

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn på kandidater:

..... Sergei Ankipov og Ekaterina Ankipova .....

## En bedrift – en kultur, eller mangfoldige oss?

En kvalitativ studie om sammenheng mellom kultur og oppfatning av arbeidsmiljø

---

Dato: 19.05.2017

Totalt antall sider: 118

## ABSTRACT

The theme in this thesis is culture and the work environment. Labor migration to Norway has led to the fact that working place has become a meeting place for people from different cultures. Integration through work and management of multicultural work teams has been and is for the moment an issue of the social debate, yet the theory of equality draws attention from culture, and employee surveys do not take cultural differences into account.

The purpose of the final thesis has been to determine how ethnic and cultural backgrounds affect the perception of the work environment. Based on the research question, we have examined three sub-questions about what culture and ethnicity are and why the reality can be perceived differently, what work environment and its important factors are, and what multicultural communication is characterized for? In this work we have conducted a qualitative survey and interviewed 10 employees with minority background in a Norwegian company. The company can be characterized as large and multicultural one. Theory and the academic foundation of the thesis have acted as tools to answer the research question. Here we have not gone into the depth of a particular theory but have chosen a more exploratory approach with a combination of theories, where we focus on culture, ethnicity, perception and communication on the one hand, and the work environment on the other one.

The main findings in sub-questions about work environment correspond largely to what emerges from the theory and thus contribute to giving credibility to the results of the survey. Sub-questions about culture include however interesting and exciting findings. As a conclusion to the research question in the thesis, it appears that ethnic and cultural backgrounds greatly affect the work environment. Employees with an immigrant background have the cultural luggage that makes it possible to compare two cultures. The cultural differences that has been mentioned during the interviews seem to act positively on ethnic minorities perceiving of work environment. In particular, management relationships were mentioned as motivating. At the same time, the majority of informants seem that Norwegian management can be somewhat unclear and not good at providing constructive feedback. Cohesion can also be influenced by cultural differences. Stereotype and generalization seem to work both ways and make it possible to develop "we" and "they" thinking.

## FORORD

Denne masteroppgaven representerer den avsluttende delen av vår studie innen Master of Business Administration ved Handelshøgskolen, Nord universitet. Masteroppgaven utgjør 30 studiepoeng.

Det har vært en lang og resurskrevende prosess, men både lærerik og spennende! Nå kjenner vi bare en utrolig stolthet over at vi har gjennomført dette. Vi har diskutert dette viktige tema og lært utrolig mye gjennom forskningsprosessen. Vi tør å påstå at vi har endret syn på kultur og de aspektene dette begrepet bærer.

Vi vil rette en stor takk til informantene som tok seg tid til å bidra med sine erfaringer og tanker. De kunne vi ikke vært foruten. Takk!

Vi vil takke også vår veileder Dorthe Eide for konstruktive tilbakemeldinger gjennom prosessen. Dette har gitt oss ny og verdifull innsikt i temaene arbeidsmiljø og motivasjon.

Helt til slutt vil vi takke hverandre. Det å være to studenter i en familie med barn kan være utfordrende og nesten umulig. Men vi klarte det og gleder nå oss til å tilbringe mer tid sammen.

Sergei Ankipov

Ekaterina Ankipova

## SAMMENDRAG

Tema i denne oppgaven er kultur og arbeidsmiljø. Arbeidsinnvandring til Norge har ført til at arbeidslivet i likhet med samfunnet, i økende grad har blitt en arena for mennesker fra ulike kulturer. Integrering gjennom arbeid og ledelse av flerkulturelle arbeidsteam har vært og er en aktuell problemstilling i samfunnsdebatten, likevel drar likhetsteori fokus fra kultur, og medarbeiderundersøkelser ikke tar kulturelle forskjeller i betraktning. Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø. Med utgangspunkt i problemstillingen i oppgaven har vi gjennom tre delspørsmål undersøkt hva kultur og etnisitet er og hvorfor virkeligheten kan oppleves ulikt, hva man med arbeidsmiljø og dens viktige faktorer mener, og hva flerkulturell kommunikasjon kjennetegnes for?

I dette arbeidet har vi gjennomført en kvalitativ undersøkelse og intervjuet 10 ansatte med minoritetsbakgrunn i en norsk bedrift. Bedriften kan karakteriseres som stor og flerkulturell. Teori og det faglige fundamentet i oppgaven har fungert som verktøy for å kunne svare på problemstillingen. Her har vi ikke gått dybden av en spesiell teori, men har valgt en mer eksplorativ tilnærming med en kombinasjon av teorier, der vi fokuserer på kultur, etnisitet, persepsjon og kommunikasjon på den ene siden, og arbeidsmiljø på den andre siden. Hovedfunnene i delspørsmål arbeidsmiljø samsvarer i stor grad med det som fremkommer av teorien og kan dermed bidra til å gi troverdighet til resultatene i undersøkelsen. Delspørsmål om kultur inkluderer allikevel interessante og spennende funn. Som konklusjon på forskningsspørsmålene i oppgaven, viser det seg at etnisk og kulturell bakgrunn påvirker i stor grad opplevelse av arbeidsmiljø. Ansatte med innvandrerbakgrunn har den kulturelle bagasjen som gjør det mulig å sammenligne to kulturer. De kulturelle forskjellene som alle nevnte synes å virke mest positivt på etniske minoriteter. Spesielt forhold med ledelse ble nevnt som motiverende. Samtidig synes flertall av informantene at ledelse kan være noe utydelig og ikke flink til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Samhold kan også påvirkes av kulturelle forskjeller. Stereotypi og generalisering synes å virke begge veier og gjør det mulig å utvikle ”vi” og ”de” tankegang.

## INNHALDFORTEGNELSE

<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>4</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>8</b>
1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	8
1.2 PROBLEMSTILLING	9
1.3 BEGREPSAVKLARING OG AVGRENSNINGER	11
1.4 OPPGAVENS OPPBYGNING	12
<b>2. KULTUR, PERSEPSJON OG KOMMUNIKASJON</b>	<b>12</b>
2.1 NASJONAL KULTUR	13
2.2 ORGANISASJONSKULTUR	15
2.3 ETNISITET OG IDENTITET	16
2.4 PERSEPSJON	17
2.5 KOMMUNIKASJON	19
2.5.1 <i>Etnosentrisme og kulturrelativisme</i>	22
2.5.2 <i>Stereotyper og fordommer</i>	23
2.5.3 <i>Verdiforskjeller</i>	24
2.6 KAPITTEL 2 – OPPSUMMERING	28
<b>3. ARBEIDSMILJØ – VIKTIGE FAKTORER</b>	<b>29</b>
3.1 DET PSYKOSOSIALE OG ORGANISATORISKE ARBEIDSMILJØET	30
3.2 ARBEIDSMILJØ OG STRESS	33
3.3 JOBBENGASJEMENT	37
3.4 MOTIVASJON	39
3.4.1 <i>Behovsteori</i>	41
3.4.2 <i>Kognitive motivasjonsteorier</i>	43
3.4.3 <i>Sosiale motivasjonsteorier</i>	45
3.4.4 <i>Jobbkarakteristikamodeller</i>	46
3.4.5 <i>TURPAS modellen</i>	50
3.5 LEDELSESSTIL	51
3.6 KAPITTEL 3 - OPPSUMMERING	52
3.7 OPPSUMMERING AV TEORETISK FORANKRING	56
<b>4. METODE</b>	<b>57</b>
4.1 FORSKNINGSPARADIGME OG FORSKNINGSMETODE	57
4.2 FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI	59
4.3 UTVALG AV INFORMANTER	61

4.4	DATAINNSAMLING	62
4.5	DATAANALYSE	64
4.6	VALIDITET OG RELIABILITET	65
4.7	ETISKE REFLEKSJONER	68
4.8	PRESENTASJON AV BEDRIFTEN OG INFORMANTER	69
4.9	NYTTEVERDI, MULIGHETER OG UTFORDRINGER	71
<b>5.</b>	<b>ANALYSE OG TOLKNING</b>	<b>73</b>
5.1	PRESENTASJON AV RESULTATER	73
5.2	DRØFTING AV FUNN	77
5.2.1	<i>Etisk og kulturell bakgrunn</i>	78
5.2.2	<i>Kultur</i>	80
5.2.3	<i>Persepsjon</i>	86
5.2.4	<i>Kommunikasjon</i>	89
5.2.5	<i>Arbeidsmiljø og trivsel</i>	93
5.2.6	<i>Mistrivsel</i>	95
5.2.7	<i>Motivasjon</i>	99
5.2.8	<i>Ledelse</i>	102
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON OG AVSLUTNING</b>	<b>105</b>
6.1	KONKLUSJON	105
6.2	AVSLUTTENDE BETRAKTINGER OG IMPLIKASJONER FOR LEDELSE	109
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>110</b>
	<b>INTERNETTKILDER</b>	<b>112</b>
	<b>Vedlegg 1. Intervjuguide</b>	<b>115</b>
	<b>Vedlegg 2. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet</b>	<b>116</b>
	<b>Vedlegg 3. Bekreftelse fra seksjon for personverntjenester</b>	<b>118</b>
	<b>TABELLISTE</b>	
	TABELL 1. PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ – TEORIER	52
	TABELL 2. STRESS OG MOTIVASJON TEORIER	53
	TABELL 3. ANSATTE MED INNVANDRERBAGGRUNN I SKATTEETATEN (2014)	70
	TABELL 4. PRESENTASJON AV INFORMANTENE	70
	TABELL 5. PRESENTASJON AV RESULTATER	73
	<b>FIGUROVERSIKT</b>	
	FIGUR 1. TRE NIVÅER AV UNIKHET I MENNESKETS MENTALE PROGRAMMERING (HOFSTEDE, 1991)	14
	FIGUR 2. HOFSTEDES LØKMODELL (KILDE: <a href="https://geert-hofstede.com">HTTPS://GEERT-HOFSTEDE.COM</a> )	25
	FIGUR 3. PSYKISKE ARBEIDSMILJØFAKTORER (GRAVERSGÅRD, 1997: 40)	32
	FIGUR 4. KRAV-KONTROLL-STØTTE MODELLEN. KARASEK OG THEORELL (1990: 70)	35
	FIGUR 5. JOBBKRAV-RESSURSMODELLEN, REVIDERT (SCHAUFELI & BAKKER 2004: 297)	39

FIGUR 6. JOBBKARAKTERISTIKAMODELLEN JF. OLDHAM & HACKMAN (1980) MODIFISERT MED INDIVIDUELLE VARIABLER (FIVELSDAL MFL, 2004)	47
FIGUR 7. VÅR TENTATIVE FIGUR SOM OPPSUMERER TEORI, MED EN FORVENTNING OM AT DEN KULTURELLE BAKGRUNN AV ETNISKE MINORITETER PÅVIRKER DERES OPPFATNING AV ARBEIDSMILJØ I BEDRIFTEN.	57

## 1. Innledning

### 1.1 Bakgrunn for oppgaven

*”Det har noe med at du er bakt av en deig. Og den deigen, for eksempel som en pizza, som aldri blir til en calzone, eller motsatt. Eller kake, for eksempel. Samme med folk. Vi er jo bakt av en annen deig. Jeg er jo ikke nordmann...”*  
(En informant)

Flere og flere personer ankommer Norge, og det er veldig vanskelig nå å snakke om et samfunn med kun norsk befolkning. Offentlig sektor skal speile samfunnet, og når befolkningen endrer seg, må offentlig sektor tilpasse seg til situasjonen. Et hovedmål er at den statlige arbeidsstyrken skal speile mangfoldet i befolkningen. Uten tvil er det viktig å rekruttere og integrere grupper som har vanskeligheter med å komme inn på det statlige arbeidsmarkedet.

Når det blir anskaffet ansatte med innvandrerbakgrunn, er det også oppgave å beholde dem og gjøre slik at de trives på arbeidsplassen. Men har de samme forventninger til arbeidsplassen som norske ansatte? Hva som er viktig for dem og hva som gjør dem glade på arbeidsplassen?

Dette temaet har blitt av stor interesse for oss da vi snakket med ansatte med innvandrings bakgrunn og fikk alltid tilbakemelding at norske og utenlandske ansatte opplever krav til arbeidsmiljø forskjellig, at det er ulike ting som spiller stor rolle i hverdagen på jobb. Dessuten finnes det mange artikler og rapporter, som viser at for mange av innvandrerne som kommer inn i det norske arbeidslivet byr arbeidsdagen på flere utfordringer enn for yrkesbefolkningen generelt. For eksempel, skriver Karin Ellis fra Ellis consulting om 6 utfordringer de fleste arbeidsinnvandrere treffer når de kommer inn i det norske arbeidsmarkedet. Uklare oppgaver, utydelige tilbakemeldinger og lite oppfølging er noe av dem (Bergens tidende, 13. nov. 2013). Et annet eksempel er undersøkelse utført bland inspektører i Arbeidstilsynet i 2014 som viste at utenlandske arbeidstakere utsettes for større risiko enn sine norske kollegaer, mangler opplæring og har kommunikasjonsproblemer (arbeidstilsynet.no, 01.05.2014).

Manglende kunnskaper hos utenlandske arbeidstakere om hvordan systemet fungerer gir arbeidsgivere i Norge mulighet til å utnytte arbeidere i enkelte bransjer, for eksempel transport og el-bransjen (frifagbevegelse.no, 23.04.2015)



Statistisk Sentralbyrås levekårsundersøkelse blant innvandrere i 2005/2006 også bekrefter at det er til dels store forskjeller i hvordan innvandrere og yrkesbefolkningen som helhet opplever arbeidsmiljøet, selv innenfor samme yrkesgruppe. Den viser også at innvandrerne ikke er mer utsatt for dårlig inneklima enn sysselsatte i alt. Men innvandrere opplever i mindre grad å ha kontroll over eget arbeid, de utsettes i større grad for ulykker, plaging og mobbing, og arbeidet oppleves i langt større grad som en psykisk påkjenning. (Levekår blant innvandrere i Norge 2005/2006, ssb.no)

## **1.2 Problemstilling**

Kulturelle forskjeller og mentalitet har alltid vært temaer som ble av stor interesse for oss, etnisk mangfold. Man føler intuitivt at det må være forskjell med tanke på arbeidsmiljø og trivsel for norske ansatte og innvandrere. Man må ha ulike verdier og holdninger, forventninger til arbeidssituasjon, ledelse og kollegaer. Gjennom intervjuene i et pre-studie, utført året før vi begynte å skrive den aktuelle masteroppgaven, avdekket det seg at de fleste innvandrere innrømte at de så på arbeidsmiljø fra ulike vinkler. I intervju med norske ansatte ble tre av dem enige om at det måtte være forskjell på hvordan vi opplevde fin arbeidsdag, mens to ansatte uttalte synspunkt at det måtte være andre grunn som påvirket trivselen på jobb: nemlig alderen og hva person var i seg selv. Dette dannet grunn til å velge dette temaet og skrive om utenlandske arbeidstakere i Norge.

Norge er ganske ofte omtalt å være et homogent samfunn, hvor innbyggere er like, både når det kommer til kultur og etnisitet. Man kan tenke seg at likhetsideologi som ble utviklet etter krigen bidrar til at mange overser og bagatelliserer kulturelle forskjeller på arbeidsplassen, som kan skape utfordringer for ledelse og ansatte, og dermed påvirke arbeidsmiljø.

Ved inngangen til 2015 var det 669 400 innvandrere i Norge (SSB, 2015). SSBs definisjon av innvandrere er personer som er født i utlandet av to utenlandsfødte foreldre (bortsett fra utenlandsadopterte) og som på et tidspunkt har innvandret til Norge. Kategorien innvandrer er videre inndelt i landbakgrunn 1: EU/EØS, USA, Canada, Australia og New Zealand, og 2:

Asia, Afrika, Latin-Amerika, Oseania unntatt Australia og New Zealand, og Europa utenom EU/EØS. (SSB, 2015).

Ved å slå på "kulturelle forskjeller i arbeidslivet" i internett, får man med en gang artikler hvor man kan se at det kan være utfordrende å jobbe i et flerkulturelt miljø: "Kulturelle utfordringer i arbeidslivet", "Kulturforskjeller gir HMS-trøbbel, "Hvordan snakker vi sammen i et flerkulturelt arbeidsliv?" Det som vi synes er interessant her at mange artikler ble skrevet av mennesker med innvandrerbakgrunn.

Selve ansatte med innvandrerbakgrunn mener at det finnes forskjell på hvordan man definerer fin arbeidsdag og hva positiv arbeidsmiljø betyr for norske og ikke norske ansatte. På bakgrunn av dette er vår problemstilling, med underspørsmål, følgende:

### **Hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø?**

For å belyse problemstillingen, stilles det noe underliggende forskningsspørsmål:

F1: Hva er kultur og etnisitet og hvorfor kan arbeidsmiljø oppleves ulikt?

F2: Hva kjennetegner flerkulturell kommunikasjon?

F3: Hva menes med arbeidsmiljø og hva er dens viktige faktorer?

Vi er svært forskjellige og det som får en ansatt fra Thailand til å trives på jobb kan kanskje irritere en ansatt fra Polen. Men vi ville samle inn data og se om det fantes likheter i svar, og om etnisk mangfold mente selv at det fantes flerkulturelle utfordringer på arbeidsplassen.

Norge er også omtalt som verdens rikeste land. Man kan tenke seg at de som kommer hit har kommet fra land med lavere lønn og dårligere økonomisk råd generelt. Vi ville derfor undersøke om økonomisk komponent ble prioritert fremfør andre komponenter. Vi ville også se hvordan lederen oppfattes av ansatte med innvandrerbakgrunn, hvilke forventninger de hadde til ledere sine, om lederen oppfattes som en person med makt eller en kollega med større ansvar.

Til sist ville vi se på hva som ble lagt vekt på da informantene snakket om fin arbeidsdag og godt arbeidsmiljø.

### 1.3 Begrepsavklaring og avgrensninger

Tema for oppgaven er etnisk mangfold og arbeidsmiljø. Emnet er omfattende, og det finnes mye interessant faglitteratur på det området. Dette betyr at vi må velge bort noe fremfor noe annet. Her vil vi definere de viktigste nøkkelord i vår forskning.

Under begrep ”*miljø*” forstår vi omgivelser eller, ytre forhold som et menneske lever og preges av. Innenfor dette området vil vi se nærmere på teorier inni psykososialt – og organisatorisk arbeidsmiljø, og hvilke faktorer som påvirker arbeidsmiljøets opplevelse. Denne avhandlingen handler om hvordan etniske minoriteter opplever arbeidsmiljø i en bedrift. Etter å ha presentert tema arbeidsmiljø, går vi videre og presenterer teorier om kultur.

Under ”*kultur*” forstår vi adferdsmønstre som kjennetegner grupper av mennesker og som overføres mellom mennesker i et samfunn.

Vi definerer også begrep ”etnisitet” som en gruppe eller kollektiv der man deler kulturelle trekk, opprinnelse. Gruppen sees på med en felles identitet, og har ofte spesielle tradisjoner, levemåter og andre kulturelle faktorer som skiller seg ut fra andre grupper.

Videre presiserer vi at man oppfatter virkeligheten ulikt. Vi definerer ”*persepsjon*” som prosessen som organiserer og gir mening til stimuli fra sanseorganene og omfatter vår oppfatning av oss selv og virkeligheten.

Hovedtema og informanter for vår oppgave er ansatte med innvandrerbakgrunn. Ved referanse til disse ansatte bruker vi følgende benevnelse om hverandre: ”etnisk mangfold”, ”ansatte med annen kulturell bakgrunn enn norsk”, ”ansatte med ulik kulturell bakgrunn”, ”ansatte med innvandrerbakgrunn”, ”innvandreransatte” og ”minoritetsansatte”. Betegnelsene omfatter ansatte som har innvandret til Norge eller som er født i Norge med to innvandrere foreldre. Dette fordi vi vil unngå hyppige gjentakelser og for å skape variasjon i språket.

Vi avgrenset forskningen til ansatte med utenlandskbakgrunn som ble født i utlandet. Gjennom oppgaven benytter vi oss av begrepet ”ansatt med utenlandskbakgrunn”.

Under ansatt med utenlandskbakgrunn forstår vi ”innvandrer”. Det finnes ulike måter å kategorisere og definere personer med ikke-norsk bakgrunn. I offentlig statistikk i dag er definisjonen av en innvandrer en person som er født i utlandet og har utenlandsfødte

foreldre (Integrerings- og mangfoldsdirektorat). To prosent av befolkningen er norskfødte med to innvandrereforeldre (SSB, 2013). Til sammen omtales innvandrere og norskfødte med to innvandrereforeldre som personer med innvandrerbakgrunn. I vår oppgave vil vi avgrense undersøkelse til kun selve innvandrere.

#### **1.4 Oppgavens oppbygning**

I litteraturodel presenterer vi ulike teoriene og annen relevant litteratur om arbeidsmiljø, organisasjonskultur, ledelsesstil, kommunikasjon, kultur og persepsjon. Dette bruker vi senere i oppgaven som grunnlag for våre empiriske undersøkelser og i drøfting av våre funn.

En sentral ambisjon for oss er å finne ut hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø. I den sammenheng finner vi det naturlig å behandle begrepet kultur og etnisitet først i kapittel 2, belyse begrepet persepsjon og fortsette med kommunikasjon og dens problemstillinger. I kapittel 3 presenterer vi noen teoretiske bidrag i temaet arbeidsmiljø og trivsel. Deretter viser vi til forskning som støtter betydningen av mening, mestring, jobbengasjement, stress og utbrenthet innen valgt problemstillingen. Videre presenterer vi forskninger innen betydning av ledelse for opplevde arbeidsmiljø. Det er gitt en oversikt over teoretiske bidrag som omhandler retninger som motivasjon. Til slut oppsummerer vi teorien som vi bruker for denne forskningen.

I kapittel 4 redegjør vi for metodevalg, beskriver utvalg, intervjuprosessen samt diskuterer begrepene reliabilitet, validitet og drøfter etiske aspekter i empirien.

I kapittel 5 presenterer vi resultater og drøfter funn. Vi bruker nøkkelord for å analysere videre innsamlede data fra informantintervjuene og kobler det opp imot teori og tidligere forskning.

Kapittel 6 er oppgavens konklusjon, hvor vi oppsummerer våre funn i forhold til problemstillingen og gir noen implikasjoner til ledelse.

## **2. Kultur, persepsjon og kommunikasjon**

I dette kapittelet belyser vi forskningsspørsmål en og presenterer de teoriene som hjelper oss å forstå de svarene vi har fått fra informanter. Vi presenterer teorier som reflekterer kultur, etniske og kulturelle forskjeller, persepsjon og kommunikasjon. Det

vil si vi går fra generelle begrep – kultur, til individets persepsjon av realiteten og videre til kommunikasjon.

Tilgang til teori var avgjørende for hvilken teori vi har valgt å benytte.

## 2.1 Nasjonal kultur

Mennesker fra ulike kulturer tenker, føler og reagerer innenfor de rammene for ulike typer kommunikasjon som de er kjent med. Derfor kan vi anta at mennesker fra forskjellige kulturer tenker, føler og reagerer forskjellig. Ledere må kjenne til de forskjellene som finnes og ta kulturelle forskjeller i betraktning. Ellers er det fare for at forskjellene kan føre til misforståelse og påvirke arbeidsmiljø negativt.

Tverrkulturell ledelse beskriver organisasjonsadferd og nasjonale kulturer.

Tverrkulturell ledelse sammenligner organisasjonsadferd på tvers av landegrenser og nasjonale kulturer. Kanskje viktigst av alt, tverrkulturell ledelse søker å forstå og forbedre interaksjon mellom kolleger, ledere, toppledere, kunder, leverandører, og partnere fra land og kulturer over hele verden (Adler, 1997).

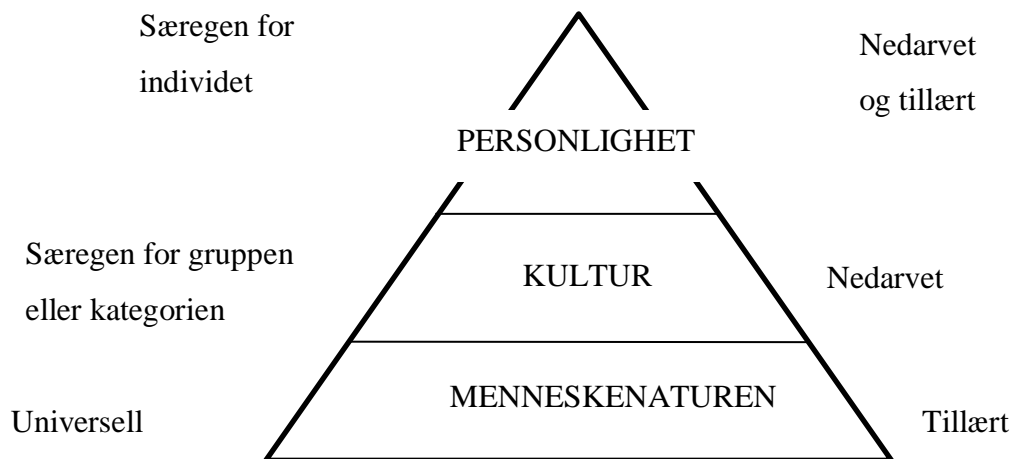
Adler (1997) hevder at antropologene Kroeber og Kluckhohn har katalogisert 164 definisjoner av kultur, og kommet frem til en av de mest brukte definisjoner:

*“Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived) and selected ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action.”*

Det Kroeber og Kluckholm hevder er at kultur består av adferdsmønstre som kjennetegner grupper av mennesker og som overføres mellom mennesker i et samfunn. Kjernen av kultur består av ideer og tilknyttede verdier som er relatert til samfunnets historie. Kulturelle verdier kommer til uttrykk som artefakter som kan beskrives som kulturuttrykk.

Sosialantropologen Geert Hofstede definerer kultur som ” *kollektiv programmering av et menneskes sinn* ”. Det innebærer at omgivelsenes normer preger bevisstheten til et menneske fra de tidligste barneår og bestemmer dermed atferden senere i livet (Hodne og Rosendahl, 2000).

Kultur er tillært, ikke nedarvet. Den kan ikke føres tilbake til ens gener, men til ens sosiale miljø (Hofstede, 1991). Kultur må skilles fra menneskenaturen og fra personlighet.



Figur 1. Tre nivåer av unikhet i menneskets mentale programmering (Hofstede, 1991)

Kultur som kollektivprogrammering utvikles i følge Hofstede på tre ulike nivåer: det universeelle nivået, som representerer den menneskelige naturen; gruppenivået, som representerer kultur og individnivået i form av personligheten. Hofstede påpeker at man bør skille mellom kultur og den menneskelige naturen på den ene siden, og kultur og det individuelle nivået på den andre siden (Hofstede et al., 2010:22).

Den menneskelige natur er minst unik og mest lik andre menneskers natur. Den nedarves via gener og er det operative systemet som er bestemmende for fysiske og grunnleggende psykologiske funksjon (Hofstede, 1980:15). I dette systemet inngår i følge Hofstede evne til å føle frykt, sorg, kjærlighet, skam, glede. Det hvordan man uttrykker følelser for å gjøre dem begripelige for andre, påvirkes av kulturen. Det vil si vi bruker felles kulturelle koder for å bli forstått.

På gruppenivået for kollektivprogrammering finnes det trekk som er felles for en gruppe av mennesker og ulike for ulike grupper. Her inngår det språk, distanse fra andre som er komfortabel til oss, hvordan vi spiser, elsker og så videre.

Individnivået er helt unik for hvert menneske. Personlighet bygger på trekk som delvis er nedarvet med den enkeltes unike gensammensetting og delvis er tillært.

## 2.2 Organisasjonskultur

Det finnes ikke én enkelt definisjon av begrepet organisasjonskultur, som ville omfatte alle kjerneelementene. Henning Bang oppsummerer de mest kjente definisjoner, som han mener omfatter de viktigste elementene i organisasjonskultur:

*Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.* (Bang, Tidsskrift for Norsk psykologforening, 2013)

Organisasjonskultur mål er å hjelpe medarbeidere å jobbe produktivt og få trivsel av det man gjør. Når man befinner seg i feil for han organisasjonskultur, blir hans aktivitet begrenset. Og når man har verdier og normer som likner på verdiene i organisasjonen, blir produksjonsnivå høyt som igjen medfører effektivitet. Dermed kan man få synergieffekt.

En organisasjon har mange subkulturer. En subkultur er:

*en undergruppe av organisasjonens medlemmer som samhandler med hverandre, som oppfatter seg selv som en egen gruppe innenfor organisasjonen, som deler et sett av problemer som defineres som felles for alle, og som rutinemessig handler på grunnlag av kollektive forståelser som gruppen er alene om* (Van Maanen og Barley, 1985).

Det farlige med subkulturer at det kan oppstå «vi» og «de andre» holdning innad i organisasjonen. Dette er et vanlig problem i organisasjoner med mange avdelinger eller flerkulturelle organisasjoner. I slike grupper er det ofte en «leder» som har mer makt enn de andre.

Nytilsatte vil måtte forholde seg til kulturen på den nye arbeidsplassen. For noen er det uproblematisk. Andre kan ha problemer fordi de kommer fra en helt annen kultur. Det kan for eksempel være at de ikke har de samme forventningene til ledelse som de andre medlemmene av organisasjonen, eller at de har en annen religion. Da kan det lett oppstå problemer, blant annet mobbing og diskriminering.

Kulturen fungerer som et sett kognitive kart som resulterer i at organisasjonsmedlemmene ubevisst kutter ut all informasjon som ikke passer med verdiene i kulturens. Motsatt vil de ta til følge den informasjon som forsterker og passer med kulturens verdier. Kulturen og dens verdier er derfor et viktig styringsverktøy for

enhver leder. Det hjelper lite med flotte systemer og rutiner, når det faktisk ikke er kultur for å følge dem.

Virksomheter som ikke har en sterk bedriftskultur trenger en sterk struktur som fordeler og samordner arbeidsoppgavene til en helhet. En virksomhet som har en sterk organisasjonskultur trenger nærmest ingen struktur for å få arbeidsoppgavene fordelt og samordnet. Enhver leder bør derfor arbeide målbevisst med å utvikle kulturer som forsterker og underbygger organisasjonens hensikt og organisasjonens overordnede mål (Kunnskapssenteret).

### 2.3 Etnisitet og identitet

Ordet etnisitet kom i bruk i 1960 og stammer fra det greske ordet *ethnos* som betyr "folk".

Den norske sosialantropologen Fredrik Barth regner etnisitet som et grunnleggende samfunnsfenomen, som må forstås i samhandling mellom ulike etniske grupper. Han stiller opp et sett med kriterier som beskriver en etnisk gruppe. Dette er en gruppe, som:

- er biologisk selvreproduserende,
- deler fundamentale kulturelle verdier og uttrykker disse på åpenlyse måter,
- danner et felt for samhandling og kommunikasjon,
- tilskriver seg selv en egen identitet og blir tilskrevet en egen identitet av andre, slik at de danner en atskillbar enhet fra andre lignende grupper (Barth, 1969: 11)

I følge første kriteriet gifter de fleste mennesker seg innfor sin egen etniske gruppe. Det betyr imidlertid ikke at etnisitet er en genetisk egenskap. Tvert i mot, etnisitet er noe som er tillært, er et kulturtrekk. Barth påpeker da også at skifte av etnisitet forekommer (Barth, 1969).

Formulering "*fundamentale kulturelle verdier*" omfatter blant annet språk, religion, tradisjoner og historie.

Det tredje kriteriet legger vekt på *samhandling* og *kommunikasjon*, her i vid betydning "å omgås og forstå hverandre".

Det siste kriteriet dreier seg om *den subjektive oppfatningen* av seg selv og andre. Selvlidentifikasjon og identifisering av andre som gruppe har de siste tiårene stått mer



sentralt i etniske definisjoner enn de andre tre kriteriene. En etnisk identitet blir alltid regnet som en kontrast til andre etniske grupper.

Norsk sosialantropolog Geir Thomas Hylland Eriksen hevder at en etnisk gruppe vedlikeholdes ved at kulturforskjellene kontinuerlig virkeliggjøres (Hylland Eriksen, 2010). I følge ham finnes en usynlig grense mellom grupperinger, som ikke kan krysses. Nettopp denne grensen er ”ryggraden” i den etniske relasjonen, og det er grensen som holder gruppene atskilt. I definisjonen brukes betegnelsen ”opplevde kulturforskjeller”, og dette er subjektive forskjeller - noe gruppen er overbevist om. Det vil si at etniske grupper og etniske grenser er noe som oppleves innenfra. Det er ikke nok å si at nordmenn er en etnisk gruppe - det blir de først når de kommer i kontakt med andre utlendinger. Fellesskapet og samhørigheten blir da vesentlig, da det for mange er en trygghet å ha noe felles i følge Eriksen. Det vil dermed bli ”oss-dem” (Hylland Eriksen, 2010).

I et motstykke til etnisitet brukes begrepet ”identitet” innafor kulturfeltet. Mens etnisitet gjelder fellesskapet, handler identitet om enkeltmedlemmene og deres persepsjon om hvilken gruppe man regner seg til. I neste delkapittel definerer vi begrepet persepsjon og viser sammenheng mellom kultur og persepsjon.

## **2.4 Persepsjon**

*Persepsjon omfatter vår oppfatning av oss selv og virkeligheten* (Brochs-Haukedal, 2013:77). Begrepet kan også forklares som en fellesbetegnelse på prosesser som fører til at organismen registrerer og organiserer en sansepåvirkning. I arbeidslivet er dette en forutsetning for at vi kan eksistere som fullverdige mennesker. Ved persepsjonsforståelse kan man være i stand til å forstå samhandling mellom mennesker, og hvordan mennesker påvirke hverandre. Oppfatningen av et annet menneske omfatter forhold ved ansikt, stemme, bevegelser, handlinger og stemningstilstand.

Det finnes ikke to nasjonale grupper som ser på verden på samme måte. Persepsjon er prosessen et menneske bruker til å velge, organisere og evaluere stimuli fra omgivelsene, for å forsyne betydningsfulle erfaringer for seg selv (etter Adler, 1997). Mennesker er hele tiden avhengige av å forholde seg til verden omkring og samhandle med andre mennesker. Hvordan mennesker oppfatter og bearbeider sanseintrykk, er derfor svært viktig. Det er ikke noe klart skille mellom sansing og persepsjon

(Håkonsen, 2003). Sansing innebærer oppmerksomhet på forhold i omgivelsene som følge av aktivitet i sanseorganene. Persepsjon innebærer i tillegg til sansing, en bearbeiding og fortolkning av de sanseopplevelsene mennesker har (Håkonsen, 2003).

Mønstre som angår sansing er verken medfødt eller absolutt, og disse mønstrene er selektive, lærte, kulturelt bestemte, konsekvente, og unøyaktige (etter Adler, 1997):

- Persepsjon er selektiv. Det er til en hver tid for mye stimuli i forhold til hva vi klarer å observere i omgivelsene. Derfor sorterer vi bort det meste av det vi ser, hører, smaker og føler. Vi sorterer bort det overflødige. Ved å sanse og sortere bort det overflødige, tillater vi bare utvalgt informasjon å nå vår bevissthet.
- Det som angår sansing er tillært. Vi er ikke født til å se verden på en spesiell måte. Vår erfaring lærer oss til å oppfatte verden på spesielle måter.
- Persepsjon er kulturelt bestemt. Vi lærer å se verden på en spesiell måte, basert på vår kulturelle bakgrunn.
- Persepsjon har en tilbøyelighet til å forbli konstant. Når vi først ser noe på en spesiell måte, fortsetter vi gjerne å se det på den måten.

Fordi mønstrene som angår sansing er selektive, lærte, kulturelt bestemte, konsekvente og unøyaktige, så ser mennesker kulturer på forskjellige måter. Mennesker ser ting som ikke eksisterer og vi ser ikke ting som eksisterer. Menneskers interesser, verdier og kultur fungerer som filter og leder oss til å forvrengte, blokkere, og til å med å skape hva vi velger å se og høre. Mennesker oppfatter det de forventer å oppfatte. De oppfatter ting i henhold til hva de er trent til å se, i henhold til deres kulturelle kart (etter Adler, 1997).

Begrepet persepsjon strekker seg over et stort område av kognitive prosesser, fra sanseintrykk til at vi danner oss en oppfatning av de personene og handlingene vi observerer.

Persepsjon er noe mer enn en intellektuell prosess basert på våre sanseintrykk, den påvirkes også av biologiske, erfaringsbestemte, emosjonelle, behovs- og motivasjonsforankrede tilstander (Kaufmann og Kaufmann 2009:146).

Kaufmann og Kaufmann (2009:148) viser til fire faktorer som påvirker persepsjonen vår: biologi, skjema, motivasjon og affekt. Med biologi menes det at mennesker har en rekke fysiske karakteristika, som bidrar til å identifisere objektene rundt oss. Med

skjema menes den tidligere erfaringen som vi har fått. Våre behov, verdier og egne ønsker er også med på å påvirke antagelser, opplevelser og oppfatninger. I tillegg vil humøret og sinnstilstand til den enkelte ha en innvirkning på persepsjonen.

I teorier rundt begrepet persepsjon diskuteres det om det er de objektive egenskapene ved objekter og begivenheter som bestemmer hva vi opplever eller om det er ubevisste tolkningsprosesser som danner hovedgrunnlaget for de perseptuelle opplevelsene (Kaufmann og Kaufmann 2009:145).

Persepsjon omfatter både fysiologiske og psykologiske prosesser. De fysiologiske prosessene går ut på hva sansene oppfatter, eksempelvis synssansen. Prosessene av psykologisk natur der individet tolker eller organiserer det som blir sanset, i form av tidligere erfaringer (Brochs-Haukedal, 2013:78). Det deles gjerne opp i to hovedtyper persepsjon: ”ovenfra-ned” og ”nedenfra-opp”. Den første tar utgangspunkt i personens ønsker, behov og forventninger til situasjonen. Den andre er initiert av hendelser i omgivelsene og som fanger ens oppmerksomhet.

Sosial persepsjon handler om hvordan vi oppfatter oss selv og våre medmennesker i omgivelsene rundt oss, det handler om vår personlige og sosiale identitet. Personlig identitet er din egen oppfatning av hvem og hvordan man er, mens sosial identitet er en oppfatning av seg selv basert på hvilken sosial gruppe man tilhører (Kaufmann og Kaufmann 2009:153).

Ledere bør ha en klar forståelse for begrepet persepsjon, særlig med arbeidere med utenlandsk bakgrunn. For eksempel kan det hende at en medarbeiders manglende effektivitet forklares med lav motivasjon, men viser seg i ettertid at årsaken var at vedkommende ikke hadde fått tilstrekkelig opplæring eller mangler tilbakemelding. Persepsjon er en forklaring på forskjeller i hva vi ser, hører, føler og forstår. Den er også et nødvendig skritt mot kommunikasjon.

## **2.5 Kommunikasjon**

I dette delkapitlet belyser vi teorien som er relevant for å svare på forskningsspørsmål to.

Selv om vi snakker norsk i Norge, kan det oppstå problemer i kommunikasjon og misforståelse på grunn av at ord betyr ulike ting for ulike mennesker. Alderen og

kontekst er to ting som påvirker mest den ulikheten. For våre respondenter vil det oppstå kulturelle barrierer i tillegg.

Kommunikasjon i allmenn forstand dreier seg om prosessen der personer sender eller utveksler informasjon. I følge Jacobsen og Thorsvik (2007) handler kommunikasjon om overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser fra en person eller gruppe til en annen. I organisasjonen, hevder de ovennevnte forfatterne, er kommunikasjon "en kontinuerlig prosess hvor medlemmene opprettholder og forandrer organisasjonen gjennom å kommunisere med individer og grupper av mennesker både internt og eksternt"

(Jacobsen og Thorsvik, 2007:250).

I flerkulturelle organisasjoner foregår kommunikasjon mellom individer med ulik kulturell bakgrunn.

Ø. Dahl (2001:65) skriver om flerkulturell kommunikasjon som en

*"prosess som innebærer utveksling og fortolkning av tegn og meldinger mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap som er så forskjellige at deres tilskrivning av mening påvirkes".*

Siden det finnes verbal (muntlig) og ikke-verbal (uten ord: kroppsattferd, mimikk, gester, kroppsbevegelser, kroppskontakt og bruk av avstand og rom) kommunikasjon, er det enda større sjanse for misforståelse. Dersom vi ikke deler de samme kulturelle koder, kan avlesningen ofte være feil. Kroppsspråket er nemlig ikke internasjonalt. En bulgarer vil nikke når han mener nei, og riste på hodet når han mener ja. Dette kan oppleves ganske forvirrende for oss som gjør det motsatte.

Forskninger har identifisert flere problemstillinger ved flerkulturell kommunikasjon.

- Barriere forårsaket av semantikk. Noen ord ikke finnes i enkelte land. Engelske ord efficiency har ikke direkte oversettelse i Russland.
- Barriere forårsaket av konnotasjon. I Russland sier man Takk for alt når man har vært på besøk og vil takke vertinne for hyggelig selskapet. I Norge er det minneord på gravminner.
- Barriere forårsaket av toneforskjell. I Norge med flat organisasjonsmodell uten hierarki kan lederens uformelle tone virke forvirrende for ansatte.
- Forskjell på konflikt toleranse og konflikt håndtering. I ulike land har man forskjellige preferanser i konflikthåndtering.

Her er eksempel som Ø. Dahl, NRK, gir, som viser hvordan den kulturelle barrieren kan føre til misforståelse og irritasjon:

I en norsk produksjonsbedrift hadde de ansatt noen filippinere på et verksted.

Filippinerne skulle overvåke produksjonen på noen monitører og betjene et apparat der de måtte vri på noen hendler for å sikre jevn prosess. Den norske instruktøren forklarte hvordan apparatet skulle betjenes på engelsk, som var felles kommunikasjonsspråk.

Følgende samtale utspilte seg:

Instruktøren: – Do you understand?

Filippineren: – Yes, Sir!

Men når prosessen var i gang, viste det seg at filippineren skrudde hendlene hit og dit uten å ha forstått hva som skulle gjøres.

En nærmere analyse av situasjonen viste at filippineren ikke ville si «Nei, jeg forstår ikke» fordi det ville være det samme som å si: «Du er en dårlig instruktør». Å si noe slikt ville være direkte uhøflig. Instruktøren ville «miste ansikt» foran arbeiderne, og det kunne være alvorlig brudd på omgangsformene, slik filippineren tenkte.

I Norge er det også typisk å gi en ordre i spørsmålsform: “Kan du gjøre det? /Kunne du ikke gjøre det”. I mange land ville det oppfattes som spørsmål hvor ansatt ville svare ja uten å gjøre noe. Man kan også svare etter normer av sitt morsmål. I Norge spør man Vil du ikke ha mer kaffe? - Nei, svarer manne for å bekrefte at han ikke vil ha mer kaffe. I Russland, for eksempel, svarer man i de fleste tilfeller ja for å bekrefte noe. Vil du ikke ha mer kaffe? – Ja (ja, det stemmer at jeg ikke vil ha mer kaffe). Det er typisk eksempel som fører stadig til misforståelse.

Fagområdet flerkulturell kommunikasjon har mange teorier og tilnærminger. De fleste skoleretninger analyserer det som hindrer en god flerkulturell kommunikasjon. Bøhn og Dypedahl hevder at de vanlige utfordringene knyttes til:

- Etnosentriske og kulturellevistiske holdninger
- Stereotypier og fordommer
- Verdiforskjeller
- Verbal kommunikasjon og kontekst
- Tidsforståelse

Videre i kapittelet skal vi se nærmere på hvordan faglitteraturen belyser sentrale faktorene som påvirker kommunikasjon mellom individer med ulik kulturell bakgrunn.

### **2.5.1 Etnosentrisme og kulturrelativisme**

Mennesker blir påvirket fra fødselen til å tenke og gjøre ting på en bestemt måte som de har lært gjennom observasjon, innlæring og rettleiding. De setter sin egen kultur og sitt perspektiv i sentrum i forhold til sine omgivelser. Dessuten får dem oppfatning at deres kultur er den eneste riktige og mest avanserte. Dette kalles for etnosentrisme.

H.Bøhn og M.Dypedahl (2009: 23) bemerker at

"etnosentrisme er en holdning til andre kulturer som består i at andre kulturer vurderes som mindre gode enn ens egen kultur."

Det er ikke noe galt å være etnosentriske i det forstand at vi tolker verden fra vårt ståsted. Problemer kan oppstå når vi begynner å måle verden ut i fra våre verdier og dømme andre kulturer:

"Istedenfor kun å forstå at andre oppfører seg annerledes, har vi en tendens til å felle dom over deres handlinger og tenkemåte", skriver Bøhn og Dypedahl (2009:23). De videre peker på at å være virkelig etnosentrisk er å gi indirekte uttrykk for at vi er bedre enn andre. Problemet oppstår etter Bøhn og Dypedahl (2009:26) fordi

"Ubevisste nedvurderinger av handlemåter vi ikke er vant til fra vårt eget miljø, vil ikke bare hindre kommunikasjon og samhandling, men også hemme vår egen personlige utvikling".

Det er derfor, mener forfatterne, det er nødvendig å bearbeide sin etnosentrisme. Det man først må gjøre – å oppdage sin etnosentrisme og gjøre seg den bevisst. Når den er bevisst, må man lære å gjenkjenne den og reflektere over den. Man må ha empati, evnen til innlevelse i et annet menneskes situasjon, tanker og følelser (Bøhn og Dypedahl, 2009) for å bekjempe egen etnosentrisme. Uten den evnen å se situasjonen fra andre menneskers kulturelle ståsteder, vil man oppleve at kommunikasjon hemmes, og samhandling vanskeligjøres.

Mens etnosentrisme går ut på at en regner sine verdier som mest riktige, vil kulturrelativismen derimot hevde at det ikke finnes allmenngyldige verdier som kan

anvendes på alle kulturer, at de kun er et resultat av politiske og historiske situasjoner og dermed ikke har en allmenn sannhetsverdi. Alt anses som relativt, og forstås i sin egen sammenheng og kontekst, og alle normer, verdier og handlinger aksepteres så lenge de defineres som akseptable og viktige innenfor en kultur (Bøhn og Dypedahl, 2009).

I praksis vil hverken fullstendig etnosentrisk holdning eller fullstendig kulturrelativistisk holdning være ønskelig i flerkulturell samfunnet, og for flerkulturell kommunikasjon. En etnosentrisk holdning vil føre til at man kun ser forvrengte speilbilder av seg selv og man vil ikke forstå at andre kan se verden annerledes enn seg selv og er blottet for empati. Kulturrelativismen vil på sin side ikke være i stand til å ta stilling til noe som helst fordi i ytterste konsekvens er ingenting rett eller galt og man blir ikke i stand til å gjennomføre en moralsk vurdering av holdninger som oppstår i flerkulturelle kontekster.

### **2.5.2 Stereotyper og fordommer**

Stereotyper har alltid eksistert i verden. Det finnes psykologisk forutsetning for dannelsen av stereotyper - det er nødvendig å generalisere informasjon om menneskene rundt oss. Vi følger stereotypi for å forenkle bilde av verden og gjøre det mer forståelig. Derfor bruk av stereotyper er målrettet strategi for sosial kognisjon. Problemer oppstår når stereotyper er altfor generalisert eller feil. I mange tilfeller skader de kommunikasjon og forståelse. Det gjelder både kommunikasjon mellom mennesker og land.

Det var amerikansk journalist Walter Lippmann som først identifiserte tendensen journalister hadde å generalisere andre folk. Han brukte begrepet "*stereotype*" i 1922 i boken "Public Opinion". Med det ordet forsøkte han å beskrive metoden samfunnet prøver å kategorisere mennesker.

H.Bøhn og M.Dypedahl deler stereotypier inn i normative og personlige. Normative stereotypier er generalisering uten at man har direkte kontakt med gruppen man generaliserer, mens personlige stereotypier er basert på personlige erfaringer. Hvis man har negativ holdning i utgangspunktet, kan det påvirke både stemningen og kommunikasjon. Dette krever en bevissthet i opplæringen og dyktighet å behandle alle

med naturlig respekt. "Hvis vi ikke klarer å gripe fatt i uheldige instinktive reaksjoner før vi røper dem for andre, risikerer vi å starte en ond sirkel av negative reaksjoner". (Bøhn og Dypedahl, 2009: 39). Derfor mener de at det er viktig å bekjempe stereotypesering. De hevder at tilstivne eller frosne stereotypier (Dahl, 2001) kan lett bli til fordommer, det vil si negative emosjonelle reaksjoner på andre grupper mennesker (Bøhn og Dypedahl, 2009).

Disse negative følelsene sitter dypere enn stereotypier. De ovennevnte forfatterne skiller mellom tre former av fordommer. Den mildeste formen er skepsisen overfor det ukjente. Den alvorligere formen kaller de for holde-avstand-fordommen. Da holder man avstand og forholder seg nøytralt til representanter av annen kultur så lenge de ikke kommer nært den private sfæren. Den alvorligste formen for fordommer er rasisme, som betyr, at man vurderer en gruppe menneske som mindreverdige.

### 2.5.3 Verdiforskjeller

Når vi møter representanter fra annen kultur er det lett å se forskjeller i kleskoder, språk, matkultur og osv. Men det er mer problematisk å vite hvordan mennesker tenker, det vil si "det ikke er umiddelbart lett å forstå hvordan usynlige elementer i en kultur er med på å påvirke kommunikasjon og samhandling" (Bøhn og Dypedahl, 2009: 50). Det gjelder for eksempel verdensbilder, verdier og normer.

Verdensbildet er «et sett av mer eller mindre systematiserte trosforestillinger og verdier som en gruppe mennesker bruker for å vurdere og å gi mening til sine omgivelser,» ifølge antropologen Charles Kraft (Charles H. Kraft, 1978). Verdensbildet sier om vårt forhold til liv og død, natur, samfunnet og så videre. Det er noe som vi får for gitt, men som vi blir oppmerksom på når vi møter et menneske med annerledes verdensbilde. Et bestemt verdensbilde får vi ikke ved fødselen, men tilegner gjennom våre omgivelser, fra foreldre og søsken og gjennom omgang med andre. Vi lærer å tolke virkeligheten ut fra de referanserammer som finnes.

Verdensbilder danner grunnlag for verdier som i følge Bøhn og Dypedahl (2009:52) er "overbevisninger om at visse holdninger er å foretrekke framfor andre".

Verdier er sosialt godkjente synspunkter i samfunnet om hva som er bra, hva er rettferdighet, patriotisme, romantisk kjærlighet, vennskap og så videre. Verdier er noe



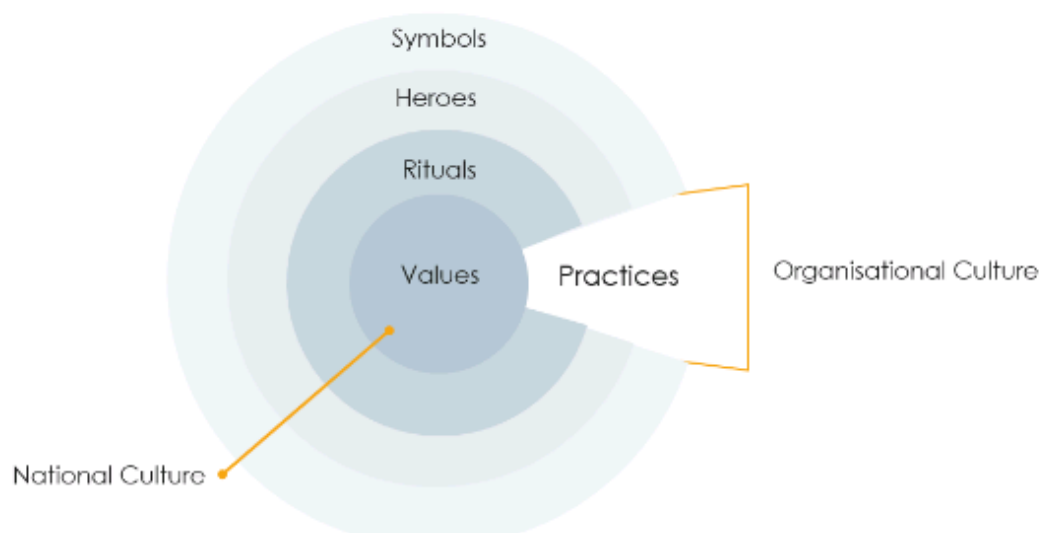
alle er enige med og som er modell for alle. I tillegg har vi alle våre individuelle verdier i stor grad er påvirket av de dominerende verdiene i kulturen vi er oppvokst i.

Kulturelle normer og verdier er nært forbundet med hverandre. Normer er regler for oppførsel, mens verdier er abstrakte begreper om hva som er godt og vondt, rett og galt, riktig og feil.

Verdier og normer står blant de mest sentrale elementene i hver kultur. Noen forskere har lagt vekt på den enorme variasjon mellom ulike samfunn da de beskrev kulturer. Enkelte teoretiker er skeptiske til å definere begrep "kultur", siden de fleste definisjoner av kultur er svært vide. Bøhn og Dypedahl er enige i at definisjonene som inkluderer alt fra menneskapede produkter til individers mentale forestillinger og ideer er "hensiktsmessige fordi de inkluderer nettopp slike ideer og tankemønstre som vi alle bærer med oss, og som ligger til grunn for mye av vår kommunikasjon og sosiale samhandling."

Hofstede hevder at kulturforskjeller manifesterer seg på følgende nivåer: symboler, helter, ritualer og verdier hvorav verdier er kjerne i kulturer. Dette viser forskeren på sin løkdiagram.

## The different levels of culture



Figur 2. Hofstedes løkmodell (kilde: <https://geert-hofstede.com>)

Med ritualer menes det de kollektive aktiviteter som er nødvendige i sosium for å nå et bestemt mål. Det kan være hilsninger, måte å vise respekt, glede eller sorg på, sosiale og religiøse seremonier.

Helter er tenkte eller ekte personer med de egenskapene som er høyt verdsatt i en kultur.

Med symboler menes her ord, bilder eller objekter som har spesiell betydning og som gjenkjennes i kultur: språk, flagg, statssymboler.

Verdier er kjernen i modellen. Naturen i hver enkelt av oss er en løk med hundrevis av klær. Det er gjennom denne løkmodell Geert Hofstede avbildet at summen definerer en modell av menneskelig atferd. Hofstede viser at kjerneverdier som man har lært er omgitt av ritualer, hetler og symboler. Og hvis disse lagene kommer inn i menneskets bevissthet gjennom hyppig repetisjon, blir verdien ubevisst absorbert.

Hofstede konkluderer at vi må se dypere og analytisk på disse overflatemodellene når vi har med andre kulturer å gjøre. Kulturverdier sitter fast og brukes ubevisst, og de forandres ikke så lett over tiden.

Det er samfunnskultur som er bygget på verdier – ”*brede tendenser til å foretrekke visse forhold framfor andre*” (Hofstede et al. 2010:24). Men organisasjonskultur er bygget på praksis som er tydelig og bevisst.

Clyde Kluckhohn hevdet i hans artikkel at det finnes universielle kategorier av kultur. Han skrev at alle kulturer er egentlig ulike svar på samme spørsmål, som man stiller seg i løpet av livet. Livsmodeller i hvert samfunn må vise måte å oppføre seg i universielle situasjoner: eksistensen av begge kjønn, hjelpeløshet av barn, behovet for å møte de fysiologiske behov og så videre (Kluckhohn, 1962:317-318).

Hofstede referer til følgende spørsmål, som han mener er felles for alle samfunnene (Hofstede et al: 2010:48):

- Forhold til autoritet
- Forhold mellom enkelte og samfunnet
- Den enkeltes oppfatning av maskulinitet og feminitet
- Forhold til konfliktsituasjoner, kontroll av aggresjon og uttrykk for følelser.

Disse spørsmålene gir grunnlag for verdiforskjeller innenfor ulike kulturer. Hofstede gjennomførte studiene av ansatte i IBM avdelinger i mer enn 50 land og delte ut

dimensjoner som han beskriver i sin tilnærming til emnet kulturelle forskjeller. Disse dimensjonene er (Hostede et al., 2010):

1. Maktdistanse kan defineres som den grad de minst mektige sosiale grupper (familie, skole, samfunnet) er tålmodige og villige til å akseptere at makt er fordelt ulikt i landet. Norge scorer lavt i følge Hofstedes maktdistanse dimensjon. Det betyr at nasjonen aksepterer flate strukturer framfør høyt hierarkiske strukturer.
2. Individualisme og kollektivism. Individualisme er karakteristisk for et samfunn der kommunikasjon mellom mennesker er "avslappet": alle tar vare på seg selv og sine kjære. Mens lojalitet og harmoni er sentralt i et kollektivistisk samfunn. Norge regnes i følge Hofstede som et land med relativt individualistisk samfunn.
3. Maskulinitet og femininitet. Maskulinitet viser i hvilken grad de dominerende verdiene i samfunnet er maskuline verdier (f.eks, tillit og konkurransevne). Maskulinitet er karakteristisk for et samfunn der sosiale kjønnsrollene mellom kvinner og menn er helt klart annerledes. Femininitet er karakteristisk for et samfunn der sosiale kjønnsroller overlapper og er vanskelig å definere. De skandinaviske kulturene er i følge Hofstede mest feminine.
4. Usikkerhetsunnvikelse indikerer at medlemmer av et samfunn føler seg truet av usikre eller ukjente situasjoner og prøver å unngå dem. Denne følelsen er, blant annet kommer til uttrykk gjennom stress og behov for finne forutsigbarhet og behov for skrevne og uskrevne regler. Nordiske land scorer relativt lavt her.
5. Langtids- og korttidsorientering viser i hvilken grad samfunnet planlegger i et langsiktig perspektiv eller fokuserer på raske resultater. I følge Hofstede er Norge svært korttidsorientert land.

I 2008 deler Hofstede (2010) ut to dimensjoner til:

6. Tilfredshet av begjær og avholdenhet. Tilfredshet av begjær er typisk i et samfunn som tillater relativt fri tilfredsstillelse av visse ønsker og følelser, spesielt de som er forbundet med avslapning, fester med venner, en sløsing med penger og forbruk. På den annen side er et samfunn, som kontrollerer disse ønskene og som føler at de ikke kan fullt nytte livet.
7. Monumentalism og selvutslettelse. Denne dimensjonen beskriver i hvilken grad medlemmer av en kultur foretrekker representanter som er stolte og uforanderlig, eller motsatt enkle, ydmyke og fleksible.

## 2.6 Kapittel 2 – oppsummering

Kultur er et omfattende begrep som mange forskere prøvde å definere. Det de ble enig om at kultur er bygd på historie, religion, verdier, sosial organisering og språk. Og kulturen er ikke medfødt, men tillært og overføres fra generasjoner til generasjoner. Hver kultur har sin egen måte å betrakte verden på, samt en egen oppfatning av tid, handling, sosial organisering og menneskets natur. Av den grunn er kjennskap til en bestemt kultur viktig for å oppnå en ønsket mening til meldingen som kommuniseres og for å unngå misforståelser.

I mindre forstand, i bedriften, brukes det begrepet ”organisasjonskultur” som betyr et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben. Når vi snakker om flerkulturell arbeidsplass, er det viktig at ledelse arbeider målbevisst med å utvikle kulturer som forsterker og underbygger organisasjonens hensikt og organisasjonens overordnede mål, samt blir bevist om mulighet for bygging av subkulturer.

Et annet viktig samfunnsfenomen er etnisitet, som beskriver en samhandling mellom ulike etniske grupper. Den forstås som en kulturtrekk der en etnisk gruppe deler samme *fundamentale kulturelle verdier* - språk, religion, tradisjoner og historie, kan og vil omgås og forstå hverandre, og oppfatter seg som en del av denne gruppen. Etnisk gruppe holdes sammen fordi kulturelle forskjeller kontinuerlig virkeliggjøres.

Vi har diskutert til nå at alle mennesker er ulike og vi oppfatter virkeligheten forskjellig. Mennesker er hele tiden avhengige av å forholde seg til verden omkring og samhandle med andre mennesker. Oppfatningen av et annet menneske omfatter forhold ved ansikt, stemme, bevegelser, handlinger og stemningstilstand.

I følge Adler (1997) persepsjon er selektiv, tillært, kulturelt bestemt og har tendens til å forbli konstant når vi først har oppfattet noe på en måte. Det er blant annet det som gjør at kulturelle forskjeller holdes lenge.

Persepsjon og samhandling med andre mennesker fører til kommunikasjon - overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser. Når mennesker fra ulike

kulturer omgås, snakker vi om flerkulturell kommunikasjon. Kjente problemer ved flerkulturell kommunikasjon er barriere forårsaket av semantikk, barriere forårsaket av konnotasjon, barriere forårsaket av toneforskjell og forskjell på konflikt toleranse og konflikt håndtering. Det er dessuten etnosentrisme, stereotypi og fordommer, verdiforskjeller, kommunikasjon med feil tolkning av kontekst og forskjellig tidsforståelse hindrer en god flerkulturell kommunikasjon.

### 3. Arbeidsmiljø – viktige faktorer

I dette kapitlet drøftes forskningsspørsmål tre i den litteraturstudien som var tilgjengelig for oss.

Begrepet miljø har fransk opprinnelse ” *milieu* ” som er sammensatt av ” *mi* ” – ” *midten* ” og ” *lieu* ” – ” *sted* ” og som i de fleste tilfeller omhandler omgivelser eller, ytre forhold som et menneske lever og preges av (wikipedia.no).

Arbeidsmiljø er et tema som ble studert av mange forskere. I Norge trådte Arbeidsmiljøloven i kraft 1. januar 2006. Loven er en sentral vernelov som bygger på arbeidsmiljøloven fra 1977 og tidligere arbeidervernlovgivning (Regjeringen.no).

Arbeidsmiljøloven fra 1977 regulerer alle områder som kan ha fysiske og psykiske velferd og helse belastninger på medarbeiderne. En bedrift skal være fullt forsvarlig på alle disse områdene i henhold til Arbeidsmiljøloven 1977 § 4 og § 7 nummer 1.

Den nye arbeidsmiljøloven stiller i tillegg krav til arbeidsgiver om opplæring innen HMS hvor dette retter seg mot virksomhetens øverste leder.

(www.hms.no)

Alle typer miljøforhold kan sies å ha en fysisk, psykososial og organisatorisk komponent. Det fysiske arbeidsmiljøet handler både om de fysiske rammene rundt arbeidet og hvordan disse fungerer i hverdagen. For eksempel støy, belysning, innetemperatur, kjemikalier, ergonomi og annen forurensning. Andre ting er uniformer, utstyr og andre hjelpemidler som man trenger for å gjennomføre arbeidsoppgavene på en tilfredsstillende måte. Størrelse på lokaler, hvordan de er organisert og hvor de er plassert geografisk hører også med under fysiske arbeidsforhold. I utgangspunktet tror man at det fysiske miljøet er objektivt og likt for alle. Men hvordan man mestrer for eksempel dårlig luftkvalitet, hvilket støynivå skal regnes som for høyt er forskjellig og preget av medarbeidernes personlige egenskaper. Noen fryser lettere enn andre, noen

har en høyere støyterskel enn andre, og dette vil prege oppfattelsen av det fysiske arbeidsmiljøet.

Det psykososiale arbeidsmiljøet setter mennesket i fokus. Det handler om medarbeidernes forhold til arbeidet, hvordan arbeidet påvirker mennesket og om menneskenes forhold til hverandre på jobben.

Det organisatoriske arbeidsmiljøet peker på systemforhold: hvordan arbeidet er tilrettelagt, fordeling og ledelse av arbeidet. Begrepene psykososialt- og organisatorisk arbeidsmiljø brukes imidlertid ofte overlappende og om hverandre. Begrepet tar høyde for at virksomheter ikke bare er målrettede rasjonelle instrumenter, men at også de uformelle sosiale systemene er en viktig dimensjon.

Grensene mellom organisatoriske og psykososiale faktorer med betydning for arbeidsmiljøet kan være vanskelig å trekke.

Mens fysisk arbeidsmiljø kan lett bli definert og målt, og tiltak iverksettes, har de psykiske og organisatoriske komponentene mer indirekte virkning på trivsel på jobb. Vi vil derfor se nærmere på det psykososiale og organisatoriske faktorer av arbeidsmiljø.

### **3.1 Det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljøet**

Det er mange elementer som hører inn under de psykososiale faktorer og mange forskere har forsøkt å kategorisere dem. Agervold (1998) kategoriserer dem inn i tre faktorer; autonomi, integrasjon og samarbeid.

- Autonomi dreier seg om hvorvidt individet opplever kontroll og innflytelse over eget arbeid, medbestemmelse og kollektiv innflytelse på virksomheten, deltakende lederstil og rolleklarhet.
- Med integrasjon menes hvordan arbeidssituasjonen henger sammen, og om den er meningsfull for den enkelte. Graden av integrasjon vil være bestemt av tre forhold; interesse, utfordring og engasjement; meningsfullhet og sammenheng mellom arbeid og personlig utvikling, og læringsmuligheter og kompetanseutvikling.
- Samarbeid går på arbeidets sosiale og samarbeidsmessige aspekter. Graden av samarbeid bestemmes av: felles problemløsning og formell organisering; anerkjennelse og respekt; oppbacking og støtte fra andre; nærhet og en sosial

kontaktflate av mer uformell karakter; mellommenneskelige relasjoner; konflikter vs. samarbeid mellom enkeltpersoner og grupper.

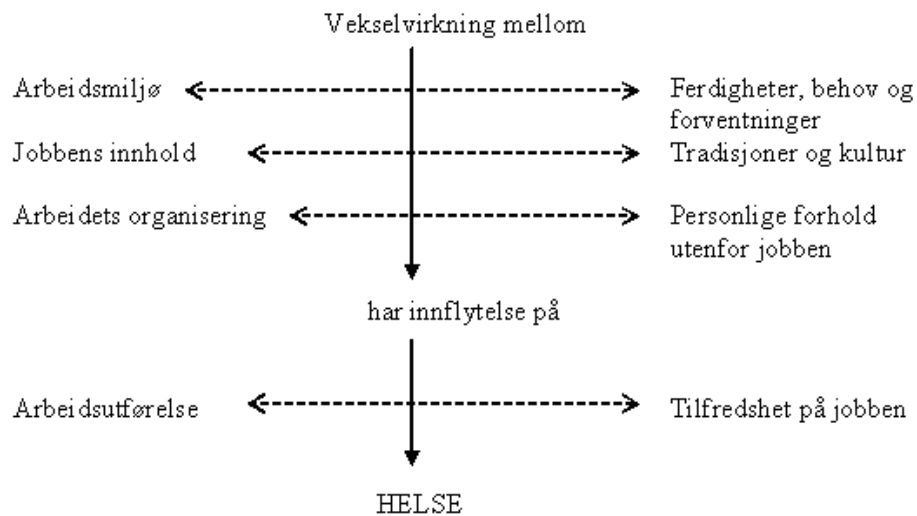
De nevnte transaksjonsfaktorer skal dessuten sees i forhold til deres kognitive, vurderingsmessige aspekter, deres følelsesmessige sider og de handlingsintensjoner som både på et indre og ytre plan aktualiseres i individet. Denne transaksjonsprosessen kan inngå i en stressprosess i de tilfeller hvor de psykososiale kjernefaktorer innebærer tap eller trussel for individet. Hvis denne stressprosessen fastholdes over tid, kan det medføre negative arbeidsrelaterte følelser, stressymptomer, psykosomatiske symptomer og eventuelt sykdom.

Ebeltoft (1990) mener det psykososiale arbeidsmiljøet omfatter tre forhold:

- Det sosiale forholdet mellom personer på en arbeidsplass, om forholdet er godt eller mindre godt, for alle eller for noen. Det er spørsmål om trivsel og god ånd, om konflikter og isolasjon, om god eller mindre god personalomsorg.
- Den enkeltes arbeid og hvordan det virker på arbeidstakeren, om arbeidet virker berikende og gir faglig og personlig vekst, eller om det virker uttørrende eller stressende.
- Kombinasjon mellom arbeidsoppgaver og personer eller det vi kaller organisasjon – om denne fordelingen styrker eller minsker kontakt og samvirke. Om det gir gode eller mindre gode ledelsesforhold og om arbeidstakerne samarbeider på en grei og hensiktsmessig eller tungvint og ubekvem måte.

Graversgård (1997) hevder at det finnes dynamisk samspill mellom person, arbeidsplass og en rekke ytre faktorer som kan illustreres slik:

### Psykiske arbeidsmiljøfaktorer (Graversgård 1997)



Figur 3. Psykiske arbeidsmiljøfaktorer (Graversgård, 1997: 40)

Synet på arbeidsmiljø er meget individuell og påvirket av hver eneste ansattes oppfatning av virkeligheten. Den subjektive virkelighetsoppfatning av arbeidsmiljø er vanskelig å kartlegge.

Forskere French, Cobb, Caplan, Harrison og Pinneau ved Universitet i Michigan i USA undersøkte hvilke sosiale betingelser har største innvirkning på ansattes helse og velvære. I sin report "Job Demands and Worker Health" (1980) konkluderte de at utilfredshet på jobb skyldtes som regel:

- for små krav til ferdigheter og kunnskaper
- ensforming og repeterende arbeid
- liten deltakelse i beslutningsprosesser
- utrygge ansettelsesforhold
- liten sosial støtte fra arbeidsledere og kollegaer.

Psykososial arbeidsmiljøet ble først omtalt i Arbeidsmiljøloven i 1977. Bak de kravene til det psykososiale arbeidsmiljøet lå forskningsarbeid av organisasjonspsykologene Thorsrud og Emery. De undersøkte hva arbeidstakere har behov for, utover basale ting som regulert lønn og arbeidstid, sikkerhet mot skader og mot vilkårlig oppsigelse. De kom fram til et sett av behov som de kalte for "De psykologiske jobbkrav", behov som de fleste trenger å få oppfylt for å trives i jobben sin:



- Jobbinnhold. Behov for et innhold i jobben som fordrer noe ut over ren utholdenhet, og som betyr et visst minimum av variasjon selv om dette ikke nødvendigvis innebærer noe stadig nytt i jobben.
- Lære noe. Behov for å kunne lære noe i jobben og å fortsette å lære noe.
- Myndighet. Behov for å kunne treffe beslutninger, i det minste innenfor et avgrenset område som den enkelte kan kalle sitt eget.
- Godt selvbilde. Behov for anseelse, i det minste en viss grad av mellom-menneskelig støtte og respekt på arbeidsplassen.
- Unngå fremmedgjøring. Behov for å se sammenheng mellom arbeidet og omverdenen, i det minste slik at man kan se en viss forbindelse mellom det man utfører i arbeidet, og det som betraktes som nyttig og verdifullt.
- Verdifull jobb. Behovet for å se at jobben er forenlig med en ønskverdig fremtid uten at dette nødvendigvis innebærer avansement.
- Kjente jobbkrav. Jobben må være slik at utøveren selv og andre som skal bedømme arbeidet, vet hva det består i, kjenner de krav som kan stilles, og at det gis rask informasjon om resultatene.
- Mulighet for isolasjon /tilbaketrekning. Det bør finnes muligheter i løpet av arbeidstiden til å trekke seg tilbake til et avskjermet sted hvor en kan være for seg selv. (Hjulstad, R., 1989:84)

Tankene om disse viktige psykologiske jobbkravene ble anerkjent av de store partene i norsk arbeidsliv (LO/NAF), og av Stortinget som vedtok den nye arbeidsmiljøloven i 1977. De jobbkravene som er listet opp ovenfor blir beskrevet som en «rekke allmenne psykologiske behov, som er en forutsetning for å kunne oppleve arbeidet som meningsfylt» (Einarsen og Skogstad, 2011:19). Jobbkravene blir også ansett som en del av de viktige motivasjonsfaktorene på en arbeidsplass (Einarsen og Skogstad, 2011).

### **3.2 Arbeidsmiljø og stress**

Når det gjelder arbeidsmiljøet, har forskning vist at utilfredse arbeidstakere har større tilbøyelighet til å yte mindre, i forhold til mer tilfredse arbeidstakere (Poulin, 1994).

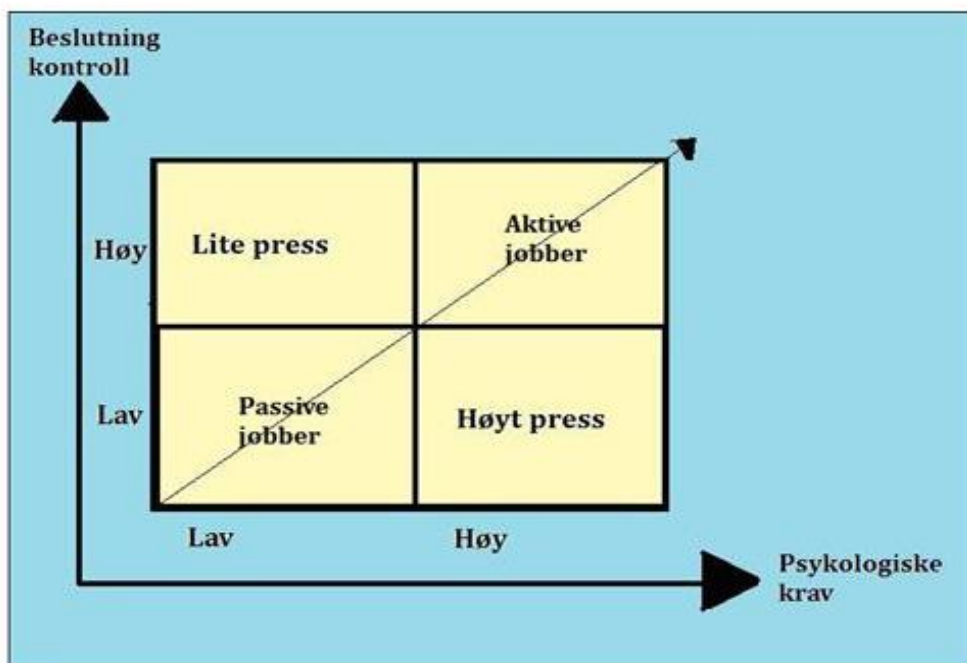
Ved å kartlegge arbeidsmiljøet kan man øke fokus på de negative reaksjonene, som for eksempel stress.

French, Cobb, Caplan, Harrison og Pinneau definerer stressreaksjoner som avvikling fra normale reaksjoner (Graversgård, 1997:40):

- psykiske stressreaksjoner, som utilfredshet med arbeidssituasjonen, angst og redusert følelse av egenverd
- fysiologiske stressreaksjoner, som forhøyet blodtrykk
- atferdsendringer, som økt røyking og økt bruk av medisiner.

Stressbelastning betegner de egenskapene ved arbeidssituasjonen som utgjør trussel mot individet. De hevder at to typer belastninger kan true personen: det stilles for store krav, som vedkommende ikke kan mestre, eller arbeidet oppfyller ikke vedkommende behov for forventninger.

Amerikaner R. Karasek gikk videre i samme retning, og etter hans forskning av svenske arbeidere, utviklet han sin krav-kontroll modellen. Teorien fremhever to dimensjoner ved arbeidsforholdene som sentrale for fysisk og psykisk helse, krav og kontroll, samt forholdet mellom disse. Teorien viser at det er først og fremst kombinasjonen av høye krav og liten kontroll som fører til negative helsemessige konsekvenser (Karasek, 1979). Det helsefarlige stresset er med andre ord en tilstand som oppstår når vi møter krav/utfordringer vi føler at vi ikke har kontroll over. Kravene er blitt større enn evnen og kontrollen til å mestre dem. I følge Karasek og Theorell (1990), vil høye krav kun ha negativ innvirkning på en ansatt dersom han/hun ikke har tilstrekkelig kontroll og frihet til å ta avgjørelser om hvordan de skal utføre jobben. Kontroll og frihet på jobben gir ansatte større mulighet til å bruke sine evner og bidrar på den måten til både egen mestringsfølelse og kompetanseutvikling i bedriften. Modellen er i senere tid videreutviklet av Karasek og Theorell (1990) til også å inkludere en dimensjon til - sosial støtte, og modellen kalles nå krav-kontroll-støtte modellen. De refererer til sosial støtte som ”det totale nivå av behjelpelig sosial interaksjon som er tilgjengelig på jobben, både fra kollega og ledelse” (Karasek og Thorell, 1990:69). Sosial støtte dimensjonen omhandler altså både sosiale relasjoner og sosial støtte, og fungerer som en buffer mot helseskadelig stress. Denne dimensjonen reduserer altså den negative virkningen kravene har på arbeidstakeren.



Figur 4. Krav-kontroll-støtte modellen. Karasek og Theorell (1990: 70)

Modellen viser at det er forholdet mellom kravene og den kontrollen den ansatte føler, samt graden av opplevd sosial støtte som vil være avgjørende for om en ansatt opplever stress eller ikke. I følge modellen, kan man øke kontroll og / eller øke sosial støtte vil for å eliminere stressfaktoren, uten å redusere kravene. Modellen legger videre opp til at det er helsemessig gunstigst for arbeidstaker å ha høye krav og høy kontroll. For å bruke den modellen, må man analysere arbeidssituasjon med tanke på krav, kontroll og sosial støtte. Større frihet til å kontrollere eget arbeid kan gjøre at man kan opprettholde høye krav. Kontroll kan for eksempel være muligheten til å bestemme arbeidshastighet, bestemme sine egne pauser, ha fleksitid, eller bestemme oppgaveløsning. Medbestemmelse i forhold til arbeidsmål og tidsfrister, vil også være viktig for opplevd kontroll. Med tanke på sosial støtte-dimensjonen vil det være viktig å legge til rette for bedre og eventuelt flere sosiale relasjoner mellom de ansatte og ansatt/leder. SINTEF-forskeren Lars Andersen støtter teori om korrelasjon mellom innflytelse på jobben og stress (Andersen, 2002). Han hevder at så lenge den som skal gjøre jobben, ikke blir tatt med i beslutningene, ikke blir informert og ikke får brukt sin kompetanse, holder sykefraværet seg høyt. Måten arbeidet organiseres på, er avgjørende for om den enkelte arbeidstaker opplever stress eller ikke. Negativt stress fører til fysisk sykdom.

Arbeidstilsynet presenterer informasjon om en europeisk kampanje i regi av Det europeiske arbeidsmiljøorganet (EU-OSHA) om forebygging av arbeidsrelatert stress. Denne kampanjen foregår i perioden 2014-2015 og har som formål å hjelpe arbeidsgivere, ledere, arbeidstakere, verneombud og tillitsvalgte til å gjenkjenne og forebygge stress på arbeidsplassen.

Arbeidsrelatert stress forårsakes ikke av enkeltpersoner, men skyldes snarere problemer på organisasjonsnivå som for eksempel dårlig utformede arbeidsoppgaver og dårlig organisering, tilrettelegging og ledelse. Det er en av de viktigste konsekvensene av et dårlig arbeidsmiljø. Arbeidstakere opplever stress når det stilles større krav i jobben enn det de er i stand til å takle. De som opplever stress i lange perioder på arbeidsplassen kan utvikle alvorlige fysiske og psykiske helseproblemer.

Arbeidsforhold som kan gi opphav til arbeidsrelatert stress er blant annet:

- for lange arbeidsdager over tid
- for stor arbeidsbelastning eller for korte tidsfrister
- motstridende krav
- mangel på tydelighet med hensyn til arbeidstakerens rolle
- ineffektiv kommunikasjon
- organisatoriske endringer som blir håndtert på en dårlig måte.

Arbeidsrelatert stress kan også oppstå som følge av en usunn sosial kontekst, for eksempel i situasjoner med:

- manglende støtte fra ledelsen eller kolleger
- dårlige mellommenneskelige forhold
- mobbing
- vold, trusler og aggressivitet
- vansker med å forene jobb- og familieforpliktelser (Kompass Info nr 1. 2014, arbeidstilsynet.no)

I følge rapporten Levekår blant innvandrere i Norge 2005/2006 (ssb.no) opplever innvandrere å bli utsatt for plaging eller ubehagelig erting av arbeidskamerater. En av ti innvandrere blir utsatt for plaging eller ubehagelig erting månedlig eller oftere, av disse blir 3 prosent plaget eller ertet en eller flere ganger i uka.

Innvandrere og etniske minoriteter har dessuten problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet. Det foregår diskriminering, der arbeidsgiverne direkte sorterer ut folk med fremmede navn og mørk hudfarge (Graversgård, 1998). I følge Graversgård er en vei ut av fremmedfrykt og rasistiske strømninger i samfunnet å ansette arbeidstakere med innvandrers bakgrunn i offentlig sektor. Da kan arbeidsplassene avspeile sammensetningen av samfunnet.

Arbeidstilsynet har utarbeidet Stress-sjekkliste med 9 spørsmål. Formålet er å se om presset i arbeidssituasjon er større enn ansatt kan håndtere (Arbeidstilsynet). Det anbefales også snakke med nærmeste leder og forsøke å finne løsninger sammen. Vi mener at ansatte med utenlandskbakgrunn kan ha vanskeligheter med å snakke med nærmeste lederen og "klage" på jobb. Vi tror at i en rekke vestlige land lederen kan oppleves som en person som har enorm makt, og arbeidsoppgavene er noe som må bli gjort uansett arbeidssituasjonen. Det er også noe vi vil bekrefte eller avkrefte i vår oppgave.

En spesiell form for stress, der ansatte mister energi, taper motivasjon og engasjement og ikke lengre kan utføre arbeid er utbrenthet. Den tilstanden er best belyst for arbeidsplasser i helse- og sosialsektoren, men opplevelsen av meningsløshet og tomhet er et vanlig problem også på andre arbeidsplasser der samarbeid med andre mennesker er viktig (Graversgård, 1997).

### **3.3 Jobbengasjement**

I senere tiden ble fokus trukket fra utbrenthet til positiv psykologi, også innenfor forskningen på arbeidsmiljø, stress og helse. Positiv psykologi er et overordnet begrep for studiet av positive emosjoner, positive karaktertrekk og positive institusjoner, som ble formelt presentert for mer enn ti år siden av Martin Seligman ved Universitetet i Pennsylvania.

Helse, er av Verdens helseorganisasjon (WHO) definert som «en tilstand av fullkomment legemlig, mentalt og sosialt velvære og ikke bare fravær av sykdom og lyter». (Store norske leksikon, <https://snl.no/helse>). Innenfor arbeidsmiljøforskningen har det blitt hevdet at dette skifte i fokus fra fravær og sykdom til sosialt velvære vil være mer formålstjenlig både for enkeltindivider og bedrifter. Gjennom å fokusere på

mer positive arbeidsrelaterte tilstander som eksempelvis jobbengasjement, hevder man å kunne bidra til å starte positive prosesser istedenfor å risikere å starte en negativ prosess ved å fokusere på ansattes dårlige fungering som et resultat av negative tilstander som stress og utbrenthet (Demerouti et al., 2001).

Engasjement i jobben har blitt definert som det motsatte av utbrenthet (Maslach & Leiter, 1997); en positiv, tilfredsstillende, arbeidsrelatert tilstand som består av vitalitet, entusiasme og evne til fordypelse (Schaufeli & Bakker, 2004).

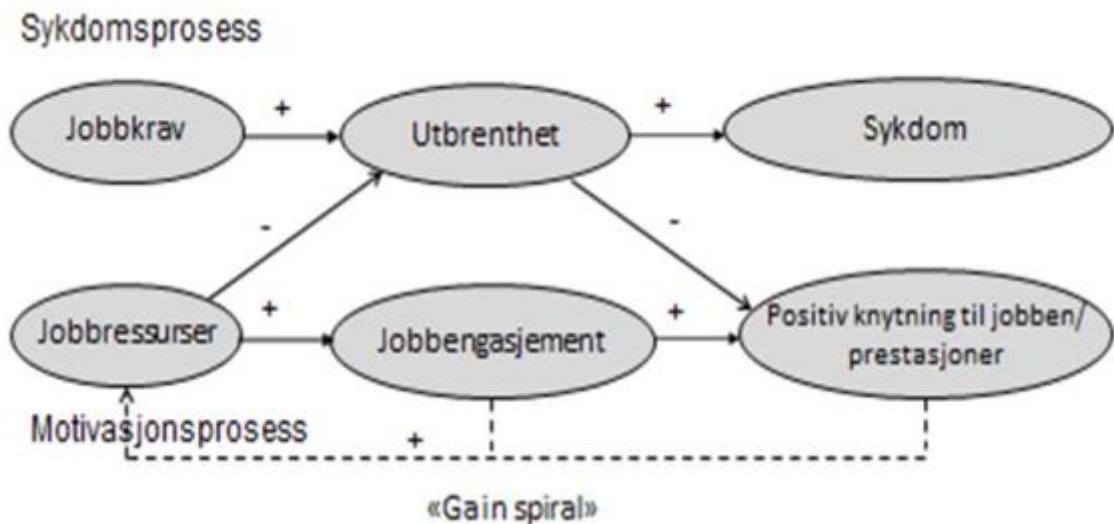
Den mest brukte teoretiske modellen for å måle engasjement på arbeidsplassen er Jobbkraft-ressursmodellen (The Job Demands–Resources Model, JD-R) (Demerouti et al., 2001).

Mens krav-kontroll-støtte modellen går på at høye krav og lav grad av egenkontroll over egen arbeidssituasjon gir negative arbeidsmiljø og helseresultater, mener andre forskere at det er viktig å inkludere jobbspesifikke faktorer for å kunne si noe om arbeidsmiljøet.

De grunnleggende prinsippene for JK-R modellen (Demerouti, Nachreiner, Bakker, Schaufli, 2001) er at jobbkarakteristikker kan bli delt inn i to kategorier: jobbkraft og jobbressurser (som består av underkategoriene organisatoriske ressurser og personlige ressurser). Jobbkraft refererer til de ”fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som krever vedvarende fysisk og/eller psykologisk (kognitiv og emosjonell) innsats eller ferdigheter, og som derfor er assosiert med en del fysiologiske og/eller psykologiske kostnader” (Bakker & Demerouti, 2007: 312). Jobbressurser består både av organisatoriske ressurser, og personlige ressurser, og definert som de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspektene av jobben som er “a) funksjonelle med hensyn til å nå arbeidsmål, b) redusere jobbkraft og den assosierte fysiske og psykologiske kostnaden ved jobbkraft, c) stimulere til personlig vekst, læring og utvikling” (Demerouti, Nachreiner, Bakker, Schaufli, 2001: 501).

Disse to kategoriene fremmer to relativt uavhengige psykologiske prosesser som avgjør den ansattes velvære: 1) en helsesvekkende prosess hvor høye krav utmattar ansattes mentale og fysiske ressurser og kan dermed føre til energitapping, eksempelvis utbrenthet og 2) en motiverende prosess hvor jobbressurser fremmer ansatte til å oppnå sine jobbmål, og øke sitt jobbengasjement. Modellen peker på at jobbkraft er den

viktigste prediktoren for utbrenthet og i neste rekke sykefravær, mens jobbressurser er den viktigste prediktoren for jobbengasjement og i neste rekke økt produktivitet (Demerouti, Nachreiner, Bakker, Schaufli, 2001).



Figur 5. Jobbkraav-ressursmodellen, revidert (Schaufeli & Bakker 2004: 297)

### 3.4 Motivasjon

Men hva driver ansatte til å utføre sine oppgaver, hva motiverer dem? Mange forskere over hele verden undersøkte medarbeidere for å finne ut hvilke krefter driver ansatte til å prestere best mulig. Det ble utviklet mer enn 50 forskjellige motivasjonsteorier, men det finnes ingen teori som kan brukes alene for å forklare hva som motiverer ansatte med innvandrebakgrunn.

De tiltakene som motiverer ansatte i privat sektor kan dessuten bli demotiverende for de offentlige. Et godt eksempel er Skatteetatens bruk av karakterer til ansatte. I 2010 gjennomførte Skatt Vest pilotprosjekt der ansatte fikk karakter på en skala fra en til fem for hvor godt de løste arbeidsoppgavene sine. Etter evaluering viste det seg at det var stor skepsis både hos ledelse og ansatte. Dessuten var det store utfordringer knyttet til ansattes motivasjon. (dagsavisen.no, 2014)

Motivasjon er et stort teoretisk område, med enorme mengder litteratur. Vi vil derfor presentere kort de sentrale teoriene og deres trekk i denne delen.

Begrepet motivasjon kommer fra det latinske ordet «movere» som betyr «å bevege»

(Steers og Porter, 1991).

Psykologien definerer motivasjon som *“psykologiske prosesser som igangsetter, regulerer og opprettholder atferd”* (Haukedal, 2005). Motivasjon er altså innvirkning på de indre følelser av en person, som fører til dannelsen av hensikter. Resultatet av denne prosessen, altså et ønske om å gjøre noe, kalles også motivasjon. Det å skape atferd hos den enkelte ansatte som er i samsvar med organisasjonens mål gjør mulig motivasjon til det mest sentrale begrepet i adferdsvitenskapen (Haukedal, 2005).

Ulike forskere definerer begrepet motivasjon på ulike måter. Noen mener at motivasjon er et sett av prosesser som er ansvarlige for igangsetting og aktivitet. Andre definerer motivasjon som et sett av motiver.

Motiv er den ideelle eller materiale gjenstand, som en person vil oppnå, og som er en grunn for aktivitet. Motivet er ofte forveksles med begrepet behov eller mål. Men et behov er underbevisst ønske om å eliminere ubehag, mens et mål er et resultat av en bevisst målsetting. (Ilin E.P., 2000)

Man skiller vanligvis mellom to motivasjonssystemer; henholdsvis ytre og indre motivasjon. I ytre motivasjon ligger mer tradisjonelle former for belønninger som bonuser, frynsegoder eller andre former for innsatsavhengig belønning. Med indre motivasjon menes motivasjon som ligger i selve arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den har sitt utgangspunkt i de grunnleggende behovene for mestringfølelse.

Det ble utviklet mange teorier innenfor denne problemstillingen: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkarakteristikamodeller.

Behovsteoriene behandler menneskers atferd som utløst av behov som kan være både fysiologiske eller et produkt av læring.

Kognitive teoriene anser at forventninger om belønning, måloppnåelse, selvytelse og evalueringer av kilder til motivasjon resulterer i motivasjon.

Urettferdighet vs. rettferdighet, og likhet vs. ulikhet i forbindelse med arbeidsplassen, kolleger og fordeling av oppgaver og belønning er kjennetegn av de sosiale teoriene. Jobbkarakteristikamodellen tillegger selve jobben og arbeidssituasjonen motiverende og demotiverende egenskaper som påvirker den ansattes grad av motivasjon. (Kaufmann & Kaufmann, 2009).



Slik vi forstår det står disse fire hovedgruppene motivasjonsteorier ikke i noe konkurranseforhold til hverandre. Man kan i hovedsak benytte en av forklaringsmodellene på en gitt type adferd der det kan være naturlig og nyttig å bruke det, og samtidig bruke en eller flere av de andre for å utfylle et komplisert og sammensatt bilde.

Med utgangspunkt i vår problemstilling vil vi vise til tidligere forskning som har fokus på hva som motiverer medarbeidere i en jobbsituasjon. Vi har valgt å støtte oss til de mest sentrale og kjente teoriene. Dette gjør vi fordi vi mener at det vil belyse problemstillingen vår bedre og hjelpe oss å besvare våre forskningsspørsmål. Tidlig på 1900-tallet beskrev Frederick Taylor et syn på motivasjon som blir kalt det økonomiske paradigmet. Dette oppfatningen hadde som utgangspunkt at medarbeidere jobber for å tjene penger og ikke fordi de ønsker det. Hvis de kunne sluttet, ville de gjort det med en gang (Aarø i Einarsen og Skogstad, 2005:121). Taylor mente at arbeidernes ytelse gjennomgående var lavere enn den burde være av følgende tre årsaker:

1. Den enkelte arbeider blir for ofte gitt jobber vedkommende ikke passer til
2. Arbeidere blir for ofte utsatt for demotiverende belønningssystemer
3. Ved å behandle arbeidere som gruppe og ikke som individer, forsterkes tendensen til ikke å yte sitt beste (Aarø i Einarsen og Skogstad, 2005:121-122).

Det økonomiske paradigmet har fått kritikk fordi det ikke fanget opp essensielle menneskelige sider ved motivasjon, indre motivasjon ikke ble tatt hensyn til, og hovedvekt var på økonomiske belønninger. Det økonomiske paradigmet postulerte en helhetlig tilnærming til å motivere hvilke som helst ansatte (Aarø i Einarsen og Skogstad, 2005: 122-123).

### **3.4.1 Behovsteori**

Abraham Maslow laget en hierarkisk oppstilling over grupper av menneskelige behov. Han mente at alle mennesker var i besittelse av fem normale behov, som kunne rangeres fra laveste-basale behov til høyere-orden behov (Maslow, 1999). Maslow beskrevet hierarkiet gjennom pyramiden, for å vise at de laveste behovene, også kalt underskuddsbehovene, må tilfredsstilles før høyere-orden behovene, også kalt overskuddsbehovene, kan bli aktivisert (Kaufmann og Kaufmann, 2003). Dette

impliserer at det å legge til rette for høyere-ordens behov før man er sikker på at behovene lengre nede i hierarkiet er tilfredsstilte, vil være til liten nytte. Mennesker vil til enhver tid søke å tilfredsstille de laveste behovene i pyramiden først. Maslow innførte også begrepene utviklingsbehov og mangelbehov. De tre nederste behovsnivåene var såkalte mangelbehov: fysiske behov, behov for sikkerhet og sosiale behov, regnet nedenfra og opp. Fysiske eller fysiologiske behov omfatter vann, mat, tak over hodet, men også søvn, fysisk bevegelse etc. Behov for sikkerhet er det å oppleve trygghet, orden og stabilitet. I Norge skal dette blant annet dekkes gjennom justis- og forsvarsmyndighetene. I organisasjonssammenheng er dette i stor grad knyttet til sikre arbeidsbetingelser, som blant annet blir ivaretatt gjennom god HMS-politikk. Forutsigbarhet i forhold til stillingstype inngår under dette behovet, og blir konkretisert gjennom bruk av korte vikariater i motsetning til faste stillinger for de ansatte (Steers og Porter, 1991) Blant sosiale behov finner vi vårt behov for fellesskap, vennskap og kjærlighet og det som skaper slike følelser i oss. (Maslow, 1968). I arbeidssammenheng kan disse behovene møtes ved å legge til rette for et godt arbeidsmiljø, med fokus på vennlighet, respekt og tilhørighet i kollegiet (Steers og Porter, 1991).

Mens de tre nederste nivåene er mangelbehov som kan oppfylles, er de to øverste nivåene fylt av vekstbehov. Her er vi umettelige, i følge Maslow (1968). Når behovene på de tre laveste nivåene er tilfredsstillt vil vi først vende oppmerksomheten mot det å føle på aktelse, selvrespekt, selvtilit, verdighet og status, mente Maslow. Dernest vil vi bruke våre krefter på å realisere våre evner, sette mål og streve etter disse, og opplevelsene vi føler på når vi når våre mål.

Dette gjelder våre behov for respekt og anseelse. I jobbsammenheng vil man få dekket behovet for anerkjennelse gjennom blant annet skryt eller positive tilbakemeldinger fra ledelse og kollegaer, som bekrefter at tilstedeværelsen utgjør en forskjell. Tildeling av høy-status-stillinger med titulering som bekrefter dette. Arbeidet i seg selv kan dekke disse behovene gjennom direkte feedback fra oppgaven som er utført, gjennom en følelse av mestring, oppnåelse og oppgavebeherskelse (Steers og Porter, 1991).

Selvrealisering er de siste behov man søker tilfredsstillt, og angår behov for å kunne realisere sine potensialer, og løpende selvutvikling. Arbeiderens ønske om vekst og avansement ligger innenfor disse behovene. Medarbeidere kan få tilfredsstillt disse behovene gjennom utfordrende og relevante arbeidsoppgaver, mulighet og rom for

kreativitet, og muligheten for å avansere i tildeling av oppgaver og stilling (Steers og Porter, 1991).

Maslow ble kritisert for at hans behovsteori kan være noe for enkel. Som ansatt kan man gjerne også sikte enda høyere enn steg nummer fem når det kommer til forventinger til tilfredsstillelse av behov, noe som da vil være vanskelig å definere. Resultatet av dette kan fort slå ut som uro i stedet for motivasjon. Dessuten passer teorien ikke i alle situasjoner og samfunn med tanke på antall behov og at rekkefølgen. Det har blant annet vært hevdet at Maslows hierarki ikke tar høyde for forskjeller i sosiale og intellektuelle behov hos mennesker i ulike aldersgrupper. Det er heller ikke tatt høyde for forskjeller mellom mennesker som har vokst opp i forskjellige kulturer med ulike innslag av individualisme og kollektivismen i oppdragelsen. Geert Hofstede hevdet at Maslow presenterte behovsteori som speilet sitt eget behov, Maslows behov. I følge Hofstedes vurdering, passer Maslows behovsteori kun amerikansk samfunnet på 50-tallet (Hofstede, 1984).

Alderfers ERG-teori er en videreutvikling av Maslows teori. Den tar utgangspunkt i de manglene og svakhetene som er fremkommet rundt behovshierarkiet til Maslow (Kaufmann og Kaufmann, 2003). ERG står for eksistens (Existence) og tilsvarer fysiologiske behov og trygghetsbehov hos Maslow; Relasjon (Relatedness) dreier seg om sosial tilknytning, gode relasjoner og vennskap og tilsvarer sosiale behov hos Maslows behovshierarki; og Vekst (Growth) er knyttet til personlig utvikling og tilsvarer behov for selvrealisering hos Maslow (Alderfer, 1972). Alderfer mener som Maslow, at det eksisterer et hierarki der eksistensbehovene kommer først, men at andre behov kan komme frem og bli søkt tilfredsstilt før alle lavere-ordens behov er tilfredsstilt (Steers og Porter, 1991).

Når det gjelder faktorer som skal bidra til at arbeidstakere yter mest mulig, kommer behovsteoriene dårlig ut. De kritiseres for å være begrepsmessig upresise og utilstrekkelige, mangler empirisk grunnlag og har liten evne til å predikere spesifikk adferd (Einarsen og Skogstad, 2005:132).

### **3.4.2 Kognitive motivasjonsteorier**

Behovsteoriene argumenterer for at menneskelig adferd kan føres tilbake til indre fysiologiske og psykologiske behov hos den enkelte. Kognitive motivasjonsteorier drar derimot oppmerksomheten mot samspillet mellom individ og omgivelser, og er opptatt

av hvordan kognitive variabler (som f.eks. refleksjon omkring verdier knyttet til mål og subjektive forventninger knyttet til resultater) kan forklare forskjeller i motivasjon hos den enkelte. Et menneske betraktes som et selvstendig tenkende individ som bevisst vurderer sin egen situasjon og forholdet til omgivelsene, og som forsøker å forutse konsekvensen av handlingene sine. (Schultz D. og Schults S., 2003) Mest kjente kognitivt baserte motivasjonsteorier er: forventningsteori og målsettingsteori.

Forventningsteori bygger på en grunnleggende antakelse at mennesker er motivert til å arbeide når de forventer at de oppnår noe ved måloppnåelse. Teorien knytter motivasjon og vilje til en persons ønske om å oppnå noe ved nedlagt innsats. Kunnskap om mulighet og belønning påvirker innsatsen som blir lagt ned i det arbeidet som skal utføres. Denne forventningen er en bevisst forestilling om hvilke konsekvenser det arbeidet de gjør vil få for ønsket om belønning, og hvor mye belønningen betyr for den enkelte. Ordet belønning brukes her både om ytre belønninger som lønn og materielle verdier men også om tilfredsstillelse av behov for aktelse og status.

Hovedargumentet i forventningsteori er at folk vil bli motivert til å yte noe for å nå et mål hvis de: 1) verdsetter målet, og 2) kan se at det de gjør, vil føre til at målet blir nådd. Men motivasjonen kan svikte dersom man må legge ned stor innsats uten at det fører til belønning. I noen tilfeller kan omgivelsene også svekke motivasjonen ved mangel på tilbakemelding og anerkjennelse, noe som vil skape en følelse av at uansett hva man gjør, så påvirker det ikke noe (Schultz D. og Schults S., 2003).

Målsettingsteori er en annen kognitiv motivasjonsteori hvor motivasjonen bygges ut ifra et mål man skal nå. Det forutsettes at å sette mål er en bevisst handling, og bevisste mål og intensjoner er det som legges til grunn for definisjonen av menneskelig atferd. Målsettingsteori hevder at nivået på ytelsen man presterer i stor grad avhenger av egenskapene til mål: målet er rimelig gjennomførbart, klart, ikke alt for generelt og akseptert.

I målsettingsteori er det, i likhet med forventningsteori, to viktige betingelser; målforpliktelse (commitment) og subjektiv mestringsevne (self-efficacy). Når mennesker forplikter seg til et mål, øker deres innsats, utholdenhet og forsøk på å finne fram til strategier for å nå målet. Mestringsevne bygger på erfart egenmestring og hvordan man vurderer muligheter han har for mestring (forklaringsstil). En skiller mellom spesifikk mestringsevne knyttet til oppgaveutførelse og global mestringsevne

som dreier seg om håp og optimisme. Faktorer for høyst motivasjon er: spesifikke, utfordrende mål som har størst effekt ved høy mestringsevne; tilstrekkelige ferdigheter; høy målforpliktelse; feedback på måloppnåelse. Desuten må oppgaven være enkel/ lite kompleks og det ikke finnes situasjonelle hindringer for utøvelse av oppgaven.

Hvordan meningen med mål oppfattes, påvirkes av kulturelle forskjeller. Dette gjelder også valg av mål, forpliktelse til mål, forholdet mellom mål og fornøydhet og effekten av ulike typer av feedback på forholdet mellom mål og prestasjon. Forskjellige verdikriterier fører til at mennesker fra ulike kulturer opplever måloppnåelse forskjellig (Schultz D. og Schults S., 2003).

### 3.4.3 Sosiale motivasjonsteorier

I sosiale motivasjonsteorier ser forskere på hvordan et enkeltes opplevelse av sitt forhold til kollegene kan virke motiverende eller demotiverende. De ulike formene av rettferdighet vil ofte være med på å bestemme variasjonene i motivert atferd hos de ansatte.

Likhetsteori utviklet av J. Stacy Adams er mest anerkjent blant sosiale motivasjonsteorier. Likhetsteori setter fokus på hvordan den en man opplever det han får igjen for sin innsats, vurdert i forhold til andre. Likhetsteori argumenterer for at den enkelte primært vil være opptatt av at egen innsats og utbytte samsvar med hva andre yter og mottar. I likhetsteori legges det vekt på at bestemmelsen av både egen og andres innsatts og utbytte er basert på den enkeltes persepsjon. Denne er ikke nødvendigvis i overensstemmelse med det som faktisk skjer. Den grunnleggende antakelsen er at folk ønsker å bli behandlet likt. Når likeverdstilstanden eksisterer vil det oppleves rettferdig og tilfredsstillende, og derfor også motiverende. En oppnår likeverdstilstand ved at man føler det er likeverd i den innsatsen man legger ned og den "belønningen" man får ut av det, i forhold til den eller de man sammenligner med. Det et individ opplever når det ikke er likeverdstilstand, kalles for likeverdsspenning.

Selv om likeverdsteorien har god støtte i empirisk forskning, finnes det også viktige unntak, for eksempel individuelle forskjeller, problemer med å få vite hvordan man velger personer for å sammenligne seg med. Dessuten er det problematisk å definere folks innsats og utbytte på en objektiv måte.

#### 3.4.4 Jobbkarakteristikamodeller

Kuvaas (2005) hevder at både indre og ytre motivasjon er viktige kilder til forklaring av atferd. Men man må se på egenskaper av en oppgave eller jobb for å prøve å forklare hvilken av de to motivasjonstypene er best. Mens ytre motivasjon ser ut til å være best egnet for relativt enkle og standardiserte oppgaver eller jobber som i utgangspunktet ikke er indre motiverende, er indre motivasjon best egnet for oppgaver eller jobber hvor kvalitet, forståelse, læring, utvikling og kreativitet er viktigere enn kvantitet.

Jobbkarakteristikamodeller er nemlig teorier som baseres på at nøkkelen til ansattes motivasjon er å finne i egenskaper og forhold ved selve jobben og jobbsituasjonen. Disse teoriene har som utgangspunkt at det er mulig å tilrettelegge for økt motivasjon via jobbdesign, og at man på denne måten kan fjerne demotiverende faktorer fra arbeidet, og legge til motiverende faktorer (Steers og Porter, 1991).

Richard Hackman og Greg Oldham har utviklet en av de mest anerkjente teorier om hvordan organisasjonsmessige faktorer kan benyttes som virkemidler for å fremme motivasjon blant medarbeiderne. Teorien bygger på at man gjennom arbeidet tilrettelegger for fem grunnleggende jobbkarakteristika, som skal danne grunnlaget for at de ansatte inntar tre psykologiske tilstander, som igjen medfører fire ulike utfall som har stor betydning for tilfredshet, motivasjon og effektivitet (Lunenburg, 2011).

Hackman og Oldham identifiserte tre utenforliggende faktorer som kunne ha innvirkning på effekten i overgangen mellom jobbkarakteristika, psykologiske tilstander og utfall (figur 5). Modellen innebærer et system som gjør det mulig å måle motivasjonspotensialet i en jobb. Hensikten er å bli i stand til å skape en match mellom arbeidsoppgavene til den enkelte ansatte. En slik match vil gjøre det unødvendig å tvinge, bestikke eller lure den ansatte til å jobbe hardere og prestere godt. Tvert imot vil matchen stimulere behovet for vekst og utvikling hos en ansatt, noe som i sin tur forventes å resultere i økt motivasjon for å yte på jobb. Hackman og Oldham beskriver en slik ansatt som en person der følelsene er nært knyttet til opp til i hvilken grad man presterer i jobben eller ikke (Hackman og Oldham, 1980).



Figur 6. Jobbkarakteristikamodellen jf. Oldham & Hackman (1980) modifisert med individuelle variabler (Fivelsdal mfl, 2004)

Oldham og Hackman stiller opp fem positive egenskaper som er viktige for ansattes motivasjon og jobbtillfredshet uansett jobb:

1. Oppgavens krav til forskjellige ferdigheter beskriver hvordan den ansatte gis mulighet til å benytte sin kompetanse i en gitt jobb. Både teoretiske kunnskaper og praktiske ferdigheter. Tanken er at en jobb bør by på muligheter, utfordringer og variasjon tilpasset nivået og bredden i den enkeltes kvalifikasjoner for å stimulere til engasjement og motivasjon.
2. Oppgavens betydning påvirker kanskje mest ansattes motivasjon. Her sikter Hackman og Oldham til betydning i videre forstand, som for eksempel grad av samfunnsnyttighet eller hvor viktig jobben er for andre mennesker.
3. Oppgavens identitet handler om opplevelsen å utføre et komplett stykke arbeid eller bare en liten del. Et eksempel på sistnevnte vil være et enkelt ledd i Skatteetaten: veileder tar imot søknad, sjekker, sender til saksbehandler. Saksbehandler vurderer saken og sender for registrering.
4. Stillingens autonomi er som kjent en grunnleggende faktor for at mennesker skal trives, utvikle seg og yte, uansett sammenheng. Det å ha en viss grad av kontroll og styring over egen jobbutførelse er kjent som viktig jobbtillfredshet. Med høy grad av autonomi følger naturligvis også et personlig ansvar for resultatet.
5. Tilbakemelding i jobben beskriver graden av feedback som utførelsen av arbeidsoppgavene gir direkte. Den kan være både positiv og negativ, men gjerne



balansert. Tilbakemelding kan fås fra ledelse, kollegaer eller selve jobben. Ansatte må få den med en gang får å se sammenheng med jobb og feedback.

De tre førstnevnte jobbkarakteristikkene gir sitt bidrag til en samlet opplevelse av mening i arbeidet. Det er imidlertid ikke slik at alle tre egenskapene må være fremtredende for at jobben skal oppleves som meningsfylt. For eksempel kan en jobb som verken er av særlig betydning for andre mennesker eller innebærer et komplett stykke arbeid, allikevel oppleves som meningsfylt hvis den er svært krevende teknisk og forutsetter både innsikt og omfattende ferdigheter (Hackman & Oldham, 1980).

Den jobbkarakteristikamodellen tilsier at de tre kritiske psykologiske tilstander påvirker ulike personlige og arbeidsrelaterte utfall, nemlig ansattes indre motivasjon, vekst, tilfredshet, og arbeidseffektivitet. Jo høyere opplevd meningen med arbeid, opplevd ansvar for resultatene av arbeidet, og kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidsaktiviteter, desto mer positive personlige og arbeids utfall vil være. Når ansatte utfører oppgavene som inneholder høye nivåer av de fem kjernejobbegenskaper, vil de føle seg sterkt motivert, være svært fornøyd med jobbene sine, og prestere best mulig.

Jobbkarakteristikamodellen til Oldham og Hackman er utvilsomt en velutviklet teori som gir mening og er mye benyttet og svært anerkjent. Men, som forfattere påpeker, spiller noen viktige variabler en avgjørende rolle for bruken og gyldigheten av modellen. Det finnes for eksempel mennesker som ikke trenger særlig grad av autonomi i sin jobbsituasjon, men faktisk føler trygghet og trivsel i en enkel jobb med liten variasjon og lav grad av påvirkningsmulighet. Andre kan mangle den grunnleggende kompetansen som jobben krever, og vil oppleve frustrasjon og angst uansett. Slike og andre individuelle forskjeller har gjort det nødvendig å ta hensyn til følgende tre variabler når en benytter jobbkarakteristikamodellen og vil berike arbeidsoppgaver:

- Kunnskap og ferdigheter påvirker opplagt den score som gis i modellen. De ansatte med kunnskap og ferdigheter som passer arbeidskravene vil føle seg bra og utføre arbeidet bra. De som føler seg utilstrekkelig i denne sammenheng vil sannsynlig oppleve frustrasjon, stress og jobb mistriksel. Disse følelsene kan være spesielt intens hos ansatte som ønsker å gjøre en god jobb, men innser at de viser dårlige resultater, fordi de mangler nødvendig kunnskap og ferdigheter. Dermed må ledere vurdere nøye kompetansen til ansatte i tilfelle de vil endre oppgaver for å øke motivasjon.



Motivasjonspotensialet ligger blant annet i et tilpasset forhold mellom kompetanse og utfordringer.

- Styrken i vekstbehov er noe som varierer mye fra individ til individ. Oldham og Hackmans modell passer best for de som har sterk trang til personlig vekst gjennom å tilegne seg nye kunnskaper og ferdigheter. Vi vet at disse vil oppnå høy, indre motivasjon i møte med utfordrende oppgaver. Men enkelte mangler denne trangen til stadig å vokse og prestere.
- Kontekst tilfredshet dreier seg om i hvilken grad de ansatte er fornøyd med ulike egenskaper av jobben sin, som for eksempel lønn, kvalitet på tilsyn, lederstil, organisering eller andre elementer i den organisatoriske konteksten. Har man en generelt sett negativ holdning til arbeidsgiver eller arbeidssted, vil dette selvsagt kunne hindre selv den mest gjennomtenkte tilrettelegging i å ha noen positiv effekt på motivasjon og jobbtildfredshet (Hackman & Oldham, 1980).

Den amerikanske forskeren Frederick Herzberg gjennomførte undersøkelse blant 200 ingeniører og regnskapsfolk for å finne ut hva som motiverer og demotiverer menneskene i organisasjonen. Resultatet viste at selve arbeidet og arbeidsutførelsen hadde største virkning på trivsel på jobb. Ut i fra dette kunne Herzberg konkludere med at det er to typer faktorer i arbeidssituasjonen som motiverer og demotiverer ansatte, og at mistriivsel ikke er det motsatte av trivsel, men at det dreier seg om to uavhengige dimensjoner. Herzberg fant dermed grunnlag for å skille mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Crowther, Green, 2004).

Motivasjonsfaktorene er de faktorene som får mennesker til å være tilfredse i jobbene sine, da de motiverer de ansatte til bedre ytelse, som prestasjoner, anerkjennelse for utført arbeid, ansvar og lærling. Hygienefaktorene representerer grunner til manglende tilfredshet i jobben, og dreier seg om administrasjon, arbeidsforhold og arbeidsmiljø, lønn og sosiale faktorer (Crowther, Green, 2004: 40). For å øke motivasjon og trivsel må man forbedre de faktorene som er relatert til motivasjon, altså sørge for anerkjennelse og interessante oppgaver. Herzberg mener altså at motivasjon handler både om å minimere de faktorene som leder til mistriivsel og samtidig forbedre de faktorene som fører til trivsel.

Mange studier har bekreftet Herzberg teori, men minst like mange har kritisert metoden. Mange kritikere hevder at Herzberg ikke tar høyde for at det kan finnes individuelle forskjeller. Det finnes også en hel rekke med innvendinger knyttet til enkeltfaktorene, hvordan de påvirker hverandre og hvordan alder, utdanningsnivå, kjønn og erfaring kan være relevant (Jeans og Murphy, 2009).

#### 3.4.5 TURPAS modellen

Danske forsker, lektor og ph.d. ved Institut for Strategi og Globalisering på Copenhagen Business School (CBS) Per Holdt Christensen hevder at teorier vi har presentert ovenfor er noe forenklet og foreldet, siden den samfunnsmessige konteksten har endret seg. Han mener at selv om det finnes mange tilnærminger innenfor motivasjonsteorier, finnes det imidlertid også en rekke fellestrekk ved alle teorier. Christensen hevder at det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer, nemlig tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi (og medbestemmelse) og selvrealisering, eller TURPAS-modellen:

- 1) Tilhørighet – Man føler at man er en del av et felleskap. Man har et faglig nettverk som ikke er nødvendigvis en del av virksomheten
- 2) Utfordrende oppgaver – Man får oppgaver som ikke alltid like lette, men som gir mulighet til faglig vekst og selvrealisering.
- 3) Rettferdighet – Innsatsen man yter, står i rimelig forhold til både indre og ytre belønninger, og innsatsen er også rimelig sammenliknet med hva andre mottar.
- 4) Prestasjon handler om å kunne se at man faktisk bidrar med noe og altså har et meningsfylt arbeid og for øvrig også får tilbakemeldinger.
- 5) Autonomi og selvbestemmelse. Innenfor organisatoriske rammer bestemmer man selv hvordan man utfører sine oppgaver, og kanskje i noen grad når. Man involveres til og med i beslutningsprosesser.
- 6) Selvrealisering dreier seg om et ønske om personlig vekst gjennom arbeid  
(Christensen, 2007)

TURPAS – modellen ble utviklet for å forklare motivasjon av den nye type arbeidere – kunnskapsarbeidere.

Christensen og Foss beskriver kunnskapsarbeid og kunnskapsarbeidere på følgende måte:

- «Kunnskapsarbeid består i høy grad av komplekse oppgaver som innebærer problemløsning, kreativitet, innovasjon og samarbeid.
- Kunnskapsarbeideren må imidlertid også påta seg mer rutinepregede og dermed kanskje mindre spennende oppgaver.
- Kunnskapsarbeideren kan i høy grad selv planlegge når - og hvordan - han vil utføre tildelte oppgaver» (Christensen og Foss, 2011: 42).

I Skatteetaten er det mange avdelinger og mange ansatte. Ikke alle ansatte kan regnes som ”kunnskapsarbeidere”. Men ut av våre respondenter er det kun en som ikke kan regnes som ”kunnskapsarbeider” ut ifra beskrivelse av kunnskapsarbeid ovenfor.

Allikevel mener vi at det er relevant å presentere denne modellen og bruke den videre ved analysen, siden Christensen tar hensyn til de fleste motivasjonsteorier, finner felles trekk, og lager en ny modell som passer dagens samfunn med en ny type medarbeider – en ansatt, som også stiller krav til virksomheten.

### 3.5 Ledelsesstil

*Being a leader is not about you. It's about the people that are on your team and how you can help them be successful.*

(Susan Vobejda)

Det finnes mange forskjellige definisjoner av ledelse, hvor man ser på slike ord som ledes trekk, atferd, innflytelse, situasjonelle rammer osv. fra forskjellige vinkler. Vi velger i vår oppgave å bruke følgende definisjon:

Robert House (1999: 184). Lederskap er ”*et individs evne til å påvirke, motivere og gjøre andre i stand til å bidra til en organisasjons effektivitet og suksess.*”

Det er uten tvil at ledere påvirker ansattes motivasjon og trivsel på jobb; at deres ledelsesstil enten virker fremmede eller ødelegger organisasjonskultur og tilfredshet med arbeidsoppgaver og resultater. Forskning på ledelse har nå foregått i mer enn hundre år. Det finnes mange teorier: femfaktor modellen for personlighet - nivådelt modell hvor menneskets personlighet beskrives av fem globale trekk; atferdsteori som fokuserer på atferd til lederen; samspillsteorien, også kalt situasjonsorientert ledelse, fokuserer på at ulike situasjoner krever ulike typer lederskap; Fiedlers kontingentsteori som i størst grad har ivarett interaksjon mellom alle tre faktorer, trekk, atferd og situasjon.

Litteraturen om norsk ledelse er svært samstemt, og synliggjør stor grad av samsvar mellom norske samfunnsverdier og den ledelseskulturen man finner i norske bedrifter (Trygstad og Hagen, 2009). Byrkjeflot (2002) mener norsk ledelse må ses i lys av den norske demokratiske kulturen basert på likhet og uformelle relasjoner.

Forfatterne av "Management in Scandinavia. Culture, Context and Change" fremhever at ledelsen i skandinaviske bedrifter bygger på et sett sentrale verdier (Viktor Roddvik, 2010:127):

- En ledelsesstil som er uformell, inkluderende og rettferdig.
- Generelt flate hierarkier, liten lønnsbredning og få frynsegoder.
- En konsensusorientert, deltagende og inkluderende tilnærming til beslutninger og endringsprosesser.
- En motvilje hos de fleste ledere mot å fremheve egen makt.
- En tilbøyelighet til fornuftbasert og stille overtalelse, heller enn karismatisk dominans.
- Et økende markeds- og/eller kundefokus som fremmer samarbeid på tvers av hierarkier og mellom ulike avdelinger.

Vi vil ikke gå dypt i alle teorier i vår oppgave. Det vi er mest interessert i vår undersøkelse er om det finnes felles trekk som ansatte med innvandringsbakgrunn vil nevne når de vil beskrive ledelse i Skatteetaten og om de finner forskjeller med ledelsesstil i deres hjemland.

### 3.6 Kapittel 3 - oppsummering

Arbeidsmiljø er et omfattende tema som inneholder mange teoretiske perspektiver. Selv om det kan være vanskelig å skille det fysiske, psykiske og det sosiale i et menneske, har vi valgt å presentere teoriene innen psykososialt arbeidsmiljø, som er mest relevant for vårt tema. Vi vil kort oppsummere dem med nøkkelord i tabellen nedenfor.

Tabell 1. Psykososialt arbeidsmiljø – teorier

Mogens Agervold	Arne Ebeltoft	John Graverdsgård	Thorsrud og Emery
Autonomi: kontroll og innflytelse, deltagelse. Integrasjon: interesse, mening, utvikling. Samarbeid: relasjoner,	Sosialt forhold mellom personer og arbeidsplass. Arbeid og dets innflytelse på individet. Forhold mellom	Forhold mellom objektive: jobb innhold, organisering, utførelse og subjektive: ferdigheter, tradisjoner, kultur,	Jobb innhold. Lære noe. Myndighet. Godt selvbildet. Sammenheng mellom arbeidet og omverden. Verdifull jobb.

anerkjennning, respekt.	arbeidsoppgaver og personer.	tilfreds.	Kjente jobbkrav. Mulighet for isolasjon.
-------------------------	------------------------------	-----------	--

Psykososialt arbeidsmiljø er et stort forskningsområde som stadig utvikler seg, og det omfatter flere disipliner. Dermed finnes det flere måter å dele inn de ulike teoriene på. Noen deler opp teoriene og faktorene i helseperspektivet (fravær eller nærvær av belastninger) og jobbtilfredshetsperspektivet (faglig og personlig utvikling) (Skogstad, 2003). Andre deler opp teorien om psykososialt arbeidsmiljø i et stressteoretisk og et motivasjonsteoretisk perspektiv (Skogstad, 2003). Vi vil kort oppsummere teoriene innen stress, jobbengasjement og motivasjon i en tabell nedenfor.

Tabell 2. Stress og motivasjon teorier

Krav – kontroll modellen (Karasek)	Høye krav og liten kontroll påvirker psykisk og fysisk helse negativt.
Krav-kontroll- støtte modellen (Karasek og Theorell)	Forholdene mellom krav og kontroll påvirker psykisk og fysisk helse. Støtte fra kollegaer og ledelse fungerer som buffer mot stress.
Jobbkrav-ressursmodellen	Modellen hevder at dersom folk har tilstrekkelig med jobbressurser (f.eks. sosial støtte, autonomi) for å imøtekomme jobbkrav (arbeidsmengde, tidspress) vil dette føre til jobbengasjement og de positive konsekvensene jobbengasjement medfører. For store krav på jobben i forhold til de ressursene folk har til å imøtekomme disse kravene fører til utbrenthet. Personlige ressurser (optimisme, selvpoplevd mestringsevne) er viktige aspekter som kan bidra til jobbengasjement. Jobbressurser bidrar til jobbengasjement gjennom en motivasjonsprosess og jobbkrav bidrar til utbrenthet gjennom en stressprosess.
Maslows behovshierarki	1. Fysiologiske behov – grunnleggende behov for overlevelse og tilpasning. For eksempel, næring, luft, vann, husly. 2. Sikkerhetsbehov - trygge omgivelser (grunnleggende sikkerhetstiltak i det fysiske arbeidsmiljøet). 3.Sosiale behov - tilknytning til andre mennesker (gode venner, kolleger, partner) 4.Aktelse/anerkjennelse - videreutvikling av kompetanse og personlig egenskaper. 5.Selvaktualisering - behov for å realisere sine evner og potensialer. Maslow så på dette som et hierarki, de laveste behovene må dekkes før behovene for vekst blir aktivisert.

Alderfers ERG-teori	<p>1. Existence: de grunnleggende behov (svarer til Maslows fysiologiske behov og sikkerhetsbehov)</p> <p>2. Relatedness: behovet for relasjoner (svarer til Maslows sociale behov)</p> <p>3. Growth: behovet for kreativ og produktiv utfoldelse (svarer til Maslows selvrealiseringsbehov)</p>
Forventningsteori (Vroom og andre)	<p>Menneskers atferd er styret av personlige forventninger om at der er en sammenheng mellom mål og innsats.</p> <p>Mennesker vil velge de handlingene, som medfører relevante resultater, og som gir de største belønninger.</p>
Likhetsteori (J. Stacy Adams)	<p>Arbeidstakere motiveres til å opprettholde rettferdige og like relasjoner blant dem selv og til å endre relasjoner som er urettferdige. Sentralt i teorien er prosessen benevnt som sosial sammenligning.</p>
Målsetningsteori	<p>Mål med sine egenskaper er den viktigste motivasjonsfaktor. En person blir motivert av å oppnå mål, spesielt hvis dette er knyttet til belønning eller straff.</p>
Jobbkarakteristikamodellen (Oldham og Hackman)	<p>Motivasjonen i modellen avhenger av hvordan arbeidsoppgavene er utformet, og hvilke muligheter de ansatte har for å evaluere sine egne oppnådde resultater.</p> <p>Ytelse og tilfredsstillelse vil avhenge av at man oppnår visse psykologiske tilstander.</p> <p>Disse psykologiske tilstandene avhenger av karakteristika ved arbeidsoppgavene.</p> <p>Arbeidsoppgaver kan organiseres på ulike måter.</p> <p>Modellen viser 3 psykologiske tilstander som må være tilstede for å fremme motivasjon i arbeidet til de ansatte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- variasjon i ferdigheter, oppgaveidentitet og oppgavebetydning --&gt; opplevd meningsfull jobb/arbeidsoppgaver.</li> <li>- autonomi --&gt; opplevd ansvar for resultatet.</li> <li>- tilbakemelding --&gt; opplevd kunnskap om resultatene av det man gjør - Gode eller dårlige resultat.</li> </ul> <p>Dersom de ansatte er i en slik psykologisk tilstand vil det føre til høy motivasjon, kvalitativt godt arbeid og høy trivsel.</p>
TURPAS – modellen (Per Holdt Christensen)	<p>Modellen er utviklet til ny type arbeidere – kunnskapsarbeider.</p> <p>Det finnes seks forskjellige grupper motivasjonsfaktorer: tilhørighet, utfordrende oppgaver, rettferdighet, prestasjon, autonomi (og medbestemmelse) og selvrealisering.</p>

Alle disse teoriene har noe til felles. Grovt sagt, prøver de å velge faktorene som gir dårlig arbeidsmiljø og de som gir et godt arbeidsmiljø. Selv om man har forsøkt å lage et skille mellom det positive og negative, møter man noen av de samme indikatorene på begge sider, med motsatte fortegn. Stressteoriene tar for seg de negative effektene ved mangel på en del indikatorer, og tilstedeværelse av andre indikatorer. Jobbkrav-

ressursmodellen måler jobbengasjement. Motivasjonsteoriene tar for seg det positive som oppstår når det motsatte er tilfelle.

En rekke andre forhold kompliserer forståelsen og bruken av begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Det første er at psykososialt arbeidsmiljø er svært subjektivt, og samme situasjon kan dermed ha ulik effekt på ulike personer. Noen blir motivert av det samme som stresser andre. Litteraturen forsøker å forklare dette blant annet gjennom teorier om krav- kontroll-støtte, hvor man vektlegger at det må være en sunn balanse mellom krav som stilles til individene, kontrollen de har over egen jobb, og den sosiale støtte de får i arbeidsutførelsen. Ulike balanser og ubalanser kan gi ulike utfall på arbeidsmiljøet.

Psykososialt arbeidsmiljø er kollektivt og individuelt på en og samme tid. For selv om arbeidsmiljø er noe som skapes over tid i fellesskapet mellom mennesker på jobben, er det "samtidig basert på individenes subjektive oppfatninger og opplevelser" (Eiken & Saksvik, 2011:189). At ulike individer oppfatter samme situasjon ulikt, kommer blant annet av at folk er ulike og motiveres og stresses av ulike faktorer og i ulik grad. Vår subjektive oppfattelse av arbeidsmiljøet kan også preges av vår personlighet, tidligere opplevelser, vår livssituasjon og alderen. Arbeidere med innvandrebakgrunn er dessuten representanter av annen kultur enn norsk, som igjen kan skape problemer med å forstå begrepet psykososialt arbeidsmiljø.

I tillegg til at det subjektive og det kollektive kompliserer begrepet psykososialt arbeidsmiljø, kan både for mye og for lite av samme faktoren ha negative konsekvenser. Ta for eksempel autonomi, som er en viktig faktor for det psykososiale arbeidsmiljøet. Har du for lite autonomi, kan det gi en negativ oppfattelse av arbeidsmiljøet, følelse at du er kontrollert. Har du for mye autonomi, kan dette ha negativ effekt for mål og arbeidsmiljø generelt.

Norsk ledelsesstil er et kjent fenomen og er et tema for mange forskninger. Den stilen er kjent for samarbeid, ideer av likeverdighet, deltakelse, oppslutning og respekt. Det utvikles en relasjon mellom leder og medarbeider ved at en utvikler gjensidig tillit. Den norske måten å forstå tillit på innebærer stor grad av frihet. Team og organisasjoner

formes ut fra tillit, og en får derfor stor frihet til organisering og utføring av arbeidsoppgaver.

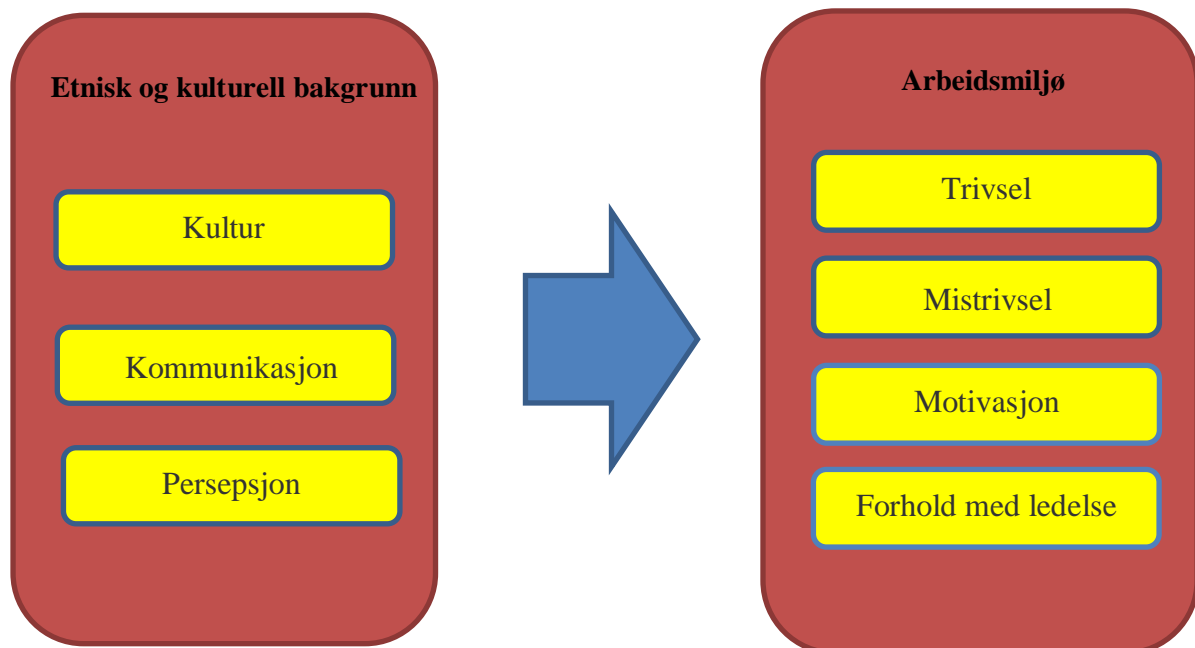
Det trekkes også frem noen av ulempene ved norsk ledelse i møte med andre kulturer. Den samarbeids- og tillitsorienterte ledelsesstil kan oppfattes som uklar og lederrollen som utydelig. Man kan stille spørsmål om mindre tydelig hierarki og maktstruktur er fordel eller ulempe ved utøving av ledelse av andre ansatte enn norske. Dataen som vi har fått våre informanter hjelper oss blant annet svare på det spørsmålet.

Av hensyn til oppgavens størrelse, begrenses omfanget av teorier som presenteres, til de som er mest omtalt og empirisk støttet gjennom tiår.

### 3.7 Oppsummering av teoretisk forankring

Vi har til nå i store trekk diskutert arbeidsmiljø og hva påvirker den, motivasjonsteorier, teori om kultur og persepsjon.

Vi har et forskningsspørsmål som skal besvares. Som et redskap til dette har vi teorier rundt arbeidsmiljø og trivsel og kulturelle forskjeller. Teorien alene gir oss ikke svar på forskningsspørsmålet. Teorien har ledet oss til flere spørsmål som kan være til hjelp i vår søken på å få svar på forskningsspørsmålet.





Figur 7. Vår tentative figur som oppsummerer teori, med en forventning om at den kulturelle bakgrunn av etniske minoriteter påvirker deres oppfatning av arbeidsmiljø i bedriften.

Figur 7 viser at vi forventer at ansattes kulturelle bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø.

Teori om arbeidsmiljø og motivasjon får oss til å stille spørsmål om hvordan ansatte med innvandrerbakgrunn opplever arbeidsmiljø og trivsel? Hva opplever de som motiverende versus demotiverende? Hvorfor kan arbeidsmiljø oppleves ulikt? Hvordan kan ulike etniske og kulturelle bakgrunn ha betydning for opplevd arbeidsmiljø?

Vi forventer at ansatte med minoritetsbakgrunn bekrefter at det finnes forskjeller i kultur som kan påvirke motivasjon, jobbegasjement og forhold med ledelse.

## 4. Metode

Johannessen og Tufte (2008) hevder at metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Vårt mål var å fange opp den delen av de etniske minoritets virkelighet som vi var interessert i, og gjengi den så presist som mulig. Videre ville vi gjennom en beskrivende og analytisk måte finne svar på hvordan etniske og kulturelle bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø.

I dette kapittelet vil oppgavens metode bli gjort rede for. Her vil det bli forklart hvordan oppgaven har gått fram gjennom å samle data, analysere det, i forsøk på å belyse problemstillingen og forskningsspørsmål. Til slutt presenterer vi bedriften og informantene.

### 4.1 Forskningsparadigme og forskningsmetode

Fellespunkt for alle empiriske undersøkelser er at de har til hensikt å fremskaffe kunnskap.

Mehmetoglu (2003) hevder at når man starter med et forskningsprosjekt, er det viktigste å fokusere på hvilke paradigmer man skal jobbe i. Med paradigme menes det her en rekke spesifikke regler som guider oss gjennom forskningsprosessen. Det mest kjente paradigmene innenfor samfunnsvitenskapen er interpretivisme og positivisme.

Interpretivisme er representativt for de kvalitative forskningsmetoder som baserer seg på Webers begrep *verstehen* (å forstå), mens positivisme er opptatt av årsaksforklaringer og tallfester materialet slik at man kan gjøre matematiske

beregninger (Mehmetoglu, 2003). Tilnærmingen til interpretivisme er kvalitativ metode, mens tilnærmingen til positivisme er kvantitativ metode. Når man skal velge forskningsmetode må man ta utgangspunkt i problemstillingen, og hvordan man skal få belyst denne på en best mulig måte. I denne oppgaven ville vi prøve å beskrive og forstå fenomener. Derfor er interpretivistisk paradigme mest relevant.

Vårt valg av forskningsmetode falt på kvalitativ tilnærming. Den største grunnen til dette er at det er forsket lite på hvordan ansatte med innvandrerbakgrunn opplever arbeidsmiljø i en norsk bedrift. Kvalitative forskningsmetoder forholder seg til data i form av tekster og legger vekt på fortolkning av dataene (Johannessen, Kristoffersen, Tuft, 2008). Dessuten er studiens problemstilling og forskningsspørsmålet som avgjorde hvilken forskningsmetode som skulle benyttes. Vi mener at vårt forskningsspørsmål innebærer individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, og legger det til grunn for vårt valg av metode. Vi hadde et ønske om å kunne gi en mer detaljert kunnskap om arbeidsmiljø sett gjennom etniske minoriteters øyne. Derfor mener vi at kvalitativ metode vil gi mer dybde for resultatet av problemstillingen, noe Mehmetoglu (2004) også argumenter for ved valg av kvalitativ metode.

Ulempene ved å velge en kvalitativ studie er at den ofte kan være veldig ressurskrevende. Det betyr at man i utgangspunktet bør begrense antall forskningsobjekter. Det kan også være en fare for at man som forsker kommer for tett inn på informantene (Mehmetoglu, 2004).

Vi ønsket å ha en rolle som nøytrale observatører og analytikere. En av oss har selv erfaring fra å være en ansatt med utenlandsbakgrunn i Skatteetaten. Vi innser at hun er påvirket av hennes egen erfaring, og at vi er påvirket av informantene mens vi arbeidet. Derfor kan vi ikke påberope oss å ha vært nøytrale observatører. I realiteten kan vår rolle beskrives som analytisk fortolkende observatører. De etniske minoriteters roller var som informanter. Gjennom kvalitative intervju har vi forsøkt å forstå og fortolke informantenes egen beskrivelse av virkeligheten.

Videre skiller man mellom deduktiv, induktiv, og hermeneutisk tilnærminger. Induktiv analyse benyttes til å undersøke likhetene og ulikhetene mellom caser for å kunne utvikle konsepter (Mehmetoglu 2007:103). En strategi kan være å ikke ha et

teoretisk utgangspunkt, hvor datainnsamlingen har til hensikt å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper (Johannesen m.fl.,2004). Deduktiv analyse betyr at man henter teorier og forskningsspørsmål fra eksisterende teorier og tester så disse mot eksisterende data. Kvantitativ forskning har en deduktiv karakter som kjennetegnes av å finne årsaksforklaringer (Mehmetoglu, 2003). Et hermeneutisk paradigme er en blanding av det ovenstående. Dette paradigmet ser på verden som en sosialt konstruert virkelighet som det ikke går an å studere objektivt. Paradigmet må forstås ut fra enkeltpersoners subjektive oppfatning av seg selv og omverdenen (Jacobsen, 2005) Hermeneutikk har en tredelt betydning:

1. å uttrykke eller uttale
2. å utlegge eller forklare
3. å oversette eller fortolke (Johannessen, A, Kristoffersen, L og Tufte, PA, 2008).

Dette er et sett med teorier som omhandler prosessen å fortolke en tekst og å skape mening av denne. Den hermeneutiske sirkel beskriver helheten av det som skjer når vi fortolker en tekst og ut fra dette danner mening av innholdet. Å bruke den hermeneutiske sirkel er å bevisstgjøre våre egne og tekstens horisont, og ut fra dette skape en mening med teksten.

All fortolkning består av stadige bevegelser mellom helhet og del, mellom det vi skal fortolke og den konteksten det fortolkes i, mellom det vi skal fortolke og vår egen fortolkning (Johannessen, A, Kristoffersen, L og Tufte, PA, 2008). Hvilket alternativ man bruker vil få betydning og legge føringer for forskningsambisjonene, datainnsamlingen, analysen og i så måte kvalitetskriteriene. Formålet med vår forskning er å beskrive og forstå subjektive opplevelser, følelser og refleksjoner og dette passer også sammen med det hermeneutiske paradigmet.

## **4.2 Forskningsdesign og forskningsstrategi**

Mehmetoglu (2004) argumenterer for at forskningsprosessen består av tre faser: forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse.

Når man skal bestemme seg for forskningsdesign er det viktig å finne et design som passer for den forskningen man skal utføre. Tidlig i fasen er det viktig å ta hensyn til hvem, hva og hvordan man vil utføre forskningen (Johannessen et al., 2004).

Det finnes noen mulige opplegg innenfor kvalitativ undersøkelsesdesign. Ifølge Mehmetoglu (2004) er de etnografi, empiribasert teori og case-studie. Etnografi har som forskningsmål å beskrive og fortolke en kultur eller en sosial gruppe og datainnsamlingen foregår i flere og lange tidsperioder ved deltakende observasjon. Det mest grunnleggende karaktertrekket er strategiens «forpliktelse til kulturell fortolkning», for øvrig er etnografi mye løsere og mer fleksibel enn for eksempel empiribasert teori (Mehmetoglu, 2004:37-40).

Empiribasert teori (Grounded Theory) har sitt opphav i symbolsk interaksjonisme fra begynnelsen av 1900-tallet. I følge denne retningen bør forskeren tre inn i de miljøene som skal studeres, for derfra å observere, forstå og tolke deres handlinger og samhandling. Forskeren utvikler deretter teori basert på dette (Mehmetoglu, 2004:29). Datainnsamlingen foregår gjennom intervju, observasjon eller dokumentdata. Den har også som mål å utvikle teori eller tilføre noe nytt til eksisterende teori. Casestudien er imidlertid en systematisk måte å studere et fenomen på, og tar for seg et begrenset system eller case som undersøkes detaljert over tid. Caset består av et fenomen som har tydelig definerte avgrensninger i tid og rom, og kan for eksempel være et program, en gruppe, en begivenhet eller en prosess (Mehmetoglu, 2004:41)

Vi har som mål å beskrive en bestemt situasjon i bestemt organisasjon, derfor mener vi at case-studie egner seg godt til vår oppgave. Et casestudium kjennetegnes gjerne ved fire sentrale egenskaper: partikularistisk, deskriptiv, heuristisk og induktiv. Det betyr at et casestudium gjerne fokuserer på en bestemt situasjon eller fenomen og at man helst bruker ord når fenomenet skal beskrives. I tillegg bidrar casestudier til å utvide forståelsen for fenomenet, samt at man gjerne lager hypoteser etter at datainnsamlingen er gjort (Merriam, 1988 i Mehmetoglu, 2004).

Casestudier har flere designmetoder å velge mellom. Casestudier kan være eksplorative, beskrivende, forklarende, forstående og vurderende (Johannessen et al. 2004, s 84).

Yin (2009) opererer med tre kategorier: "*exploratory case studies, descriptive case studies or explanatory case studies*" (s.8).

Vi bruker en eksplorerende casestudie, fordi denne metoden ofte anvendes når det ikke er gjort så mange undersøkelser tidligere rundt fenomenet. Intervju er

hovedinformasjonskilden, og teoretisk rammeverk er bygd opp rundt temaet, dette er etter anbefaling av Yin (Yin 1989 i Mehmetoglu, 2004).

Vi har valgt enkelt case studie som i følge Yin (Yin, 2009) er egnet når man har en unik eller ekstrem case som på grunn av sin eksklusivitet er verdt å undersøke.

Enkelcasestudier er også ideelt å bruke for å kunne avsløre tilfeller hvor en gjennom observasjon har tilknytning til fenomener som tidligere har vært utilgjengelig. I følge Jakobsen setter enkelcasestudier det spesifikke i fokus, med ønske om å beskrive og forstå og kanskje også forklare et fenomen (Jakobsen, 2005)

Yin (2009) opererer med to dimensjoner i designen av casestudier. Den ene dimensjonen er om man arbeider med én enkeltcase eller flere caser. Den andre dimensjonen er om man anvender én eller flere analyseenheter. Vårt hovedvalg av informanter er etniske minoriteter i en bedrift. Dette valget er gjort fordi vi i vårt studium har ønsket å belyse deres opplevelse av arbeidsmiljø og forstå hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker den opplevelsen.

Derfor forsker vi en enkeltcase med flere analyseenheter.

Vi mener en kvalitativ metode og enkeltcase design gjort innen hermeneutisk paradigme vil være best egnet for vår studie der vi ønsket å undersøke etnisk og kulturell bakgrunn og forstå hvordan den påvirker oppfatning av arbeidsmiljø.

### **4.3 Utvalg av informanter**

I kvalitative undersøkelser er det essensielt å foreta et strategisk utvalg av informanter som virker interessante og som har innsikt i de tema som ønskes belyst. Vi gjorde et utvalg ut ifra noen bestemte kriterier i forhold til hvilke informanter som vi mente kunne svare på spørsmålene i problemstillingen, og begrenset dette til å gjelde en bestemt gruppe. Ved utvalg av informanter ville vi ha variasjon i land. I og med at vi ønsket å undersøke blant annet kulturelle forskjeller, var et av kriteriene at informantene jobbet i en stor flerkulturell bedrift. Et annet kriterium var at en bedrift var norsk bedrift slik at utvalget kunne regnes som ”ansatte med etnisk minoritets bakgrunn”. Tilgangen til bedriften var også et av avgjørende kriteriene for valg av informanter. Vi ville intervju bare ansatte som har kommet til Norge i de siste 5 år, men ikke har fått tilgang til disse informantene i bedriften og måtte derfor justere på det kriteriet.

Det ble lagt visse føringer for antallet informanter. Kvalitative intervjuer er svært tid- og ressurskrevende, og ut fra oppgavens tidsramme ble det helt nødvendig å ikke gjennomføre flere enn 10-15 intervjuer.

Informantene representerte ulike aldersgrupper og det var noen variasjoner i forhold til ansiennitet i bedriften. Forfatteren har for øvrig ikke stilt noen krav til dette.

Det var kun to menn som var representert i utvalget. Vi mener det var nok for å få informasjon fra begge kjønn.

#### **4.4 Datainnsamling**

Det finnes ulike tilnærminger innenfor kvalitativ forskning. Mehmetoglu (2004) nevner fire ulike innsamlingsmetoder: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. Vi fant intervju som den mest egnede datainnsamlingstilnærming på grunn av at vi skulle forske på et fenomen som ikke eksisterer i dag. For oss var det sentralt å få innsikt i informantenes meninger og hvilke vurderinger de gjorde sett i forhold til vår problemstilling.

Ifølge Mehmetoglu (2003) er det mest vanlig å gjennomføre individuelle intervju innenfor kvalitativ forskning, selv om det innenfor kvalitativ forskning også benyttes en del gruppeintervju. Mehmetoglu (2003) skiller mellom tre intervjutyper. Det første er strukturerte intervju, som består av en på forhånd definert spørsmålsguide, og alle informantene blir stilt nøyaktig de samme spørsmålene. Den andre varianten er halvstrukturerte intervju. Denne intervjutypen har større grad av fleksibilitet. Informantene får samme type spørsmål, men det gis også rom for diskusjon av tema, noe som gir større rom for fleksibilitet og muligheten å fordype spørsmålet. Case som innsamlingsmetode kan baseres på halvstrukturert intervju. Den egner seg også godt når vi ønsker å få tak i hvordan samspille er mellom en spesifikk kontekst og et fenomen (Jacobsen, 2005). Den tredje varianten er ustrukturerte spørsmål, hvor det ikke er etablerte spørsmål før intervjusituasjonen. Vi fant halvstrukturert intervju som det mest hensiktsmessige innsamlingsverktøy. Vi ønsket å bruke denne metoden for å få fram kunnskap og erfaring fra informantene, mens vi kunne gå i dybde og bredde og presisere noe for å unngå misforståelser.

På forhånd hadde vi laget en intervjuguide (vedlegg 1). Den ble utarbeidet med bakgrunn i de pre studiene og vi hadde gjort, samt teori og vår egen erfaring.

Vi har benyttet oss av en intervjuguide med åpne spørsmål. Åpne spørsmål gjorde det mulig for informantene å fritt formulere sine svar. Dette tillot oss å følge opp informantenes svar på spontant vis. En fordel med denne metoden er fleksibilitet, som tillater endringer av opplegget underveis. Vi ønsket oss en fleksibel mulighet som gjorde det mulig for oss å tilpasse intervjuet til den virkeligheten vi ønsket at informantene skulle beskrive for oss. Vi hadde ikke på forhånd noen klar oppfatning om hva informantene ville svare på våre spørsmål. Derfor gikk vi inn i de aktuelle temaene med en åpen og utforskende holdning. I stedet for å fremsette klare hypoteser på forhånd, så hadde vi heller formulert noen antakelser basert på drøftinger av de svarene fra intervju i pre-studiene og teoretiske perspektivene funnet i litteraturstudiene. Informantenes virkelighet er fortolket. Først ble virkeligheten fortolket av informantene da de fortalte om sine erfaringer. Deretter ble virkeligheten fortolket av oss da vi analyserte informantenes fortellinger. Analysen og fortolkningen dannet vårt grunnlag for å skape et bilde av informantenes virkelighet.

Totalt var det ti intervjuer som, som varte fra 35 minutter til en time, og ble gjennomført på to ulike måter, 8 personlige intervju og to intervjuer via skype. Jacobsen (2005) hevder at ansikt-til-ansikt intervjuer har den fordelen at man kan lettere snakke om følsomme temaer vis-a-vis enn på telefon/i e-mail. Dessuten mister man en del av ikke-verbal informasjon når intervju foregår på distanse.

Vi synes selv at begge metodene fungerte ganske godt, da det var ikke noen stor forskjell i åpenhet omkring de ulike temaene fra informantenes side. Den fortrinn som vi imidlertid hadde at en av oss er selv ansatt med innvandrerbakgrunn i Skatteetaten. Vi mener det har skapt god kontakt og forhold mellom intervjuer og informant. Da vi kontaktet informantene for å avtale tid for intervjuene, benyttet vi anledningen til å fortelle litt om hva undersøkelsen gikk ut på, samt informere de om noen av våre prinsipper og retningslinjer. Før intervjuene startet repeterte vi for hver av informantene at vi forsøkte å finne ut hvordan ansatte med innvandringsbakgrunn opplever arbeidsmiljø. Vi presiserte at informantene ville bli presentert anonymt i rapporten. Det kunne være vanskelig å notere alt som ble sagt i løpet av en samtale. Vi bad derfor om tillatelse til å bruke lydopptaker. Vi opplyste at ved innlevering av den endelige rapporten ville alle intervju bli slettet, og utskrifter og notater fra intervjuene

ville bli makulert. For å få informantene til å åpne seg mest mulig i løpet av intervjuet, informerte vi om at det kun var vi som ville se notater og høre på lydopptakene fra intervjuet. Vi mistenkte at for noen kunne det være ubehagelig, siden norsk er ikke morsmål for oss, og istedenfor å snakke skulle man tenke på hvordan man snakke, om man brukte riktige ord og grammatikk. Men vi så ikke noe bekræftelse på vår mistanke og lydopptak fungerte fint. Vi tok opp notater samtidig. Det å notere fungerte også som et signal til intervjuobjekt om at vi oppfattet det som ble sagt, som noe interessant. Intervjuene foregikk i Skatteetatens møterom i flere forskjellige dager. Lokalen hadde god plass, og det var rent, lyst og trivelig overalt. Noe som kan være en ulempe er at intervjuene fant sted i bedriftens lokaler, fordi informanten kunne påvirkes av det miljøet intervjuet foregikk i. Fordelen var at vi ved å ta opp minst mulig av informantens tid, oppnådde stor velvilje til deltakelse.

To av intervjuer foregikk gjennom Skype med video. Dette var lett og vennlig intervjuer siden vi er kjent med ansatte fra før. Samtidig måtte vi presisere under intervjuene at verken skolen, bedriften eller andre kollegaer vi kjenner ville få adgang til lydopptakene.

Så alle informantene var engasjerte, og samtalene gikk lett.

Det var ingen avbrytelser i samtaler. Intervjuene var planlagt å skulle ha en varighet på mindre enn 1 time. Vi fulgte en delvis strukturert intervjuguide som tillot oss en mer åpen samtale med informantene.

Etter å intervjuer skrev vi ned hvordan vi selv opplevde intervjuet og intervjupersonen.

Vi tenkte hva kunne gjøres bedre neste gang og hvilke endringer vi kunne gjøre i intervjuguiden? Disse tankene gjennomførte vi i neste intervju.

Transkribering fant sted kort tid etter intervjuene. Transkriberingen ble gjort ordrett fra informantens uttalelser og ikke var rettet på grammatikk. Derav har sitatene fra informantene et muntlig preg og muligens inneholder feil.

## **4.5 Dataanalyse**

Å analysere materialet fra intervjuene var både tid- og arbeidskrevende. For casestudier kreves det ingen bestemte datainnsamlings- eller analyseprosedyrer (Mehmetoglu, 2004).



I følge Jacobsen, må vi se delene i lys av helhet, for eksempel ved at vi sammenstiller flere intervjuer og ser på hva de har til felles, eller hva som skiller dem (Jacobsen, 2005) Selv om Jacobsen understreket flere ganger at den kvalitative tilnærmingen til datainnsamling er kjennetegnet av åpenhet, har vi valgt delvis strukturert intervju. Når vi ble ferdig med undersøkelse og transkribering, satt vi igjen med svarene som er allerede delt i blokker.

Det finnes flere analysemetoder. Kvale, for eksempel, viser til fem analysemetoder: meningsfortetting, meningskategorisering, narrative strukturering, meningsfortolkning og ad hoc meningsgenerering. Jacobsen viser til innholdsanalyse og narrative analyse. Andre skriver om at den vanligste formen for analyse av kvalitative data er cross-case analyse, som foregår ved at man sorterer og systematiserer datamaterialet, og finner fellestrekk, poeng, konsistente og eventuelt inkonsistente funn på tvers av materialet. Og den andre varianten er case-analyse, som foregår ved en grundig presentasjon av hver enkelt case (Kvale, 2004).

Først lagde vi tabell med nøkkelord som oppsummerte svarene. Denne tabellen er presentert i kapittel 6. Deretter analyserte vi svarene ut i fra vår tentative figur 8 og teori. Avslutningsvis presenterte vi funnene som ble støttet med sitat fra informantene der det var mulig, tolket og drøftet funnene. Det var sett på meningsmønstre, likheter og forskjeller mellom analyseenhetene.

Ved presentering av vår undersøkelse, telte vi hvor mange som har blitt intervjuet og hvor mange som har svart lik og hvor mange som har svart ulik. Vi ville ikke bruke prosent ved presentering av data, siden det kan gi misvisende inntrykk. Vi mener det er stor forskjell på hvordan man oppfatter *70% svarte positivt på det* eller *7 ansatte av 10 svarte positivt på det*.

#### **4.6 Validitet og reliabilitet**

Vi er til dels enig med de forskerne som mener at begrepene validitet og reliabilitet er basert i en grunnleggende kvantitativ logikk og er tilpasset kvantitative metoder (Jacobsen, 2005). Jacobsen (2005) hevder at vi må forsøke å forholde oss kritiske til kvaliteten på data vi har samlet inn og svare på spørsmålene om vi har fått tak i det vi ønsket å få tak i, om vi kan overføre det vi har funnet til andre sammenhenger og om vi kan stole på det data vi har samlet inn.

Mehmetoglu (2003) definerer intern validitet som en vurdering om studiet gir en konklusjon som er troverdig. Det er vanskelig og anta at vår undersøkelse kan være ugyldig internt. Vårt mål er ikke å komme til *sannhet*, ikke forklare noen fenomen heller. Vårt mål er å beskrive situasjonen i nå-tid, derfor er *intersubjektivitet* er relevant for vår undersøkelse. For å styrke den interne validiteten brukte vi diktafon og dette sikret at jvi ikke gikk glipp av noe informasjon slik at alt som ble sagt i intervjuene kunne analyseres. Vi brukte halvstrukturerte intervjuer som va fleksible og ga god flyt samtidig som en intervjuguide sikret at alle relevante tema ble dekket. Dette økte sannsynligheten for å få tilgang på informantenes erfaringer og opplevelser (Johannessen et. al. 2004).

Eksterne validiteten er et aspekt av generaliseringsprinsippet og omhandler om samme funn, vil være gjeldende i andre settinger (Mehmetoglu ,2003). I følge Jacobsen (2005), er hensikten med kvalitative metoden ikke å generalisere fra utvalget av enheter til populasjon. Vi har veldig typisk utvalg og det er vanskelig å si i hvilken grad resultatene fra undersøkelse blir gyldig for en annen enhet. Postholm referer til Geertz (1973) sin bruk av begrepet *tykke beskrivelser*. Dette er grundige beskrivelser som plasserer handlingen i en kontekst, og tilrettelegger for at leseren kan tolke handlingen. Tykke beskrivelser kan også gjøre det mulig for leseren å gjøre *naturalistiske generaliseringer*. Dersom leseren kan kjenne seg igjen i tekstens beskrivelser, kan erfaringer og funn oppleves som nyttige og ha overføringsverdi til sin egen situasjon (Postholm, 2010: 123-131). Det vil si at vi vet lite om opplevelse av ledelse, for eksempel, som våre informanter har kan generaliseres til alle ansatte med innvandrerbakgrunn i Norge. Allikevel bruker vi mange eksempler og sitat slik at leserne får nytte av funn og muligens kunne overføre dem til sin egen situasjon. Validitet kan testes på flere måter. Det kan være at den testes mot informantene, andre fagfolk og tidligere forskning, ved en kritisk gjennomgang av kildene eller metodesammenlikning. I vårt tilfelle har vi noen få utvalgte informanter, noe som betyr at det kan være vanskelig å generalisere forskningen med bakgrunn i et så lite utvalg. Informantene var heller ikke tilfeldig utvalgt, men valgt ut i fra noen få definerte kriterier. Man kan likevel se at noen tendenser er sammenfallende mellom informantene. Det øker oppgavens validitet.

Reliabiliteten går imidlertid ut på at de samme konklusjoner kan trekkes hvis en annen forsker analyserte de samme dataene. Det betyr at hvis en annen forsker hadde analysert

våre data, ville vedkommende kommet frem til samme konklusjoner (Mehmetoglu, 2004).

I kvalitativ forskning benyttes ikke like strukturerte teknikker for datainnsamling, slik at de vanskelig kan etterlignes og testes av andre forskere. Vi har gjort en fortolkende casestudie med utvalg av spesielle informanter (ansatte med utenlandsbakgrunn). En annen forsker kan kanskje få liknende konklusjoner om han finner samme type informanter i liknende bedrift. Vi vet at de som undersøkes, påvirkes av undersøkeren, samtidig som undersøkeren påvirkes av de relasjonene som oppstår i selve datainnsamlingsprosessen (Jacobsen, 2005). Mehmetoglu bruker et begrep "objektivitet" for kvalitative forskninger. Objektivitet viser hvorvidt forskerens resultater kan anses som nøytrale eller om de er farget av hans/hennes interesser og meninger (Mehmetoglu, 2004). Vi som forskere kunne ha påvirket svarene og tolkningene i forhold til de svarene vi faktisk fikk fra informantene. Som forskere må vi holde oss objektiv til tema vi forsker på. Det er ikke alltid det er like lett å holde seg helt nøytral i en slik sammenheng, siden en av oss jobber i samme bedrift og har selv innvandrerbakgrunn. Hvordan vi reagerte på det vi hørte under intervjuet kunne påvirke undersøkelse. Unøyaktig registrering og analyse av data også påvirker reliabilitet. Men vi husket på det på alle stadier av undersøkelse. Det viktigste har vært å prøve å fortolke funnene ut i fra det teoretiske grunnlaget som oppgaven er basert på uten at våre egne holdninger og tanker har endret våre konklusjoner.

Kvale (2004) redegjør blant annet for at det kvalitative forskningsintervjuet er et håndverk. Han hevder at forskeren gjør klar sin forforståelse og sine fordommer, i tråd med hermeneutikken, og gjennom dette skal lesere av forskningen i større grad kunne avgjøre forskningens pålitelighet. Dette innebærer også en form for validitet som Kvale nevner som kommunikativ validitet. I kommunikativ validitet kommuniserer forskeren med lesere av forskningen og argumenterer for hvorfor man kan drøfte de meningsstrukturene som den kvalitative tilnærmingen bidrar til. Man ser derfor at man kan benytte validitetsbegrepet innenfor kvalitativ forskning, men det ligger litt andre premisser i begrepet enn det gjør innenfor kvantitativ forskning. Vi kan ikke kontrollere variabler som for eksempel i tester, men vi kan argumentere for troverdigheten i sine drøftinger gjennom en kommunikativ validitet. Dermed gjør vi det mulig for leseren av forskningen å forstå hva man som vi mener med begrepene. For å sikre reliabiliteten er det viktig at vi reflekterer over de valgene vi gjør og presiserer hvordan vi har gått frem.

Dette gjelder blant annet hvordan vi har funnet frem til forskningsdeltakerne, utforming av intervjuguide, gjennomføring av intervju og bearbeiding av dataen i ettertid.

Proessen må dokumenteres slik den kan gjennomgås og vurderes av andre, dette gjøres blant annet i metodekapittelet og med forskjellig vedlegg.

Der igjen kan andre forskere vurdere studiens kvalitet og forskningen gjøres åpen og transparent.

#### **4.7 Ethiske refleksjoner**

Før vi begynte å skrive oppgaven hadde vi vurdert om vår forskning ikke ble til ulempe for den gruppen vi ville forske på. Det skulle tvert imot fremholdes det gjerne at forskningen skal tjene de aktuelle gruppenes beste eller være til nytte for dem. Vi er sikre på at vårt forskningsspørsmål er interessant, siden vi er begge innvandrere, og en av oss er ansatt i utvalgt bedrift. Men samtidig er vi klar over at ikke alle ansatte med innvandrer bakgrunn deler syn på hva som er til demmes fordel eller nytte. Vi mener allikevel at de som kom på intervjuene, ville dele informasjon med oss og syntes at vår forskning var til nytte og viktig.

Ved forskning som har etnisitet som en del av sitt objekt, er det vesentlig å prøve å sørge for at de betegnelsene som benyttes ikke oppfattes som krenkende av noen, og da særlig ikke av de som inngår i undersøkelsen. Som forsker bør man også være forsiktig med å bruke kategoriseringer eller betegnelser som gir grunnlag for urimelig generalisering. (Den Nasjonale forskningsetiske komiteene, Ingierd H., Fossheim H.J.) Vi er klar over og vil presisere at svarene til informantene ikke kan generaliseres. Det vil si det som sier en ansatt fra Russland ikke nødvendigvis vil gjelde for alle ansatte fra Russland. Dette drøfter vi videre i kapittel ”persepsjon”.

Vi har i denne oppgaven også forsøkt å etterfølge de tre viktige etiske retningslinjene for kvalitativ forskning. Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta i forskningsprosjektet (Thagaard, 2009). ”Som hovedregel skal forskning settes i gang bare etter deltakerens informerte og frie samtykke. Informanten har til en hver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem” (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og Kalleberg, 2006, s.13). Dette prinsippet dreier seg om respekt for de opplysningene informantene oppgir. Vi valgte å sende samtykkeerklæringene i forkant av intervjuene, og før intervjuene startet fortalte vi om oss og formålet med studien.

Vi understrekte at de kunne avbryte intervjuet hvis de ønsket det, samt at de kunne trekke seg i etterkant av intervjuet også. Vi opplevde at informantene hadde godt forståelse om hva som ble forsket, og hadde vilje å hjelpe oss med nødvendige informasjon. Noen uttalte det direkte at de hadde studert også og forstod viktigheten av å delta i intervjuene.

Prinsippet om konfidensialitet dreier seg som at informantenes anonymitet bevares slik at det ikke er mulig å identifisere enkeltpersoner (Thagaard, 2009). Under intervjuene presiserte vi at informantenes anonymitet ville bevares og ikke ville gjenkjennes i den ferdige stilte oppgaven. Informantenes anonymitet bevares ved at det kun er vi som har kjennskap til deres identitet. Vi bruker fiktive navn, og antall år i Norge er avrundet ved presentasjon av informantene. Det var også diskusjon om vi kunne presentere informantene med opprinnelsesland eller vi kunne generalisere og bruke verdensdeler ved presentasjonen. Når vi undersøker kultur, mener vi at det er helt essensielle å presentere informantene og de landene de er virkelig fra for å ikke mistolke informasjonen og ikke danne feil bilde av resultatene.

Det tredje grunnprinsippet dreier seg om konsekvensene forskningen kan ha for informantene. Ved transkriberingen av intervjuene har vi prøvd å være bevisst på nettopp dette punktet. Forskningsetisk komite skriver at " forskeren skal arbeide ut fra en grunnleggende respekt for Menneskeverd" (Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og & Kalleberg, 2006, s 11).

Studien ble meldt inn og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (vedlegg 3).

#### **4.8 Presentasjon av bedriften og informanter**

Vi har valgt å studere etniske minoriteter for oss å se hvordan de opplever arbeidsmiljø, hva som motiverer dem, øker trivsel og leder til mistrivsel i arbeidsmiljøet. Hovedmålet var å undersøke hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker deres oppfatning av arbeidsmiljø.

Det var naturlig for oss å velge denne problemstillingen siden vi er selv arbeidsinnvandrere i Norge. Vi har valgt Skatteetaten fordi først og fremst er det en mangfoldig etat som vil at dens arbeidsstyrke i størst mulig grad skal gjenspeile mangfoldet i befolkningen. Dessuten er en av oss ansatt der, og vi vurderte det som fordel for prosessen av utvalg av informanter og gjennomføring av intervju.

Fra 1.1.2009 ble alle offentlige arbeidsgivere og alle private arbeidsgivere med mer enn 50 ansatte pålagt en aktivitets- og rapporteringsplikt gjennom Diskrimineringsloven. Formålet med aktivitets- og rapporteringspliktene er at arbeidsgiverne skal arbeide aktivt og planmessig for å øke rekrutteringen av innvandrere i ulike sektorer.

Tabell 3. Ansatte med innvandrerbakgrunn i Skatteetaten (2014)

	<b>Antall</b>	<b>Prosent av antall ansatte</b>
Ansatte med innvandrerbakgrunn (både landgruppe 1 og 2)	434	7,1
Ansatte fra landgruppe 1	158	2,6
Ansatte fra landgruppe 2	276	4,5

En undersøkelse foretatt i juni 2010 viste at denne gruppen har høyere utdanning enn gjennomsnittet i etaten, de har vært ansatt i kortere tid enn gjennomsnittet og er rekruttert inn de seneste årene.

Nedenfor presenterer vi våre ti informanter. For å ivareta informantenes anonymitet så godt vi kan, presenteres de med fiktive navn og antall år i Norge er avrundet:

Tabell 4. Presentasjon av informantene

<b>Informant</b>	<b>Land</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Utdannelse</b>	<b>Antall år i Norge, avrundet</b>
”Inga”	Jugoslavia	Kvinne	Kand.mag. grad	20
”Maria”	Kosovo	Kvinne	Høyre	15
”Mia”	Korea	Kvinne	Master	20
”Lan”	Kina	Kvinne	Master	20
”Kamila”	Cuba	Kvinne	ukjent	20
”Michael”	Togo	Mann	Master	30
”Nicolai”	Russland	Mann	Bachelor	20
”Lina”	Hviterussland	Kvinne	Høyre	15
”Alisa”	Polen	Kvinne	Master	10
”Nina”	Russland	Kvinne	Master	10

Tabell 4 viser at alle informantene er innvandrere, som ble født utenfor Norge. Vi har intervjuet 8 kvinner og 2 menn. Det er bare en person som er ny ansatt, ellers har de fleste jobbet minst 8 år i bedriften. Alle informantene har høyre utdannelse, enten Bachelor eller Master.

Våre informanter er ansatte i Skatteetaten med utenlands bakgrunn. Informantene har erfaring med det temaet vi ønsket å undersøke. Vi må likevel spørre oss selv: Har vi undersøkt de riktige informantene? Har informantene formidlet pålitelig informasjon? Ja, vi mener det. Det mener vi fordi vi skaffet vårt datamateriale:

- fra flere informanter (som i noen grad forteller om samme ting);
- fra informanter som er kunnskapsrike om temaet;
- fra informanter med førstehåndskunnskap, dvs. nærhet til fenomenet;
- fra informanter hvor vi ikke kan se noen klare motiver for at de lyver;
- fra informanter som på fritt og engasjert vis besvarte spørsmål.

Jacobsen (2000) hevder at data som kommer fra slike kilder, eller informanter, i stor grad vil kunne underbygge argumenter om at informasjonen vi har er pålitelig og gyldig.

Et viktig spørsmål er om informasjonen kunne ha vært mer pålitelig? Noen av informantene ble kjent med en av oss fra før. Til en viss grad kan det tenkes at de informantene ble påvirket av det.

#### **4.9 Nytteverdi, muligheter og utfordringer**

Skatteetaten har formulert en visjon for sitt HMS-arbeid:

Skatteetaten skal være en attraktiv og inkluderende arbeidsplass hvor arbeidsmiljøet er kjennetegnet av trivsel og engasjement, åpenhet og mangfold.

Skatteetatens handlingsplan for arbeidsmiljø/HMS 2014-2015 beskriver hvordan etaten vil jobbe mot denne visjonen. Det står blant annet at et godt arbeidsmiljø utvikles gjennom bred medvirkning og lokal handling:

- Alle medarbeidere har ansvar for å bidra til å skape et godt arbeidsmiljø for seg selv og sine kollegaer gjennom å være engasjerte og bidra i fellesskapet.
- Leder ved den enkelte driftsenhet har overordnet ansvar for gjennomføring og dokumentasjon av systematisk HMS-arbeid i samarbeid med arbeidstakerne og deres representanter.

Kartlegging av arbeidsmiljøet er en del av det systematiske HMS arbeidet.

Utgangspunktet for en kartlegging kan være et ønske om å starte et forbedringsarbeid, få tak i status/nå-situasjon, få fram sterke og svake sider, skaffe dokumentasjon, rapportere, begrunne budsjettering eller måle virkningen av tiltak.

En godt planlagt og gjennomført kartlegging kan bidra til å skape en felles forståelse av arbeidsmiljøet og skape motivasjon for å gjøre en felles innsats for å få et godt arbeidsmiljø.

Medarbeidersamtaler, medarbeiderundersøkelser og trivselsundersøkelser er blant annet de kildene, arbeidsgiveren får nyttig informasjon fra ved kartlegging.

Medarbeiderne er Skatteetatens viktigste ressurs og medarbeiderundersøkelsen et viktig verktøy for å utvikle sunne arbeidsplasser og engasjerte medarbeidere.

Vi vet at engasjerte medarbeidere har høy arbeidsglede, skaper bedre resultater og har lavere sykefravær. Vi vet også at medarbeideres opplevelse av egen arbeidssituasjon er viktig for engasjement og prestasjoner. Medarbeiderundersøkelsen er forskningsbasert, og fokuserer på viktige trekk ved den enkeltes arbeidssituasjon som har betydning for arbeidsglede og sunne arbeidsplasser.

Medarbeiderundersøkelsen er også et viktig strategisk styringsverktøy. Resultatanalyser fra undersøkelsen gir etatens ledere og HR-miljøer viktig informasjon om hvordan medarbeiderne opplever Skatteetaten som arbeidsplass, viser utviklingstrekk og gir indikasjoner på overordnede tiltaksbehov.

Vi tok kontakt med Rambøll da de gjennomførte medarbeiderundersøkelse i 2015 med spørsmålet om det var mulig å plukke ut svarene til ansatte med utenlandskbakgrunn. Det viste seg at det ikke var teknisk mulig. Det viste også seg at alle ansatte ble undersøkt generelt uten å legge vekt på opprinnelse.

Men opplever ansatte med innvandrerbakgrunn arbeidsdagen på samme måte som norske ansatte? Er norske ansatte og ledelse flinke nok i relasjoner med disse ansatte? Forstår vi hverandre riktig? Utøves det god ledelse, eller har det blitt valgt feil ledelsesstil som er typisk i norsk tradisjonelle kultur?

Spesielle undersøkelser for ansatte med utenlandskbakgrunn kan skape utfordringer i norsk samfunnet, hvor likhetsideologi har overordnet rolle.

Man skal være forsiktig med å lage sære ordninger for ansatte med annen enn norsk etnisk bakgrunn.

Når man er på jobb så er man på jobb, og da er det likt for alle. Det kan også være



vanskelig å gjennomføre undersøkelser på regulær basis med tanke på anonymitet. Sist men ikke minst kan ansatte med innvandrerbakgrunn oppleve det som diskriminerende hvis det blir presisert at de ikke er norske og har forskjeller med norske ansatte. Dette gjelder spesielt personer som vil etablere seg i samfunnet og som vil virke "norske" i det norske samfunnet.

Samtidig ville vi med vår undersøkelse gi muligheter til ansatte å si fra om forutsetninger for engasjement og arbeidsglede. Det vil også gi mulighet til ledelse å utforme undersøkelse slik at det ikke blir spurt alt for generelt, slik at svarene blir så presise som mulig.

Vår undersøkelse skal ha nytteverdi for ledelse og ansatte som kommuniserer med ansatte med utenlandskbakgrunn daglig. Det kan unngås mye misforståelser og irritasjon i arbeidslivet i tilfelle ledere og medarbeidere har grunnleggende kunnskap om forskjeller i måten man kommuniserer på i ulike kultur.

Vår oppgave blir interessant for Skatteetaten som arbeidsgiver. Vi håper at vår forskning blir også interessant til andre offentlige etater som har eller ønsker å rekruttere ansatte med minoritets bakgrunn.

## 5. Analyse og tolkning

### 5.1 Presentasjon av resultater

Her presenterer vi resultater av intervjuene i form av nøkkelord der det er mulig eller korte setninger. Resultatene er ikke fortolket og presenteres i den rekkefølge som ble nevnt under intervju med hver enkelt informant. Vi velger å presentere alle informantene men la feltene være blanke der noen av informantene ikke dekket enkelte temaer. Resultatene dekker ikke alle intervjuene men gir forestilling om hva som ble sagt av hver informant. Vi presenterer og drøfter funn i neste delkapittel.

Tabell 5. Presentasjon av resultater

<b>Informanter</b>	<b>Hva er det som er viktigst på jobb? Hva gjør at du trives?</b>
Inga, Jugoslavia	Kollegaer, Leder, Mulighet til å utvikle seg
Maria, Kosovo	Det sosiale
Mia, Korea	Kollegaer, lederen, inkluderende miljø, arbeidsoppgaver som er meningsfulle får samfunnet, utvikling, gode tilbakemeldinger fra partier som er involvert i saker
Lan, Kina	arbeidsoppgaver, mestringsfølelse, gode kollegaer, flink leder

Kamila, Kuba	Å bli godt mottatt, sikre arbeidsoppgaver, utvikling
Michael, Togo	Arbeidsoppgaver, mestre arbeidsoppgaver, kollegaer og relasjon med dem, sosialt, vite hva jeg skal gjøre og vite at jeg klarer det. At jeg har alle verktøy.
Nikolai, Russland	Arbeidsmiljø, oppgaver, mulighet til å jobbe ekstra og få avspasering, mestre sine oppgaver, samhold
Lina, Hviterussland	Mestring av arbeidsoppgaver, positive tilbakemeldinger fra skatteyttere, arbeidsmiljø, utviklingsmuligheter, kommunikasjon med ledelse, at ledelse har tillit på meg og mine evner
Alisa, Polen	Interessante oppgaver, mestre oppgaver, mulighet til å bytte oppgaver, kollegaer og deres innstilling
Nina, Russland	Interessante oppgaver, kollegaer, lederen

Svarene på det spørsmålet brukte vi da vi drøftet funn i temaen ”arbeidsmiljø og trivsel”.

<b>Informanter</b>	<b>Hva gjør at du mistrives?</b>
Inga, Jugoslavia	Dårlig forhold med kollegaer og leder, tilsyn og kontroll
Maria, Kosovo	Utfordring å jobbe med ansatte av annen aldersgruppe (40+)
Mia, Korea	Kollegaer som tar saker personlig og ikke vil dele kunnskap, ekstratid (på eget initiativ, som ledelse ikke vil støtte, og hun ikke blir betalt for), urettferdighet at noen som leverer mindre får samme lønn
Lan, Kina	Mengde av arbeidsoppgaver når man føler at man ikke mestrer alt, at du får tilbakemelding om at produktet ikke var godt nok
Kamila, Kuba	Dårlig arbeidsmiljø, baksnakking og sladring, å ikke bli mottatt
Michael, Togo	ikke mestre arbeidsoppgaver, usikkerhet, dårlig arbeidsmiljø, ikke komme overens med kollegaer
Nikolai, Russland	Følelse å ikke mestre, tilsyn og kontroll
Lina, Hviterussland	Ikke mestre arbeidsoppgaver
Alisa, Polen	Usikkerhet om fremtiden under reorganisering og kollegaers negativ innstilling om det
Nina, Russland	Ikke mestre arbeidsoppgaver, når noe ikke fungerer, diskriminering (når noen understreker at jeg er utlending og ber om å hente norsk arbeider)

De svarene ovenfor brukte vi i tema ”mistrivsel”.

<b>Informanter</b>	<b>Norsk ledelse i dine øyne/ ledelse du har</b>
Inga, Jugoslavia	Tilgjengelig, imøtekommende, positiv, tar mennesker på alvor, opptatt av medarbeidere, kan snakke om private ting. Likestilling

Maria, Kosovo	Dyktig, lett å snakke med. Kan snakke om personlige saker
Mia, Korea	Flat struktur
Lan, Kina	Bør høre de ansatte, deres behov uansett land.
Kamila, Kuba	Sjef er veldig viktig, ledelse kan bli påvirket av andre kollegaer som har jobbet lenge
Michael, Togo	Tilgjengelig, uformell, lett å samarbeide med. Kan snakke om private ting
Nikolai, Russland	Likestilling (menn og kvinner), mindre strukturert, tar være på ansatte, flink leder- velger riktig ledelsesstil ut fra ansatte og miljø. Må spesifisere forventningene og komme med tilbakemelding
Lina, Hviterussland	De snakker mye om private ting, flat struktur.
Alisa, Polen	Ansatte blir motivert av kollegaer og ledelse, ledelse er vennlig, man kan få mye ros her. Ledelse må klare også å gi ris. Det er viktig for ledelse å klare å gi negative tilbakemeldinger og andre bør takle det.
Nina, Russland	Tilgjengelig, ikke våger å si ifra (hvis noen av arbeidere ikke gjør bra nok jobb)

<b>Informanter</b>	<b>Ledelse i ditt land</b>
Inga, Jugoslavia	Hierarki, mer respekt, større avstand
Maria, Kosovo	
Mia, Korea	
Lan, Kina	
Kamila, Kuba	
Michael, Togo	Vanskelig forhold med ledelse. Man kan ikke snakke med lederen
Nikolai, Russland	Strengere, tydeligere, ca 20% tar være på ansatte
Lina, Hviterussland	Stor avstand mellom ansatte og ledelse, hierarki
Alisa, Polen	Man blir kritisert av ledelse, ikke motivert
Nina, Russland	Stor avstand mellom lederen og arbeidere, brukt av makt, krever respekt

Vi diskuterte ledelse i Norge og i hjemland samt kulturelle forskjeller mellom ansatte for å drøfte videre funn i temaene ”kultur” og ”kommunikasjon”.

<b>Informanter</b>	<b>Finnes det forskjell mellom ansatte med innvandrers bakgrunn og norske ansatte?</b>
Inga, Jugoslavia	Ja, vi er annerledes. Jeg spiser annerledes (varm mat)
Maria, Kosovo	

Mia, Korea	Hun er veldig ansvarlig. Jobber ekstra i helgene selv om lederen sier hun ikke trenger det.
Lan, Kina	
Kamila, Kuba	Vi alle er forskjellige (utdanning, alderen, osv)
Michael, Togo	
Nikolai, Russland	
Lina, Hviterussland	ja
Alisa, Polen	Ja, jeg jobber raskere, trenger ikke så mange pauser
Nina, Russland	Ja, utenlandske ansatte må jobbe hardere for å lykkes, sier "ja" til alt, liker utvikling, jobber raskere

<b>Informanter</b>	<b>I Norge...</b>
Inga, Jugoslavia	Er de ærlige, de later ikke, åpne å kritisere, kan vise misnøye, ikke redd å si noe til lederen
Maria, Kosovo	Folk er redd å si ifra, såre, alle skal være snille, alle skal være dyktige. Alt skal feies under teppe, alle skal ha det bra (selv om noe ikke er bra), mye rutiner
Mia, Korea	Bruker de "jeg", sterk individualism. Veldig viktig tilknytting til leder.
Lan, Kina	Norske har ikke bevisst holdning "like barn leker best". Nordmenn tror at nordmenn har samme verdi, samme tankegang, norske er forsiktig, ikke vil spørre mye.
Kamila, Kuba	De er firkantet, rett til saken
Michael, Togo	
Nikolai, Russland	
Lina, Hviterussland	Har man rettigheter på jobb. Fagforening er viktig.
Alisa, Polen	Mindre arbeidsstress og press
Nina, Russland	Ikke ærlige, prøver å være hyggelig, ikke vil såre og dermed kan overse problemer

<b>Informanter</b>	<b>I ditt land...</b>
Inga, Jugoslavia	Mennesker snakker lettere, misunnelige, kritiserer bak ryggen
Maria, Kosovo	Mer felleskap, konflikter kommer og løses fort, man tør å si ifra, man kan ha det veldig gøy
Mia, Korea	Bruker vi "vi", stor respekt for leder.
Lan, Kina	

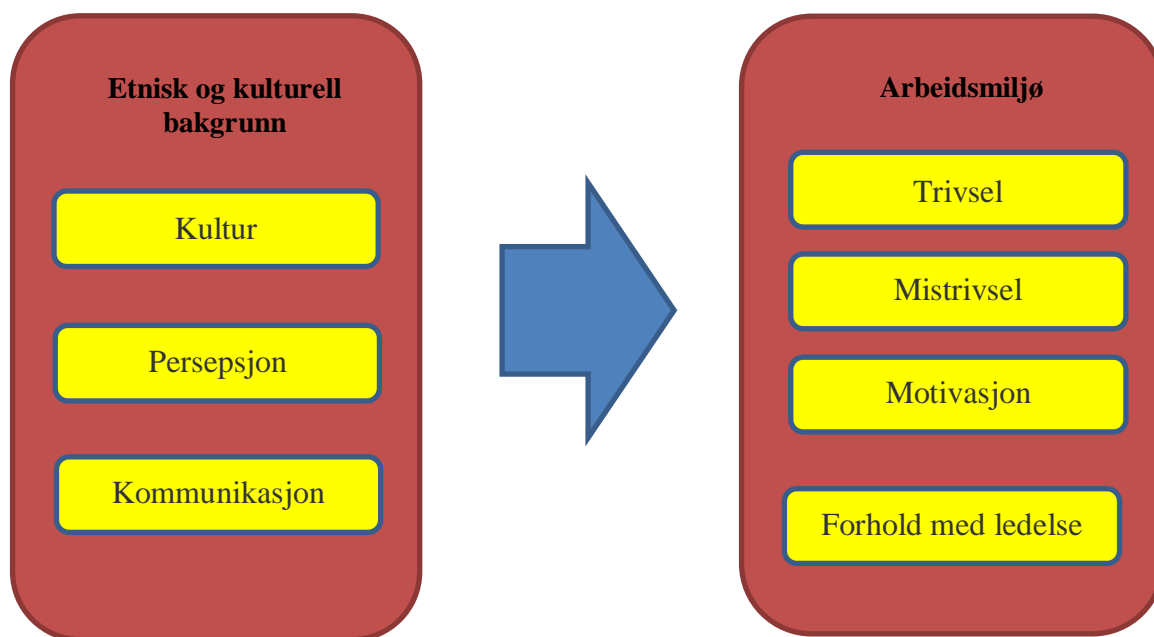
Kamila, Kuba	Vi er lett å bli fornøyd, arbeidsomme, lett kan ta nye ting, avslappet, useriøse
Michael, Togo	
Nikolai, Russland	
Lina, Hviterussland	Ansatte har ikke mange rettigheter, overtid blir aldri betalt, folk jobber mer. folk er redd for å miste jobben
Alisa, Polen	
Nina, Russland	Mennesker er ærlige, men kan snakke bak ryggen, ikke tolerante

Mange bedrifter iverksetter tiltak for integrering av utenlandske ansatte. Vi ville høre hva våre informanter syntes om det og drøftet det videre i temaen ”persepsjon”.

<b>Informanter</b>	<b>Trenger vi tiltak for flerkulturell forståelse?</b>
Inga, Jugoslavia	Ikke vil presisere at hun er innvandrers, målet er å bli integrert. Før var det tiltak – arrangement med mat. Det var flott.
Maria, Kosovo	Ja. Vi trenger å få bedre forståelse til norske og utenlandske medarbeidere. Innvandrere kunne forklare seg litt mer om deres hverdagen og gi innblikk i deres liv. Viktig å sette seg i posisjon for de andre menneskene
Mia, Korea	
Lan, Kina	Både og. Mangel på forståelse for andre kulturer fører til ”de og vi” følelse. Men det viktigste er inkluderende arbeidsmiljø. Å akseptere at alle er forskjellige, men blir tatt imot som de er.
Kamila, Kuba	Både og. Norge må tilpasse seg til utlendinger og de må tilpasse seg til landet. Det er positivt at utenlandske ansatte blir ansatt.
Michael, Togo	Både og. De som begynner kunne skrive på internt side om seg selv slik at andre får kjennskap. Uten kjennskap kan andre bli usikre og skeptiske. Mer kjennskap til kultur – bedre med forhold.
Nikolai, Russland	Etaten ser selv behovet for flerkulturell kompetanse og planlegger tiltak
Lina, Hviterussland	Ja, det er greit å bli kjent med andre kulturer for å unngå misforståelser
Alisa, Polen	
Nina, Russland	Ja, det er interessant å bli kjent med andre kulturer. Men samtidig trenger vi styrke kultur i organisasjonen

## 5.2 Drøfting av funn

For å presentere funn, minner vi vår tentative figur 7 som vil hjelpe å vise logikken i drøftinger.



Figur 7. Vår tentative figur som oppsummerer teori, med en forventning om at den kulturelle bakgrunn av etniske minoriteter påvirker deres oppfatning av arbeidsmiljø i bedriften.

Vi begynner drøftingen av våre funn med å beskrive informantenes persepsjon av sitt etnisk og kulturell bakgrunn. Dette gjør vi først ved å presentere funn i temaer kultur, persepsjon og kommunikasjon. Hvert funn støttes med sitat og bekrefte eller avkreftes med teori.

Deretter beskriver vi informantenes persepsjon av arbeidsmiljø ved å presentere og drøfte funn i temaer trivsel, mistrivsel, motivasjon og forhold med ledelse.

### **5.2.1 Etnisk og kulturell bakgrunn**

Etnisk og kulturell bakgrunn er knyttet til forståelse av menneskets identitet. Selv om en gruppe ofte har et kulturelt fellesskap, for eksempel nordmenn, betyr det ikke at etnisk variasjon eller etniske forskjeller er det samme som kulturelle forskjeller. Som etnisk norsk kan man ha forskjellige verdier og kultur enn andre som også er etnisk norske. Som etnisk russisk kan vi ta opp i oss norsk kultur, men vi vil aldri bli etniske nordmenn.

Dette bekreftes perfekt med vårt funn:

**Alle informantene føler seg godt integrert i samfunnet, men med sterk tilhørighet til sin etniske gruppe.**

Noen av informanter uttrykket det implisitt ved å bruke preposisjonen ”vi” om mennesker fra hjemlandet, og ”de” om nordmenn.

Fire av informantene uttrykket det veldig eksplisitt ved å si at de er stolte å være av den etnisiteten de er.

En av dem forteller følgende:

*“Jeg er stolt av å være albaner. Den bakgrunnen jeg har med meg, det må jeg bare ta....Tilknytelse. Jeg hører til albansk musikk. Jeg liker det. Jeg synes all slags musikk er bra. Men når jeg hører albansk musikk, så er det noe som er helt inne i meg som vekker mer følelser da. Så det er litt med kultur å gjøre, tror jeg. Du har det, og du er albaner uansett hvor du er både for det gode og for det vonde.”*

(Maria)

Fredrik Barth (1969) hevder at det finnes en rekke kriterier som beskriver en etnisk gruppe, som vi velger å gjengi. Etnisk gruppe er biologisk selvreproduserende; deler fundamentale kulturelle verdier og uttrykker disse på åpenlyse måter; danner et felt for samhandling og kommunikasjon, tilskriver seg selv en egen identitet og blir tilskrevet en egen identitet av andre, slik at de danner en atskillbar enhet fra andre lignende grupper.

Det at informantene opplever sin tilhørighet til hver sin etniske gruppe bekreftes også med det faktumet at de informantene som er gifte har valgt en partner fra samme etniske gruppe.

En av informantene sier følgende:

*“Det er enklere å bo med en person fra samme kultur...Jeg er oppvokst før jeg kom til Norge. Da er det naturlig for meg, for at jeg ikke fant den jeg ville ha i Norge.”*

(Michael)

Vi hadde ikke det som mål å finne ut sivilstand til informantene og hvilket språk de snakker hjemme. Men de som er gift med en person fra sin etniske gruppe snakker felles språk. Nikolai snakker russisk, Michael snakker kotokoli, Lan snakker kinesisk, og så videre.

Selv om alle informantene føler tilhørighet til hver sin etniske gruppe, har noen av informantene sterk påvirkning av norsk kultur etter å ha bodd i Norge i mange år.

Vi finner det å være interessant hvordan en av informantene forteller om sin identitet:

*”Jeg sier at jeg er norsk, men personlig som individ er jeg ikke norsk. Jeg føler ikke behov for å være hundre prosent norsk, fordi at jeg ikke er norsk. Verken hundre prosent norsk, eller hundre prosent kinesisk... Jeg er den jeg er. Og jeg er stolt over det. Jeg ser det bare som positivt at jeg tar bare det positive fra begge kulturer med meg.”*

(Lan)

En oppsummering viser at alle informantene føler sterk tilknytning til sin etnisitet. Alle føler seg godt integrert i det norske samfunnet, og det norske kulturen virker å ha hatt en stor innvirkning på de informantene.

### **5.2.2 Kultur**

Noe av felles trekk i kultur er objektive og kan enkelt defineres (språk, mat), de andre trekkene er mer subjektive (maktdannelse, distanse fra andre).

Vårt hovedfunn kan vi presentere slik:

**Ansatte med innvandrerbakgrunn mener at det finnes kulturelle forskjeller mellom etniske norske og utlendinger.**

Inga fra Jugoslavia svarer på vårt spørsmål om hvilke kulturelle forskjeller hun kan nevne som eksempel:

*”Jeg spiser annerledes. Jeg foretrekker varm mat. Og da sier de (norske) ”Åh nei, vi klarer aldri spise to varme måltider per dag”. Og jeg klarer meg fint. Middag og kveldsmat – varm mat. Og jeg sier: ”Hvordan dere spiser? Hvordan dere lever bare av en brødske med skive av brunost?” Det er ikke noe mat for meg.”*

Det samme oppfatning har vår annen informant, Nina fra Russland:

*”Jeg spiser varm mat til lunsj. Mange sier til meg: ”Spiser du middag nå?” Og jeg sier: ”Nei, det er ikke middag, det er lunsj.” Fordi jeg spiser samme størrelse til middag. Jeg har ikke problem med det. Slik har vi det i Russland.”*



For tredje informant har maten man spiser også med kultur å gjøre. Hun sier at hun lager en god varm middag var eneste dag istedenfor å lage brødskiver, fordi hun ”*ønsker å oppbevare kulturen*”. Hun legger også til at holdningen ”*varmt egg er bedre enn ingenting*” er typisk for hennes kultur.

Kultur er knyttet opp mot personlig forståelse av virkeligheten. Ofte blir det tatt for gitt at denne forståelsen er felles for alle, noe som skaper misforståelser og konflikter. Kultur er tillært, ikke nedarvet. Kulturelle verdier kan ikke føres tilbake til ens gener, men til ens sosiale miljø (Hofstede, 1991). Vi vet ikke om dette er noe våre informanter var seg bevisst før de begynte i Skatteetaten, som er ganske mangfoldig arbeidsplass. Vi vet heller ikke om det er noe de på egen hånd har lært mens de jobbet med etniske norske og andre ansatte med innvandrerbakgrunn. Sikkert er det i alle fall at temaene kultur og etnisitet ikke var fremmed for samtlige av informantene under intervjuene. Vi fikk inntrykk at informantene reflekterte over disse temaene før.

Hofstede (2010) hevder at på gruppenivået for kollektivprogrammering finnes det trekk som er felles for en gruppe av mennesker og ulike for ulike grupper. Her inngår det språk, distanse fra andre som er komfortabel til oss, hvordan vi spiser, elsker og så videre.

Noen av informantene har bodd i Norge i mange år og føler seg godt integrert i samfunnet, men allikevel kan de finne kulturelle forskjeller. Lan fra Kina forteller om en kjent trekk for en typisk norsk – å gå på tur:

*”De norske, de går liksom tur hver helg, hver lørdag, eller hyttetur, går på ski om vinteren, og løping og. Jeg er ikke sånn. Jeg er liksom bymenneske, cafe-og shopping. Da føler man litt avstand...Derfor føler man at det er liksom temaene i lunsjen liksom..det man snakker om turer man har vært, hytte, og sånne ting da.”*

En annen informant, Nina fra Russland, minnes om det samme følelser under lunsjer i fellesrommet. Hun fortalte også at hun ikke kunne forstå hvorfor nordmenn kjøper hytter og drar ditt hver helg når de selv bor i kus som minner hytter: eneboliger i landlige omgivelser.

To av informantene forteller at de opplever at de jobber fortere og ikke trenger så mange pauser som nordmenn.

Hofstede (2010) mener at spørsmålene som gjelder forhold til autoritet, forhold mellom enkelte og samfunn, den enkeltes oppfatning av maskulinitet og feminitet, og forhold til konfliktsituasjoner, kontroll av aggresjon og uttrykk for følelser er felles for alle samfunnene.

Ifølge Hofstede scorer Norge lavt i maktdistanse dimensjon. Det betyr at nasjonen aksepterer flate strukturer framfor høyt hierarkiske strukturer.

Det samsvarer også med vårt neste funn:

**Ansatte med innvandrerbakgrunn oppfatter ledelse i Norge som tilgjengelig, med flat struktur.**

De som hadde erfaring kunne sammenligne ledelse i Norge og i sitt hjemland.

Inga sier følgende:

*”I Jugoslavia er det hele samfunnet bygd opp på en måte som hierarki. Her (i Norge) finnes det ikke noe hierarki. Bare på kartet, organisasjonskart. Men her er det helt annet kultur i hode hos mennesker. Her er alle like, likestilte. Eller det er min oppfatning. Likestilling på alle områder. Og det at noen er toppsjef ser man ikke, vet du, fordi de er mennesker som er tilgjengelige. Mennesker som setter seg på samme nivå som medarbeidere ... Og andre mennesker, mine kollegaer, ser på dem som likeverdige. Så hele tankesettet hos nordmenn er helt annerledes hos oss i Jugoslavia før jeg flyttet til Norge da.”*

Samfunn som scorer høyt på maktdistanse vil være preget av hierarki og med klare forskjeller mellom rik og fattig. I en organisasjon med høy maktdistanse vil man se tydelige forskjeller på ledelse og ansatte og individene er svært ulike. Ledelsen har mer makt og høyere status og de har gjerne kontor høyere opp enn sine ansatte.

Alle de landene våre informanter er fra scorer mye høyere enn Norge i maktdannelse dimensjon. Derfor mener vi det ikke var noe problem å sammenligne ledelse i Norge og i hjemland, og finne fellestrekk hos den norske ledelse.

Vi synes det er veldig interessant at de fleste informantene snakket om to fellestrekk av norsk ledelse, som for dem sannsynligvis er veldig tydelige: *tilgjengelighet* og *mulighet til å snakke om private ting*. Det samsvarer perfekt med Hofstedets funn i maktdistanse dimensjon, der Norge er beskrevet som et land med lav maktdistanse.

Neste funn dreier som et tema, som ikke alle informantene snakket om-individualisme/kollektivismen. Men de som snakket om det uttrykket klart:

**Individualisme er typisk for det norske samfunnet og på arbeidsplassen.**

Maria fra Kosovo forteller følgende:

*”I Kosovo har man mye mer felleskap. Og det har dem ikke det her. Grunnen til det at her går livet litt mer..altså å reflektere, folk er redd for å si fra. Fordi alle skal være veldig snille, alle skal være dyktige, alle skal være...ikke såre noen, ha det koselig og bra. Alt skal feies under teppe. Mens i Kosovo kan konflikter oppstå der og da. Og de tar dem veldig fort. Det kan bli uenigheter...men samtidig så kan de ha en felleskap sammen... Selv om du har det verste fiende som kollega, vil du uansett støtte ham når det er til noen andre. Du har den filleskapen. Men her er det ikke det. Her er det du sentralt er selv alene.”*

Mia fra Korea fortalte om hennes opplevelse av arbeidsprosess i avdelingen der hun jobber. Når hennes kollegaer er involvert i et felles prosjekt eller sak, så kan noen ha sterk tilknytting til saken og ikke vil dele informasjon.

Individualisme indikerer i hvilken grad folk i et samfunn fokuserer på seg selv og setter sine egne interesser foran gruppen. Kulturer som bærer preg av individualisme har en ”jeg” følelse over seg der individene selv er ansvarlig for egen prestasjon og læring. I arbeidssammenheng kjennetegnes dette ved at hver ansatt har ansvar for seg selv og sine meninger. Individuelle prestasjoner blir satt pris på.

Alle ansatte ble enige i at i Skatteetaten er det stor og god samarbeid mellom lederen og ansatte. Lederen lytter på ansatte og tar ansatte på alvor.

Derfor kan vi presentere vårt neste funn slik:

**Ansatte med innvandrerbakgrunn mener at det finnes stor forskjell mellom ledelse i Norge og i hjemlandene.**

Dette var alle informantene enige i. Det største forskjellen dreier seg om at ledelse er tilgjengelig, og man kan snakke med lederen. Lederen lytter og støtter faglig og personlig.

Nina fra Russland forteller følgende:

*”Jeg kan snakke med sjefen min når som helst, hvis hun ikke er opptatt, selvfølgelig. Og jeg kan snakke med henne om private ting. Og jeg ikke er redd, som er faktisk i Russland, å ringe henne... Når vi har utviklingssamtalen, som igjen er veldig positiv og ikke finnes i Russland, så setter vi opp mine mål og forbedringer av kompetanse. Og jeg ser at lederen min er interessert i min utvikling. Og det er helt fantastisk.”*

Vi vet ikke om våre informanter er kjent med Hofstedes kulturelle dimensjoner. Men vårt funn samsvarer med hans maskulinitet/femininitet dimensjon.

Samfunn og kulturer som scorer høyt på denne dimensjonen, viser samfunn som drives av konkurranse, gode prestasjoner og suksess. Det er lagt større vekt på arbeid enn fritid i maskuline kulturer og kjønnsrollene er av den klassiske typen hvor menn arbeider og kvinner sørger for omsorg.

Det var bare en informant som opplevde konkurranse (hun brukte et ord ”*rivalry*”, som er et engelsk ord). Vi har forstått at hun ikke opplevde konkurranse i jobb- eller oppgaver sammenheng. Hun opplevde konkurranse og misunnelighet etter å ha byttet avdelingen.

I et maskulint samfunn legger man vekt på å ”leve for arbeidet” og i feminine samfunn av å ”arbeide for å leve” (Hofstede, 1993).

Scorer et samfunn lavt på dimensjonen, viser det til den feminine delen. Her legges det stor vekt på samfunn som viser omsorg for hverandre og livskvalitet er viktig. I organisasjoner med større vekt på femininitet vil man se et større og bedre samarbeid mellom leder og ansatt. Den klassiske kjønnsfordelingen man ser i maskuline samfunn er ikke like stor og man vil ha bedre arbeidsmiljø.

Det kan oppstå konflikter i arbeidslivet og her ser man forskjellen på maskuline og feminine kulturer, på den måten at maskuline gjerne viser til kamp hvor den beste måtte vinne. Feminine kulturer løser konflikter, gjerne ved å inngå kompromiss og å løse problemene på en måte som er rettferdig for begge parter. (Hofstede 1993)

Hofstede mener er Norge scorer lavt i denne dimensjonen. Vårt funn bekrefter også at norsk kultur er feminine.

Vårt neste funn presenterer vi slik:

### **Etniske minoriteter kan føle felleskap på tvers av land.**

Vi har ikke stilt direkte spørsmål om det, men på vårt spørsmål om det er viktig å ansette mennesker med utenlands bakgrunn, svarte Lan blant annet følgende:

*“ Selvfølgelig synes jeg at det er litt lettere å snakke med utenlandske kollegaer som ikke er norske. Da har man litt felleskap også, er lett å finne hverandre i etaten, jeg føler jo det.”*

Hun fortalte også at hun følte seg annerledes på hennes tidligere jobb, der det var bare skandinaviske ansatte. Hun hadde da *”den følelse at man er litt fremmed”*.

Informantene fortalte om tilfeller der utlendinger spiste sammen, og nordmenn spiste sammen:

*”Slike tilfeller er dessverre det som er ført til at det er to baller. Der er ikke bare nordmenn, eller utlendingens sin feil. Det har noe med at jeg er bidratt til å bli slik, fordi du føler tilknytting. Som regel, så hvis du ikke føler tilknyttet til den norske gruppa, så går du til den gruppa med utlendinger. Fordi der føler du deg mer forstått...”*

En av informantene har misforstått spørsmål om ansatte med utenlandsk bakgrunn og demmes virkning på arbeidsmiljø. Hun svarte først at ansatte ikke påvirker arbeidsdagen. Men videre i intervjuet ga hun mange eksempler på kulturelle forskjeller og brukte *”vi”* for innvandrede ansatte og *”de”* for nordmenn. Det mener vi bekrefter også vårt funn.

Nina minnes også at når hun er på store møter der det er mange fremmede mennesker, så prøver hun å snakke og bli kjent først med de som er av samme alderen og kanskje innvandrere.

Det er viktig for organisasjonen å etablere en sterk organisasjonskultur for å redusere faren for etablering av subkulturer. Organisasjonskultur bygges opp rundt et sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en virksomhet når de ansatte samhandler med hverandre og med omgivelsene. Kulturen hjelper de ansatte til å skape mening i de handlinger som gjøres, gir dem *”modeller”* for hvordan de bør handle i ulike situasjoner samt hvorfor de bør handle slik. Den gode kulturen skaper forutsigbarhet, stabilitet og trygghet. Den effektiviserer også kommunikasjon og samspill mellom organisasjonens medlemmer.

Vi mener ledere bør være bevisst på faren at subkulturer kan oppstå i tilfelle ledelsen ikke tar de ansatte på alvor, har for lite individuell oppfølging, og har for dårlig kommunikasjonsevner.

En oppsummering viser at ansatte med innvandrerbakgrunn mener at det finnes kulturelle forskjeller mellom etniske norske og utlendinger.

Alle informantene kunne gi eksempler på hva som er forskjellig mellom ledelse i Norge og sitt hjemland, etniske norske ansatte og ansatte med minoritetsbakgrunn. De alle informantene ble enige om at ledelse i Norge har flat struktur, og ledere er tilgjengelig. Alle informantene mener det finnes godt samarbeid mellom lederen og ansatte. Lederen lytter på ansatte og tar ansatte på alvor.

Tre informantene har gitt eksempler som viser at individualisme er typisk for det norske samfunnet og på arbeidsplassen.

Selv om Skatteetaten er en mangfoldig arbeidsplass, vår forskning viser at ansatte med minoritetsbakgrunn kan føle felleskap på tvers av land.

Flertall fortalte at det er lettere å snakke med ansatte med innvandrerbakgrunn.

Alle informantene brukte pronomen "vi" for ansatte med innvandrerbakgrunn og "de" for etniske nordmenn. Bare en informant understrekk at alle mennesker er forskjellige.

### 5.2.3 Persepsjon

Da vi begynte å skrive vår oppgave, hadde vi en del antakelser om hva som informantene ville si om forskjellige temaer. Interessant nok var det ikke hele tiden samsvar med vår antakelse og svar. Dessuten svarte informantene helt forskjellig på en del spørsmål.

Vårt neste funn kan vi presentere slik:

**Mennesker kan persipere andre mennesker og hendelser forskjellig. Det er blant annet kulturellbestemt.**

Inga forteller sin oppfatning av nordmenn:

*"Nordmenn er på en måte ærligere enn jugoslaver...I Norge hvis du er invitert så kan du være hundre prosent sikker at de menneskene liker deg...Og når det gjelder kritikk, så er de åpne i å kritisere. I Jugoslavia kritiserer man bak ryggen. Men her er mennesker mer åpne på møter, for eksempel. På gruppemøter sier de i fra, viser misnøye."*

Og samtidig har vi skrevet ovenfor at noen av informanter beskriver nordmenn som mennesker som "later å være hyggelig", "våger ikke å si fra".

Det er klart at alle mennesker i en bedrift er forskjellige. Men samtidig påvirker vår erfaring, holdninger, forventninger og kultur på hvordan vi oppfatter andre mennesker og hendelser.

Økt andel av arbeidstakere med flerkulturell bakgrunn kan være en utfordring når det gjelder persepsjon av omgivelser på arbeidsplassen. Persepsjon av andre menneskers ansikter for eksempel er et av de grunnleggende aspekt for å lage vår oppfatning av mennesker.

Nina forteller at hun blir vant til å smile til fremmede mennesker i Norge. I Russland er det ikke vanlig. Man bruker smil bare når man kjenner personen, eller man er glad.

*”Jeg vet ikke om når noen smiler her til meg, om det er ærlig. Om han liker meg, eller den smilen er bare noe formelt tegn.”*

Mens mange forskninger har vist at smil persiperes som positivt tegn på tvers av kulturer, har andre forskninger bevisst at det ikke er nødvendigvis sant (Krys, K., - Melanie Vauclair, C., Capaldi, C.A. et al. J Nonverbal Behav, 2016).

I studien ble det undersøkt det hvordan mennesker oppfatter sammenhengen mellom det å smile og hvor ærlig eller intelligent en oppfattes. Krys (2016) skriver i sin undersøkelse at i land som Japan, India, Iran, Sør-Korea og Russland oppfattes en smilende person som mindre intelligent enn en som ikke smiler. Mens det i Tyskland, Sveits, Kina og Malaysia er motsatt.

Det å smile i Russland handler også – særlig blant eldre – om at de oppfatter det som hoverende. Man smiler fordi man føler seg overlegen og tror at han har det bedre enn andre. Noe som nok er en arv etter kommunisttida da livet for svært mange nærmest var ulevelig.

Og russisk uttrykk *“laughing for no reason is a sign of stupidity”* er kjent og mye diskutert i verden.

Det hvordan vi oppfatter oss og andre er kulturelbestemt, og kan også bekreftes med hvordan Maria sammenligner seg selv og etniske norske ansatte:

*”Vi er helt forskjellige. Også jeg prater mye mer. Og jeg prater høyt. Og at jeg tuller på egen regning. Spøker. Og at jeg vil være venn med alle.” Også legger hun til at mennesker snakker lettere i Jugoslavia.”*

Reidun Aambø (2015) bekrefter at utlendinger synes at nordmenn er kalde og lykkelige. Hun sier at noen av utlendinger tolker nordmenn slik at samtalen deres må ha "mening" dersom nordmenn skal involvere seg i andre. Og nordmenn kan spørre "*Hvorfor skal vi føre en overflatisk samtale med ukjente?*"

Som en del av vårt spørsmål om flerkulturell forståelse, fortalte ansatte med innvandrerbakgrunn om tiltak som ble innført før i skatteetaten. Det kunne være internasjonale lunsjer, hvor ansatte kom med typisk mat. Der fortalte de om sin kultur. Fem av informantene fortalte at tiltaket er positivt.

Michael fortalte at:

*"Det var folk fra Pakistan bakgrunn som holdt sånn åpen kveld hvor de introduserte sin kultur, de som jobbet. Og det var mange som da var der. Og jeg var med. Og det var veldig vellykket."*

Maria fra Jugoslavia fortalte om samme tiltak, og at det var vellykket. Men samtidig fortalte hun at hun ikke hadde vilje å delta i det. Først sa hun at hun ikke ville understreke sin etniske og kulturelle bakgrunn. Men deretter la til at det var kanskje andre grunner: "*Jeg var nyskilt, jeg hadde to små barn. Jeg stresset og sånn."*

Det bekrefter igjen at ansatte opplever hendelser, andre mennesker og omgivelser generelt forskjellig og samsvarer med teori om at humøret og sinnstilstand til den enkelte vil ha en innvirkning på persepsjonen.

Adler (1997) hevder at persepsjon er kulturelt bestemt. Vi lærer å se verden på en spesiell måte, basert på vår kulturelle bakgrunn. Folk oppvokst i en kollektivistisk kultur normalt ser seg selv som deler av en helhet, og folk fra en individualistisk kultur oppfatter seg selv som separate enheter.

Lan fra Korea forteller følgende:

*"For meg jobb er en jobb. Vi gjør en jobb, ikke sant? Ikke det er min personlige jobb, men det er jobb for skatteetaten. Når jeg gjør oppgaver, jeg gjør det for skatteetaten, på vegne av skatteetaten."*



Hennes oppfatning er at noen av arbeidere oppfatter prosjekter og informasjon som personlige, har stor tilknytning til dem.

Korea scorer veldig lavt på individualisme i følge Hofstede (geert-hofstede.com) Det er et kollektivistisk samfunn, der en person føler sin tilhørighet til en gruppe. Lojalitet og ansvar er hoved trekk av en representant fra Korea.

Lan leger til:

*”Den jobben som jeg gjør krever veldig mye det (ekstra tid). Hvis sjefen sier ”du trenger ikke gjøre det”, men jeg vet at det er kjempeviktig å gjøre det. Jeg sitter og jobber i haugen hjemme. Man ser annerledes på de oppgavene man gjør.”*

Det hvordan hun oppfatter hennes oppgaver er påvirket av kulturen hun oppvokst i.

En oppsummering viser at persepsjon av andre mennesker og omgivelse er svært personlig og er blant annet kulturell bestemt.

Enkelte spørsmål har fått like svar, mens i noen av spørsmålene har vi fått ulik mening som kan skyldes på at vi alle persiperer og tolker informasjon forskjellig.

#### **5.2.4 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er ikke bare språk. Måten vi snakker sammen på varierer fra person til person og er påvirket av vår kulturelle bakgrunn. I hvert samfunn finnes det normer for hvordan vi forholder oss til andre mennesker: Hva er riktig, hva er galt, hva gir status, hvordan løses konflikter, og hva forventes av den enkelte. Dette påvirker hvordan vi forstår det andre vil si oss.

Vårt hoved funn kan vi presentere slik:

**Det kan oppstå kommunikasjonsproblemer som skyldes kulturelle forskjeller.**

Det var et interessant tilfelle Camilla fra Cuba fortalte oss:

*”Og så er det noe med tidspunkter. Vi er mer fleksible. Vi er ikke noe sånt firkantete, som vi kaller nordmenn. Den klokka og den klokka, avtale, avtale. I hvert fall i min kultur. Jeg er fra Cuba... Det er en av de grunnene jeg krasjet med sjefen min.”*

Hun fortalte om at hun søkte feriedag, og lederen anbefalte å bruke fleksidag istedenfor og opparbeide tid før den dagen. Camilla sa at det var fin ide og hun ville prøve det. Til slut klarte hun ikke det og måtte søke feriedag istedenfor. Lederen var ikke fornøyd, fordi hun mente at de hadde en avtale. Bare en setningen *"Jeg skal prøve det"* hørtes som avtale for den norske lederen, og hadde ikke noe implikasjon av avtale eller ansvar å gjøre noe for en ansatt fra Cuba.

Disse indirekte beskjeder forvirrer også Nina fra Russland. Hun mener at hun ble vant til å høre *"vil du hjelpe meg?"*, *"vil du gjøre det skjemaet ferdig for meg?"*, mens i hennes kultur høres det merkelig ut. Det er en vag kommunikasjon, og som bygger på at man har et mottakerapparat som kan ta imot det. Det som kjennetegner mønstrene i dette, er en ledelseskultur som verdsetter positive relasjoner, harmoni og *"det gode liv"*. Andre ledelseskulturer er langt mer preget av avstand, selvhevdelse og konkurranseinnstilling.

Lina fra Hviterussland forteller at det er bare ikke for så lenge siden hun fant ut at hun ikke stilte spørsmål riktig. Hun spurte sine kollegaer etter helgen: *"Hva gjorde du i helgen?"* Hun mener at det var alt for direkte, og derfor fikk hun ikke noe svar. Hun begynte å bruke en *"hyggelig"* type av det samme spørsmålet: *"Har du gjort noe hyggelig i helgen?"* og begynte og få svar.

Vårt funn støttes av teoretisk forankring. Der forskninger har identifisert flere problemstillinger som kan føre til misforståelser ved flerkulturell kommunikasjon. Barriere forårsaket av konnotasjon, barriere forårsaket av toneforskjell, forskjell på konflikt toleranse og konflikt håndtering er blant de problemstillingene som etter vår fortolkning er de typiske årsakene til misforståelse.

Det hvordan vi kommuniserer kan være vår personlig trekk, men er også avhengig av kulturen.

Fire informanter beskriver norske ansatte og ledelse som mennesker som *ikke tør å si ifra*.

Maria forteller følgende:

*"Ærligheten er borte. Det er det som gjør at jeg er litt skeptisk i forhold til... er det virkelig bra å ha det helt bra? Bra, bra, bra hele tia?..At alt skal*

*være sånn...Et bra eksempel, men hvor bra egentlig det er? Hvorfor står du der og sier helt annet, men i møtet kan du ikke stå foran leder og si egentlig din mening? Og det ser jeg på som en svakhet.”*

Alisa fortalte også at hun opplevde at ledelse generelt foretrekker å gi ros og aldri ris. Hun opplever det som motiverende, men samtidig mener at alle ansatte er voksne nok til å takle noe ris, også hvis de gjør feil gjentatte ganger. Nordmenns lederstil kan føre til at det oppstår kommunikasjonsproblemer og konflikter i møte med utenlandske ansatte. Denne stilen kan være forvirrende, særlig for ansatte fra land i Øst-Europa, Asia og Africa.

Ledere bør derfor være mer tydelig i måten de kommuniserer på, gjennom å gi klare beskjeder, og understreke og tydeliggjøre frister. Dette dreier seg blant annet om å fokusere på hvordan noe skal oppnås, og ikke bare hva som skal oppnås. Som leder bør man også forsikre seg om at de ansatte faktisk har forstått informasjonen man gir.

Vårt neste funn kan vi presentere slik:

**Stereotypi er et vanlig fenomen og kan føre til kommunikasjonsproblemer.**

Dersom vi hører uttalelser om andre mennesker gjentatt flere ganger, har vi lett for å tro at de er riktige. Det er ikke nødvendig å møte med disse personene for å begynne å generalisere dem. Stereotype oppfatninger blir sjelden endret selv ved et direkte møte med folk fra den karakteriserte gruppen.

Slik minnes Maria:

*”Det har vært noen situasjoner der, for eksempel, noen kollegaer har kommentert noe negativt. Så det var kanskje språket mitt eller kanskje landet mitt. Det var litt sånn at ”alle albanere er mafia”...Og da blir du som regel litt satt ut, og så prøver også å si at jeg er lik som dere.”*

Nina forteller også:

*”Ja, jeg vet ikke om vi kan kalle det for stereotypi...Men jeg får stadig vekk spørsmål om jeg er gift med nordmann. Ja, det var en bølge før 2006, da mange russiske damer kom hit og ble gift med nordmenn. Men jeg kom for å jobbe. Ingen kunne tenke at ei dame fra Russland kommer for å jobbe. Et*

*annet spørsmål jeg for, det er om "vodka – balalaika". Man drikker ikke så mye vodka i Russland som alle tror. Når jeg sier at jeg er fra Russland, begynner man å si merkelig nok "russisk mafia". Eller kalle meg for "Natasha". Disse spørsmålene får jeg ikke fra kollegaer, heldigvis. Men det kan jeg lett få høre fra besøkende."*

Stereotypi handler om å gjøre seg opp en mening om hvordan en person er uten å knytte noe kjennskap til denne personen. Det er nok å vite den personens opprinnelse, se ut fra utseende, tilhørighet til en viss gruppe. Man kan ofte lett kjenne igjen en person av utenlandsk opprinnelse, og man kan da danne seg en oppfatning av denne personen, og danne seg fordommer om hvordan denne personen vil oppføre seg.

Lan som er opprinnelig fra Kina forteller at alle utenlands vurderer hennes nasjonalitet fra utseende. Hun synes det er morsomt å se på reaksjon når hun sier hun er fra Norge. Mens i Norge er de veldig forsiktige til å spørre fordi veldig mange tror at hun er adoptert:

*"Da spør de ikke liksom. Mens det er heller jeg som forteller: jeg er fra Kina, og foreldrene mine er fra Kina, og mannen min er kinesisk. Da merker jeg at de blir overrasket "er du ikke norsk liksom?". Fordi det er ganske mange adopterte barn fra Kina nå."*

Man ser her at den stereotypisering "kinesisk utseende – adoptert barn" fører til at kollegaer ikke tør å spørre private ting som ellers ville bli spurt.

Det å generalisere informasjon vi får er nødvendig for alle mennesker. Også mennesker blir sortert i kategorier. Det forenkler hverdagen. Stereotyper kan skade men kan bli til nytte hvis vi bruker dem riktig. Man vil aldri klare å leve uten stereotypisering med den mengde informasjonen som ikke er sortert. Men man bør utvikle en bevisst holdning til dem ved å analysere dem litt grundigere. For eksempel kan det være viktig å endre stereotyper når man får mer innsikt i den gruppen man kategoriserer.

Stereotyper kan lett bli gjort om til fordommer. "Alle albanere er mafia". "Alle russere drikker vodka". "Alle asiater er arbeidsomme". "Alle nordmenn er kalde". Da bør man være spesiell oppmerksom på å ikke bruke kultur som forklaringsmodell.

En oppsummering viser at kulturelle forskjeller kan føre til kommunikasjons problemer. To av informantene ga eksempler på hvordan deres kulturelle bakgrunn ledet til

misforståelser. Etter vurdering av kommunikasjon med ledelse og ansatte, utrykte fire informanter at nordmenn kan virke som uærlige, forsiktige, og som mennesker som ikke tør å si fra.

Stereotypi er også et vanlig fenomen på arbeidsplassen. Den kan lede til fordommer. Men ingen av informantene foreller om tilfeller der fordommer ledet til diskriminering.

### **5.2.5 Arbeidsmiljø og trivsel**

Vi hadde som mål med våre intervjuer å finne ut og fortolke videre de psykologiske og sosiale forholdene ansatte med innvandrerbakgrunn opplever på arbeidsplassen.

Agervold (1998) kategoriserer de forholdene som påvirker det psykososiale arbeidsmiljø og deler dem inn i tre faktorer; autonomi, integrasjon og samarbeid.

Vårt første funn kan vi presentere slik:

**Kolleger, ledelse og sosiale relasjoner er veldig viktig for ansatte med innvandrer bakgrunn.**

Alle informanter nevnte det sosiale aspektet som det viktigste for dem på arbeidsplassen.

Alle informantene fortalte at de trives veldig godt på arbeidsplassen, men alle nevnte de forskjellige egenskapene hos de kollegaer og ledelse, som de sa var de viktigste for dem.

For Kamila fra Cuba var det viktigste at ble tatt imot:

*”Og så fikk jeg fast plass der. Det var helt utrolig. Det betydde kjempe mye for meg. Det kunne jeg ikke tro på... Så jeg er ikke norsk, men jeg klarer meg veldig godt. Jeg får bare ros av min jobb... Fordi jeg har vært veldig godt mottatt, det kan jeg si. Det var uforglemmelig.”*

For Michael er det et annet aspekt som er viktigst hos arbeidskollegaer og ledelse – mulighet å diskutere med dem: *”de er altså åpen til å komme med synspunkter og sånne ting. Da føler man at man også har støttespiller rundt, ikke sant?”*

For Maria er det mulighet å jobbe med ansatte av samme alderen som henne, fordi hun er *”veldig vennlig og utadvent person”*.

For Lan er det *"flink sjef som ser deg, gir tilbakemeldinger."*

Mennesker tolker sine omgivelser basert på personlige egenskaper og erfaringer, og dette påvirker på individuelle forskjeller som finnes blant alle ansatte og de svarene vi har fått.

Det sosiale aspektet som ansatte nevnte som en av det viktigste samsvarer med Agervold (1998) faktor samarbeid. Han hevder at graden av samarbeid bestemmes av: felles problemløsning og formell organisering; anerkjennelse og respekt; oppbacking og støtte fra andre; nærhet og en sosial kontaktflate av mer uformell karakter; mellommenneskelige relasjoner; konflikter vs. samarbeid mellom enkeltpersoner og grupper.

Vårt neste funn kan vi presentere slik:

**Meningsfulle oppgaver og mestringsfølelse, samt læringsmuligheter og kompetanseutvikling påvirker mest trivsel av ansatte med innvandrerbakgrunn i Skatteetaten.**

Det samsvarer med Agervold (1998) kategori integrasjon som dreier seg om hvordan arbeidssituasjonen henger sammen, og om den er meningsfull for den enkelte. Graden av integrasjon vil være bestemt av tre forhold; interesse, utfordring og engasjement; meningsfullhet og sammenheng mellom arbeid og personlig utvikling, og læringsmuligheter og kompetanseutvikling.

Seks av ti informanter nevnte arbeidsoppgaver som den første faktor hvorfor de trives på jobb.

Michael svarte slik på det spørsmålet:

*"For det første at jeg er komfortabel med arbeidsoppgaver, jeg mestrer arbeidsoppgaver, da trives jeg på jobb. Det er det første. Det andre tror jeg har noe med at kollegaer ...at det er sunt relasjon mellom oss. At vi jobber sammen åpent, utadvendte kollegaer, og at alt ligger til rette. Men mest hvis jeg har kontroll over arbeidsoppgaver og mestrer det, så trives jeg på jobb. Og alt ligger til rette, ikke sant? Når det gjelder datasystemet, alt fungerer greit. Og du får hjelp når du trenger hjelp. Men det viktigste er arbeidsoppgaver."*

Noen har uttalt klart at meningsfulle arbeidsoppgaver er første men ikke alene faktor som påvirker trivsel. Mens andre nevnte flere faktorer og sa at de ikke prioriterer første fremfør de andre.

Alle informantene sier at arbeidsoppgaver må være meningsfulle og spennende. Det måtte være sammenheng mellom det de gjør og det som anses som viktig for samfunnet. Å bidra til løsningen av samfunnsviktige oppgaver synes være viktig får alle informanter.

Noen informanter sa at arbeidsoppgaver måtte være klare, oppnåelig og at man må vite at man har alt til rette for å mestre dem.

Alle informantene sier at det er viktig å ha mulighet for utvikling.

Flertall av informanter sier at det er viktig å ha varierende arbeidsoppgaver. De setter også stor pris på å ha mulighet å bestemme selv hvilke oppgaver de skal prioritere.

Flertall av informanter sier også at det er viktig å få tilbakemelding fra ledelse i forbindelse med jobb som er gjort. Tre av informantene understrekker også at tilbakemeldinger må ikke være nødvendigvis positive. De føler at de kan vokse med konstruktiv kritikk.

En informant sier at det er viktig å ha mulighet å gå ut eller gjøre noe annet i løpet av arbeidsdagen.

De karakteristikkene av jobbinnhold som er nevnt av ansatte som de mest viktigste for trivselen samsvarer perfekt med ”De psykologiske jobbkraav” sett utviklet av Thorsrud og Emery. De undersøkte hva arbeidstakere har behov for, utover basale ting som regulert lønn og arbeidstid, sikkerhet mot skader og mot vilkårlig oppsigelse.

### **5.2.6 Mistrivsel**

Da vi spurte ansatte som ikke er etniske norske om hva som fører til deres mistrivsel på jobb, så fikk vi en rekke ulike svar. Vi har fått igjen bekreftet at synet på arbeidsmiljø er meget individuell og påvirket av hver eneste ansattes oppfatning av virkeligheten.

Vårt hoved funn kan vi presentere slik:

**De to viktigste årsak som fører til mistrivsel på jobb er dårlig forhold med kollegaer og ikke mestring av arbeidsoppgaver.**

Seks av informantene sier at forhold med kollegaer og ledelse påvirker deres oppfatning av arbeidsdagen og fører til mistriivsel når forhold er dårlig.

Hver informant setter inn sin egen mening i hva som ansees som *”dårlig arbeidsforhold med kollegaer og ledelse.”*

Kamilla, for eksempel, innrømmer at hun analyserer arbeidsmiljø veldig mye. For henne er det viktig å bli tatt imot. Av og til opplever hun at hun ikke kan bli ærlig med kollegaer og må tilpasse seg situasjonen. Hun forteller at noen ganger hun *”ikke kan være seg selv”*. At hun er *”så åpen, men det kan være negativt og positivt i å være så åpen.”* Og at hun må *”være forsiktig og gjøre alt korrekt”*. Hun sier også at *”å komme på jobb og jobbe med så mange forl er en utfordring rett og slett”*. Vi forstår det slik fra intervjuet at hun var utsatt for negative kommentarer, baksnakking og sladring uten at vi ble fortalt om konkrete situasjoner.

For Maria er det utfordring å jobbe med kollegaer som er mye eldre en henne. Et interessant tilfelle er en av informantenes fortelling om hva som gjør at hun ikke trives på jobb. Hun nevnte først *”usikkerhet”*, siden Skatteetaten er midt i reorganiseringsprosess. Men etterpå legger hun til at det gjelder ikke henne hvordan hun opplever usikkerhet, men det går an på hvordan de andre opplever usikkerhet. Hun uttrykker de på den måten:

*”Men jeg synes at mest demotiverende er at alle andre på arbeidsplass, at DE viser misnøye. Om flere på arbeidsplassen er misnøye med arbeidsoppgavene, eller miljø, eller andre, da man på en måte er ikke lyst..., orker ikke mer. Så jeg synes at arbeidsmiljø er veldig veldig viktig. Og kollegaene på arbeidsplass er veldig viktig. Og innstillingen DE har er på jobben er veldig viktig. Hvis man er alene positiv, så det går ikke. Da suger de bare ut alt fra meg.”*

Et dårlig psykososialt arbeidsmiljø som fastholdes over tid, kan det medføre negative arbeidsrelaterte følelser, stressymptomer, psykosomatiske symptomer og eventuelt sykdom.

Arbeidsrelatert stress kan også oppstå som følge av en usunn sosial kontekst, for eksempel i situasjoner med manglende støtte fra ledelsen eller kolleger, dårlige mellommenneskelige forhold, mobbing eller trusler.



Arbeidsmiljøloven stiller flere krav til det psykososiale arbeidsmiljøet. Et viktig krav er at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden.

Arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre.

Våre informanter ble ikke spurt direkte om de er blitt utsatt for forulemping eller trakassering på arbeidet på grunn av sin utenlandske bakgrunn.

Plaging eller ubehagelig erting fra kollegaer rapporteres av to av informantene. Den ene gjelder den situasjon da kollegaen nevnte fordomsfullt alle albanere for mafia. Den andre gjelder forbudt å bruke morsmål med kollegaer av samme nasjonalitet på arbeidsplassen.

En informant forteller om situasjonen som skjedde noen år siden. Da fikk deres kollega stilling som sjefen i samme avdeling og hennes oppførsel endret seg. Denne situasjonen førte til stress hos henne og hennes kollegaer og påvirket helse negativt.

*“ Hun hadde ikke noe tillit til oss. Selv om hun var vår kollega og jobbet med oss. Og var i veldig godt forhold med oss tidligere. Og så snart hun ble leder, så ble hun annerledes. Hun begynte føle seg mektig...Hun var veldig selvsentrert. Hun hadde ikke gode faglige kunnskaper. Og hun bare pratet om seg selv...Hun var ikke interessert i å lytte. Hun bare snakket. Og hun ble veldig negativ. Hun ble mistenkelig. Hun spionerte på oss. Og så gjorde mange rare ting. Så de fleste sykemeldte seg da i den perioden. Og sluttet etter hvert. Og en dame til og med pensjonerte seg to år for tidlig. Hun klarte ikke presset fra henne....Så jeg ble syk. I tre og halvt år gikk jeg med muskulære smerter. Så mye stress hun skapte for meg.”*

Da ble den informanten utsatt for trakassering. Men så vidt vi forstår fra intervjuet gjaldt det alle kollegaer og ikke hadde noe med etnisitet å gjøre.

Graversgård (1998) hevder at innvandrere og etniske minoriteter har problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet, at det foregår diskriminering, der arbeidsgiverne direkte sorterer ut folk med fremmede navn og mørk hudfarge. I følge Graversgård er en vei ut av fremmedfrykt og rasistiske strømninger i samfunnet å ansette arbeidstakere med innvandrer bakgrunn i offentlig sektor. Da kan arbeidsplassene avspeile sammensetningen av samfunnet.

Vi startet våre intervju med spørsmål om hvordan informantene kom inn på arbeidsmarkedet.

Vårt neste funn kan vi presentere slik:

**Seks av ni informantene mente at det ikke var vanskelig å komme inn på arbeidsmarkedet. Tre informanter hadde vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet. Vi har ikke fått noe bekreftelse at de informantene ble” sortet ut” på grunn av fremmed navn eller nasjonalitet.**

Det at seks informanter ikke hadde problemer med å skaffe seg jobb i Norge kan forklares med at de kom til Norge i tidlig alderen og fulførte utdanningen i landet. Den ene informanten som ikke har fått jobb med en gang forteller at hun ikke hadde språkkunnskaper da. Så snart hun lærte norsk og tok studie i Norge, fikk hun hennes første jobb.

Den andre informanten som hadde problemer med ansettelse forteller at hun ikke er sikker hvorfor hun ikke hadde fått jobb og sier at ”*det er veldig lett å skyldre på et fremmed navn*”. Hun hadde også fått anbefaling fra en saksbehandler på NAV om å endre navn. Allikevel fikk hun jobb i Skatteetaten uten å bruke det rådet.

Den tredje informanten var stort sett hjemme med barnet, og etter skilsmisse var tvungen å lære språket og begynne å jobbe. Etter flere kurs på NAV fikk hun stillingen i Skatteetaten.

Seks av informantene forteller at den følelsen å ikke mestre arbeidsoppgavene sine fører til mistriivsel.

Lan svarer følgende på det spørsmålet om hva som gjør at hun ikke trives på jobb:

*”At man får ikke tiden strekke. At du plutselig får mange oppgaver samtidig da, og så må man prioritere. Alt haster, liksom. Da er det tungt å gjøre ting. Hvis alt brenner, og nærmer seg frist.”*

To av informantene presiserer at det å ha store mengde av oppgaver men ikke ha nødvendige resurser å løse dem, fører til mistriivsel og muligens stress når man har det over lang tid. Den ene av dem forteller at ”litt stress å ha, det er jo fint. Det er jo bare bra det....Jeg føler at det går fint, at jeg klarer å prioritere”. Den andre forteller også at det viktigste er å ha klare arbeidsoppgaver som du vet hvordan du skal løse. Og å få faglig støtte fra lederen i tilfelle.

Det samsvarer med Karasek og Theorell (1990) krav-kontroll-støtte modellen, som går på at høye krav og lav grad av egenkontroll over egen arbeidssituasjon gir negative arbeidsmiljø og helseresultater.

Når det gjelder arbeidsmiljøet, har forskning vist at utilfredse arbeidstakere har større tilbøyelighet til å yte mindre, i forhold til mer tilfredse arbeidstakere (Poulin, 1994). Ved å kartlegge arbeidsmiljøet kan man øke fokus på de negative reaksjonene, som for eksempel stress.

### 5.2.7 Motivasjon

Gjennom ulike spørsmål om motivasjon, trivsel og mistrivsel har vi sett på ulike motivasjonsfaktorer hos ansatte med minoritetsbakgrunn. Resultatene indikerer om det er forskjell på hva som motiverer ansatte med minoritetsbakgrunn og andre medarbeidere, og om det er samme motivasjonsfaktorer for alle. Det også viser oss forskjeller og likheter på deres motivasjon.

Det interessante er at det ser ut som om det er gjort lite forskning på dette forskningsområdet tidligere. Hva angår motivasjon, så er det mye litteratur, artikler, forskning og kurs om hvordan dette skal ivaretas ovenfor ansatte. Mens det derimot er lite eller ingenting om hva som motiverer innvandrere i en offentlig bedrift. Derfor er det ekstra utfordrende å finne ut om motiverende tiltak fungerer for alle i Skatteetaten. Vi skal gå over til det mest interessante, nemlig å se om vårt funn kan sammenlignes, eller vil skille seg ut fra det vi har sett angående litteratur og tidligere forskning omkring motivasjon. Dette er som tidligere nevnt noe det fantes veldig lite av, men det som er vil bli tatt med.

Som det er vist fra tabellen er det egentlig både likheter og forskjeller i svarene. Alle informantene mener at de er motivert av kollegaer og ledelse, men at det er også spennende og meningsfulle oppgaver og utviklingsmuligheter som motiverer dem. Vi vet at man skiller vanligvis mellom to motivasjonssystemer; henholdsvis ytre og indre motivasjon. I ytre motivasjon ligger mer tradisjonelle former for belønninger som bonuser, frynsegoder eller andre former for innsatsavhengig belønning. Med indre motivasjon menes motivasjon som ligger i selve arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Den har sitt utgangspunkt i de grunnleggende behovene for mestringsfølelse.

Vårt første funn kan vi presentere slik:

**Både indre og ytre motivasjon er karakteristisk for motivasjon av ansatte med innvandrerbakgrunn.**

I jobbkarakteristika modellen (Steers og Porter, 1991) snakker man at nøkkelen til ansattes motivasjon finnes i egenskaper og forhold ved selve jobben og jobbsituasjonen. Disse teoriene har som utgangspunkt at det er mulig å tilrettelegge for økt motivasjon via jobbdesign, og at man på denne måten kan fjerne demotiverende faktorer fra arbeidet, og legge til motiverende faktorer. Den jobbkarakteristikamodellen tilsier at de opplevelse av meningsfylt arbeid, ansvarsfølelse og kunnskap om resultater av arbeidet påvirker ulike personlige og arbeidsrelaterte utfall, nemlig ansattes indre motivasjon, vekst, tilfredshet, og arbeidseffektivitet. Jo høyere opplevd meningen med arbeid, opplevd ansvar for resultatene av arbeidet, og kunnskap om de faktiske resultatene av arbeidsaktiviteter, desto mer positive personlige og arbeids utfall vil være. Når ansatte utfører oppgavene som inneholder høye nivåer av de fem kjernejobbegenskaper som teorien skiller, vil ansatte føle seg sterkt motivert, være svært fornøyd med jobbene sine, og prestere best mulig. Ser vi på denne teorien opp mot informantenes svar, er det helt klart at teorien samsvarer med de resultatene vi har fått.

Vårt neste funn kan vi presentere slik:

**Spennende arbeidsoppgaver som man mestrer er viktigst kilde for indre motivasjon hos ansatte med minoritetsbakgrunn.**

Michael forteller, at når han har spennende arbeidsoppgaver som han har kunnskap og utstyr til å utføre, så er ”*motivasjon på toppen.*”

Ifølge selvbestemmelsesteorien om motivasjon til Deci & Ryan (1985) er viktige forhold for å oppnå indre motivasjon at man som arbeidstager opplever tilhørighet til arbeidsplassen, en slags “vi-følelse”. I tillegg legges det vekt på at arbeidsdagen er preget av autonomi (selvstendighet). Det er også en sentral faktor at man får lov til kjenne seg kompetent på jobben.

Kognitive motivasjonsteorier tar opp motivasjon i forhold til hvordan refleksjon omkring verdier knyttet til mål og subjektive forventninger knyttet til resultater kan forklare forskjeller i motivasjon hos arbeidstakere. Der forventningsteorien forklarer motivasjon og vilje med en persons ønske om å oppnå noe ved nedlagt innsats. Kunnskap om mulighet og belønning påvirker innsatsen som blir lagt ned i det arbeidet som skal utføres. Ordet belønning brukes her både om ytre belønninger som lønn og materielle verdier men også om tilfredsstillende av behov for aktelse og status.

Forventningene av måloppnåelse henger også sammen med hva informantene nevnte av motivasjonsfaktorer som var med på å motivere dem i deres jobber. Interessant nok, tilbakemeldinger (både positive og negative) er nevnt som nødvendige for motivasjonen.

Mia forteller følgende:

*”Sjefen må ikke alltid gi ros, men at det kommer tilbakemeldinger på det du gjør. Om det du skriver er bra, for eksempel. Eller ting som han enig, uenig, ta en diskusjon og sånn. At man for tilbakemelding, og ikke bare si at det er greit. Det er litt lite konstruktivt føler jeg. At man ikke klarer å vokse på det.”*

Vårt neste funn kan vi presentere slik:

### **Ytre belønninger som tilfredsstillelse av behov for aktelse og tilbakemeldinger fra kollegaer og ledelse kommer foran belønningen i form av penger.**

På vårt spørsmål om hva som er det viktigste på jobben, hva som motiverer dem, ingen av ansatte nevnte lønn blant første 3-4 faktorer. Det var bare 2 av alle informanter som snakket om det.

Den ene av de to informantene sier:

*”Lønna blir aldri nok, ikke sant. Jeg vil gjerne ha litt mer. Alle som jobber vil ha litt mer, ikke sant? Om jeg er fornøyd med lønna jeg har per i dag? Ja. Om jeg vil ha litt mer? Ja. Så...Begge deler.”*  
(Michael)

Den andre informanten forteller, at hun må jobbe mye blant annet hjemme, fordi det hun gjør er *”kjempeviktig”*. Og hennes arbeidserfaring og overtidsarbeid ikke påvirker lønna hennes. Det er noe som i følge forventningsteorien kan svekke motivasjonen. Når vi analyserer intervjuene, kommer sosiale motivasjonsteorier dårlig ut. Det kan sannsynligvis skyldes på at alle informantene er ansatt i Skatteetaten, som er en offentlig bedrift, og som har en transparent belønningsstruktur.

Ser vi på vår informantens svar i sammenheng med TURPAS – modell (Holdt Christensen og Foss, 2011) er alle motivasjonsfaktorer som er tilstede i jobb prestasjon. Det å kunne se at man faktisk bidrar, har et meningsfylt arbeid som man har kontroll

over, får tilbakemeldinger og realiserer og utvikler seg er det viktigste for alle informanter.

Slik vi ser fra resultatene, står de sentrale motivasjonsteoriene ikke i noe konkurranseforhold til hverandre. Man kan i hovedsak benytte en av forklaringsmodellene på en gitt type adferd der det kan være naturlig og nyttig å bruke det, og samtidig bruke en eller flere av de andre for å utfylle et komplisert og sammensatt bilde.

En oppsummering viser at motivasjon i arbeidslivet er nært knyttet til den enkeltes mål, verdier, livssituasjon, erfaringer m.m. I og med at det er forskjell på mennesker, motiveres de ikke av det samme. Men som vi både har sett i teorien og hørt fra respondentene vi intervjuet, er det mange grunnleggende motivasjonsfaktorer som er felles for mennesker generelt. Som informantene selv sier, er det ulike faktorer som påvirker og har innflytelse på når de føler størst behov for å bli motivert. I vårt samfunn gir gode prestasjoner både anerkjennelse og respekt, og mange ansatte får mye av dette gjennom mestring av arbeidsoppgaver de har. Selvrealisering og selvutvikling er også en viktig motivasjonsfaktor, og mange ansatte får utviklet seg selv gjennom de forskjellige oppgavene de utfører i Skatteetaten.

### **5.2.8 Ledelse**

Tema ledelse var blant de mest interessante temaene da vi begynte å intervju våre respondenter. Som innvandrere la vi merke til hvor forskjellig utøves ledelse i Norge og i våre hjemland.

Våre observasjonen ble bekreftet under intervjuene og dermed kan vi presentere vårt funn slik:

**Alle ansatte ble enige i at i Skatteetaten er det stor og god samarbeid mellom lederen og ansatte.**

Michael forteller hvilken rolle ledere spiller for han:

*”Leder spiller veldig viktig rolle, fordi hvis man kan ha diskusjon med leder underveis, så det hjelper veldig mye, ikke sant? At man kan fritt gå til leder og si: ”Ok, nå har jeg fått den oppgave, men jeg tror kanskje jeg trenger litt hjelp, kanskje tungt, kanskje...ikke sant? Leder er også behjelpelig, så er*

*åpent, behjelpelig til å hjelpe. Det er veldig...veldig viktig. At du har veldig god kjemi, du og leder, ikke sant? Så det er veldig viktig.”*

Han sammenligner med Togo og legger til:

*”I Togo så det ikke... det er veldig vanskelig forhold mellom leder og de som er under leder. Fordi her, du kan snakke med leder, ikke sant? Vi spiller fotball sammen, vi trener sammen. Så det er helt...Vi klarer og sitte og drikke kaffe sammen, mens i Togo er kultur veldig forskjellig, ikke sant? Leder er jo der....Så det er jo to forskjellige verden som ikke møtes. Her er det slik at du kan snakke med lederen, spille fotball med dem, spise lunsj med dem og sånt. Men der nede er leder på den ene siden, og ansatte på den andre siden. Så det er to forskjellige....Så det kan ikke sammenliknes. ”*

Alle informantene nevner forskjellige trekk hos ledelse i Norge. De sier at lederen er imøtekommende, lett å snakke med, tar mennesker på alvor og motiverer ansatte.

Etter å ha transkribert intervjuene og vurdert alle trekk, kan vi presentere vårt neste funn som beskriver en typisk leder i Skatteetaten:

**En imøtekommende og vennlig person, som er tilgjengelig for sine medarbeidere, som er dyktig og positiv, og som kan snakke med sine ansatte både om fag og personlige ting.**

Selv om alle informantene jobber i ulike avdelinger, beskriver de en leder ganske likt. Informantenes beskrivelse av ledelse i Skatteetaten stemmer overens med verdiene av norsk ledelse vi var gjennom i kapittel 2.6: flate hierarkier, stor lønnsammenpressing og få frynsegoder; motstand mot å flagge egen ledermakt, og tendens til overtalelse framfor dominans; beslutnings- og endringsprosesser vektlegger konsensus, deltakelse og inkludering.

I intervjuene gis det uttrykk for at en slik relasjonell og involverende lederform – av flere også omtalt som *nordisk ledelse* – er en måte å lede på som ansatte mener representerer arbeidsrelaterte fordeler. I teorikapittelet ble det synliggjort at forskning også har funnet belegg for en slik påstand. En del av forklaringen bak dette, ser ut til å handle om at denne ledelsesstilen også gir effekter knyttet til forhold som kunnskapsdeling, trivsel og andre miljømessige faktorer.

Men samtidig skaper arbeidsinnvandring situasjoner der ansatte med annen kultur- og erfaringsbakgrunn kolliderer med den norske modellens forventninger om initiativ og

medvirkning. Det tillitsbaserte forholdet som ligger i Skatteetaten kombinert med den relativt flate organisasjonsstrukturen som vi har i Norge, gir et viktig fortrinn i arbeidsprosess. Samtidig viser resultatene at krav og forventninger om selvstendighet og involvering blir trukket for langt, skaper det utrygghet og en viss motstand.

Noen av informanter sier, at de er vant til en mer hierarkisk struktur, og de ser det nødvendig å informere lederen om arbeid de gjør ganske ofte. Noen uttrykker misnøye, at lederen ikke vil gi negative tilbakemeldinger til den som ikke utfører jobber 100% eller gjør feil. Vi har også fått inntrykk at de fleste informantene ville ønske mer tilbakemeldinger fra ledelse, både positive respons og konstruktiv kritikk slik at de kunne forbedre seg.

Lan forteller at hun setter stor pris på å ha frihet på jobb å bestemme hvordan saker skal prioriteres, men samtidig at hun trenger en tilgjengelig leder som gir tilbakemeldinger:

*”Jeg føler at jeg trenger...ikke tilbakemelding hele tida, men sånt på faglige ting da. At man tar faglig diskusjon og får tilbakemelding på det man driver med. Og så for så vidt sjef som stoler..At du får en sak, dette håndterer du, man får frihet til å gjøre prioriteringer selv da. For eksempel, i dag ville jeg jobbe med denne saken, i dag ville jeg jobbe med den andre saken. Så lenge jeg leverer til fristen , så det er opp til meg hvordan jeg vil disponere tida mi da. Det synes jeg er veldig fordel at det er en sjef som gir deg den friheten til å gjøre en del ting selv. At man stoler på deg. Ikke at man spør hele tida hvordan det går, ikke så tett på, selv om noen andre trenger kanskje sjefen veldig tett. Men jeg....Det er greit at jeg vet at han er der når du trenger det, hvis jeg lurar på noe, ønsker å diskutere, så kan jeg ha faglig diskusjon eller meningsutveksling da.”*

Det å finne balansen mellom å vise tillit, gi frihet, men samtidig å stå nær og gi tilbakemeldinger synes å være en av de største utfordringer for norsk ledelse ved utøvelse sin lederrolle for ansatte med minoritets bakgrunn.

Kollisjoner mellom ulike arbeidslivskulturer framtrer også på andre måter. Et spørsmål om likestillingen synes å være mye diskutert og ikke drar så mye oppmerksom nå når de fleste i samfunnet har bare ET synspunkt om det. Allikevel bærer ansatte med innvandrerbakgrunn preg fra andre kulturer og dermed kan ha ulike synspunkter om det. Nikolai, for eksempel, har også erfaring fra industri. Der mener han en kvinnelig leder ikke ville passe. Der er det kun mannlige ansatte som trenger en mannlig leder. I Skatteetaten finnes både kvinnelige og mannlige ledere, som han mener er greit.



Samtidig mener han at det er negativt når *”kvinnelig leder oppfører seg som en man samt bruker kvinnelig manipulasjon.”*

Vi har så langt i dette kapittelet presentert og drøftet ulike funn om ledelse som vi har fått i det empiriske materialet vi transkribert og analysert som følge av mitt utvalg informanter. Hadde vi snakket med andre ansatte – fra andre land i den samme virksomheten, ville svarene trolig sett annerledes ut.

Vi har i dette kapittelet presentert informantenes beskrivelse av den norske lederen. Gjennom intervjuene skapes det et inntrykk av at den norske ledelsestilen skiller ut positivt fra ledelsestiler fra informantenes hjemland. Selv om det kan oppstå kommunikasjonsproblemer og utfordringer i å få nok tilbakemeldinger, er alle informantene enig i at lederen er en av de viktigste personer på jobb som hører, støtter og motiverer.

## **6. Konklusjon og avslutning**

### **6.1 Konklusjon**

Til nå har vi presentert og drøftet våre funn. I dette siste kapittelet vil vi gjøre rede for hvorvidt problemstillingen er besvart og komme med noen forslag til videre forskning. Deretter vil vi gjennom noen avsluttende betraktninger også si noe om implikasjon til ledelse.

Hovedproblemstillingen i denne oppgaven har vært:

**” Hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø?”**

Dette har ledet ut i følgende tre forskningsspørsmål, og vi vil ta dem for oss en etter en.

#### **Forskingsspørsmål 1:**

Hva er kultur og etnisitet og hvorfor kan virkeligheten oppleves ulikt?

I litteraturstudie ble det vist at kulturen sier noe om hvem man er, hvor man kommer fra, og hva man tror på. Man blir født inn i et miljø som påvirker hvilke holdninger man får med seg i oppveksten. Når man flytter til et nytt land og får seg jobb, kan man møte et nytt miljø som påvirker ham videre. Kultur læres fra tidlig barndom og påvirker

senere atferd. Det er tydelig at mennesker fra ulike land, bærere av sin kultur skal ha kulturelle forskjeller. Kulturforskjeller eksisterer fordi man ha annen kunnskap og erfaringsgrunnlag. Hofstedes teori om kultur som kollektivprogrammering sier at på gruppenivået finnes det trekk som er felles for en gruppe av mennesker og ulike for ulike grupper. Her inngår det språk, distanse fra andre som er komfortabel til oss, hvordan vi spiser, elsker og så videre.

Våre informanter bekrefter at det finnes kulturelle forskjeller mellom etniske nordmenn og utlendinger. Noen av informantene snakket om mat som er så ulik norsk mat, om musikk og tradisjoner. Men kulturelle forskjeller dreier seg ikke bare om små ting. Når vi ser på utvalget, ser vi at informantene har bodd i Norge i mange år. Noen av dem har gått her på skolen og har norsk statsborgerskap. Det kan tenkes at de informantene er så norske som alle andre etniske nordmenn. Men etnisitet fungerer ikke slik. Etnisitet er både et kollektivt relasjonelt fenomen og et individuelt identitetsfenomen. Selv om våre informanter behersker flere koder for kulturell tilhørighet til Norge, og er godt integrert i samfunnet, føler de sterk tilhørighet til sin etniske gruppe, noe som vi synes er veldig interessant.

Etnisk identitet kan komme til uttrykk blant annet i språk, klær, skikker og tradisjoner. Et annet spennende funn er at alle de gifte informantene er gift med representanter av sine etniske grupper og snakker morsmål hjemme. De mener at det er enklere å bo med en person som de føler felleskap med. Og det er nemlig kulturforskjellene som vedlikeholder en etnisk gruppe.

Det finnes ikke to nasjonale grupper som ser på verden på samme måte. Den måten man velger, organiserer og evaluerer omgivelse, det vil si persiperer virkeligheten er blant annet kulturelt bestemt. Vi har sett gjennom intervjuene at en å samme spørsmål kunne oppleves ulikt. For eksempel, spørsmål om tiltak rettet mot ansatte med innvandrerbakgrunn har blitt mottatt positivt av de fleste informantene, mens noen sa at de ikke ville skilles ut å understreke at de er innvandrere. I tillegg vil humøret til den enkelte ha en innvirkning på persepsjonen. Den ene informanten ville ikke delta i internasjonal lunsj på jobb på grunn av familiesituasjonen.

Våre ti informanter var fra ni ulike land. Det kan tenkes at de ikke har noe tilfelles foruten arbeidsgiver. Derfor synes vi at det at etniske minoriteter kan føle felleskap på tvers av land er veldig interessant og spennende funn.

## **Forskningsspørsmål 2: Hva kjennetegner flerkulturell kommunikasjon?**

Teorien sier at dersom vi ikke deler de samme kulturelle koder, kan overføring av informasjon, ideer, holdninger og følelser tolkes feil. Forskjellen i kultur gjør at kommunikasjonen blir vanskeliggjort. Og det er nettopp kommunikasjon som skaper felleskap og som oppleves som den viktigste delen av arbeidsdagen. Vi alle snakker norsk i Norge, det er vårt arbeidsspråk. Men det betyr ikke at vi formidler og får budskap som det er. Vi får og fortolker virkeligheten gjennom prisme av vår persepsjon, som er blant annet kulturelt bestemt. Det mengde informasjon vi persiperer bør kategoriseres, og da kan det tenkes at det er naturlig å kategorisere mennesker også. Slik kategorisering av individer fører til stereotypi, og som ofte har negativ konnotasjon.

Våre informanter ble enige i at stereotypi er et vanlig fenomen og kan føre til kommunikasjonsproblemer og misnøye. Den back-upen hver enkelt informant hadde gjorde det mulig for ham å sammenligne to forskjellige kulturer: i Norge og i sitt hjemland. De fleste ble enige i at i Norge foretrekker man å bli hyggelig og ikke konfrontere, noe som Hofstede mener er typisk for skandinavisk kultur.

Ansatte med innvandrerbakgrunn mener at det finnes enorm forskjell mellom ledelse i Norge og i hjemlandene. De oppfatter ledelse i Norge som tilgjengelig, med flat struktur. Mange av informantene snakket om individualisme på arbeidsplassen.

## **Forskningsspørsmål 3: Hva menes med arbeidsmiljø og hva er dens viktige faktorer?**

Vi har belyst i teorien det psykososiale og organisatoriske arbeidsmiljø, det vil si sosiale, mellommenneskelige og organisatoriske forhold som påvirker arbeidsevne, helse og velferd. Organisatoriske forhold omhandler hvordan dine arbeidsoppgaver er organisert.

Teorien sier at det psykososiale arbeidsmiljøet påvirkes av opplevelse av trivsel, samhold, ledelse, kommunikasjon, stress, konflikter, mobbing og trusler om vold, mens det organisatoriske arbeidsmiljøet handler om: hvordan arbeidet er tilrettelagt og organisert, grad av medvirkning og mulighet til å påvirke arbeidet, grad av frihet i jobben, ensformig eller variert arbeid og arbeidstid.

Vi har også tatt inn og belyste teorier om motivasjon som en viktig faktor for arbeidsevne.

Vi spurte våre informanten om de opplevd diskriminering ved jobbsøking. Tre informanter hadde vanskeligheter med å komme inn på arbeidsmarkedet, mens vi ikke har fått noe bekreftelse at de informantene ble ”sortert ut” på grunn av fremmed navn eller nasjonalitet.

I selve arbeidsmiljøet er kollegaer, ledelse og sosiale relasjoner er veldig viktig for ansatte med innvandrers bakgrunn. Temaer trivsel og mistriivsel ble mye diskutert og empirien viser at meningsfulle oppgaver og mestringsfølelse, samt læringsmuligheter og kompetanseutvikling påvirker mest trivsel av ansatte med innvandrerbakgrunn i Skatteetaten. Mens de to viktigste årsaker som fører til mistriivsel på jobb er dårlig forhold med kollegaer og ikke mestring av arbeidsoppgaver.

Empirien støttes fullt ut teoretisk forankring. Både indre og ytre motivasjon er karakteristisk for motivasjon av ansatte med innvandrerbakgrunn. Spennende arbeidsoppgaver som man mestrer er viktigste kilde for indre motivasjon hos ansatte med minoritetsbakgrunn.

Ytre belønninger som tilfredsstillende av behov for aktelse og tilbakemeldinger fra kollegaer og ledelse kommer foran belønningen i form av penger. Lønn ble nevnt som viktig faktor bare av to ansatte, men de påpekte andre faktorer, nemlig arbeidsoppgaver og forhold med kollegaer er mye viktigere enn lønn. Dette synes vi er veldig interessant funn.

Ledelse som en viktig faktor for opplevelse av arbeidsmiljø ble nevnt av alle informantene. De ble enige i at i Skatteetaten er det et godt samarbeid mellom lederen og ansatte. Allikevel noen nevnte at ledelse bør tørre å si ifra og å gi mer tilbakemelding.

Vårt mål med denne oppgaven har vært å svare på følgende problemstilling:

” Hvordan etnisk og kulturell bakgrunn påvirker oppfatning av arbeidsmiljø?”

Gjennom dette studiet har vi sett at etnisk og kulturell bakgrunn påvirker i stor grad opplevelse av arbeidsmiljø. Ansatte med innvandrerbakgrunn har den kulturelle bagasjen som gjør det mulig å sammenligne to kulturer. De kulturelle forskjellene som

alle nevnte synes å virke mest positivt på etniske minoriteter. Spesielt forhold med ledelse ble nevnt som motiverende. Samtidig synes flertall av informantene at ledelse kan være noe utydelig og ikke flink til å gi konstruktive tilbakemeldinger. Samhold kan også påvirkes av kulturelle forskjeller. Stereotypi og generalisering synes å virke begge veier og gjør det mulig å utvikle ”vi” og ”de” tankegang.

## 6.2 Avsluttende betraktninger og implikasjoner for ledelse

*”Det er mennesker som møtes, ikke kulturer”*

sier Thomas Hylland Eriksen. Vi er ti dels enig i det han sier. Allikevel har vi sett på våre gifte informanter som valgte sine partnere fra hver sin etniske gruppe. Hvor stolt mange av informantene var da de snakket om tilhørighet til sin kultur.

Vi har hørt hvor enkelt for informantene var å sammenligne norsk ledelse og ledelse i sitt opprinnelsesland. Det kan synes at det er for tidlig å bagatellisere betydning av kultur og begynne å bli kulturelt blinde.

Som ble nevnt ovenfor, gjorde den kulturelle bakgrunnen det mulig for informantene å sammenligne ledelsesstiler. Den norske ledelsesstilen skiller seg ut ved sammenligning med ledelse i våre informanters hjemland. Den bygger på en del verdier som kjennetegner det meste av den skandinaviske kulturen. I studiene her ble det påpekt noen ulemper, men også fordeler, som har stor betydning for opplevelse av arbeidsmiljø.

Vi har spurt våre informanter om de mener ansatte med ikke norsk bakgrunn påvirker arbeidsmiljø. Flertall svarte at det å ansette etniske minoriteter er viktig for å ”utvide norske horisonter” og ”lære av hverandre”.

Å bli en leder i den flerkulturelle bedriften er en stor utfordring. Man bør ikke late som om kulturelle forskjeller eksisterer ikke, men samtidig bør man ikke generalisere og se bort i fra de individuelle forskjellene. Det å kjenne til de ulike teoriene om kultur kan være til hjelp, men må brukes med skjønn slik at en ikke danner seg stereotypiske bilder av andre kulturer.

Etter fortolkninger av intervjuer synes vi at tilstrekkelig, men ikke overdrevet fokus på ulikhet, inkluderende arbeidsmiljø, sterk bedriftskultur som aksepterer, setter pris på og utnytter mangfold, tillit og likeverd som kjerneverdier er et nødvendig sett for en bedrift som vil lykkes i et mangfoldig samfunn.

## LITTERATURLISTE

- Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organizational Behavior*. South-Western College Publishing
- Agervold, M. (1998). *Det psykososiale arbeidsmiljø*. Århus: Aarhus Universitetsforlag
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. Free Press. New York
- Barth, F. (1969). *Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Difference*, Johansen & Nielsen Boktrykkeriet, Oslo
- Brochs – Haukedal, William (2013), *Arbeids - og leder- psykologi*. 8. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Byrkjeflot, H. (2002), *Ledelse på norsk: motstridende tradisjoner og idealer? I: Skogstad, A. og Einarsen, S. (red). Ledelse på godt og vondt – Effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 41-61
- Bøhn, H. & M. Dypedahl: *Veien til interkulturell kompetanse*, 2009. Bergen: Fagbokforlaget
- Christensen, P.H. (2007). *Motivation i videnarbejde*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Perspectives in social psychology*. New York
- Den Nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og, h., & Kalleberg, R. (2006). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. [Oslo]: Forskningsetiske komiteer.
- Einarsen, S. og Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider*. Bergen:Fagbokforlaget.
- Eriksen Hylland, Thomas (2010). *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Eriksen, T. H. og T. A. Sajjad (2003). *Kulturforskjeller i praksis: perspektiver på det flerkulturelle Norge*. Oslo, Gyldendal akademisk.1. utg. Oslo : Ad notam Gyldendal, 1994. 2. utg. 2000 Opplagshistorikk: 3. utg., 2. oppl. 2004
- Fivelsdal, E., Bakken, J.F. og Nordhaug, O. (2004) *Organisasjon og ledelse. Struktur, prosesser, læring og kultur*. 4 utgave. Oslo: J. W. cappelens forlag
- Haukedal, W. (2005). *Arbeids- og lederpsykologi (7. utg.)*. Cappelen Akademiske Forlag. Oslo.
- Haukedal, W. (2007) i Einarsen, S. og A. Skogstad (red.). *Det gode arbeidsmiljø – krav og utfordringer*. Fagbokforlaget. Bergen
- Hjulstad,R.(1989). *Organisasjonsteori*, NKS-forlaget
- Håkonsen, K. M. (2003). *Innføring i psykologi*. Gyldendal Akademisk

- Ilin E.P. (2002). *Motivasjon og motiver*. SPB: Piter
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jeans, R., og L. Murphy (2009). "Investigating Academic's motivation to pursue research activity." *Newport CELT Journal* 2:17-28.
- Johannessen A. og Tufte P.A. (2004) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt
- Johannessen, A, Kristoffersen, L og Tufte, PA (2008). *Forskningsmetode for økonomiske og administrative fag*, Abstrakt forlag 2. utgave
- Journal of Nonverbal Behavior Be Careful Where You Smile: Culture Shapes Judgments of Intelligence and Honesty of Smiling Individuals, June 2016, Volume 40, Issue 2, s. 101–116
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kaufmann G. og Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Kraft H.C. (1978) *Worldview in intercultural communication: identities in a global community*. Publisher: Sage
- Maslow A.H. *Theory of Human Motivation*. – SPb. Eurasia, 1999 (1954).
- Maslow, A. H. (1967). *A theory of metamotivation: The biological rooting of the value life*. *Journal of humanistic psychology*. London: SAGE Periodicals Press.
- Mehmetoglu, M (2004) *Kvalitativ metode for merkantile fag*, Bergen, Fagbokforlaget
- Postholm, M. B. (2010) *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2. utg. utg. Oslo, Universitetsforl.
- Poulin, J. E. (1994). *Job task and organizational predictors of social – worker jobsatisfaction change – a panel study*. *Administration in Social Work*, Vol. 18, Nr. 1, s. 21-38.
- Andersen Lars (2002) *Underorganisering. Bedriftsutvikling og ansattes arbeidsvilkår*. Gyldendal Akademisk
- Schultz D. and Schultz S. (2003). *Psychology and Work* (8th ed). Saint-Petersburg (and others): Piter print

Skogstad, A. (2003a). Psykososiale faktorer i arbeidet - kjennetegn ved så vel arbeidsbetingelser som enkeltindivid. I: Moen, B. E. (red.) Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket, s. 73-96. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.

Skogstad, A. (2003b). Arbeidsmiljøundersøkelser og lokalt utviklingsarbeid. I: Moen, B. E. (red.) Arbeidsmiljøfaktorer som påvirker hele mennesket, s. 283-300. Oslo: Arbeidsmiljøforlaget.

Steers, R.M og L.W. Porter (1991). Motivation and work behavior. (5th ed.) McGraw-Hill. New York.

Thagaard, T. (2009). Systematikk og innlevelse. (Utg. 3). Bergen: Fagbokforlaget.

Yin, Robert K. (2009). Case study research, Design and methods,. Thousand Oaks, California. Sage Publications, Inc.

#### INTERNETTKILDER:

H. Bang, Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 50, nummer 4, 2013, side 326-336  
[http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks\\_id=318400&a=2](http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2) (henten 02.02.2016)  
<http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Seks-vanlige-utfordringer-for-utenlandske-arbeidtakere-i-Norge-248053b.html> (hentet 07.02.1017)

Caplan Robert D., Cobb S, French J.R.P.Jr, Van Harrison R., Pinneau S.R.Jr. (1980). Job Demands and Worker Health. Main Effects and Occupational Differences. Servey Research Center, Institute for Social Research, The University of Michigan  
<http://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=mdp.39015071888437;view=1up;seq=5>  
(henten 02.02.2016)

Christensen, P.H. og N.J. Foss (2011). Utfordringer ved motivasjon og ledelse av kunnskapsarbeidere. Magma – Econas tidsskrift for økonomi og ledelse (3/2011) s. 41-48. <https://www.magma.no/utfordringer-ved-motivasjon-og-ledelse-av-kunnskapsarbeidere>  
(hentet 03.02.2016)

Crowther D., Green M., (2004). Organisational Theory. Chartered Institute of Personnel and Development, London  
<https://books.google.no/books?id=SHzeKFIuAGQC&pg=PA40&dq=herzberg+theory&hl=no&sa=X&ved=0ahUKEwjs98av-KzLAhUI1XIKHQWXAAaQQ6AEIZzAJ#v=onepage&q=herzberg%20theory&f=false>



(hentet 02.02.2016)

<http://www.dagsavisen.no/innenriks/skatteetaten-droppet-karakterer-1.284707> (hentet 01.02.2016)

Demerouti E., Nachreiner F., Bakker A., Schaufeli W. The Job Demands-Resource Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology* 2001, Vol. 86, No.3, s. 499-512  
[http://www.researchgate.net/publication/11920243\\_The\\_Job\\_Demands\\_Resource\\_Model\\_of\\_Burnout](http://www.researchgate.net/publication/11920243_The_Job_Demands_Resource_Model_of_Burnout)

(hentet 02.02.2016)

<http://frifagbevegelse.no/nyheter/tar-knekken-pa-luselonna-6.158.249496.775e90c084>  
(hentet 07.02.2017)

<http://www.arbeidstilsynet.no/nyhet.html?tid=246583> (hentet 07.02.2017)

<https://www.etikkom.no/FBIB/Temaer/Forskning-pa-bestemte-grupper/Etniske-grupper/> (hentet 29.04.2017)

Ebeltoft A. Psykososialt arbeidsmiljø I praksis. Tano 1990. 169 s.

<http://www.nb.no/nbsok/nb/f81fc4532739c197709b0abdf8c26199.nbdigital?lang=no#5>  
(hentet 02.02.2016)

Hofstede G. *The Academy of Management Review*, Vol.9, No. 3 (Jul., 1984), 389-398  
<http://myweb.usf.edu/~jdorio/Articles/The%20cultural%20relativity%20of%20the%20quality%20of%20life%20concept.pdf> (hentet 01.02.2016)

Graversgård John (1997). *Psykisk arbeidsmiljø – en veiledning*. Tiden Norsk Forlag AS, Oslo.

<http://www.nb.no/nbsok/nb/d3011333e00854a076973fb2808de1eb?index=1#5>  
(hentet 01.02.2016)

Kuvaas B. *Belønning og motivasjon*, (2005)

<https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>  
(nedlastet 05.03.16)

Lunenburg F.C. (2011). *Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging*. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, NUMBER 1,2011*

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Frederick%20C%20Motivating%20by%20Enriching%20Jobs%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf> (hentet 05.03.16)

Nasjonal Digital Læringsarena: Maslows behovpyramide. Bjørn Norheim.

<http://ndla.no/nb/node/85351> (hentet 01.03.16)

Schaufeli W., Bakker A. Job Demands and Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multiple-Sample Study. JOURNAL OF

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 2004, 293-315, nedlastet 01.02.2016 (URL

[http://www.researchgate.net/profile/Arnold\\_Bakker/publication/227617188\\_Job\\_demands\\_job\\_resources\\_and\\_their\\_relationship\\_with\\_burnout\\_and\\_engagement\\_a\\_multisample\\_study/links/53f36b050cf2da8797447a4c.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Arnold_Bakker/publication/227617188_Job_demands_job_resources_and_their_relationship_with_burnout_and_engagement_a_multisample_study/links/53f36b050cf2da8797447a4c.pdf))

Trygstad, S.C. & Hagen, I. M. (2007). Ledere i den norske modellen. FAFO-rapport 2007:24. [http://www.fafo.no/media/com\\_netsukii/20024.pdf](http://www.fafo.no/media/com_netsukii/20024.pdf). (hentet 06.07.16)

## **Vedlegg 1. Intervjuguide**

Introduksjon:

Vi innleder intervjuet med ; Takk for at du ønsker å bidra i vår studie.

Vi informerer om vår masteroppgave og poengterer at deltakelsen er frivillig, og at de kan trekke seg når som helst uten å måtte oppgi grunn.

Samtidig vil hjelpemiddelet med opptak på mobil bli forklart, samt at det presiseres at alt vil anonymiseres og behandles konfidensielt.

I forkant har vi fått godkjenning fra personvernombudet for forskning til å foreta vår studie.

1. Innledende spørsmål:

Kan du fortelle litt om deg selv? Hvor er du fra?

Kan du fortelle om hvordan du kom på det norske arbeidsmarkedet.

2. Arbeidsmiljø

1. Hva gjør at du trives på jobb?

2. Hva gjør at du mistrives?

Hva motiverer deg i arbeidsdagen?

Hvilken betydning har ledelse for deg?

3. Kultur

1. Finnes det kulturelle forskjeller mellom ansatte med minoritetsbakgrunn og norske ansatte?

2. Kan du sammenligne ledelse i Norge og i ditt hjemland?

3. Synes du ansatte med innvandrerbakgrunn påvirker arbeidsmiljø? Hvordan?

4. Bør bedriften innføre tiltak for flerkulturell kommunikasjon?

## Vedlegg 2. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Kulturelle utfordringer knyttet til etnisk mangfold i Skatteetaten”

### **Bakgrunn og formål**

Vi er to studenter som skriver masteroppgave - en avsluttende obligatorisk del av Master of Business Administration (MBA) ved Universitet i Nordland.

Kulturelle forskjeller og mentalitet har alltid vært temaer som ble av stor interesse for oss, etnisk mangfold. Man føler intuitivt at det må være forskjell med tanke på arbeidsmiljø og trivsel av norske ansatte og innvandrere. Man må ha ulike verdier og holdninger, forventninger til arbeidssituasjon, ledelse og kollegaer.

Formålet med vår oppgave er å beskrive og analysere kulturelle forskjeller og utfordringer knyttet til ansatte med innvandrerbakgrunn i Skatteetaten.

Vi har skjekket Skatteetaten s nettverk og har valgt flere ansatte med utenlandsk opprinnelse. Vi ber deg også å delta i vår undersøkelse!

### **Hva innebærer deltakelse i studien?**

Undersøkelse blir i form av intervju med ca. 45 min. varighet. Spørsmålene vil omhandle arbeidsmiljø, trivsel og organisasjonskultur. Vi vil notere under intervju, og det blir også lydopptak.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det blir ikke notert personlige opplysninger (navn og fødselsnummer). Kun studenter og veileder får tilgang til data. Data skal lagres på pc som er beskyttet med passord. All informasjon anonymiseres, og slettes etter prosjektet.

### **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.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ekaterina Ankipova tlf. 47 26 51 27 (jobb 62545141) eller [Ekaterina.Ankipova@skatteetaten.no](mailto:Ekaterina.Ankipova@skatteetaten.no).  
Veileder for prosjektet er Dorthe Eide, førsteamanuensis ved Handelhøgskolen ved Universitet i Nordland, tlf. 482 12 333.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

### **Samtykke til deltakelse i studien**

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta. Ved å krysse "Ja" samtykker du deltakelse i studien. Sett kryss og send gjerne skjemaet tilbake til [Ekaterina.Ankipova@skatteetaten.no](mailto:Ekaterina.Ankipova@skatteetaten.no)

Ja	Nei
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Vedlegg 3. Bekreftelse fra seksjon for personverntjenester

**Fra:** Åsne Halskau [asne.halskau@nsd.no](mailto:asne.halskau@nsd.no)

**Dato:** 18. mai 2017 kl. 13.15.44 CEST

**Til:** Ekaterina Ankipova [kavsarja@hotmail.com](mailto:kavsarja@hotmail.com)

**Emne: Fwd: Prosjektnr: 44423. Kulturelle utfordringer knyttet til etnisk mangfold i Skatteetaten**

Hei

Jeg kan ikke sende deg ny godkjenning, men sender deg e-posten der vi bekrefter den nye datoen for prosjektslutt. Legger også ved samtykkeskrivet som lå ved meldeskjemaet. Ta gjerne kontakt på telefon dersom noe er uklart.

--

Åsne Halskau

Seniorrådgiver | Senior Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services

T: (+47) 55 58 21 88

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen

T: (+47) 55 58 21 17

[postmottak@nsd.no](mailto:postmottak@nsd.no) [www.nsd.no](http://www.nsd.no)

----- Videresendt melding -----

**Emne:** Prosjektnr: 44423. Kulturelle utfordringer knyttet til etnisk mangfold i Skatteetaten

**Dato:** Wed, 12 Apr 2017 13:26:26 +0200

**Fra:** Åsne Halskau [asne.halskau@nsd.no](mailto:asne.halskau@nsd.no)

**Til:** [kavsarja@hotmail.com](mailto:kavsarja@hotmail.com)

**CC:** [dorthe.eide@nord.no](mailto:dorthe.eide@nord.no)

#### BEKREFTELSE

Viser til statusskjema for prosjekt 44423. "Kulturelle utfordringer knyttet til etnisk mangfold i Skatteetaten" mottatt 02.01.2017.

Av skjemaet går det fram at prosjektet er forsinket og at ny dato for prosjektslutt er satt til 15.06.2017. Ombudet har til orientering registrert 15.06.2017 som ny dato for prosjektslutt. Senest innen denne datoen skal datamaterialet anonymiseres og eventuelle lydopptak slettes. Ombudet gjør oppmerksom på at ved forlengelser på totalt over ett år fra opprinnelig dato for prosjektslutt, må det normalt vurderes om utvalget (informantene) skal kontaktes med ny og oppdatert informasjon om prosjektet. Dersom det er mulig for prosjektleder å gi informasjon om forsinkelsen, er det fint. Hvis ikke legger vi til grunn at det gjøres ved endt permisjon.

Ombudet vil til orientering kontakte student og veileder igjen ved ny dato for prosjektslutt for å få en tilbakemelding på prosjektets status og hvorvidt datamaterialet er anonymisert/slettet.

--

Åsne Halskau

Seniorrådgiver | Senior Adviser

Seksjon for personverntjenester | Data Protection Services

T: (+47) 55 58 21 88

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS | NSD – Norwegian Centre for Research Data

Harald Hårfagres gate 29, NO-5007 Bergen

T: (+47) 55 58 21 17

[postmottak@nsd.no](mailto:postmottak@nsd.no) [www.nsd.no](http://www.nsd.no)