruppetenkningen som Laila henviser til kan det være hensiktsmessig å se flerkulturell ledelse i et samfunnsperspektiv.

5.2 Samfunnsdiskursens betydning for flerkulturell ledelse

I kapittel 2.2 ble det redegjort for rasismebegrepets betydning i samfunnsdebatten knyttet til innvandring, integrering og det flerkulturelle Norge. Her hevder blant annet Brox (1991) og Lien (1997) at det er vanskelig å være kritisk til innvandringsrelaterte problemstillinger uten å bli stemplet som rasist. Samtidig peker Gullestad (2002) på at et smalt rasismebegrep kan hindre oss i å oppdage skjulte eksklusjonsmekanismer i det norske samfunnet. Det kan være nyttig å ha denne polariserte samfunnsdebatten som bakgrunnsteppe når det empiriske materialet skal analyseres og forstås.

I intervjusituasjonen opplevde jeg stort sett informantene som åpne og ærlige, og jeg oppfatter derfor datamaterialet som representativt for deres synspunkter. Samtidig satt jeg noen ganger med en følelse av at informantene kunne være litt redde for å si noe feil, og derfor modererte seg. Jeg bruker Liv som eksempel for å illustrere dette:

Altså, det er ikke noe negativt. Det er jo bare flotte medarbeidere, men så tenker jeg noen ganger...eh...de må gjerne komme med noe, må jo ikke smile hele tiden, eller må ikke være ja hvis de mener noe annet. Men det er jo ikke sikkert det er sånn heller, men kanskje bare et inntrykk jeg sitter med...

Ikke at jeg har noen grunn til å sette det i tvil heller, når jeg sier dette er det ikke negativt ment, men...

Det blir jo veldig generaliserende, og kanskje helt feil for det er jo bare en oppfatning jeg har...

Denne informanten uttaler elleve ganger i løpet av intervjuet at «*farge og herkomst ikke har betydning*». Dette kan selvsagt være fordi hun opplever dette som et viktig poeng. Samtidig kan det tolkes som en slags overkompensering. Hvorfor har informanten så sterkt behov for å understreke at dette ikke har

betydning? Jeg opplevde også at to av informantene så ut til å snakke noe friere når diktafonen var skrudd av, og fra en tredje informant mottok jeg en e-post et par uker etter intervjuet. Vedkommende hadde tenkt på en av sine uttalelser i intervjuet og ville presisere synspunktene, fordi hun mente at dette kunne misforstås og sette enkeltgrupper i et dårlig lys, noe hun ikke ønsket.

Bakgrunnen og begrunnelsen for denne typen selvregulering er ikke undersøkt, og det kan derfor ikke gis entydige forklaringer. Det kan likevel være interessant å se denne typen selvregulering i lys av stemplingsteorien til Ottar Brox, som ble presentert i kapittel 2.1. Her hevder Brox at nettopp frykten for å bli oppfattet som rasistisk, og dermed som et menneske med tvilsom moral, kan føre til at kritikk av problematiske forhold ikke vil komme frem (Brox 1991). Også Rogstad (2006:70) erfarer at mange arbeidsgivere er redde for å fremstå som rasister. Innenfor psykologien er det utviklet skalaer for å avdekke respondenters tendens til å rapportere på en sosialt fordelaktig måte i spørreundersøkelser, hvor Marlowe Crowne Social Desirability Scale er blant de mest anvendte. Sosial ønskverdighet reflekterer både inntrykksmanipulering og selvbedrag (Gravdal og Sandal 2004:729). Fordi rasismebegrepet er så nært knyttet til moral, vil nettopp respondenters behov for å fremstå på en sosialt ønskverdig måte være et aspekt som bør tas med når dataene knyttet til tematikken i denne oppgaven skal tolkes og forstås.

En mulig tolkning av sitatene over er at informanten er usikker på om det hun oppfatter er riktig. Dette kan være interessant å se i lys av Rønnings (2013:379) funn om at ledere i en flerkulturell kontekst viser økt tendens til å trekke seg tilbake og fokusere på oppgavene. Blir oppgaveorientering en måte å unngå det som oppleves som komplekst og usikkert? Kan det være en grunn til at flere informanter trekker frem uredd adferd som viktig i et flerkulturelt miljø? Det ser ut til at situasjonen oppleves noe annerledes for de informantene som selv har en annen kulturbakgrunn:

Den eneste fordel jeg har som leder, det kan jeg fortelle deg. Det er at de kan ikke komme til meg, hva heter det, å beskyldte meg for å være rasist eller noe. Fordi det, det kommer de ikke til meg med. Fordi faktisk, det har jeg opplevd i min karriere, at noen har skjønt

at i Norge er det veldig alvorlig å bli beskyldt som litt rasist, ikke sant? Og du har disse mennesker overalt. De som fanger signaler og som bruker dem imot deres fordel, skjønner du? Da stopper jeg det med en gang, jeg er og utlending. Det der kjøper jeg ikke, kom med en bedre grunn (Maria, Oslo).

Det kan stilles spørsmål ved om det er korrekt at informantene ikke kan opptre rasistisk fordi hun selv har en annen kulturbakgrunn. Et interessant poeng er likevel at usikkerheten som ser ut til å finnes hos noen av de etnisk norske informantene, synes å være redusert. Mina er inne på noe lignende:

Det kan skje utfordringer i forhold til for eksempel kommunikasjon, samarbeid, sånne typer ting. På grunn av den bakgrunnen jeg har, jeg kan skjønne diagnosen og jeg prøver å løse det på en vennlig måte, også ta en prat og forklare ting (Mina, Oslo).

Objektivt sett er det ikke nødvendigvis slik at en annen bakgrunn gir bedre forståelse. Likevel ser det ut til at dette medfører at informantene selv *føler* seg sikrere, noe som igjen påvirker deres adferd i praksis. Informantene som selv har en annen kulturbakgrunn bruker altså bakgrunnen aktivt i lederrollen for å løse praktiske spørsmål.

5.3 Vi og de andre: forestilt likhet og normalitet

Som vist i kapittel 2, er postkolonial teori opptatt av hvordan imperialismen påvirker menneskers diskursive praksiser. Språklige praksiser produserer og understøtter forestillingen om vi og de andre. Sentralt i denne diskusjonen er oppfattelsen og konstruksjonen av likhet og forskjellighet. Dette finner jeg igjen hos mine informanter som illustrerer Gullestads (2002:83-84) poeng om hvordan vi homogeniseres gjennom forestilt likhet, mens minoritetene fremstår som like i form av å være forskjellig fra oss:

Vi er to norske voksne damer, vi kan jo det norske samfunnet selv om vi kommer fra to forskjellige plasser i landet (Monica, Oslo).

Hva betyr noe for meg som er fremmedkulturell? Hva er det som betyr noe? Blir jeg fornærmet for andre ting enn norske? Blir jeg sint for noe annet enn nordmenn gjør? Hvordan reagerer jeg på det og det (Monica, Oslo).

I det første sitatet tar Monica det for gitt at de som to voksne damer kjenner det norske samfunnet. Likheten vektlegges, uten at det problematiseres hva det vil si å kjenne det norske samfunnet, eller hvilken betydning det har at de har ulik

bakgrunn. På samme måte ser hun minoritetene som en gruppe i det andre sitatet. Her fremstilles *de andre* som en gruppe som potensielt blir fornærmet eller sint for noe annet enn *oss*, som om alle nordmenn blir fornærmet for det samme. Slike talemåter er ifølge Gullestad (2002) ofte ubevisste. Samtidig poengterer Monica flere ganger i løpet av intervjuet at «*det er liksom ikke bare de fremmedkulturelle som er forskjellig, men også norske er jo vidt forskjellig*». Dette kan forstås som en motsetning til den måten hun uttrykker seg på gjennom store deler av intervjuet for øvrig, hvor den forstilte likheten er fremtredende. Gullestads (2002) poeng er ikke å rette søkelyset mot enkeltpersoner, men å gi ny innsikt i hvordan majoritetens praksisformer på skjulte måter bidrar til eksklusjonsmekanismer i det norske samfunnet (Hagelund 2004:3-4). Fordi disse fortolkningsmønstrene er ubevisste, og ikke nødvendigvis handler om holdninger, blir de lett opprettholdt. Monica poengterer i eksempelet over at hun er klar over at etnisk norske også er forskjellige. Samtidig fortsetter hun å snakke som om vi er like og de er like, men forskjellig fra oss. Utfordringen blir da at fordi vi har gitt uttrykk for at det kan være annerledes (nordmenn er forskjellig), har vi på mange måter «ryggen fri» og det ubevisste forblir ubevisst.

Nært knyttet til forståelsen av forskjellighet og likhet, er spørsmålet om hva som er normalt. I den sammenheng kan det var interessant å trekke inn Rogstad og Midtbøens (2009:2) poeng om hvem som har definisjonsmakt til å skille de som er på innsiden (vi) fra de som er på utsiden (de andre). Verdier og forestillinger som tilhører vi-gruppen gjøres til det normale. Normalitet er derfor en størrelse som sjelden tematiseres, som ikke er bevisst, men som likevel er svært virksom fordi den tas for gitt:

Vår ramme er annerledes, og vi skal på en måte fungere i helheten. Jeg vil helst at de aller fleste skal ha en sånn normalsirkel innenfor både å si ifra og å gjøre det vi har blitt enig om. Ikke for langt ut i noen av retningene, og da er det nok den norske modellen som hadde vært den beste. Men alle trenger å se en som responderer veldig fort, en som kanskje er veldig nær (Laila, Fiskeby).

Sitatet over illustrerer nettopp dette poenget hvor informantene plasserer seg selv som et normativt sentrum som representerer det normale. Hun synes ikke å være bevisst på at denne normalsirkelen er definert av henne selv. Rogstad og Midtbøen (2009:2) hevder at normalitet ofte oppfattes som taus kunnskap om «hvordan vi gjør det her». Monica kan brukes som eksempel på dette, når hun er

opptatt av at medarbeiderne med annen kulturell bakgrunn skal ha kunnskap om norske forhold: «[...] du må liksom vite hva som er vanlig takt og tone eller adferd». Bruken av ordet vanlig bidrar til at noe virker naturlig eller selvsagt, og som Edvard Said (1978) peker på, bidrar den språklige makten som ligger i å kunne definere hva som unormalt og annerledes til å underbygge oppfatninger av minoritetene som kulturelt forskjellig og verdimeslig underlegne.

5.4 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at ledelse av flerkulturelle grupper både skiller, og ikke skiller, seg fra generell ledelse. På den ene siden er kravene, oppgavene og behovet for et godt arbeidsmiljø de samme, samtidig som utfordringene lederne møter kan være annerledes. Ledelse foregår ikke i et vakuum, og må derfor ses i sammenheng med den generelle samfunnsdiskursen knyttet til et flerkulturelt samfunn. Funn fra det empiriske materialet gjør det aktuelt å stille spørsmålet om informantene kan være redde for å fremstå som diskriminerende eller rasistiske, noe som ser ut til å være mer utbredt blant de etnisk norske informantene enn blant informantene med minoritetsbakgrunn. I lys av postkolonial teori kan ubevisste fortolkningsmønstre identifiseres i datagrunnlaget i form av forestilt likhet og forståelsen av normalitet. Disse språklige praksisene understøtter forestillingen om *vi* og *de andre*, og bidrar til å opprettholde et asymmetrisk maktforhold mellom majoritet og minoritet.

6.0 Hverdagsutfordringer, praktiske tiltak og tilnæringsstrategier

Økt mangfold og kulturell variasjon blant de ansatte bidrar til økt kompleksitet. Dette danner bakteppet når jeg i de påfølgende sidene behandler tredje forskningsspørsmål:

Hvilke praktiske tiltak og hovedtilnæringsstrategier benytter lederne for å løse hverdagsutfordringer knyttet til ansatte med annen kulturell bakgrunn?

Innledningsvis i kapittelet presenterer jeg informantenes opplevde hverdagsutfordringer, og tiltak som benyttes for å løse disse. Nært knyttet til valg av praktiske tiltak er det grunnleggende spørsmålet; hvem skal tilpasse seg hvem? Jeg identifiserer derfor de ulike sosiologiske hovedtilnæringsstrategiene i datamaterialet. Trekk ved konteksten kan ha betydning for informantenes valg av praktiske tiltak og hovedtilnæringsstrategier, og i tredje delkapittel peker jeg på noen kontekstuelle trekk jeg mener kan være av betydning. Avslutningsvis i kapittelet viser jeg et dilemma som kan oppstå når tiltakene ikke virker, og finner mulige årsaker til hvorfor dette oppstår.

6.1 Hverdagsutfordringer og praktiske tiltak

6.1.1 Språk

Gode kvalifikasjoner alene er ikke tilstrekkelig for å kunne oppfylle kvalitets- og forsvarlighetskrav. Tilstrekkelige kunnskaper og ferdigheter i norsk – både skriftlig og muntlig er en viktig forutsetning for at helsepersonell kan utøve yrket forsvarlig (Helse- og omsorgsdepartementet 2014:5).

I november 2014 ble høringsnotatet *Forslag til ny autorisasjonsordning for helsepersonell utdannet utenfor EØS* sendt ut. Notatet inneholder forslag om bestått språkprøve og kurs i alle nasjonale fag for alle autoriserte helsepersonellgrupper. Informantene mener at språk er en hovedutfordring, som er nærmere beskrevet i kapittel 4.1. I Oslo kommune har det siden 2011 vært innført språkkrav ved nyansettelser for sykepleiere og helsefagarbeidere fra land utenfor

Norden²⁴. Mens språkkursene i Fiskeby synes å være frivillige, er informantene i Oslo pålagt å melde ansatte på språkkurs dersom språkferdighetene ikke er tilfredsstillende. En av virksomhetene i undersøkelsen har i tillegg utviklet et internt språk- og kulturkurs. Tre andre informanter uttrykker at de på sin side kontinuerlig driver «*litt sånn hverdagsopplæring i språk*» (Margrethe, Oslo).

Mens informantene ser et klart behov for styrking av norskferdigheter hos enkelte medarbeidere, opplever de at medarbeiderne selv ikke alltid deler dette synet. Informantene mener at det er individuelle forskjeller blant medarbeiderne når det gjelder interessen for å lære norsk. Jeg lar Liv stå som representant for de lærevillige, mens Marthes erfaringer blir brukt til å illustrere utfordringene som kan oppstå. Liv opplever at de ansatte selv ønsker å forbedre sine språkkunnskaper, at mange derfor går med notatblokk i lommen og noterer ord og begreper de ikke forstår. De benytter hver dag som en situasjon til å lære, og hun mener at de ansatte er bevisste og flinke til å utvikle språkferdighetene sine. Marthe beskriver derimot medarbeidere som selv oppfatter at de snakker tilstrekkelig godt norsk, og at de derfor ikke er særlig motivert for ytterligere kurs:

Du må si at du må gå på norskkurs, det er et krav, du må være sånn at de skjønner at det ikke er et valg på en måte. Du føler av og til at du må være litt mamma. Du føler det ganske frustrerende av og til, at de på en måte ikke tar det mer alvorlig enn det de gjør mange av dem (Marthe, Oslo).

Andenæs (2011:53) skriver om språkopplæring på arbeidsplassen og understreker at det kan være nyttig å vende blikket mot omgivelsene, i stedet for ensidig å fokusere på mangler hos medarbeiderne. Arbeidsplasser er svært forskjellige, og det gis dermed ulike vilkår for læring og utvikling. Ved noen arbeidsplasser tilpasser kollegene språk, tema og tempo til nykommerne. Andre steder derimot går praten raskt, humoren er utilgjengelig og temaene vanskelige, noe som lett kan virke ekskluderende (Andenæs 2011:53). I intervjuene vektla også informantene sin egen rolle, her representert ved Liv:

²⁴ Kravene er differensierte. For gruppen helsepersonell med utdanning på høyskole/universitetsnivå stilles det krav om norskkunnskaper på nivå C1. For helsefagarbeidere stilles krav om nivå B2.

Informasjon må være veldig tydelig, for hvis ikke så oppfatter man jo ikke, hvis jeg sånn i farta, i det jeg går ut, også må du gå innom rom 201 for der virker veldig varm, der må det tas en temp, der må det tas en CRP. Jeg kan ikke si det på veien ut. Det ville også være dårlig sykepleie av meg, men altså av og til går ting litt fort og når vi er i et sånt game så er vi nok også vant til å forholde oss til sånne beskjeder (Liv, Fiskeby).

Eksempelet illustrerer betydningen av tydelighet og språklig bevissthet hos lederen for å få til vellykket kommunikasjon. Til tross for at Liv synes å være bevisst dette forholdet, viser sitatet at dette likevel kan være anstrengende i en hektisk arbeidshverdag. Språkopplæring i arbeidstiden er ressurskrevende, og for virksomheter med knappe ressurser vil dette derfor være utfordrende (Andenæs 2011:55). Liv angir tid og ro i situasjonen som årsaken til at hun synes det er lettere å unngå tvetydigheter i skriftlig kommunikasjon. På det døgnbemannede sykehjemmet er tekstmeldinger en hyppig brukt kommunikasjonsform: «*Det er jo greit da. For da kan jeg sitte og skrive og tenke over hva jeg skriver, og den som leser kan bruke tid på å lese det*» (Liv, Fiskeby).

Strand (2007) skriver om kontroll i forbindelse med lederens administrasjonsfunksjon. Kontroll kan være et middel til å etablere forutsigbarhet, og kan dermed bidra til at arbeidsprestasjoner ikke forstyrres av usikkerhet, flertydighet og uorden (Strand 2007:464). Marthe er inne på dette når hun peker på at manglende språkferdigheter hos de ansatte forsterker behovet for kontroll hos henne som leder:

Enkelte ganger ser du på ansiktet at de ikke skjønner hva jeg sier, at du ser at de er mer spørrende, og da må du etterspørre for å skjønne at de har forstått det. Enkelte ganger føler jeg et stort kontrollbehov for å sikre at ting blir utført på en tilfredsstillende måte (Marthe, Oslo).

Dette funnet samsvarer med Rønnings funn om ledere som har mange nasjonaliteter blant sine underordnede i større grad opptrer som kontrollører (Rønning 2013:378).

Gjennom mer eller mindre formelle opplæringsystemer blir etablert kunnskap overført i organisasjoner, og den holdes dermed stabil (Glosvik 2002:128). Når språkkunnskapene er mangelfulle kan denne typen kunnskapsoverføring bli mer utfordrende. Som et tiltak for å unngå at språkferdighetene vil være til hindre for læring velger Laila imitasjon som opplæringsmetode:

Tidligere var vi fornøyd når du svarte ja. Når vi nå ser at du ikke forstår hva jeg sier, men har lært deg til å svare ja, så lærer vi nok bort mer kopimetoden. Du ser på meg, jeg ser at du har forstått, rent fysisk, at det er mye mer sikker læring [...]. Jeg tror at du opplever som en som ikke kan språket at du blir tatt vare på. Jeg blir mye mer usikker når jeg skal gå inn å gjøre ting jeg ikke kan, jeg vet ikke hva jeg skal gjøre eller hva som forventes av meg. Sett meg til å snekre, jeg vet ikke hva jeg skal gjøre engang. Så det at jeg så hva du gjorde, så gjør jeg i hvert fall det... (Laila, Fiskeby).

Hun beskriver videre at når dette «er på plass», kan de vektlegge det skriftlige. Line støtter en lignende tanke om stegvis opplæring. Hun er opptatt av trygghet i opplæringssituasjonen: «De får personer å gå sammen med. Det er viktig å begynne sakte. Lære de opp, snakke tydelig og at de får en og en pasient til de føler seg sikre». Jakobsen (2003:39) betegner en slik opplæring som en institusjonaliserende organisasjonssosialiseringstaktikk. Taktikken er hensiktsmessig når vi vil oppmuntre den nyansatte til å akseptere etablerte regler og rutiner.

Som en oppsummering kan vi si at informantene benytter ulike tiltak for å møte det de opplever som manglende norskkunnskaper. Mulig innføring av nasjonale språkkrav for helsepersonell er i disse dager under politisk behandling, og kan bli innført i nær fremtid. Kurs og språkopplæring har de senere år fått et økt fokus, og det stilles stadig større krav til de ansatte. Samtidig retter lederne også tiltak mot seg selv i form av økt språklig bevissthet, vektlegging av tydelighet, økt grad av etterspørring og kontroll, og ekstra hensyn under opplæring.

6.1.2 Pasienten i sentrum

Pasienter og brukeres behov skal stå i sentrum. Det er et tegn på god kvalitet (Meld. St. 10 (2012-2013):8).

Da daværende helse- og sosialminister, Jonas Gahr Støre, presenterte stortingsmeldingen *God kvalitet – trygge tjenester – kvalitet og sikkerhet i helse- og omsorgstjenesten* i 2012 var pasienten i sentrum et av hovedbudskapene. Også informantene er opptatt av kvaliteten på tjenestene de gir, og et gjennomgående trekk er at de bruker *pasientens beste* som en slags rettesnor når avgjørelser skal tas, eller beslutninger skal begrunnes. Dette gjelder også i spørsmålet om hva som

kan aksepteres når det gjelder tilrettelegging av praktiske forhold knyttet til annen kulturell og/eller religiøs praksis:

Som leder må jeg vite, for min hovedoppgave, jeg er betalt for å gi pasientene mine den beste omsorg de kan få. Det er hovedprioritering, selvfølgelig, klart. Jeg har hatt muslimer som ber. Fordi de må be fem ganger om dagen, da er det, okei, du kan bruke din pause, kanskje kollegene kan bli enig om å avsette tre, fire minutter, altså det er enkelte ting du kan tilrettelegge for. De kan bruke uniformene som passer dem, for enkelte kan ikke bruke bukse, den type praktiske ting, du kan tilrettelegge. Men omsorg, eller omsorgsoppgaver du kan ikke tilrettelegge (Maria, Oslo).

Som beskrevet i kapittel 4.1.1, er informantene i varierende grad opptatt av denne typen problemstillinger. Det ser likevel ut til at de har en ganske lik forståelse for hva som kan, og ikke kan, aksepteres. Skillelinjen går ved utførelse av kjerneoppgaver og behovet for å ivareta pasientenes beste. Informantene mener at tilpasning av klesdrakt, tilrettelegging for bønn eller faste er uproblematisk så lenge det ikke går utover andre arbeidsoppgaver, se kapittel 4.1.1. For eksempel omtales bruk av hijab sågar som «hygienflott» av Margrethe. Samtidig er det enighet om at ønsket om ikke å stille det motsatte kjønn er noe som ikke kan aksepteres. Halvparten av informantene sier eksplisitt at de ikke har ressurser og mulighet til denne typen tilrettelegging, og viser til at dette er en del av jobben:

Vi har vært borti noen som ikke kunne stille menn da. Da har de bare valgt feil bransje. Sorry, sånn er det, det går ikke her (Margrethe, Oslo).

I tillegg til ulikheter av praktisk karakter, trekker informantene frem mer verdibaserte forskjeller. Et slikt eksempel kan være ulike oppfatninger om hva som er god pleie:

Som leder må du klare å lage et miljø, ikke sant, hvor man skjønner at vi er her sammen for å gi pasienten den beste omsorg som vi kan gi. Det er en utfordring. Altså, hvordan en fra Afrika behandler sine gamle, hvordan en fra Filippinene behandler sine gamle, hvordan jeg mener er rimelig hjelp, skjønner du? Hva er vanlig her, hva er vanlig for den pasienten der inne? Det er det man tar utgangspunkt i, ikke sant? Og kun det, kun det. Og etter det jobber vi, uansett hva du mener eller hva du ikke mener, ikke sant? Hva som er god eller dårlig hjelp, mer eller mindre, mye eller lite, det er utgangspunktet til den beboer vi må ta (Maria, Oslo).

Joplin og Daus (1997) har gjennom omfattende undersøkelser og litteraturgjennomgang kommet frem til seks hovedutfordringer som møter ledere i

et arbeidsliv preget av mangfold²⁵ (Bass og Bass 2008:945-946). Med et større mangfold på arbeidsplassen må ledere være forberedt på et økende antall perspektiver på normer og verdier i arbeidslivet. En av utfordringene handler om at lederne må være i stand til å gjenkjenne referanserammene til minoritetene, og de må kunne samordne ulike synspunkter med respekt og verdighet (Bass og Bass 2008). I sitatet over gjenkjenner Maria minoritetens referanserammer. Eksempelet illustrerer likevel at det kan være utfordrende når hun som leder skal samordne synspunktene om hva som er god hjelp og pleie. I denne sammenheng ser det ut til at det nettopp er *pasienten i sentrum* som blir det rådende argumentet når en felles forståelse og praksis skal skapes.

6.1.3 Merkedager

Et tema flere av informantene berører i intervjuene er utfordringer knyttet til markering av norske merkedager, og da særlig julaften og 17. mai. De opplever at mange av de ansatte med annen kulturbakgrunn ikke har tilstrekkelig kjennskap til norske tradisjoner, og at markering av disse dagene derfor kan være vanskelig. Samtidig anser informantene disse merkedagene for å være viktige for mange av beboerne på sykehjemmet. Maria og Margrethe synes det er krevende å sette sammen bemanningen på slike dager:

Jeg passer på at det er minst en etnisk norsk på sånne dager. Det høres kanskje ikke så mye ut, men de fleste norske vil ha fri. Jeg kan ikke ha fem muslimer her på en julaftens kveld. Det er sånne ting jeg bruker masse tid og krefter på. Å sette sammen bemanningen på slike dager (Margrethe, Oslo).

Maria forsøker også å ha flest mulig etnisk norske på jobb på slike dager. Hun mener likevel at problemet har blitt mindre etter hvert som mange har lang botid, og derfor kjenner de norske tradisjonene bedre. I tillegg til et bevisst forhold til bemanningssammensetningen, er opplæring av ansatte det viktigste tiltaket for å møte denne utfordringen. På et av sykehjemmene skjer opplæringen som et internt kurs, mens de andre informantene som berører temaet fokuserer på veiledning. Ved et sykehjem har de også laget et informasjonshefte om norske tradisjoner, men hvorvidt heftet har noen effekt er Maria imidlertid mer usikker på:

²⁵ *Changes in power, Diversity in opinions, Perceived lack of empathy in the leader, Real and perceived tokenism, Participation, Overcoming inertia*

Heftet er nydelig. Det står om alle disse høytidsdager i norske kalender, men en sjelden gang har jeg sett en ansatt fra et annet land, for å være helt ærlig, lese i den (Maria, Oslo).

Flere av sykehjemmene markerer også internasjonale dager:

Du skulle vært her på FN-dagen. Da har vi tradisjoner på fest, da serveres det forskjellig mat hele dagen, til og med franske croissanter om morgenen. En del av de ansatte har kledd seg ut i sine nasjonaldrakter, det er særlig en avdeling her på huset som er veldig flinke. Da kom datteren til en som jobber her og hadde et forrykende Bollywood-danseshow, og det har vært masse internasjonal kultur, det legges det faktisk stor vekt på. Så det er innmari positivt (Margrethe, Oslo).

For å fremheve det kulturelle mangfoldet har flere av virksomhetene valgt å markere FN-dagen eller ha lignende type tilstelninger. Internasjonal mat har gjerne en sentral plass ved slike arrangementer. Informantene har positive erfaringer med disse markeringene, og mener at de er verdsatt av de eldre. På denne måten bygges det bro mellom kulturer.

6.1.4 Den gode samtalen

Jeg har veldig tro på gode, lange samtaler med meg. Da kan vi få løst opp i mye (Margrethe, Oslo).

Et sentralt poeng hos alle informantene er fokuset på den gode samtalen. Informantene mener den gode samtalen er et godt verktøy for å unngå misforståelser, og en mulighet til å forstå hverandres perspektiver. En slik tankegang er i tråd med Hofstedes (1993:111) beskrivelse av ledelse i feminine kulturer. Informantene presiserer at et åpent sinn hos lederen er en forutsetning for å kunne få til en slik samtale. Sandal med kolleger (2013:24) har undersøkt hvilken lederadferd som kjennetegner god mangfoldsledelse, og gode ledere blir her beskrevet som tydelige rollemodeller og talspersoner når det gjelder å fremheve nettopp verdier som åpenhet og toleranse. Mina sier det slik:

Å vise forståelse for hverandre i stedet for å bedømme hverandre. Jeg prøver alltid, selv om jeg har alle de kunnskapene der, ikke for å bedømme den ene er bedre enn den andre. Jeg har den kunnskapen for å ha bedre forståelse for den forskjellen jeg ser (Mina, Oslo).

Betydningen av å vise forståelse og ha en respektfull holdning fremheves som sentrale momenter for å muliggjøre gode samtaler, som Laila uttrykker det: «Det

må være rom for å være romslig med hverandre». De kulturelle forskjellene kan gjøre kommunikasjonen krevende; «*vi må ta litt høyde for å forstå hverandre rett*» (Margrethe, Oslo), og som leder bør du ha «*litt talent til å tolke riktig*» (Maria, Oslo). Ledere kan overvinne utfordringen med felles identitet som overskygger kulturelle ulikheter ved aktivt å utvikle et godt mangfoldsklima på arbeidsplassen (Sandal 2015:125). Et slikt klima kjennetegnes nettopp av verdiene gjensidig respekt, åpenhet og en grunnleggende positiv holdning til verdien av at folk tenker forskjellig. Altså de samme verdiene som trekkes frem i forbindelse med flerkulturell kompetanse (for eks. Dahl 2013:177). Særlig for ansatte med innvandrerbakgrunn har mål på mangfoldsklima vist seg å henge sammen med trivsel og tilhørighet (Sandal et al. 2013:5). For ledere er det også viktig å kunne sette seg i respekt:

Du må ha en stor grad av forståelse, også må du ha evnen til å sette deg i respekt da. Jeg hører jeg sier jeg respekt, det er nok et viktig ord faktisk. Jeg mener ikke sånn fryktingytende respekt, men sånn at de, du må være en person som korrigerer, en som de hører på (Margrethe, Oslo).

Informantene mener at det er viktig at de som ledere har evnen til å sette grenser. Et veldokumentert funn innenfor forskning på mangfold i arbeidssammenheng er at det finnes økt fare for konflikter (for eksempel Lau og Murnighan 2005, Aase og Glasø 2009:39, Williams og O'Reilly 1998). Margrethe understreker derfor at det er viktig «*å passe på kulturen*» for å unngå konflikter over kulturgrensene. Som leder må du evne å ta opp vanskelige spørsmål selv om det er ubehagelig:

Tør å sette krav, tør å stole på og tør å finne det som er bra. Og tør å gå inn i hvis det er konflikter, og det spiller ingen rolle om de kommer fra, den veien eller den veien i Fiskeby eller om de kommer fra andre kulturer (Laila, Fiskeby).

Laila forteller at hun som leder tilbringer mye tid med medarbeiderne, for eksempel ved å spise lunsj med dem så ofte som mulig. Hun bruker dette som et aktivt tiltak for å oppdage eventuelle uoverensstemmelser tidlig. Laila får dermed støtte av Sandal som vektlegger at gode mangfoldsledere aktivt følger med og involverer seg ved konflikter (Sandal et al. 2013:24). Maria tror den komplekse konteksten gjør dette ekstra viktig:

Jeg er leder uansett, men det er andre typer utfordringer. Kanskje det stiller litt mer at du, ja, at du er mindre redd, faktisk. Fordi noen kan virke veldig krass eller påståelig, og faktisk de kanskje ikke mener noe med det, eller kanskje ja, de gjør det. Man kan bli litt mer usikker. Du må være en trygg person tror jeg (Maria, Oslo).

Sitatet er interessant å se i sammenheng med Rønnings tidligere nevnte funn om at ledere som har et mangfold av nasjonaliteter blant sine underordnede, viser større tendens til å trekke seg tilbake til en mer distansert rolle der oppgaver og struktur er viktigst (Rønning 2013:379). Kanskje er det denne tendensen til tilbaketrekning som gjør at informantene vektlegger evnen til å være uredd som sentral?

Den gode samtalen er altså et nyttig verktøy for konflikthåndtering eller korrigerende av adferd. For å komme i posisjon til å ha denne samtalen er informantene bevisst på at de må tilpasse seg: «*Regelverket er det samme, men måten du tar opp ting på kan være litt forskjellig*» (Mina, Oslo). Alle ansatte har ikke like lett for å ta opp problemer direkte med lederen, noe som kan knyttes til Hofstedes dimensjon om ulik maktdistanse i ulike kulturer. Både Laila og Mina mener at dette også kan henge sammen med hvorvidt de ansatte kommer fra kulturer hvor det er tillatt å ha egne meninger eller ikke. Å kunne ha egne meninger er ifølge Hofstede (1993) et typisk kjennetegn ved individualistiske kulturer. Fire av informantene berører temaet stolthet eller tap av ansikt. Mina forteller at hun løser dette ved å tilpasse seg, for eksempel i form av økt bruk av komplimenter i forkant når problemer må tas opp. Maryam er forsiktig med å blande inn kultur:

Det er veldig viktig at man skal være varsom, at man ikke må blande inn kultur, at i landet ditt dere gutter lager ikke mat, det er bare jenter. Man må bare peke på arbeidsinstruksen. Man må ikke føle seg ydmyk (Maryam, Oslo).

Både Mina, Maryam og Maria, som alle selv har en annen kulturbakgrunn, gir uttrykk for at de bruker denne kunnskapen om begge kulturer i kommunikasjon med sine ansatte. Ved å bruke seg selv som redskap kan de unngå å sette medarbeiderne i forlegenhet og dermed få til en konstruktiv samtale:

Hvis jeg ser at det er et problem som kanskje trenger litt mer sånn personlig samtale, da tar jeg den personen med, også bruker jeg alltid meg selv som eksempel for det skal ikke virke truende. Det er en fordel at jeg er ikke norsk, at jeg kan bruke meg selv og si, hør her, jeg vet og at jeg av og til kan virke litt arrogant, litt sint og det er jeg ikke i det hele tatt, men det er fordi jeg sier ting på en litt annerledes måte og jeg hører at du også kanskje kan gjøre det, og vi må, ikke sant, være litt mer forsiktig i måten vi sier ting på. Og ikke skremme, ikke skremme folk. Så det er en fordel å bruke seg selv (Maria, Oslo).

Vi har nå sett på ulike praktiske tiltak informantene iverksetter for å håndtere kulturelle forskjeller. Det grunnleggende spørsmålet som er nært knyttet til dette er; Hvem skal tilpasse seg hvem? I sosiologisk teori skiller vi mellom tre overordnede strategier som kan brukes i denne sammenhengen: assimilering, segregering og integrering (Dahl 2013).

6.2 Tilnæringsstrategier

Ledernes håndtering av mer eller mindre dagligdagse situasjoner skaper føringer for ulike akkulturasjonsformer. Et viktig spørsmål er hvor mye en arbeidsplass kan eller bør tilpasse seg at ansatte har ulik kulturell bakgrunn og forskjellige preferanser (Sandal 2015:123). Alle de tre tilnæringsmåtene kan identifiseres i empirien. Først noen eksempler på segregering:

Jeg har kanskje fritatt alle fremmedkulturelle fra en ting og det er når vi har avdelingsmøter og sånn, at jeg ikke lar dem skrive referat. Jeg lar referatskrivingen gå på omgang, det tror jeg de er nokså takknemlig for (Monica, Oslo).

Du merker at enkelte av nasjonene grupperer seg litt da på sykehjemmet, i forhold til at de står veldig samlet. Det kan være utfordrende. Jeg merker for eksempel at de filippinske har veldig sterke bånd seg imellom og det er litt bevisst for meg å skille de på grupper (Marthe, Oslo).

Monica lar altså alle sine ansatte med minoritetsbakgrunn slippe å skrive referater. Hun gjør dette med gode intensjoner, men en slik arbeidsdeling kan ifølge Sandal med kolleger (2013:16) virke segregerende. De påpeker nettopp at språkproblemer ofte blir brukt som begrunnelse for segregering. Også eksempelet fra Marthe illustrer hvordan segregering kan forekomme ved at det danner seg sosiale grupper basert på etnisitet eller språk. Marthe understreker at dette er noe hun som leder må være oppmerksom på. Selv om segregering forekommer, er det likevel assimilering som er den mest utbredte tilnæringsstrategien:

Det er jo ikke bakgrunnen som spiller noen rolle, altså den er helt underordnet. Når vi trenger folk eller det blir lyst ut stillinger er det jo på bakgrunn av kvalifikasjoner, altså hvilke faglige kvalifikasjoner vi er ute etter (Liv, Fiskeby).

Grensa går der at det må ikke bikke over slik at, altså vi må være helt klar over og helt klar på at vi er i Norge, det er norsk kultur som gjelder, også får vi heller ta de fremmedkulturelle som en berikelse (Monica, Oslo).

Du må slå strengt ned på hvis du merker at det snakkes deres språk, det skal ikke snakkes filippinsk på jobb, i hvert fall, da må det være i pause hvor de sitter i kantinen for eksempel de to sammen, men det skal ikke snakkes ute blant pasientene for eksempel, da skal de snakke norsk (Marthe, Oslo).

Man må ta litt høyde for å forstå hverandre rett og man må ta høyde for at noen ting kan være ulike i ditt land og mitt land. Å være litt tydelig på at her gjør vi det sånn og sånn, eh, det handler ikke om at du her derfra og jeg er herfra, men det handler om behovet til disse pasientene da (Liv, Fiskeby).

«Her forskjellsbehandles ingen, verken på godt eller ondt», kan ifølge Sandal med kolleger (2013:15) være en tankegang som ligger til grunn for en assimilerende lederstil. En slik tankegang kan være basert på at det først og fremst er faglige kvalifikasjoner som er relevante i arbeidssituasjonen, og at vi har liten interesse for hva ansatte med minoritetsbakgrunn kan tilføre av andre erfaringer og perspektiver (Sandal et al. 2013:15). Sitatet fra Liv illustrer dette fordi hun presiserer at det kun er de faglige kvalifikasjonene som har betydning ved ansettelse. Monica understreker at det er den norske kulturen som skal være gjeldende, noe som kan forstås som at hennes grunnholdning er at minoritetene i hovedsak skal tilpasses majoriteten. Liv på sin side påpeker at hensynet til pasientene må være det avgjørende. Det som imidlertid ikke blir utfordret er hvor grensene går, og hvem som egentlig bestemmer hva som er hensynet til pasienten. Dette spørsmålet om definisjonsmakt vil bli nærmere belyst i kapittel 7.4.

Marthe er opptatt av at norsk skal være arbeidsspråk, også når to ansatte med et annet felles språk jobber sammen. Hensikten er å unngå at pasienter, pårørende eller andre ansatte føler seg ekskludert. Sandal med kolleger (2013:16) trekker slike språkkrav frem som eksempler på assimilering. Selv om sykehjemmet har en felles regel om at det kun skal snakkes norsk på jobb, illustrerer samtidig eksempelet at slike regler kan tolkes og praktiseres forskjellig, og at den enkelte leders forståelse og håndtering derfor har betydning. At regelen er klar og entydig, betyr ikke nødvendigvis at praksisen er det samme. Uten en viss grad av assimilasjon vil det i arbeidslivet være vanskelig å få til samarbeid

mellom kolleger mot felles mål. Samtidig, dersom man ønsker å trekke veksler på mangfold, må ulikheter til en viss grad aksepteres og dyrkes (Sandal 2015:123):

Det å tørre å ta inn nye ting til evaluering. Det, det synes jeg er en styrke. At det er rom for at man tør å komme med det [nye ting]. At vi ikke, vi gjør ikke sånn her. Så blir du slått ned med en gang, det er sånn sykehjemscommentarer som jeg hater som pesten (Laila, Fiskeby 2:33).

Det er fantastisk fordi vi har mange forskjellige måter å behandle pasienter på. Du ser det er mer omsorg i folk fra Asia, også de har respekt til eldre mennesker, de gir litt mer enn oppgave beskriver. Men man kan ikke samle alle fremmedspråklige å si at de er veldig lik fordi noen ganger du ser at bestemte land jobber veldig klinisk og forholder seg mye mindre til følelser, mens andre er akkurat motsatt. Jeg liker det fordi det er åpen for å se hvor mange forskjellige måter det er å behandle pasienter, vi lærer mye av hverandre. For eksempel Vietnam eller Nepal, de fokuserer på mange andre ting i terapi enn medisin. Så når man hører, man liker, man merker, åh, den metoden gjør at man brukte mindre smertestillende eller mindre beroligende. Vi har mer toleranse når vi er forskjellige, også blir vi kjent med hverandre. Jeg synes det er bare positivt (Maryam, Oslo).

Sitatene over illustrerer hvordan informantene opplever læring og utvikling på arbeidsplassen gjennom en åpen holdning mot nye tilnæringsmåter, altså en integrerende tilnæringsstrategi. Nettopp verdsettelse og toleranse av forskjeller er viktige kvaliteter hos ledere på flerkulturelle arbeidsplasser (Sandal et al. 2013:23).

Assimilasjon, segregasjon og integrasjon ses i teorien på som tre tydelig adskilte tilnæringsstrategier. I praksis vil overgangen mellom de ulike tilnærmingene være mer flytende. Det fremkommer av empirien at informantene ikke benytter seg av en tilnæringsstrategi, men snarere veksler mellom disse i større og mindre grad. Liv, som tidligere er brukt som eksempel, kan brukes til å illustrere denne vekslingen. I sitatet velger hun innledningsvis en integrerende tilnærming hvor hun vektlegger forståelse og aksept for forskjeller: «*Man må ta litt høyde for å forstå hverandre rett og man må ta høyde for at noen ting kan være ulike i ditt land og mitt land*», før hun forklarer videre, «*...å være litt tydelig på at her gjør vi det sånn og sånn, eh, det handler ikke om at du er derfra og jeg er herfra, men det handler om behovet til disse pasientene da*». Denne siste delen av sitatet peker i retning av en assimilerende holdning, hvor ting skal gjøres på en måte som er kjent for pasientene, underforstått på vår måte. Et annet dilemma lederne møter er at dersom de vektlegger forskjeller og skiller mellom de ansatte opptrer de segregerende. På den annen side, dersom de ikke vektlegger

forskjellene og behandler alle likt, oppfattes dette som assimilasjon. Vi kan dermed kjenne igjen et mønster av typen «damned if you do, damned if you don't».

Hvilke praktiske tiltak og tilnæringsstrategier en leder velger kan henge sammen med rammebetingelsene. Jeg vil nå fremheve noen trekk ved konteksten som jeg mener har betydning for de valg som blir foretatt.

6.3 Noen trekk ved konteksten

Under bearbeidingen av datamaterialet oppdager jeg at det er trekk ved konteksten som informantene stadig vender tilbake til, for eksempel rekrutteringsproblemer. Dette er problemstillinger jeg i utgangspunktet ikke er interessert i, og som derfor ikke har noen plass i min intervjuguide. Ved nærmere ettersyn innser jeg likevel at disse momentene er relevante fordi de danner rammebetingelsene for hvordan informantene forstår og utøver sin lederrolle. Det tegner også et bilde av to undersøkelseskommuner som ser ut til å ha ulik grad av sentral styring. Når jeg nå beskriver disse kontekstuelle trekkene nærmere, gjøres dette på grunnlag av det som kommer frem i intervjuene. Analysen bygger dermed på informantenes subjektive opplevelser av rammebetingelsene. Dette har sine begrensninger, men jeg mener likevel det er relevant og kan gi nyttig innsikt i forhold til oppgavens problemstilling.

6.3.1 Ulik grad av sentral styring

I organisasjonsteorien er det et stadig dilemma hva som er den beste organiseringen. Er vi for løse eller stramme i strukturen? Er vi for rigide eller stiller vi ikke nok krav? På hvilket nivå i organisasjonen skal beslutninger tas? Strukturen i en organisasjon er til enhver tid et uttrykk for hvordan organisasjonen best mulig har tilpasset seg de ytre omgivelsene (Bolman og Deal 2014:123). Undersøkelseskommunene er ulike, og som vi skal se vil graden av sentralisering variere. Det samme vil bruken av de organisatoriske virkemidlene kontroll, styring og støtte.

Fire av de seks informanter i Oslo nevner Sykehjemsetaten som en sentral aktør på ulike områder, ikke minst i forhold til språkkrav. Deres aktive rolle på dette området, kan ses i sammenheng med tidligere utfordringer:

I helsevesen de var så desperate for noen år tilbake, at vi nesten plukket opp folk fra gaten for å komme å jobbe. Det var manko, det var ikke folk. I en krisesituasjon man stiller ikke veldige store krav. Men etter hvert, når ting roer seg, da kommer kravene (Mina, Oslo).

Mange av de som ble ansatt i perioden det her refereres til, hadde ikke tilfredsstillende norskferdigheter. Dette er medarbeidere som i dag er faste ansatte i Oslo kommune, og som Margrethe poengterer: «Vi er i et kjempedilemma med å rette opp gamle synder». Informantene ønsker derfor språkravene som kom i 2011 velkommen: «Jeg ser, plutselig mange er våken, de stiller krav i forhold til språk, og det og det, de jobber med saken. Jeg tror de har masse å lære fortsatt, men jeg ser det» (Mina, Oslo). Oslo kommune har i dag minimumskrav ved ansettelser²⁶:

Vi tar jo ikke inn folk uten, nå er det strenge krav, de må ha minimumskravene da. Får ikke lov å ansette ellers, må levere papirer og masse sånt. Her i Sykehjemsetaten så kreves det nå trinn 3 som det heter, altså ungdomsskoleeksamen i norsk, for å jobbe som pleieassistent. Vi vil heller ikke ha praksiskandidater fra NAV uten trinn 3 (Margrethe, Oslo).

Selv om fokus på språk ser ut til å være svært sentralt i Sykehjemsetaten, blir det også beskrevet lignende type oppfølging på mer fagspesifikke områder som demens. Monica, som jobber ved et privatdrevet sykehjem, gir i intervjuet uttrykk for hvordan hun føler at de har Sykehjemsetatens krav hengende over seg:

- Det er meget strenge krav. De kommer to ganger i året og ser oss etter sømmene, hvordan vi driver. Kravene blir bare tøffere og tøffere. Nå tenker jeg mer sånn med myndighetskrav og sånt. Det blir bare mer og mer. Du blir etterprøvd og ettersatt og ettergått i sømmene hele tiden. Nå er jo alt elektronisk. Nå kan man sitte på Sykehjemsetaten å se hvordan man skriver, hva man skriver, om man skriver.
- Helt ned på rapportnivå?
- Ja, alle, hver dag. Hvordan pleieplanene er, og ja, hele.
- Ja, så alle har tilgang til, de har tilgang...
- Absolutt. Alle har tilgang til, dokumentasjonsplikt, så... Og sier vi noe at, jada, vi gjør alt helt... Så, eh, du, det står noe annet her...

Monica sier at hun frykter at sykehjemmets avtale med kommunen ikke blir forlenget dersom kravene ikke innfris. Informantene fremstiller Sykehjemsetaten i

²⁶ Oslo kommune har innført krav om Bergenstest for sykepleiere og Norsk 3 (tilsvarende ungdomsskoleeksamen i norsk) for andre hjelpepleiere, pleieassistenter, personer som er i språkpraksis fra NAV osv.

Oslo som aktiv, både når det gjelder tydelig krav til virksomhetene, og gjennom ulike former for kontroll og oppfølging. Samtidig spiller de en støttende rolle, blant annet gjennom en storstilt satsing på norskkurs:

Kursene er, det var jo snakk om 100 norsktimer og det er jo ikke et lite kurs vil jeg si. Jeg vil jo si at Sykehjemsetaten, de hadde et stort prosjekt og brukte mye penger på det prosjektet. Jeg vil si at det var et godt kurs, det var eksterne forelesere og da tenker jeg at det er mye opp til den ansatte skal nå målet sitt (Marthe, Oslo).

Kommunen bruker dermed mye ressurser på systematisk språkopplæring. Avdelingslederne plukker ut medarbeidere de mener har mangelfulle språkkunnskaper, og disse medarbeiderne deltar på omfattende språkkurs i regi av kommunen. Om lignende systemer finnes i Fiskeby er ikke undersøkt i denne studien, men informantene nevner seksjonen for Helse og velferd i liten eller ingen grad. De fokuserer i stedet på hva som gjøres på virksomheten lokalt. Unntaket er når Laila og Liv viser til støttende tiltak som tilbud om kurs og videreutdanning i kommunens regi:

Kommunen har jo nå kjøpt flere løp, utdanningsløp for på en måte å få på plass disse her som har fast stilling etter den fire års-regelen, har stor stilling fordi de har jobbet mye ekstravakter all over. De er flinke til å jobbe, men har ikke den faglige kompetansen. Man kan på en måte prøve å sluse dem gjennom type vg 1, 2 og 3 i løpet av ett år [...] Man kjører, de som har mange timer, 19-ukerskurs, helsefagarbeider, fordi at man ser at de kan mye, men ser at de trenger stempel med seg på at de har med seg ting. Det bruker kommunen penger på nå, ja... (Laila, Fiskeby).

Det har vel i hvert fall ved en anledning vært sendt ut et tilbud sånn generelt i kommunen hvor man kan melde inn ansatte til noe sånn språkspissing eller litt sånn ekstra trygging (Liv, Fiskeby).

Laila peker her på at Fiskeby kommune gir videreutdanning til faste ansatte uten fagopplæring. Kommunen kjøper derfor utdanningsløp som gjør ufaglærte til helsefagarbeidere. Liv forteller at det har vært arrangert språkkurs for ansatte i Fiskeby. Ingen av informantene viser imidlertid til dette som et krav, men heller som et tilbud som avdelingslederne kan oppfordre sine ansatte til å delta på.

Slik informantene fremstiller det i intervjuene ser det ut til at informantene i Oslo i større grad opplever styring, kontroll og støtte enn informantene i Fiskeby. Dette gjøres ved å sentralisere beslutninger og innføre felles retningslinjer. I Fiskeby ser det ut til at flere beslutninger tas på lokalt nivå. Den varierende graden av sentralisering gir både fordeler og ulemper.

Et stort trykk ovenfra, kombinert med stor grad av kontroll, vil kunne påvirke hva lederen velger å fokusere sin tid og sine ressurser på. Gjennom støtte og påvirkning ovenfra vil lederen være mindre alene med sine beslutninger, og mulighetene for et felles, mer systematisk arbeid kanskje bli større. Samtidig har en leder alltid en begrenset mengde tid og ressurser til rådighet. Hvis lederen blir «tvunget» til å bruke tid og ressurser på bestemte oppgaver, temaer eller utfordringer, vil dette igjen kunne medføre at andre oppgaver kommer i bakgrunnen, og det finnes en fare for at lederen velger å fokusere på det han eller hun blir målt på. Slike krav skaper mindre mulighet for bruk av skjønn for den enkelte leder, noe som kan få negative konsekvenser i enkeltsaker med pasienter, ansatte eller pårørende. Sitatene under, som omhandler deltakelse på norskkurs, kan brukes for å illustrere noe av forskjellen på de to undersøkelseskommunene:

Dette er jo på en måte noe de gjør når du presenterer at de må, at de må gjennom et norskkurs i regi av Sykehjemsetaten. Det ble jo presentert ut til ledergruppen, også presenterte vi det ut på avdelingene, og det ble også gitt et felles skriv fra ledelsen. I den forbindelse så ble de oppfordret til å praktisere norsk hjemme. Men det er klart, du må jo veie dine ord når du skal presentere det for de, men det ligger jo i kravet fra etaten at de skal ha de norskkunnskapene (Marthe, Oslo).

Men samtidig så er litt sånn touchy også fordi at skal man, hva skal jeg si, melde sine medarbeidere eller ansatte på noe sånt [norskkurs] så sier man samtidig at man synes ikke at du er god nok... Det er veldig vanskelig å gjøre det... (Liv, Fiskeby).

Tydelige krav ovenfra kan gjøre det enklere for den enkelte leder å stå i vanskelige situasjoner, og det gir lederen en mulighet til å peke oppover og understreke at hun bare gjør jobben sin. I eksempelet over søker altså Marthe støtte oppover når hun forklarer og begrunner hvorfor de ansatte må forbedre sine norskkunnskaper. Liv på sin side, har ikke tilsvarende systemer å trekke på, og blir dermed mer alene med sin beslutning om at den ansatte trenger ytterligere opplæring. Flere av informantene støtter Livs syn på at det kan være krevende å «presse» ansatte på kurs. På den ene siden ser informantene at mange medarbeidere har behov for bedre norskerfardigheter, samtidig erfarer de at et slikt press kan oppleves sårende for den ansatte. Mange av disse medarbeiderne kan ha vært i Norge i 15-20 år, har lang arbeidserfaring og opplever ikke selv at de har språkproblemer. Informantene mener balansegangen mellom å motivere til å gå på kurs, samtidig som de ikke skal svekke selvfølelsen til den ansatte, som er krevende. Da kan det være til hjelp og støtte med tydelige krav og retningslinjer.

På en annen side kan krav om å få løst komplekse utfordringer oppleves som belastende og frustrerende, ofte fordi utfordringene viser seg å være vanskelig å løse med enkle grep. I intervjuene kommer det frem at de pålagte språkkursene, som på mange måter er et kjærkommet tiltak fordi lederne daglig opplever språkutfordringer blant sine ansatte, kan også oppleves frustrerende. Dette fordi språkkursene for de ansatte som har vært lenge i Norge, viser seg å ha liten eller ingen effekt. Informantene opplever dermed at de er pålagt å bruke tid og ressurser på å gjennomføre tiltak med begrenset effekt. Jeg vil komme tilbake til tiltak som ikke virker i kapittel 6.4 og i kapittel 7.2.

6.3.2 Rekrutteringsproblemer

Det er vanskelig å få tak i godt fagpersonell til sykehjem, dessverre. Det er ikke så attraktivt å være i stell og pleie blant nordmenn (Monica, Oslo).

Samtlige informanter uttaler at de har utfordringer knyttet til rekruttering av ansatte på sykehjem, selv om de problematiserer dette i ulik grad. Det synes å være noe forskjell på de to undersøkelseskommunene når det gjelder andelen ansatte med annen kulturell bakgrunn, selv om den begge steder ser ut til å være økende. Andelen ansatte med etnisk norsk bakgrunn ser ut til å være høyere i Fiskeby enn i Oslo, selv om det også i Oslo finnes variasjoner mellom sykehjemmene. Maria er godt fornøyd med sine ansatte, men forklarer at rekrutteringsproblemer fører til at medarbeidere som ansettes ikke alltid har de ønskede kvalifikasjoner:

De gjør en kjempejobb, men det er faktisk sånn, at det er ikke mange som vil jobbe hos oss så vi sitter med de som på en måte kanskje ikke kan ha andre jobber, ikke sant? (Maria, Oslo).

Hun er derfor glad for de økte språkkravene kommunen nå stiller, men er samtidig kritisk til at det gis autorisasjon uten at det stilles krav om språkkunnskaper:

Fordi målet er å få så og så mange. Det spiller ingen rolle på hvilken måte. Og da sitter man her, med folk man ikke kan si nei til fordi de har en autorisasjon (Maria, Oslo).

Kombinert med dette opplever hun at kravene øker:

Faglige krav. Krav til dokumentasjon, krav til det, også lager man lov og retningslinjer og prosedyrer. Og ikke sant, masse. Du blir gitt og sier, vær så god, dette må du levere (Maria, Oslo).

Maria beskriver dermed den klassiske utfordringen som førstelinjeledere kan møte hvor ulike, ofte motstridende krav og forventninger skal håndteres, se figur 3.

Disse kravene og forventningene danner noen av rammebetingelsene for Maria og andre avdelingsledere når de i det daglige skal ta beslutninger og praktiske valg.



Figur 3: Lederens dilemma - forventninger og rammebetingelser

Et interessant spørsmål i tilknytning til dette er om det hjelper å stille økte krav uten samtidig å bidra til bedre rammebetingelser for avdelingslederne. Skal økte krav ha effekt, må de kunne gjennomføres i praksis. Så lenge det er rekrutteringsproblemer, kan det bli utfordrende å oppfylle disse kravene til enhver tid. Brunsson (2006) er som nevnt i kapittel 2 opptatt av forholdet mellom *er* og *bør*. Vil de økte kravene i eksempelet over nettopp føre til at denne avstanden øker? I kapittel 7.2 ser jeg nærmere på konsekvensene dette kan få for ledere på operativt nivå.

6.3.3 Mangfold og hierarki

Vi har jo en veldig høy prosentandel [med annen kulturell bakgrunn] her på vårt sykehjem, men i lederteamet er det hovedvekt av norske [...] Vi hadde jo en fra etaten som snakket om rekruttering. At når vi skulle rekruttere skulle vi tenke på å rekruttere fra alle nasjonaliteter, og da sa vi jo at hos oss er det ikke noe problem [...] De presenterer det utad til oss på sykehjemmene, men de har utelukkende en norsk ledelse selv da (Marthe, Oslo).

Også Laila setter spørsmålstegn ved hvorfor ikke mangfoldet blant avdelingslederne er større. Hun tror at de pårørende lettere aksepterer mangfold nederst i hierarkiet, og forklarer med et eksempel:

Vi hadde noen problemer i forhold til pårørende til døende pasienter som på en måte henvendte se, ikke til hun veldig svarte, men kanskje til hun hjelpepleieren som sto ved siden av. Mens det er den vaktsykepleieren på den vakta hvor din mor dør som er på en måte ansvarshavende. Og det så vi at det var litt vanskelig å korrigere da, hva skal jeg si, pårørende, til at, for de opplevde nok, hun snakka kort, var annerledes, hadde også en personlighet som ikke var lik min eller den hjelpepleieren sin, men det hadde vi valgt å si var greit Men den som responderer på, gjør at det blir ulikheter... [...] Vi aksepterer nok enklere at det er en assistent eller helsefagarbeider enn at det er avdelingslederen for eksempel... (Laila, Fiskeby).

I kapittel 7 vil jeg se nærmere på hvilke konsekvenser det har at mangfoldet synes å være størst nederst i hierarkiet.

6.4 Når tiltakene ikke virker

Vi har jo ved flere anledninger fått folk til å gå på kurs, de har villig gjort det, de har kanskje klart eksamen, de har kanskje strøket, men de har ikke blitt et døyt bedre i norsk. Fordi de har vært her så lenge at man, de har liksom lagt seg på dette nivået (Margrethe, Oslo).

Noen har vært her i 20 år og har fortsatt ikke helt dreisen på norsken da (Marthe, Oslo).

I kapittel 6.1 ble informantenes praktiske tiltak beskrevet. Sitatene over beskriver en av utfordringene informantene kan møte, særlig knyttet til språkopplæring av de som har lang botid i Norge. Temaet diskuteres blant lederne:

Vi snakker ofte om det på ledermøter med en stor frustrasjon. Fordi vi blir tvunget på en måte også da til å gjøre disse tiltakene, og det er, men det er for seint å en måte (Margrethe, Oslo).

Vi ser dermed et dilemma knyttet til språkopplæring. På den ene siden er informantene glade for kravene som stilles, det virker støttende og kravene oppleves som rimelige og nødvendige. Samtidig erfarer informantene at tiltakene ikke alltid har ønsket effekt. På grunn av de sentrale kravene, må de likevel bruke tid og ressurser på disse tiltakene. For å finne mulige årsaksforklaringer til hvorfor tiltakene ikke virker, kan det være interessant å trekke inn Rønnings (2013:371) funn om at økt mangfold gir økt kompleksitet. Ansatte med innvandringsbakgrunn er ingen enhetlig gruppe. Kanskje er det nettopp denne kompleksiteten som gjør det utfordrende å finne gode tiltak, og da særlig når vi forsøker å lage tiltak i form av krav og standardiseringer? Et annet interessant spørsmål er hvorfor tiltak som

ikke virker likevel opprettholdes, og hvilke konsekvenser dette har. Disse spørsmålene behandler jeg nærmere i kapittel 7.

6.5 Oppsummering

I dette kapittelet har vi sett at informantene har iverksatt ulike praktiske tiltak som kurs, veiledning og tilpassede opplæringsmetoder for å møte hverdagsutfordringer som oppstår med bakgrunn i at de ansatte har ulik kulturbakgrunn. Informantene retter også tiltak mot seg selv, for eksempel i form av økt språklig bevissthet. Alle de tre hovedtilnæringsstrategiene kan identifiseres i empirien, og i praksis veksler informantene mellom de ulike strategiene. Det er likevel den assimilerende tilnærmingen som er mest fremtredende, noe som blant annet skyldes fokuset på *praktiske spørsmål* som ble beskrevet i kapittel 4.1.1.

Mangelperspektivet som preger de praktiske spørsmålene gjør at tiltakene handler om å få de ansatte med minoritetsbakgrunn «på likefot». For å møte språkproblemene har det blitt innført språkkrav²⁷ og språkopplæring. Det viser seg imidlertid å være vanskelig å forbedre norskferdigheten til ansatte med lang botid i Norge. Tiltak knyttet til *verdimessige spørsmål* veksler i større grad mellom både en assimilerende og integrerende tilnærming. Informantene mener ulikheter knyttet til verdimessige spørsmål best løses gjennom god kommunikasjon, gjensidig respekt og forståelse. *Pasienten i sentrum* er en rettesnor for informantene når beslutninger tas eller begrunnes. Den ulike graden av sentral styring i de to undersøkelseskommunene har både fordeler og ulemper, men får betydning på operativt nivå. Sykehjemmene har utfordringer med å rekruttere kvalifisert arbeidskraft. Kombinert med økte krav og forventninger, opplever informantene dette som krevende.

²⁷ Oslo kommune har innført språkkrav, og en mulig innføring av nasjonale språkkrav er under politisk behandling.

7.0 Mangfoldsledelse: vi og dem, eller bare vi?

Jeg vil nå samle trådene fra de foregående kapitlene, og gjøre en helhetlig drøfting av de funn som er gjort i lys av relevant teori. Hensikten med dette er å plassere undersøkelsen i en større sammenheng. Videre behandler jeg fjerde forskningsspørsmål som omhandler hvorvidt ledelse av flerkulturelle grupper krever en egen kompetanse. Avslutningsvis oppsummerer og konkluderer jeg i forhold til oppgavens problemstilling, før jeg helt til slutt gjør et kritisk tilbakeblikk på min egen forskningsprosess.

7.1 Mangfoldsledelse som konsept – hva blir problemet?

Mangfoldsledelse har mange av de trekk som kjennetegner organisasjonsidéer som reiser fort og langt (Røvik 2007). Management-litteraturen lover at mangfoldsledelse som konsept, i tillegg til det moralske argumentet, også fører til forretningsmessig gevinst. Denne gevinsten skapes gjennom økt rekrutteringsgrunnlag, bedre kjennskap til nye markeder, bedre service og tjenester overfor minoritetsgrupper og økt innovasjon (for eks. Cox og Blake 1991, Vestergaard 2004:22). Luring (2005:297) analyserer dette forretningsargumentet, og konkluderer med at forholdet mellom mangfold og forretningsmessig gevinst er uforutsigbart, flertydig og vanskelig å vurdere. I kapittel 2.2. ble ulike perspektiver på mangfoldsledelse presentert. Blant disse perspektivene er det i hovedsak læring- og synergiperspektivet som gir de fordeler som konseptet lover, senere omtalt som mangfoldsledelse som idealform (figur 4). Med de foregående analyse- og drøftingskapitlene som bakgrunn, er det særlig tre perspektiver på mangfoldsledelse som er fremtredende blant informantene: *diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet, virksomhetenes sosiale ansvar og kampen om talenter.*

Diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet og perspektivet *virksomhetenes sosiale ansvar* er delvis overlappende og er godt synlig i empirien. Som det fremkommer i kapittel 2, bygger disse perspektivene på et mangelperspektiv, og tilsvarer dermed det jeg betegner som *praktiske spørsmål* i kapittel 4.1.1. Informantene som har dette perspektivet fokuserer på medarbeidernes manglende norskkunnskaper, men trekker også frem lite

kunnskap om norske tradisjoner og norsk kultur eller manglende fagkunnskaper. Med et slikt mangelperspektiv vil minoritetene først og fremst fremstå som en dårlig utgave av oss. Dette kan ses i sammenheng med Gullestads (2002) poeng hvor vi fremstår som ressurssterke, og *de* blir hjelpetrengende og ressurssvake. Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2004:16) hevder at virksomhetenes fokus i disse perspektivene er at minoritetene skal forbedre sine kvalifikasjoner for «å komme på likefot». Dette korresponderer med funn presentert i kapittel 6.1 hvor informantene nettopp beskriver opplæringstiltak som informasjonsmaterieell eller språk- og kulturkurs, altså tiltak som skal gjøre medarbeiderne med minoritetsbakgrunn jevnbyrdige.

Kampen om talenter er det tredje perspektivet som er fremtredende hos mine informanter. Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2004:16) hevder at mange virksomheter hvor medarbeiderne har lav eller ingen utdanning, strever med å rekruttere tilstrekkelig antall ansatte. Et slikt utgangspunkt er delvis gjeldende i denne studien, hvor informantene forteller at det ved stillingsutlysninger kan være få etnisk norske søkere:

Når jeg lyser ut en stilling og det er 30 søkere der, det er kanskje 27, 26-27 stykker er fremmedspråklige og i helsevesen, norske blir minoriteter der (Maryam, Oslo).

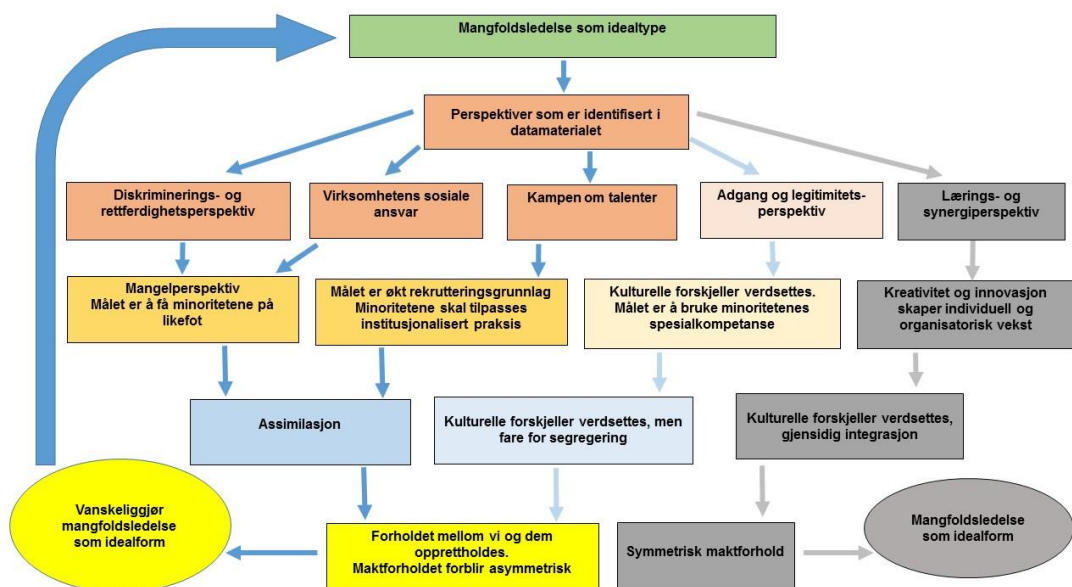
Slik det fremkommer i intervjuene, kanskje særlig i Oslo, ser det ut til at vi er avhengig av flerkulturell arbeidskraft for å kunne opprettholde viktige velferdsgoder som sykehjem. I et slikt perspektiv er det først og fremst behovet for arbeidskraft som gjør at virksomheten ansetter mangfoldig, og målsettingen er at de nyansatte tilpasser seg allerede institusjonaliserte praksiser. For å oppnå dette målet benytter virksomhetene det Jakobsen (2003:39) omtaler som institusjonaliserende organisasjonssosialiseringstaktikker, for eksempel i form av kurs, stegvis opplæring, erfarne organisasjonsmedlemmer benyttes som rollemodeller også videre. Dette er nærmere beskrevet i kapittel 6.1.

Perspektivene som nå er presentert er de mest utbredte blant informantene. Jeg finner likevel også elementer fra *adgang- og legitimitetsperspektivet*. I dette perspektivet vektlegges det at økt mangfold kan bidra til bedre kvalitet på tjenestene som leveres (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:17). På sykehjemmene er det i dag få pasienter med en annen kulturell bakgrunn, men flere informanter tror at dette vil endre seg i nær fremtid, og at

kunnskap medarbeiderne med minoritetsbakgrunn har, da vil være verdifull: «Det er jo en veldig fordel hvis vi skal ha noen utenlandske pasienter, så har de jo en utrolig kunnskap, som de kan tilegne oss og som vi slipper å lete etter» (Line, Fiskeby). Dette perspektivet kommer også til uttrykk for eksempel ved markering av merkedager som FN-dagen, presentert i kapittel 6.1.3. I dette perspektivet verdsettes de kulturelle forskjellene. Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2004:17) advarer likevel mot faren for at forskjeller blir kulturalisert, noe som igjen kan medføre at medarbeidere identifiseres med deres kulturelle forskjeller og derfor fastholdes i bestemte posisjoner.

Lærings- og synergiperspektivet handler om å bringe ulike perspektiver sammen for å få skapt og stimulert en kreativ arbeidskultur. Dette krever, ifølge Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2004:20), lange tidsperspektiver, ressurser og villighet til å risikere konflikter og fiasko. De hevder derfor at dette perspektivet hovedsakelig finnes på politikernivå og sjelden blir omsatt til praktiske tiltak. Perspektivet er lite synlig blant mine informanter.

Figuren under er en videreutvikling av figur 1, presentert i kapittel 2.2.1. De perspektiver som dominerer blant informantene er markert med farge, og figuren synliggjør hvorfor mangfoldsledelse som idealform blir vanskelig.



Figur 4: Asymmetriske maktforhold opprettholder behovet for mangfoldsledelse

Som figuren og de tidligere beskrivelsene viser, har de dominerende perspektivene som utgangspunkt at medarbeiderne hovedsakelig skal tilpasse seg institusjonalisert praksis, med assimilasjon som naturlig konsekvens. På denne måten opprettholder vi skillet mellom *vi* og *dem*. Majoriteten, *vi*, fremstår som de ressurssterke, mens minoriteten, *dem*, skal «komme på likefot» og tilpasse seg *oss*. Informantene er grunnleggende positive til mangfold, og funnene illustrerer dermed Gullestads poeng om at dette skillet ikke henger sammen med holdninger og intensjoner. Interessant er det også at selv når de kulturelle forskjellene verdsettes, som i *adgang- og legitimitetsperspektivet*, finnes likevel denne todelingen. Så lenge dette grunnleggende skillet mellom *vi* og *dem* finnes, blir mangfoldsledelse som idealform vanskelig. Det sentrale poenget med figuren er dermed å vise hvordan det asymmetriske maktforholdet på en side skaper grunnlaget for mangfoldsledelse som konsept, nettopp fordi vi hele tiden strekker oss mot idealformen. Samtidig bygger denne idealformen på et symmetrisk maktforhold, og vil dermed være vanskelig å oppnå før det konstruerte skillet mellom oss og dem er bygget ned, og maktforholdene er mer likeverdige.

Trekk ved konteksten, beskrevet i kapittel 6.3, kan gi oss noe av forklaringen på hvorfor nettopp *diskriminerings- og rettferdighetsperspektivet*, *virksomhetenes sosiale ansvar* og *kampen om talenter* blir dominerende perspektiver. Her viser informantene blant annet til rekrutteringsutfordringer. Begrunnelsen for å ansette mangfoldig er altså i første rekke ikke knyttet til et ønske om økt kreativitet eller innovasjon slik management-litteraturen reklamerer med, men dreier seg i stedet om å skaffe arbeidskraft slik at den daglige driften på sykehjemmene kan foregå på en tilfredsstillende måte. Selv om informantene vektlegger den selvstendige verdien av å ha en mangfoldig medarbeidergruppe, er ikke dette hovedbegrunnelsen for ansette mangfoldig. Rekrutteringsproblemer bidrar også til at virksomhetene ikke alltid kan ansette medarbeidere med de ideelle kvalifikasjoner, noe som for eksempel kan gi seg utslag i at informantene opplever at medarbeiderne har mangelfulle språkkunnskaper. Det kan dermed se ut til at den praktiske arbeidshverdagen på sykehjemmene er et stykke unna den harmonisøkende og entydige positive retorikken som preger mangfoldsledelse som konsept.

7.2 Mangfoldsledelsens positive retorikk – ikke bare positivt?

En utfordring med retorikken som preger mangfoldsledelse som konsept er at den i liten grad berører de utfordringene som informantene opplever i praksis, for eksempel knyttet til språk. Brunsson (2006) er, som vi så i kapittel 2.3, opptatt av skillet mellom *er* og *bør*, et skille som ofte kan være løst koblet sammen. Skillet kommer til uttrykk ved idéen og ønsket om at mangfold bare skal være positivt (*bør*), mens det i praksis viser seg å være mer komplekst og nyansert (*er*). Dette skillet mellom *er* og *bør* vil dermed gjøre mangfoldsledelse som konsept salgbart, fordi vi hele tiden vil strekke oss etter hvordan vi ønsker og synes at noe *bør* være. Et annet problem som kan oppstå som en konsekvens av forholdet mellom *er* og *bør*, er at utfordringene lederne opplever blir individualisert. Dersom lederen opplever utfordringer knyttet til mangfoldet, kan det oppfattes som at det er lederen som «gjør noe feil». I stedet for å gi førstelinjelederne støtte i en krevende arbeidshverdag, kan den positive retorikken dermed tvert imot legge ytterligere press på dem. Den positive praten kan på den måten gjøre det vanskeligere å bringe ledernes utfordringer frem i lyset, noe som kanskje kan forklare noe av bakgrunnen for utsagn som: «Jeg er ikke rasist, men...». Kanskje kan den positive retorikken i stedet oppleves som en manglende respekt og anerkjennelse av ledernes utfordringer?

Et annet aspekt som retorikken omkring mangfoldsledelse ikke forholder seg til, er hva vi *bør* gjøre når de tiltakene som blir iverksatt ikke virker. I kapittel 6.4 så vi hvordan strukturerte, velmenende tiltak ikke alltid har ønsket effekt, noe som dermed står i kontrast til den positive retorikkens budskap, hvor alt går bra dersom de riktige tingene gjøres. Dette viser seg å ikke være tilfellet i denne sammenhengen, og avstanden mellom *er* og *bør* er stor. Forholdet mellom ideal og realitet kan muligens også forklare hvorfor tiltakene, til tross for at de erfaringsmessig har begrenset virkning, likevel opprettholdes. Krav og forventninger om at for eksempel språkproblematikken må løses, fører til behov for handling. At tiltakene viser seg å ha begrenset effekt er ifølge Brunsson (2006:11) ikke viktig, det er *troen* og *ønsket* om effekt som er det avgjørende.

7.3 Hvis de praktiske spørsmålene var løst, hva da?

I kapittel 4 presenterte jeg informantenes opplevelser av kulturelle forskjeller i to ulike perspektiver som jeg har valgt å kalle *praktiske* og *verdimessige spørsmål*. Som tidligere nevnt er perspektivet praktiske spørsmål, nært knyttet til de dominerende perspektivene på mangfoldsledelse som ble presentert i kapittel 7.1. Informantene med dette perspektivet peker særlig på språk som en hovedutfordring. Et interessant spørsmål vil derfor være; Om språkutfordringer (og andre lignende praktiske spørsmål) var løst, ville da alle utfordringer knyttet til kulturelle forskjeller på arbeidsplassen være borte? Også i denne studien peker informantene på mer grunnleggende kulturelle forskjeller som kan relateres til Hofstedes (1993) kulturdimensjoner som jeg har valgt å kalle verdimessige spørsmål.

Bell (2007:598) argumenterer, som presentert i kapittel 2.2, for at det er de mer dyptliggende formene for mangfold som trolig er av størst betydning for en gruppes prestasjoner. Hvorfor er informantene da så opptatt av de praktiske spørsmålene? En mulig forklaring på dette kan være at det er vanskelig å ta tak i verdimessige spørsmål før de praktiske er løst, for eksempel at det er vanskelig å diskutere verdier og holdninger hvis vi ikke snakker samme språk. Samtidig handler de dypere forskjellene om egenskaper som går utover enkle gruppekategoriseringer, og Sandal (2015:117) poengterer at i et slikt perspektiv må alle forholde seg til mangfold fordi enhver medarbeider er unik. Kanskje kan en mulig forståelse av dette være at de variasjonene som har betydning for en gruppes prestasjoner dreier seg om individuelle variasjoner hos alle mennesker, og at fokus på etnisitet da blir sekundært?

I perspektivet *praktiske spørsmål* rettes fokus mot minoritetene. Minoriteten skal tilpasse seg majoriteten ved at de får den kunnskapen de trenger for å komme på likefot. De verdimessige spørsmålene åpner derimot i større grad for at begge parter kan tilpasse seg hverandre. Gullestad (2002) argumenterer for at i relasjonen mellom majoritet og minoritet rettes fokus for ofte mot minoriteten, mens vi kanskje burde rette søkelyset mot majoriteten.

7.4 Majoritetens privilegier

«Når jeg bruker et ord», sa Humpty Dumpty i en nokså hånlig tone, «så betyr det nettopp det jeg velger at det skal bety. Verken mer eller mindre».

«Spørsmålet er», sa Alice, «om du kan få ordene til å bety mange forskjellige ting».

«Spørsmålet er», sa Humpty Dumpty, «hvem som skal bestemme. Det er det hele».

-Fra «Alice i Eventyrland»

Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2002:39) hevder at ut fra et maktperspektiv ses innføringen av mangfoldsledelse som et ledd i å endre eller produsere maktrelasjoner. I dette perspektivet belyses barrierer og motstand, men også muligheter. Det sentrale spørsmålet er om det skjer en forandring av institusjonaliserte forståelser, relasjoner og strukturer i organisasjonen, og hvilke krefter som hemmer og fremmer en slik utvikling. Er mangfoldsledelse i stand til å skape en arena hvor den gamle normaliteten transformeres?

Gullestad (2002) er opptatt av hvordan de ubevisste strukturene kan være med å opprettholde gjeldende maktforhold. En slik struktur kan være definisjonsmakt. Uttrykk som *pasientens beste* eller ønsket om å ansette *den best kvalifiserte* er retorikk som går igjen blant informantene (se kapittel 6.1.2). Dette er også gjenkjennelig innenfor mangfoldsledelse hvor målet er at talentfulle mennesker skal ansettes uavhengig av etnisk og kulturell bakgrunn. Det som imidlertid ikke utfordres er selve definisjonen av talent, eller *hvem* som skal avgjøre hva som er pasientens beste. Meritokratiet sies å være et bærende element i mangfoldsledelse, og den kritiske litteraturen hevder derfor at det er mer sannsynlig at mangfoldsledelse vil føre til en reproduksjon av eksisterende privilegier og maktrelasjoner enn til forandring (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2004:10). Vi er ikke alltid bevisst vår definisjonsmakt:

Det er noen gitte kriterier for å jobbe med pasientgruppa i forhold til renslighet, i forhold til bekledning, til hvordan vi ser ut, hvordan vi lukter, hvordan vi oppfører oss, utdanning, alt, og så lenge de er innenfor der, så tenker jeg da er det mer positive variasjoner som jeg må tåle. De skal ikke ha større muligheter til å avvike fra det vi har blitt enig om at er greit (Laila, Fiskeby).

Hvilke variasjoner må informanten tåle? Kriteriene hun viser til tas for gitt, og hva som er akseptabelt eller ikke akseptabelt defineres i stor grad av henne selv. Som en del av en institusjonalisert praksis, oppleves dette som naturlig og selvfølgelig. Informanten synes å være lite bevisst at hun selv har definisjonsmakten.

Eksempelet kan dermed knyttes til Gullestads (2002) betraktninger om majoritetens ubevisste fortolkningsmønstre som det ble redegjort for i kapittel 2.1.1. Disse fortolkningene er viktige fordi de bidrar til en opprettholdelse av et asymmetrisk maktforhold.

Som tidligere beskrevet er det særlig skillet mellom *oss* og *dem* som står sentralt i postkolonial tenkning. Gjennom eksempler forsøker jeg i denne avhandlingen å argumentere for at dette er en dikotomi og et fortolkningsmønster de fleste av oss benytter. Olsson beskriver dikotomiens rolle og funksjon:

En dualistisk tänkestruktur färgar våra föreställningar och våra liv. Dualismen finns ständigt som en underström; den genomtränger vårt språk och vårt tänkande. I denne tankestruktur utgår man från motsatser som är skilda från varandra – praktik och teori, själ och kropp, omedvetet och medvetet osv. Dessa från varandra skilda enheter styrs av skilda principer, tänker man sig. Dessutom fyller dikotomisernadets funktionen att befästa det ena ledets dominans på bekostnad av den andra[...] Dikotomier har en sådan makt över oss, därför att de har en strukturerande verkan (Olsson 2002:84-85).

[min utelatelse]

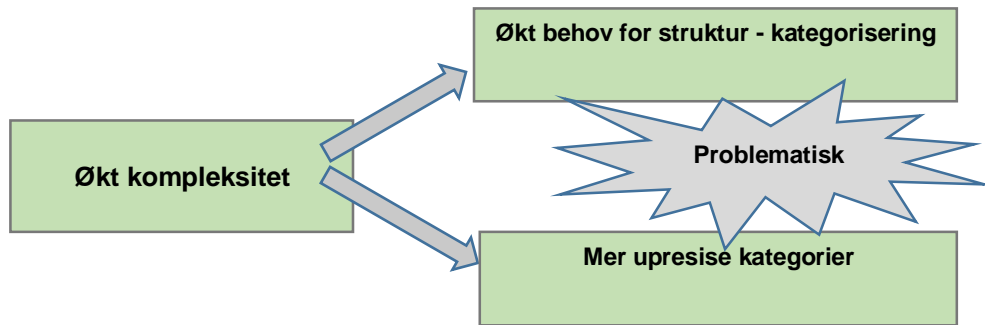
I tillegg til skillet mellom *oss* og *dem*, finnes det på det flerkulturelle feltet mange eksempler på en slik dualistisk tankegang: Mangfold som en *ressurs* eller et *problem*, *norsk kultur* eller *andre kulturer*, *norsk og flerkulturell* og så videre. I språket fungerer dette som opplagte og klare skiller, mens det i virkeligheten beskriver svært komplekse kategorier. En av informantene forteller fra en fottur på Hardangervidda:

I fjor sommer jeg har sammen med kjæresten min og sønnen min jeg gått i gjennom Hardangervidda. Da skulle vi spise middag på den hytta der og de sa til meg, hvor er du fra, jeg sa fra Irak²⁸ og ja, hvor lenge har du vært i Norge, og jeg fortalte hvor mange år. Men du er ikke irakisk når man går gjennom Hardangervidda, da er man norsk. Nei, jeg sa jeg har ikke gått gjennom Hardangervidda for å bli norsk. Jeg fortsatt kalle meg, jeg er en iraker som bor i Norge, også man trenger ikke bli norsk for det (Maryam, Oslo).

Eksempelet illustrerer hvordan kategoriseringen foregår, og hvilke forventninger som knyttes til kategoriene. Kamp og Hagedorn-Rasmussen (2002:37) poengterer at kategoriene kan føre til en blindhet for komplekse forskjeller og tilhørighetsforhold. Forskjellene tas for gitt og oppfattes som objektive fakta, noe som igjen kan medføre stigmatisering og at stereotyper opprettholdes slik vi ser i eksempelet over. Samtidig ser vi hvordan den dualistiske tankegangen kommer til

²⁸ Landet er fiktivt og er ikke informantens opprinnelsesland.

uttrykk ved at *enten* er du norsk og går over Hardangervidda, *eller* er innvandrere og ikke går i fjellet. For å kunne analysere må vi gjøre forenklinger, og som Olsson (2002:85) peker på, dikotomiene har en strukturerende funksjon. Den økte kompleksiteten som mangfoldet medfører kan skape noen utfordringer:



Figur 5: Konsekvenser av økt kompleksitet

På den ene siden vil kompleksiteten kunne gi oss et økt behov for å strukturere ved bruk av kategorier. Samtidig ser vi at den samme kompleksiteten gjør det vanskelig å kategorisere, og at kategoriene ofte blir for grove forenklinger og dermed upresise i mange sammenhenger. Som et eksempel kan vi se på begrepet innvandrere som på en side har en klar definisjon som vist i kapittel 2.2, men som samtidig i praksis ofte henviser til personer med for eksempel annen hudfarge, annerledes navn eller annen religiøs tilknytning enn den norske kirke (Gullestad 2002:89). Kategoriene anvendes ofte ubevisst, og bidrar til en opprettholdelse av eksisterende maktforhold.

7.5 Mangfoldsledelse eller bare ledelse?

I kapittel 2.3 ble det presentert tre eksempler på mulige definisjoner av mangfoldsledelse. Selv om definisjonene peker i noe ulik retning, inneholder de også noen felles kjerneelementer som kommer til uttrykk direkte eller indirekte. Disse fellestrekkene handler om å skape like muligheter for alle og å ha en positiv holdning til menneskelig forskjellighet. Et interessant spørsmål i forlengelsen av dette er hvorvidt disse kjerneelementene også kan sies å være en del av ledelse generelt? På hvilken måte skiller egentlig mangfoldsledelse seg fra generell ledelse? Kapittel 5.1 viser at informantene mener at mangfoldsledelse både skiller,

og ikke skiller seg, fra ledelse generelt. Å gjøre en slik sammenligning er vanskelig, ikke minst fordi ledelsesbegrepet defineres på utallige måter (Bass og Bass 2008:15). Et vanlig syn er at ledelse handler om å påvirke mennesker for å nå oppgitte mål:

Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives (Yukl 2010:26).

Mangfoldsledelse og generell ledelse har dermed mye til felles, men avviker i den sterke vektleggingen av forskjeller som er typisk for mangfoldsledelse. Betyr det at generell ledelse handler om å lede mennesker som er like? Gitt utgangspunktet at alle mennesker er forskjellig, vil vi da ha behov for en egen mangfoldsledelse? Etter mitt syn bygger mangfoldsledelse på en forestilling om at noe er forskjellig, og at denne forskjelligheten, i motsetning til den generelle forskjelligheten som finnes mellom alle mennesker, er større og derfor krever noe ekstra av lederskapet. Det kan her være nærliggende å trekke inn Gullestads (2002) begrep om forestilt likhet. *Vi* som forestilte like og *de andre* som forskjellig fra *oss*, og som derfor trenger en egen form for ledelse, nemlig mangfoldsledelse. Kanskje kan vi si at det er majoritetens ubevisste fortolkningsmønstre og skillet mellom *oss* og *de andre* som danner utgangspunktet for at idéen om mangfoldsledelse i det hele tatt kan oppstå?

7.6 Krever ledelse av flerkulturelle grupper en spesiell kompetanse?

Dette fjerde forskningsspørsmålet oppsummerer på mange måter de foregående diskusjonene og de tidligere gjennomgåtte forskningsspørsmålene. I introduksjonskapittelet blir det referert til undersøkelser som viser at ledere gir uttrykk for at de trenger mer kompetanse i ledelse av flerkulturelle grupper. Også i denne studien svarer sju av ni informanter at de ønsker mer kompetanse i ledelse av flerkulturelle grupper. Det er imidlertid viktig å være oppmerksomme på at det kan være vanskelig å avvise behovet for økt kunnskap. Når informantene blir bedt om å utdype, er det hovedsakelig kulturkompetanse som trekkes frem:

[Det hadde vært fint å] vite litt om forskjellige kulturer, religioner og litt om hvordan man reagerer. Vi tar det som en selvfølge at de damene også går og stiller menn, ikke sant? Hva betyr det for dem å gjøre det? Litt sånn... (Line, Fiskeby).

Etter mitt syn vil økt kunnskap alltid være et godt utgangspunkt for å skape forståelse på tvers av kulturgrenser. Har en virksomhet mange ansatte fra ett land kan det være fint å ha kunnskaper om landet. I den sammenhengen kan blant annet Hofstedes (1993) kulturdimensjoner være nyttig som begrepsapparat for å forstå og sette ord på forskjellene. Samtidig vil det, som det ble diskutert i kapittel 5.3, ikke alltid være mulig å skille personlige og kulturelle forskjeller. Et interessant spørsmål i kjølvannet av dette er hvilken forklaring velger vi i hvilken sammenheng. I introduksjonskapittelet stilte jeg spørsmålet om lupen er et egnet verktøy for å se og forstå kulturelle forskjeller. Kulturkunnskap kan fungere som ledernes lupe ved å hjelpe oss til å se ting vi ellers ikke ville sett. Samtidig kan detaljene i lupen få uforholdsmessig stor oppmerksomhet. På samme måte kan et for stort fokus på kulturelle forskjeller hindre oss i å se det store bildet. Hofstedes (1993) teori bør derfor brukes med varsomhet. Teorien kan, dersom den benyttes blindt og ikke ses i en større sammenheng, ifølge Bøhn og Dypedahl (2009:110) bidra til å skape stereotyper. Dahl (2013:195) peker på at en konsekvens kan være at vi «*leter etter forklaringer på kommunikasjonsutfall i nasjonale stereotyper*». Stigmatisering opprettholdes dermed ved at vi *tror* vi vet hvorfor ting er som de er i stedet for å lytte til enkeltindivider.

Kulturkompetanse handler ikke bare om kunnskap om andre kulturer, men også om å være bevisst seg selv, sine fordommer og sitt eget ståsted²⁹ (Aase og Glasø 2009:45-46). I den sammenheng kan Gullestads (2002) begreper være nyttige. Det er ingen enkel vei bak skillet mellom *oss* og *dem*, men økt bevissthet om egne fortolkningsmønstre kan bidra til at vi tydeligere ser når vi deler verden inn i upresise kategorier.

Gjennom denne oppgaven har jeg forsøkt å vise at vi alle i større og mindre grad deler fortolkningsmønstre som bygger på skillet mellom *oss* og *dem*. For ledere som skal jobbe i flerkulturelle miljøer kan første steg på veien være å bli bevisst på ubevisste fortolkningsmønstre. Som beskrevet i kapittel to finnes disse fortolkningsmønstrene uavhengig av tradisjonelle skillelinjer som

²⁹ Behovet for å måle kulturell kompetanse har ført til utviklingen av Multicultural Personality Questionnaire (MPQ). Med utgangspunkt i «The Big Five» sammenfatter MPQ en rekke personlighetstrekk som synes relevante for hvor godt man håndterer flerkulturelle situasjoner, heriblant bevissthet om egen bakgrunn, erfaringer og forutinntatthet, og hvordan dette påvirker psykologiske prosesser (Aase og Glasø 2009:44-46).

utdanningsnivå eller politisk ståsted. Det er et viktig poeng hos Gullestad (2002), nettopp fordi det berører oss alle og ikke nødvendigvis henger sammen med holdninger eller intensjoner, og det tar oss dermed bort fra det dualistiske som ofte preger debatter om innvandring eller mangfold hvor du *enten* er for *eller* imot. En høy grad av selvbevissthet synes å være en viktig forutsetning for å lykkes som leder i et flerkulturelt miljø. Olsson (2002:85) skriver om forskningen: «*Om inte dualismen överskrids och om inte ömsesidig sammanflätning är möjlig, kommer forskarsamhället att reproduceras i termer av kopiering snarare än nyskapning.*» Det samme kan sies i denne sammenheng. For å komme videre må kategoriene bli mindre bastante, og dikotomitenkningen overskrides.

7.7 Konklusjon og veien videre

Fører etniske og kulturelle forskjeller blant medarbeiderne til endret lederskap?

Svaret på denne avhandlingens hovedproblemstilling er både ja og nei. På en side opplever informantene at ledelse av flerkulturelle grupper ikke skiller seg fra ledelse generelt fordi mennesker er mennesker. Resultatkrav og forventninger til et godt og utviklende arbeidsmiljø er også likt. Informantene er positive til økt mangfold på arbeidsplassen, men gir uttrykk for at det kan være utfordrende. Utfordringene kan være annerledes enn på etnisk homogene arbeidsplasser, noe som medfører andre krav til lederskapet. Særlig trekkes utfordringer knyttet til manglende språkkunnskaper frem. Den empiriske forskningen på mangfold i organisasjoner konkluderer ofte med at mangfold både kan være positivt og negativt (for eks. Williams og O'Reilly 1998, Jackson et al. 2003), noe som gjør lederrollen spesielt interessant. I kjølvannet av dette har det vokst frem en forestilling som tilsier at dersom lederen bare håndterer mangfoldet riktig, vil dette gi positive effekter for organisasjonen. Et viktig verktøy i denne håndteringen er lederens flerkulturelle kompetanse. Funn i denne studien viser at dette resonnetet kun delvis er dekkende.

For å løse utfordringer knyttet til verdimeslige spørsmål har flerkulturell kompetanse en verdi. Som nevnt i kapittel 7.6 er kunnskap alltid et godt utgangspunkt for å skape forståelse på tvers av kulturgrenser, ikke minst gjelder dette kunnskap knyttet til seg selv og sine egne fortolkningsmønstre. I

avhandlingen har jeg forsøkt å synliggjøre ubevisste fortolkningsmønstre hos informantene, for dermed å vise hvordan et dualistisk tanke sett virker stigmatiserende og kan bidra til at et asymmetrisk maktforhold mellom majoritet og minoritet opprettholdes.

Samtidig viser denne studien at mange av de utfordringene informantene opplever som ledere i flerkulturelle miljøer, da særlig knyttet til perspektivet *praktiske spørsmål*, henger sammen med andre forhold som lav status og rekrutteringsutfordringer. Dette medfører at det av og til må ansettes medarbeider som ikke har de ønskede kvalifikasjoner, noe som igjen innebærer at ressurskrevende opplæring må skje etter at personen er ansatt. Nettopp fordi disse problemene er knyttet til andre forhold og egentlig ikke handler om kultur, vil økt flerkulturell kompetanse hos lederen ikke løse denne typen utfordringer. Det kan derfor, utfra undersøkelsens funn, være interessant å stille spørsmål om det er de kulturelle forskjellene i seg selv som fører til endret lederskap, eller om det i like stor grad påvirkes av krav utenfra, organisatoriske forhold, samfunnsdiskursen eller andre faktorer som lav status og rekrutteringsproblemer.

Traavik (2006) hevder at mangfold nå er en virkelighet, ikke et valg. Det synes som hun har rett når det gjelder det faktum at etnisk og kulturelt mangfold allerede er, og i enda større grad vil bli, en realitet ved norske sykehjem. Lite tyder på en annen utvikling. Dette innebærer at lederne må forholde seg til etnisk og kulturelt mangfold. Mangfoldsledelse som konsept har fått stort gjennomslag i USA, og blir stadig mer fremtredende i europeisk og norsk sammenheng. Konseptet har mange av de trekk som kjennetegner moderne organisasjonsidéer. I avhandlingen har jeg synliggjort at den harmonisøkende og positive retorikken som konsulentene anvender blir for endimensjonal og lite dekkende for hverdagen informantene opplever på sine sykehjem. Samtidig kan mangfoldsledelse være et steg på veien. Mangfold settes på dagsordenen, og det kan bidra til å skape mer heterogene organisasjoner i numerisk forstand (Kamp o Hagedorn-Rasmussen 2004:21).

Everything should be made as simple as possible, but not simpler.

Einsteins velkjente sitat oppsummerer noe av budskapet i denne avhandlingen. I stedet for å presentere enkle løsninger og standardiserte oppskrifter som

konseptene ofte gjør, er det viktig å akseptere den kompleksiteten som finnes. Gullestad (2002) påpeker at vi ikke trenger bastante kategorier, men i stedet må kunne lytte til de menneskene vi møter. Det handler altså om å lytte til lederne og ta dem på alvor:

Det er spennende. Det er utfordringer, det er alltid noe som skjer. Jeg føler at jeg har en viktig rolle da, som veileder, å gi selvtillit til å tørre å gjøre og bli flink, finne potensialet. Jeg synes det er morsommere det. Jeg har en veldig god rolle her synes jeg. Men det har jo vært problemer altså, jeg har vært med på det. Folk som vi rett og slett må be jobbe et annet sted, ikke sant, det går ikke. Det er mye språk, men også kultur, måte å være på (Margrethe, Oslo).

Sitatet illustrerer nettopp kompleksiteten som finnes, og hvordan situasjonen oppleves *både* positiv og negativ samtidig. Sitatet representerer det som kan tolkes som et grunnsyn blant informantene; Det kulturelle mangfoldet kan gjøre lederrollen mer krevende, men samtidig oppleves mangfoldet som berikende. Jeg deler dermed Gullestads (2002) syn når hun fremhever betydningen av å komme bak den dualistiske tankegangen som preger feltet. Det er ingen enkel løsning for å komme videre, men økt bevissthet og selvrefleksjon kan være betydningsfulle steg på veien. Samtidig er det viktig å innse at dette heller ikke løser alt. Mangfoldsledelse eller økt flerkulturell kompetanse forandrer som tidligere beskrevet ikke de grunnleggende premissene som er bakgrunnen for mange av utfordringene som informantene opplever. Det er derfor viktig at lederen er bevisst hva som skyldes hva, slik at tiltak i størst mulig grad er rettet mot det egentlige problemet.

Uten å være bastant, kan det virke som om informantene som selv har en annen kulturbakgrunn i mindre grad tenker i termene *vi* og *dem*, nettopp fordi de ikke har et entydig tilhørighetsforhold til noen av kategoriene³⁰. For fremtidige studier kan det derfor være interessant å undersøke nærmere hvilken betydning det har når lederen har en annen kulturbakgrunn. Interessant i den forbindelse kan være å trekke frem informantenes syn på at mangfold i dag hovedsakelig finnes i bunnen av hierarkiet, noe som kan forstås ut fra teori om likhetstiltrekning og

³⁰ I denne avhandlingen er skillet mellom *vi* og *dem* knyttet til etnisitet, «vi norske» og «de med annen kulturbakgrunn». En slik dikotomisk kategorisering brukes også i mange andre sammenhenger, for eksempel faglært og ufaglært. Når jeg her peker på at informantene med to kulturbakgrunner i mindre grad utviser dette skillet, er det knyttet spesifikt til etnisitet som er oppgavens tematikk. Det er liten grunn til å tro at disse informantene vil skille seg fra andre i kontekster hvor de «bare» tilhører en av kategoriene.

maktforhold. Et interessant spørsmål knyttet til dette, er hvorvidt det asymmetriske maktforholdet mellom majoritet og minoritet vil endres, eventuelt utjevne seg, dersom mangfoldet øker i alle ledd i organisasjonen. Mens en informant i Fiskeby stiller spørsmål ved om hvorfor ingen avdelingsledere har annen kulturell bakgrunn, er dette et tilbakelagt stadium i Oslo, noe informantutvalget i denne studien illustrerer. Det viser også at ting endrer seg over tid. Kanskje er det nettopp aksept og forståelse for at ting tar tid som avgjørende for en god utvikling av det flerkulturelle arbeidslivet, og kanskje er det riktig som Laila så treffende uttrykte det: «*Det går seg til akkurat det her, skjønner du*».

7.8 Et kritisk tilbakeblikk på egen forskning

I januar 2014 startet det innledende arbeidet til denne masteravhandlingen. Jeg startet med et tema som interesserte meg, men som jeg hadde lite forhåndskunnskap om. Underveis har jeg fått mange aha-opplevelser, ikke minst knyttet til mine egne fortolkningsmønstre. Tolkningsmønstre som kan være ekskluderende, og bidra til å opprettholde det skjeve maktforholdet mellom majoritet og minoritet (Gullestad 2002). Inspirert av postkolonial tenkning har jeg gjennom oppgaven, ved hjelp av sitater og analyser, forsøkt å synliggjøre noen av de bakenforliggende fortolkningsmønstre hos mine informanter.

Tolkningsmønstre som er bygd inn som en del av de språklige kategoriene, og som ofte opptrer ubevisst. Denne innsikten har også bidratt til at jeg har møtt meg selv i døra. Jeg er selv en del av de samme fortolkningsmønstrene, og denne oppgaven kan dermed møtes med samme kritikk. Ved å legge fokus på kulturelle forskjeller og deres betydning for lederskapet, kan det på mange måter virke urimelig når jeg i etterkant problematiserer informantenes skille mellom *vi* og *dem*, når jeg selv har bidratt til å skape skillet med min problemstilling. Kanskje kan også jeg, ubevisst og med motsatt intensjon, bidra til å opprettholde et asymmetriske maktforholdet og skillet mellom oss og dem?

Gjennom forskningsprosessen har jeg foretatt mange valg. Et reelt spørsmål jeg vurderte underveis var hvorvidt jeg skulle ha informanter med en annen kulturell bakgrunn eller ikke. Ville det gjøre studien for kompleks? Vil en slik utvidelse bringe inn for mange perspektiver? Når jeg nå sitter her med en nesten ferdigskrevet masteravhandling oppleves det som både litt pinlig og

utenkelig at jeg har vurdert disse spørsmålene med et så markant skille mellom oss og dem. Samtidig illustrerer dette nettopp noe av avhandlingens budskap: Kanskje først og fremst ved å se oss i speilet og avdekke egne fordommer og fortolkningsmønstre at vi kan bringe ledelse av flerkulturelle grupper et steg videre?

Min egen prosess fremstår dermed som et godt eksempel for å illustrere poenget at det ikke nødvendigvis er intensjonene som er avgjørende. Innsiktene arbeidet med denne oppgaven har gitt meg, har gjort meg mer bevisst på noen av mine skjulte fortolkningsmønstre. Samtidig er det vanskelig å komme bak dikotomiene. Kompleksiteten som preger dette feltet gjør det krevende for informantene når de skal utøve sin lederrolle, og utfordrende for meg når jeg skal forske. Jeg har gjennom denne avhandlingen forsøkt å fange inn den kompleksiteten som finnes. For å synliggjøre poenger gjør jeg på en side forenklinger og kategoriseringer, samtidig som jeg på en annen side er kritisk og advarer mot andres forenklinger. Denne dobbeltheten er vanskelig å unngå, men jeg mener likevel at bevissthet omkring problematikken kan gi et nyttig sideblikk på egne analyser, både for forskere og ledere.

Litteraturliste

Aase O. & Glasø L. (2009). Noen lederutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational psychology*, 2(1), (39-48). Hentet 27.05.14 fra <http://www.sjop.no/index.php/sjop/article/viewFile/78/65>

Ahmadi, A. (2009). *Mangfoldsledelse i Kristiansand kommune: Hvordan oppfattes og anvendes mangfoldsledelse av ledelsen i Kristiansand kommune? I hvilken grad er denne oppfattelsen og praksisen i samsvar l mangfoldsledelsesteorier og empirien?* (Masteravhandling, Universitetet i Agder). Hentet 15.11.15 fra: <http://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/136448>

Andenæs, E. (2011). Språkopplæring på arbeidsplassen. I: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2011). *Godt no(rs)k? – om språk og integrering. (49-55), Oslo: Integrering- og mangfoldsdirektoratet.*

Andersson, M. (2007). Migrasjon som utfordring: Kritikk av metodologisk nasjonalisme. I: Fuglerud, Ø. & Eriksen, T. H. (red). *Grenser for kultur?: Perspektiver fra norsk minoritetsforskning. (53-79), Oslo: Pax Forlag.*

Andreassen, K. K., Dzamarija M. T., Slaastad, T. I. (2013). Stort mangfold i lille Norge. *Samfunnsspeilet* (5), (11-19). Hentet 13.09.14 fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/151661?ts=142b3125768>

Ashley L. (2010). Making a difference. The use (and abuse) of diversity management at the UK`s elite law firms. *Work, Employment & Society*, 24 (4), (711-727).

Bass B.M & Bass R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications.* New York: Free Press.

Bell, S. T. (2007). Deep-Level Composition Variables as Predictors of Team Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), (595-615).

Berg, B. & Håpnes T. (2001). *Mellom likhet og forskjellighet. Mangfoldsstrategier i arbeidslivet.* Trondheim: SINTEF.

Berg, B., Thorshaug, K., Garvik, M., Svendsen, S. & Øiaas, S. H. (2012). *Hvorfor mangfold? En studie av ulike forståelser og praktiseringer av mangfold.* Trondheim: NTNU Samfunnsforskning. Hentet 13.09.14 fra <http://samforsk.no/SiteAssets/Sider/publikasjoner/Casestudie%20-%20hvorfor%20mangfold%20-%20rapport%2013%20juni%20bb%202806.pdf>

Bolman L. G. & Deal T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Strukturer, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Brox, O. (1991). «Jeg er ikke rasist, men...»: *Hvordan får vi våre meninger om innvandrere og innvandring?* Oslo: Gyldendal.
- Brunborg, H. (2013). Hvor mange innvandrere er det, og blir det, i Norge? *Samfunnsspeilet* (3), (2-9). Hentet 13.09.14 fra <http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/121979?ts=142b2393578>
- Brunsson, N. (2006). *Mechanisms of Hope: Maintaining de Dream of the Rational Organization*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Bøhn, H. & Dypedahl M. (2009). *Veien til interkulturell kompetanse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Cox, T. H. & S. Blake (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), (45-58).
- Dahl, Ø. (2013). *Møter mellom mennesker: Innføring i interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dobbin, F (2009). *Inventing Equal Opportunity*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Drange, I. (2014). *Mangfoldsledelse: En kunnskapsoversikt*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Espedal, B., Gooderham P., Rønning R. & Stenaker I. (2009). Ledelse i norske multinasjonale selskaper: Fungerer norsk ledelse utenfor Norge? I: Sandal, G. M. (red) m.fl. *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler*, (117-134). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fafo-TV (i.d.). Hvordan integrere minoritetsbefolkningen i arbeidslivet. [Videointervju]. Hentet fra <http://www.fafo.no/index.php/nb/fafo-tv/item/video-hvordan-integrere-minoritetsbefolkningen-i-arbeidslivet>
- Fuglerud, Ø. (2007). Innledning. I: Fuglerud, Ø. & Eriksen, T. H. (red). *Grenser for kultur?: Perspektiver fra norsk minoritetsforskning*, (7-23). Oslo: Pax Forlag.
- Gjøsæter, Å. (2009). *Førstelinjeledelse: Rapport fra studie av førstelinjeledelse innenfor petro-maritime virksomheter*. Høgskolen Stord/Haugesund. Hentet 27.05.14 fra http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/151463/Rapport_petromaritimstudie1_2_.pdf?sequence=1
- Glosvik, Ø. (2002). Om læring på ulike nivå i organisasjonar. *Norsk Statsvitenskapelig tidsskrift*, (18). (117-141).

Gravdal, L. & Sandal G. M (2004). Sosial ønskeværdighet: Marlowe Crowne Social Desirability Scale i norsk forkortet utgave. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, (41), (729-730). Hentet 24.07.15 fra

http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=406516&a=3

Graves, D. (1986). *Corporate Culture – Diagnosis and Change: Auditing and changing the culture of organizations*. London: Frances Printer.

Gressgård, R., Jegerstedt, K. & Rosland, S. (2008). Postkolonial teori, svart feminisme og antropologi. I: Mortensen, E., Egeland, C., Gressgård, R., Holst, C., Jegerstedt, K., Rosland, S. & Sampson, K. *Kjønnsteori*, (194-198). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Gullestad, M. (2002). *Det norske sett med nye øyne: Kritisk analyse av norsk innvandringsdebatt*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hagelund, A. (2004). Anstendighetens utside: «Rasisme» i norsk innvandringspolitisk diskurs. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1(45), (3-29).

Helse- og omsorgsdepartementet (2014). *Høringsnotat: Forslag til ny autorisasjonsordning for helsepersonell utdannet utenfor EØS*.

Hentet 16.11.15 fra

https://www.regjeringen.no/contentassets/491fad90827f461dab1fb6fd86b649c6/horingsnotat_ny_auorisasjonsordning_.pdf

Hofstede, G. (1993). *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Homan, A.C., van Knippenberg, D., Kleef, G.A & de Dreu, C.K.W. (2007). Interacting dimensions of diversity: Cross-categorization and the functioning of diverse work groups. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 11 (2), (79-94).

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2008). Overblikk 2008: - Hvordan går det med integreringen? I: Integrerings- og mangfoldsdirektoratet. *Årsrapport 2008*.

Hentet fra http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/Status_integrering.pdf

Integrerings- og mangfoldsdirektoratet (2012). *Topplederundersøkelsen 2012*.

Hentet 21.04.2014 fra

http://www.imdi.no/Documents/Rapporter/Topplederundersokelsen_2012_resultater.pdf

Jackson, S., Joshi, A. & Erhardt, N. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), (801–830).

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg). Oslo: Cappelen Damm.

- Jakobsen, C. F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner. Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Jones M. (2007). *Hofstede – Culturally Questionable?* Oxford: Oxford Business & Economics Conference.
- Joplin J. R. W. & Daus C. S. (1997). Challenges of leading diverse workforce. *Academy of Management Executive* 11(3), (32-47).
- Jørgensen, M. W. & Phillips, L. (1999). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2002). *Mangfoldighetsledelse – Et litteraturstudie om konsept, teori og praksis*. Arbejdsrapport, The Danish National Institute of Social Research.
- Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2003): *Mangfoldighedsledelse – Mellem vision og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Mangfoldighed på danske arbejdspladser – byrde eller styrke? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 6 (2), (8-22).
- Kandola, R. & J. Fullerton (1998). *Managing the Mosaic: Diversity in Action*, (2. utg). London: Institute of Personnel Development.
- Kvale, S. & Brinkmann S. (2009). *Det kvalitative forskningsinterview*, (2. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lau, D.C. & Murnighan, J.K. (1998). Demographic faultlines: The compositional dynamic of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), (325-340).
- Lauring, J. (2005). *Når Organisationen bliver Mangfoldig: Om vidensdeling og interaktion i etniske mangfoldige organisationer*. (Doktorgradsavhandling, Handelshøjskolen i Århus), Århus. Hentet 15.11.15 fra: http://pure.au.dk/portal/files/32344131/LAURING_JAKOB_PHD.pdf
- Lauring, J. (2006). Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretning – En bæredygtig balance? *Tidsskrift for arbejdsliv*, 6 (2), (54-67).
- Liamputtong, P. (2009). *Qualitative Research Methods*, (3 utg). Melbourne: Oxford University Press.
- Lien, I. L. (1997). *Ordet som stempler djevlene: Holdninger blant pakistanere og nordmenn*. Oslo: Aventura.
- Likestilling- og diskrimineringsombudet (i.d.). *Arbejdsliv*. Hentet 22.11.15 fra <http://www.ldo.no/forebygg/i-arbejdslivet/>

Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference?: The Promise and Reality of Diverse Teams in Organizations. *Psychological Science in Public Interest*, 6 (2), (31-55).

McSweeney, B. (2002). Hofstede`s model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations* 55(1), (89-118).

Meld. St. 10 (2012-2013) (2012). *God kvalitet – trygge tjenester- kvalitet og sikkerhet i helse- og omsorgstjenesten*. Hentet fra 10.11.15 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/b9f8d14c14634c67a579a1c48a07c103/no/pdfs/stm201220130010000dddpdfs.pdf>

Meld. St. 1 (2015-2016) (2015). *Nasjonalbudsjettet 2016*. Hentet fra 10.11.15 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/208b8a708c4a4609b08a7e1628102bed/no/pdfs/stm201520160001000dddpdfs.pdf>

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (2. utg). San Francisco: Jossey-Bass.

Mor Barak, M. E. (2005) *Managing Diversity Towards Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.

Neumann, I. B. (2001). *Mening, materialitet, makt: En innføring i diskursanalyse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nilssen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier: Den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforlaget.

Norhei-Hansen, A. (2010). Verdien i å lede mangfold. *Ukeavisen Ledelse* (15), (16).

Olsson, G. (2002). Relationen mellom forskning og praktik. I: Svensson, L., Brulin, G., Ellström P-E. & Widegren Ö. (red). *Interaktiv forskning – för utveckling av teori och praktik*, (71-88). Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Oslo kommune (i.d.). *Sykehjemsetaten*. Hentet 17.07.2015 fra <https://www.oslo.kommune.no/politikk-og-administrasjon/etater-og-foretak/sykehjemsetaten/>

Oslo kommune (2014). Folkemengdens størrelse og sammensetning. I: Oslo kommune (2014). *Statistisk årbok for 2014*. Hentet 17.07.2015 fra <http://statistisk-arbok.utviklings-og-kompetanseetaten.oslo.kommune.no/2014/id/UKKE-2014-Kap01-3>

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, (3. utg). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Postholm, M. B.(2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*, (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget.

Richard, O., Barnett, T., Dwyer, S. & Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, 47(2), (255–266).

Rogstad, J. (2006). Den flerkulturelle bedriften – et spørsmål om moral? *Horisont*, (2), (66-73).

Rogstad, J. & Midtbøen, A. H. (2009). *Rasisme og diskriminering: Begreper kontroverser og nye perspektiver*. Oslo: Norges Forskningsråd.

Rønning, R. (2013). «Norskhet» og ledelse. Hva betyr internasjonaliseringen? I: Matthiesen, S. B. (red). *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*. (361-391) Bergen: Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *Trender og transelasjoner: Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Said, E. W. (2004 [1978]). *Orientalismen: Vestlige oppfatninger av Orienten*. Oslo: Cappelen.

Sandal, G. M., Bye, H. H., Fyhn T. & Markova V. (2013). «Mangfoldsledelse» og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen. Society and workplace diversity group, Bergen: Institutt for samfunnspsykologi, Universitetet i Bergen. Hentet 08.05.2014 fra: [http://www.mangfoldsportalen.no/Documents/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse.%20UiB%202013%20\(1\).pdf](http://www.mangfoldsportalen.no/Documents/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse.%20UiB%202013%20(1).pdf)

Sandal, G. M. (2015). Kulturell mangfoldsledelse. I: Einarsen, S. & Skogstad, A. (red). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg), (115-129). Bergen: Fagbokforlaget.

Signorini, P., Wiesemes, R. & Murphy R. (2009). Developing alternative frameworks for exploring intercultural learning: a critique of Hofstede's cultural difference model. *Teaching in Higher Education*, 14 (3), (253-264).

Statistisk sentralbyrå. (2015a). *Innvandrere og norskfødte med innvandrereforeldre, 1. januar 2015*. Hentet 17.07.2015 fra <https://www.ssb.no/innvbef/>

Statistiske sentralbyrå. (2015b). *Nøkkeltall for innvandring og innvandrere*. Hentet 05.11.2015 fra <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/nokkeltall>

Statistisk sentralbyrå (2015c) *Innvandreres demografi og levekår i Groruddalen, Søndre Nordstrand, Gamle Oslo og Grünerløkka*. Hentet 05.11.15 fra <http://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/attachment/242895?ts=150d7a03038>

Strand, T. & Reuterdaahl, A.-C. (2015). *Sykepleier: - Fare for bade pasienter og ansatte*. Hentet 24.10.15 fra: <http://www.nrk.no/norge/sykepleier--fare-for-bade-pasienter-og-ansatte-1.12148431>

- Strand, T. (2015). – *Diskriminerende å kreve norskkurs av sykehjemsansatte*. Hentet 24.10.15 fra: <http://www.nrk.no/norge/-diskriminerende-a-kreve-norskkurs-av-sykehjemsansatte-1.12162550>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*, (2. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Søndergaard, M. (1994). Hofstede`s consequences: A study of review, citations and replications. *Organizational Studies* 15(3), (447).
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode*, (4. utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996) Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harward Business Review*, 74(5), (79-90).
- Traavik, L. E. M (2006). Ledelse av mangfold. *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse* (2). Hentet 15.10.15 fra: <http://www.magma.no/ledelse-av-mangfold>
- Vestergaard, M. (2004). Mangfoldighedsledelse – platform eller faldgrube? *Information om invandrere*, 8 (2), (21-25). Center for Melleststudier, Syddanske universitet Odense.
- Williamss, K. Y. & O`Reilly, C. A (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Organizational Behavior*, (20), (77-140).
- Yukl, G (2010). *Leadership in organizations*. (7. utg). New Jersey: Pearson Education.
- Øren, M. A. A. (2014). Mangfoldsledelse på norsk: bare prat eller også praksis? (Mastergradsavhandling, Universitetet i Tromsø). Hentet 15.11.15 fra <http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/6482/thesis.pdf?sequence=2>
- Østby, L. (2006). Innvanderne i det norske samfunnet. *Samfunnsspeilet* (4), (2-5).

Vedlegg 1



Frode Haaland

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag Høgskolen i Østfold

Remmen

1757 HALDEN

Vår dato: 23.12.2014

Vår ref: 40926 / 3 / AGL

Deres dato:

Deres ref:



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

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 25.11.2014. Meldingen gjelder prosjektet:

40926	<i>Fører etniske og kulturelle forskjeller blant medarbeiderne til endret lederskap?</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Østfold, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Frode Haaland</i>
<i>Student</i>	<i>Torunn Johannessen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og 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/meldeplikt/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://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 31.12.2015, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Katrine Utaaker Segadal

Audun Løvlie

Kontaktperson: Audun Løvlie tlf: 55 58 23 07

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

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, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no

Vedlegg 2

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Fører etniske og kulturelle forskjeller i medarbeidergruppen til endret lederskap?

Bakgrunn og formål:

Denne undersøkelsen er en del av et masterstudium i Organisasjon og ledelse, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag ved Høgskolen i Østfold.

Globalisering og økt innvandring har bidratt til at Norge, som tidligere var et relativt homogent land både kulturelt og etnisk, i dag er preget av en større grad av mangfold. Temaet for denne avhandlingen er hva disse samfunnsendringene betyr for lederrollen. Gjennom intervjuer med avdelingsledere ved ulike sykehjem vil jeg belyse i hvilken grad kulturelle forskjeller blant medarbeiderne fører til endret lederskap, og hvilken kompetanse som kreves for å være en god leder i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Avhandlingen og problemstillingen er basert på egen interesse for temaet og er ikke knyttet til oppdragsforskning, kommersielle interesser eller annet.

Hva innebærer en deltakelse i studien?

Ved at du deltar i denne undersøkelsen vil jeg kunne få del i dine opplevelser og erfaringer som leder for en avdeling med medarbeidere fra ulike kulturer og nasjoner. For å belyse min problemstilling, ønsker jeg å gjennomføre et personlig intervju basert på en intervjuguide jeg har utarbeidet på forhånd. Forventet varighet på intervjuet er cirka en time. Alle intervjuer vil bli anonymisert, slik at ikke deltakerne vil kunne gjenkjennes i publikasjonen. Dersom du samtykker til det, ønsker jeg at intervjuet tas opp som lydopptak for i ettertid kunne garantere for korrekte sitater og opplysninger for øvrig.

Hva skjer med informasjon om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det vil bare være meg og min veileder som har tilgang til informasjonen om deg. Personopplysninger vil bli lagret adskilt fra øvrig data. Prosjektet er forventet avsluttet i mai 2015. Eventuelle personopplysninger og lydopptak blir anonymisert ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert. Jeg håper du vil delta, og vil kontakte deg pr telefon for å følge opp denne henvendelsen.

Dersom du har spørsmål om studien, ta kontakt med Torunn Johannessen på tlf. 952 76 934 eller pr e-post tjo@fredrikstad.kommune.no , eller min faglige veileder førsteamanuensis Frode Haaland på tlf. 907 93 813 eller pr e-post frode.haaland@hiof.no

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS og er formelt godkjent av dem.

Med vennlig hilsen
Torunn Johannessen

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3

INTERVJUGUIDE

Arbeidsplassen:

Hvor mange ansatte er det på avdelingen din?

Beskriv avdelingen.

Hvilke nasjonaliteter er representert?

Hvordan fordeler gruppene seg i antall? Botid i Norge. Utdanningsbakgrunn

Hvorfor har dere valgt å ansette medarbeidere med en annen etnisk og kulturell bakgrunn?

Lederrollen:

Hvordan er det å lede medarbeidere med en annen kulturell bakgrunn?

Bruk konkrete eksempler fra innledende spørsmål. Er det noen forskjeller å lede ... sammenlignet med «norske»? (direkte/indirekte kommunikasjon, maktavstand, konflikthåndtering, autonomi, toleranse for tvetydighet/åpne spørsmål, forhold til regler). Hva er likt? Hva er forskjellig? Sammenlign ulike grupper. Eksempler.

Hvordan opplever du det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass sammenlignet med å lede en mer homogen arbeidsplass?

Beskriv forskjeller og likheter. Hvordan vet du at dette er kulturelle forskjeller? Hva kan forskjellene skyldes?

Beskriv en situasjon du har opplevd som du synes var vanskelig eller utfordrende knyttet til det å være leder i et flerkulturelt arbeidsmiljø?

Hvordan løste du situasjonen? Hvorfor løste du den på denne måten? Hva var det som gjorde situasjonen vanskelig? Flere eksempler på utfordrende situasjoner eller konflikter (pasient/ansatt, ansatt/ansatt, ansatt/leder)

Beskriv en situasjon du har opplevd som det var en styrke å ha en mangfoldig medarbeidergruppe?

Hvorfor er dette en fordel? Flere eksempler på fordeler (pasient/ansatt, ansatt/ansatt, ansatt/leder) Har du gjort noen for å skape fordelaktige situasjoner? Hva?

Hvis du skulle gi et godt råd til en som skal lede et flerkulturelt arbeidsmiljø, hvilket råd ville du da gi?

Tilrettelegging:

Har du/dere gjort noe for å tilrettelegge slik at kulturelt mangfold kan bli en styrke for denne arbeidsplassen?

Hva har dere gjort? Hvorfor/hvorfor ikke? Har det fungert, og hva kan være årsaken til at det har fungert/ikke fungert? Opplever alle på arbeidsplassen at denne tilretteleggingen er grei? Hvor går grensen for hva du som leder kan ta hensyn til eller ikke ta hensyn til? Hvem har hovedansvaret for at ting fungerer (ansatte/arbeidsgiver)? Eksempler. Er det noen tiltak du med din nåværende erfaring ser som kunne vært fornuftig?

Kompetanse:

Har du gått noen kurs eller har du formell utdanning knyttet til det å være leder i et flerkulturelt miljø?

Beskriv kurs/utdanning. Har dette vært nyttig? Hvorfor/hvorfor ikke? Diskuteres temaet blant dine avdelingslederkolleger? Hva snakker dere i så fall om?

Ønsker du mer kompetanse?

Hvorfor/hvorfor ikke? Hva slags kompetanse er det du ønsker deg?

Hvilken kompetanse kreves for å være en god leder i et flerkulturelt miljø?

Hvordan skiller dette seg fra å være en god leder generelt?

Oppsummering/Eventuelt

Er det noe knyttet til temaet som du vil legge til, eller som du synes er viktig å ta opp som vi så langt ikke har snakket om?

Hvis du kunne velge, vil du helst ha en mangfoldig eller mer homogen medarbeidergruppe? Hvorfor?