

Lederutfordringer knyttet til etnisk mangfold på arbeidsplassen

Alena Bakke og Sonja Eilertsen Siggerud
BE 323E Masteroppgave MBA 2 semester
MBA HHB

Abstract

Ethnic diversity in the modern society is reflected in all the spheres of our life, including the workplace. This implies that cultural differences find their expression in various contexts in multicultural organizations. This cultural diversity may both contribute to synergy and become a source of conflicts in different situations in workplaces.

The aim of this thesis is to analyze the challenges that leaders in multicultural organizations experience and causes of these challenges. Our analysis of the challenges mentioned above and their causes has been undertaken on the basis of the results of the qualitative interviews of middle managers and the available literature that sheds light on the subject. By means of the analysis above we wanted to uncover the following: what kind of challenges may arise in multicultural organisations, what are the possible reasons for these and what is required for solving the challenges in the best possible way.

It follows from our analysis that the cause of the challenges that middle management experience in multicultural organisations is primarily not in the considerable cultural differences among employees but in the lack of knowledge about these differences and ways to handle them. In other words, the cause is primarily in the lack of multicultural competence among both the management and the staff.

The conclusion above has the following implications. In the first place, we have shown that in order to solve challenges that ethnic diversity in working environments offers, a multicultural competence is required both for the management and the staff regardless of cultural background. Secondly, the challenges above are a shared responsibility and should therefore be solved by management and staff together through mutual development of multicultural competence.

Forord

Denne masteroppgaven er avsluttende obligatorisk del av Master of Business Administration (MBA) ved Universitetet i Nordland.

Formålet med vår oppgave var å analysere lederutfordringer og årsakene til disse i flerkulturelle organisasjoner. Ved vår analyse ønsket vi å vise hvilke lederutfordringer som kan oppstå i flerkulturelle organisasjoner, hva mulige årsaker til dette er og hva som må til for å løse disse utfordringene på best mulig måte.

Vi vil takke vår veileder Ingunn Elvekrok for de konstruktive og tidsrette tilbakemeldingene og våre informanter som har funnet tid i en hektisk arbeidsdag til å delta i vår undersøkelse.

Vi ønsker videre til å takke våre familiemedlemmer for deres tålmodighet og støtte i hele denne studieperioden som nå avsluttes ved denne masteroppgaven.

Alena Bakke

Sonja Eilertsen Siggerud

Sammendrag

Utvikling av mellommenneskelige relasjoner på tvers av kulturer og grenser, politiske endringsprosesser, kommunikasjons- og teknologiutvikling bidrar til store forandringer i samfunnslivet. De ovennevnte prosessene fører både til økt arbeidsinnvandring, flyktningstrømmer og migrasjon til vestlige land. Norge som tidligere var et relativt homogent land både etnisk og kulturelt er ikke et unntak.

Det moderne samfunnet med alt sitt etniske mangfold er reflektert i arbeidslivet. Dette innebærer at forskjellene mellom ulike kulturer kommer til uttrykk i ulike kontekster på flerkulturelle arbeidsplasser. Disse kulturforskjellene kan både bidra til synergi og bli til konfliktkilder i ulike arbeidssammenhenger.

Både offentlige og private organisasjoner hvor ansatte har ulik kulturell bakgrunn har blitt en realitet i Norge. Dette byr i sin tur både på muligheter og utfordringer både for ansatte med ulik kulturell bakgrunn og for ledere som har ansvar for disse ansatte. På den ene siden beriker det etniske mangfoldet organisasjonskultur, fremmer kreativitet og nytenkning, hjelper til å sette ting i et annet perspektiv og utvider ansattes horisonter. På den andre siden kan det å være leder i en organisasjon der individer fra ulike kulturer møtes daglig og interagerer både i arbeids- og sosialsammenhenger være en utfordring.

På bakgrunn av resultatene av de kvalitative intervjuene av mellomledere i flerkulturelle organisasjoner og den tilgjengelige litteraturen som belyser emnet, ble det foretatt analyse av lederutfordringer og årsaker til disse i flerkulturelle organisasjoner. Ved den ovennevnte analysen ønsket vi å vise hvilke lederutfordringer som kan oppstå i flerkulturelle organisasjoner, hva mulige årsaker til dette er og hva som må til for å løse disse utfordringene på best mulig måte.

I vår undersøkelse har vi påvist en klar sammenheng mellom de kulturelle forskjellene som manifesterer seg i ulike situasjoner på arbeidsplassene og lederutfordringene som handler om å håndtere disse manifestasjonene på best mulig måte.

Disse lederutfordringene er av to typer. Den første typen forbinder vi med utfordringen i å fange opp ”farer”, det vil si alt det problematiske og konfliktbringende som kulturforskjeller kan fordre - og deretter jobbe for å eliminere eller nøytralisere det som kan gjøre disse kulturforskjellene til konfliktkilde. Den andre typen utfordringer betinger vi som ”positiv ladet”. Disse utfordringer handler om å fange opp og trekke fram det beste og positive som kulturforskjellene kan by på - og bygge videre på dette for å fremme effektiv verdiskaping i organisasjonen.

I vår undersøkelse blir det avdekket at i de respektive flerkulturelle organisasjonene er det generelt en positiv holdning til å ha medarbeidere med innvandrerbakgrunn på den ene siden, mens på den andre siden er det mangel på flerkulturell kompetanse til å håndtere dette etniske mangfoldet i ulike jobbsammenhenger.

Det følger av vår analyse at årsaken til lederutfordringer i flerkulturelle organisasjoner først og fremst ikke befinner seg i de betydelige kulturelle forskjellene hos medarbeiderne, men i manglende kunnskap om disse forskjellene og om måter å håndtere dem på. Med andre ord ligger årsaken først og fremst i manglende flerkulturell kompetanse både hos lederen og medarbeiderne.

Konklusjonen som vi har kommet fram til har følgende implikasjoner. For det første har vi vist at for å løse lederutfordringene som et flerkulturelt arbeidsmiljø byr på trenges det en flerkulturell kompetanse både hos ledelsen og ansatte, uansett kulturell bakgrunn. For det andre er utfordringene som det etniske mangfoldet på arbeidsplassen byr på et felles ansvar og bør dermed løses i fellesskap mellom de ansatte og ledelsen gjennom gjensidig utvikling av flerkulturell kompetanse.

Det kreves arbeid for å utvikle en effektivt fungerende flerkulturell organisasjon. Å skaffe plass og tid for arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse på alle nivåene i organisasjonen kan være en god start på å skape en god flerkulturell arbeidsplass.

Innholdsfortegnelse

1	BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	1
1.1	Det flerkulturelle samfunnet	1
1.2	Behov for flerkulturell forståelse og flerkulturell kompetanse	1
1.3	Globalisering og nye former for ledelse	2
1.4	Problemstilling	4
1.5	Avgrensninger og begrepsavklaring	5
1.6	Oppgavens oppbygning	7
2	LITTERATURDEL	9
2.1	Økende behov for flerkulturell kompetanse	9
2.2	Kompetansekomponeent	10
2.3	Ulike syn på flerkulturell kompetanse	12
2.4	Flerkulturell kommunikasjon som utgangspunkt for utvikling av flerkulturell kompetanse	17
2.4.1	Etnosentrisme og kulturel relativisme	18
2.4.2	Stereotypier og fordommer	20
2.4.3	Verdiforskjeller	21
2.4.4	Teoretiske perspektiver på grunnleggende verdiforskjeller	26
2.5	Kritisk tilnærming til teoriene om kulturelle verdiforskjeller og deres videreutvikling i litteraturen	30
2.6	Oppsummering	34
3	METODER	39
3.1	Valg av design	40

3.2	Kvalitativ design som fenomenologisk tradisjon	40
3.3	Begrunnelse av valg	42
3.4	Gjennomføring av intervjuene	44
3.5	Evaluering av kvalitativ undersøkelse.	45
3.6	Studiens begrensninger og forskernes rolle.	47
3.7	Etikk	47
3.8	Oppsummering	49
4	PRESENTASJON AV RESULTATENE	50
4.1	Presentasjon av organisasjonene	52
4.1.1	Oppsummering	54
4.2	Lederens kjennskap til kulturelle forskjeller i organisasjonen	55
4.2.1	Oppsummering	60
4.3	Lederutfordringer som kulturelle forskjellene byr på	60
4.3.1	Oppsummering	63
4.4	Lederens holdning til å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn	64
4.4.1	Oppsummering	67
4.5	Behov for flerkulturell kompetanse slik lederen ser det	68
4.5.1	Oppsummering	70
4.6	Motsigelser i informantenes besvarelser	70
4.7	Oppsummering	74
5	ANALYSE OG DRØFTING	77
5.1	Gjenspeiler organisasjonene fra vår undersøkelse den virkelige situasjonen i arbeidslivet?	77
5.2	Når kulturforskjeller kommer til synet	80

5.2.1	Oppsummering og konklusjon	91
5.3	Når kulturforskjeller blir til utfordringer	92
5.3.1	Oppsummering og konklusjoner	98
5.4	Trenger vi mer kompetanse?	99
5.4.1	Oppsummering og konklusjoner	105
5.5	Avsluttende konklusjon: svar på problemstillingen	107
6	AVSLUTNING	111
6.1	Formålet med oppgaven og oppsummering av hovedresultatene	111
6.2	Implikasjoner, begrensninger og utviklingsmuligheter	112
	LITTERATURLISTE	116
7	LISTER OVER TABELLER OG FIGURER	A

1 Bakgrunn for oppgaven

1.1 Det flerkulturelle samfunnet

Det flerkulturelle samfunnet, utfordringene og mulighetene det byr på, har vært et av de sentrale temaene i de fleste vestlige samfunnene i de siste årene. I landene som tar imot flyktninger og arbeidsinnvandrere er det et stort behov for tilpassning, samarbeid, integrering, forståelse og toleranse på den ene siden og behov for personlig utvikling og bevaring av sin identitet og kultur på den andre siden.

Norge som tidligere var et relativt homogent land både etnisk og kulturelt, er ikke et unntak. I følge IMDI bodde 459 000 innvandrere i Norge per 1.januar 2010 (IMDI IFAKTA 2010:15). Organisasjoner der det jobber folk med flerkulturell bakgrunn sammen med etniske nordmenn blir derfor mer og mer vanlige i Norge.

1.2 Behov for flerkulturell forståelse og flerkulturell kompetanse

På arbeidsplasser møtes og interagerer ansatte fra svært forskjellige kulturer. Disse menneskene bringer med seg til organisasjonen sine sterke meninger og holdninger, sin livs- og arbeidserfaring fra hjemlandet og sin mentalitet. Alle disse faktorene har en sterk forankring i det enkelte individs kulturelle bakgrunn og kan ha både positiv og uheldig virkning på arbeidsmiljøet, og dermed på verdiskapningen i bedriften.

Ansatte i flerkulturelle organisasjoner møter stadige utfordringer både innenfor det profesjonelle, faglige feltet og på det emosjonelle, menneskelige planet. En av de største lederutfordringene i organisasjon med ansatte med ulik kulturell bakgrunn er å finne en sunn balanse

- mellom fag og person
- mellom å ivareta mangfold i organisasjonen og ta vare på det positive og effektive som finnes innenfor norsk bedriftskultur

- mellom organisasjonens behov for integrering og sosialisering av medarbeiderne for å få et bedre samarbeid, og den enkeltes behov for personlig utfoldelse og bevaring av sin kulturelle identitet.

Med andre ord utfordres lederen i å lede sine ansatte, motivere dem og mobilisere deres ulike kompetanser, erfaringer og energi på en slik måte at ansattes ulike kulturelle bakgrunn beriker organisasjonens kultur og bidrar til å skape konkurransefordeler for bedriften. På denne måten blir en slik mangfoldighet til en suksessfaktor i effektiv verdiskapning i organisasjonen.

1.3 Globalisering og nye former for ledelse

Globalisering, stadig økende informasjonsmengde, turbulens og medførende uforutsigbarhet som preger det moderne samfunnet fører med seg kompleksitet og hurtige endringer i alle delsystemene av vårt liv. En av konsekvensene av dette er økt internasjonal handling, rask kommunikasjonsutvikling, politiske endringsprosesser som i sin tur fører til økt migrasjon av arbeidskraft og flyktningstrømmer.

Flere og flere arbeidsplasser blir til flerkulturelle handlingsarenaer. Arbeidsstokken som man må forholde seg til i slike organisasjoner blir mer sammensatt og dermed komplisert. Det gjelder både ansattes kompetanse, deres krav og forventninger til arbeidsplassen, deres kulturelle bakgrunn og som følge av dette deres verdier, normer og holdninger.

Moderne ledere står foran en utfordring i å lede hver enkelte ansatt til å nå sitt maksimale potensial på en slik måte at det bidrar til å fremme verdiskapningen og gjøre bedriften konkurransedyktig. Dette tvinger fram nye former for ledelse som er en utfordring i seg selv. I tillegg blir ledere som prøver å innføre de moderne måtene å lede sin organisasjon på, nødt til å ta hensyn til det at de ikke bare er ledere for ansatte som kommer fra den samme kultur som de selv gjør, men også for

ansatte med annen kulturell bakgrunn. Dette gjelder både når lederen skal rekruttere, holde på dyktige ansatte og utnytte deres kompetanse på en effektiv måte.

I Stortingsmelding nr.49 (2003-2004) ”Mangfold gjennom inkludering og deltakelse” (kap.3.4) introduseres det et nytt perspektiv på det flerkulturelle Norge: mangfoldet i befolkningen må få følger for måter både samfunnsordningen og politikk blir utført på. Arbeidslivet ses av regjeringen som en av de viktigste arenaene for å bli en del av det norske samfunnet.

Det kommer tydeligere fram at det menneskelige mangfoldet blir en av de viktigste ressursene når det gjelder verdiskapning. Ledelse i organisasjoner står foran utfordringer knyttet til håndtering av variasjon og mangfold på arbeidsplassen.

I denne sammenhengen bemerker S. Brandt, S. Hidebrandt, I. W. Nordhaug og O. Nordhaug (2004:16) at

”en rekke tendenser, ikke minst det økte behovet for innovasjon, globaliseringen av næringslivet og markante forskyvninger i befolkningens og arbeidsstyrkens demografi, har gjort ledelse av variasjon og mangfoldighet til en kritisk utfordring for både offentlige og private virksomheter”.

Den nye formen for ledelse som vokser fram og blir stadig mer aktuell i forbindelse med utviklingen av det mangfoldige samfunnet handler om inkluderingsledelse. Inkluderingsledelse dreier seg om *”å anskaffe, utvikle og utnytte det menneskelige potensialet i en virksomhet for å skape humane og økonomiske verdier”* (Brandt et al., 2004:83). Med andre ord innebærer denne typen ledelse arbeid med å identifisere og utnytte variasjoner hos de ansatte i organisasjonen når det gjelder deres bakgrunn, personlighet, kompetanse og holdninger - dette må ses i sammenheng med konteksten medarbeiderne fungerer i.

Brandi et al. (2004) påpeker at dess flere kompetanser og egenskaper hos medarbeiderne det er plass til i en organisasjon, desto flere og bredere ressurser har denne organisasjonen i sin disposisjon. Det er derfor mangfoldsorienterte virksomheter er mer vellykkete: der *”fokuserer man på å trene ledere og medarbeidere i å forstå, respektere og verdsette hverandres ulikheter, på tvers av subkulturelle tilhørigheter”* (Brandi et al. 2004:83).

Alt det ovennevnte gjør inkluderingsledelse til et aktuelt emne på flerkulturelle arbeidsplasser: etnisk mangfold kan være en verdi og en mulighet for en organisasjon som håndterer dette mangfoldet på en effektiv måte.

Altså, i forhold til flerkulturelle organisasjoner handler inkluderingsledelse om å se verdien av etnisk mangfold i bedriften og å ønske å bruke dette mangfoldet til å skape en bedre og produktiv arbeidsplass. A. Hilsen og R. Eggsbø (2010:10) mener i sin håndbok for ledere *”Samarbeid om mangfold”* (2010) at kjernen her er kunnskap om etnisk mangfold, positive holdninger til medarbeidere fra ulike kulturer og god lederpraksis.

1.4 Problemstilling

Etnisk mangfold er et høyaktuelt emne i det norske samfunnet. Som det er nevnt i Stortingsmelding nr.49 (2003-2004), for å få økt samfunnsmessige og individuelle velferd er det viktig at flere innbyggere både med norsk og annen etnisk bakgrunn får mulighet til å bruke sine ressurser i arbeidslivet.

Både offentlige og private organisasjoner hvor ansatte har ulik kulturell bakgrunn har blitt en realitet i Norge. På den ene siden beriker det etniske mangfoldet organisasjonskultur, fremmer kreativitet og nytenkning, hjelper til å sette ting i et annet perspektiv og utvider ansattes horisonter. På den andre siden kan det å være leder i en organisasjon der individer fra ulike kulturer møtes daglig og interagerer både i arbeids- og sosiale sammenhenger være en utfordring.

Problemstillingen som skal behandles i denne oppgaven er dermed følgende:

Hva er årsaken til at ledere møter utfordringer i flerkulturelle organisasjoner og hva kan avhjelpe slike utfordringer?

1.5 Avgrensninger og begrepsavklaring

Tema for oppgaven er ledelse i organisasjoner der ansatte har ulik kulturell bakgrunn. Emnet er omfattende, og det finnes mye interessant faglitteratur på dette området. Vi må i vår oppgave avgrense og konkretisere hva vi ønsker å skrive om. Avgrensninger betyr alltid at man må velge bort noe framfor noe annet.

Etter en del overveielser og vurderinger kom vi fram til at vi i denne oppgaven skulle gjøre en studie med fokus på lederutfordringer og årsaker til disse i organisasjoner der medarbeiderne kommer fra ulike kulturer.

Innenfor dette området legges det vekt på kulturbetingede verdiforskjeller som mulig årsak til lederutfordringer. Fokuset rettes så mot behovet for flerkulturell kompetanse og spesielt mot kunnskapen om de ovennevnte kulturforskjellene og om måter å håndtere dem i ulike arbeidskontekster.

Videre i oppgaven gjør vi følgende avgrensninger:

1. Vi tar for oss bare de lederutfordringene som er forbundet med det at organisasjoner har ansatte med ulik kulturell bakgrunn.
2. Dette er et empirisk studium basert på kvalitative semistrukturerte forskningsintervjuer og tilgjengelig litteratur. Vi fordyper oss i emnet og analyserer det ut fra den relevante tilgjengelige litteraturen og resultatene fra intervjuene.

3. Vi velger å foreta de intervjuene og den påfølgende drøftingen på organisasjonenes mellomledernivå, fordi mellomledere står nærmere førstelinje og det er der de fleste ansatte med ulik kulturell bakgrunn jobber.

I vår oppgave bruker vi betegnelsen "*flerkulturell*" i forhold til organisasjon, kommunikasjon og kompetanse. I faglitteraturen møter vi begrepet "*kulturell*" med ulike forstavelser: *flerkulturell*, *multikulturell*, *interkulturell*, *tverrkulturell* – hos norske og danske forskere og forfattere, og tilsvarende *multicultural*, *intercultural* og *crosscultural* – i engelskspråklig litteratur. De ovennevnte begrepene brukes både som synonyme og delvis overlappende, og, som Ø. Dahl bemerker i sin bok "Møter mellom mennesker" (2001:62), "*har en tendens å gli i hverandre*".

Det er selvfølgelig mulig å diskutere semantikken bak disse forstavelsene og graden av deres synonymitet, men det er ikke temaet for vår oppgave. Vi har valgt å benytte oss av begrepet "*flerkulturell*" som det mest frekvent brukt uttrykket både i faglitteratur og i media når det refereres til

- organisasjoner der ansatte har ulik kulturell bakgrunn: *flerkulturelle organisasjoner*
- kommunikasjon mellom representantene fra ulike kulturer som må til i slike organisasjoner for at de skal fungere effektivt: *flerkulturell kommunikasjon*
- kompetanse som kreves for å kommunisere passende og effektivt med individer fra ulike kulturer: *flerkulturell kompetanse*.

Vi har truffet dette valget av to grunner. For det første forsøker vi ved å velge bare ett begrep å skape helhetsfølelse, orden og tydelighet i fremleggingen. For det andre mener vi at begrepet "*flerkulturell*" som blir brukt i forholdt til organisasjoner, kommunikasjon og kompetanse er mer omfattende og dekker et bredere område enn for eksempel "*interkulturell*", fordi det ikke bare peker på prosessene som foregår mellom ("*inter-*") individene med ulik kulturell bakgrunn, men også gjenspeiler kulturelt mangfold i slike organisasjoner.

I vår oppgave refererer vi bare til litteraturen der forfattere og forskere benytter seg av betegnelser *"flerkulturell"* og *"interkulturell"* i forhold til organisasjoner, kommunikasjon og kompetanse, og av definisjonene de bruker ser vi at disse begrepene enten er overlappende eller glir over i hverandre. Dette mener vi gjør det forsvarlig for oss å velge bare begrepet *"flerkulturell"* til bruk videre i vår oppgave.

Medarbeiderne fra forskjellige kulturer er frekvent omtalt i vår oppgave i ulike sammenhenger. Ved referanse til disse medarbeiderne bruker vi følgende benevnelser om hverandre: *"medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn"*, *"medarbeidere med annen kulturell bakgrunn enn norsk"*, *"medarbeidere med innvandrerbakgrunn"*, *"fremmedkulturelle medarbeidere"*. Vi har valgt å bruke alle disse benevnelserne synonymt for å skape flyt og variasjon i språket og unngå hyppige gjentakelser.

1.6 Oppgavens oppbygning

Denne oppgaven er strukturert gjennom seks hovedkapitler der kapittel 1 er innledning til oppgaven. Oppgavens videre oppbygning er følgende.

I kapittel 2 presenterer vi den litteraturen som vi mener er relevant om emnet flerkulturell kompetanse som er viktig for å håndtere ulike flerkulturelle situasjoner på en flerkulturell arbeidsplass. Kapitlet innledes ved redegjørelsen for økende behov for flerkulturell kompetanse og lederens rolle i kompetanseutvikling i organisasjoner.

Videre i underkapitler presenteres:

- Ulike syn på flerkulturell kompetanse i norsk og utenlandsk litteratur
- Flerkulturell kommunikasjon som utgangspunkt for utvikling av flerkulturell kompetanse og faktorer som kan virke hemmende på denne typen kommunikasjon: etnosentristiske og kulturrelativistiske holdninger, stereotypisering og fordommer. Til slutt redegjør vi for kulturbetingede verdiforskjeller - kjennskapet til disse har stor innvirkning på håndtering

av lederutfordringer i flerkulturelle organisasjoner – og ulike syn på dette i faglitteraturen.

I kapittel 3 presenteres metode. Her refererer vi til vitenskapsteoretisk forankring, valg av metode og forskningsdesign, fremgangsmåte, analyse og dens styrke og svakheter, forskernes forståelse og påvirkning i prosessen samt etiske betraktninger.

I kapittel 4 presenteres studiens funn, og i kapittel 5 foretas analyse og drøfting av resultatene av den utførte undersøkelsen sett fra et teoretisk perspektiv presentert i litteraturdelen med påfølgende konklusjon og endelig svar på problemstillingen.

Kapittel 6 omhandler kort oppsummering av hovedresultatene, konklusjonen, praktiske og teoretiske implikasjoner og avsluttende betraktninger.

2 Litteraturredel

I dette kapittelet skal vi presentere og sammenlikne ulike teoriene og annen relevant litteratur om flerkulturell kompetanse og kulturbetingede verdiforskjeller. Dette skal vi senere bruke i oppgaven som grunnlag for våre empiriske undersøkelser og i drøftinger av våre funn.

2.1 Økende behov for flerkulturell kompetanse

Globalisering og medførende økende innvandring skaper stadig flere arbeidsplasser der folk fra ulike kulturer møtes og interagerer daglig både på det faglige profesjonelle planet og i personlige individuelle sammenhenger.

Det at organisasjoner har blitt til flerkulturelle handlingsarenaer stiller nye krav både til ledelsen og ansatte. I slike organisasjoner må ansatte på alle nivåene lære å forholde seg til medarbeidere fra ulike kulturer. Det er ofte slik at disse kulturene ikke har mye til felles med hverandre. O.Aase og L. Glasø (2009:44) merker at

”Forskning som omhandler konsekvensene av mangfold ofte resulterer i blandede resultater – både positive, som økt kreativitet og forbedret resultat, men også negative, som flere konflikter, dårlig kommunikasjon, økt personalomsetning og utilfredshet.”

For å takle disse utfordringene kreves det godt utviklet flerkulturell kompetanse. Det er derfor behovet for en slik kompetanse på alle nivåene i organisasjoner er større enn noensinne.

Flerkulturell kompetanse trenges i mange forskjellige sfærer av vårt liv og i ulike sosiale kontekster. Denne typen kompetanse har blitt viktig i vårt flerkulturelle samfunn for å fungere effektivt både i jobbsammenhenger og privat. Økende behov for flerkulturell kompetanse gjenspeiles blant annet i læreplaner for grunnskole, høyskole, i politiske uttalelser og jobbannonser.

Det er derfor har emnet ”flerkulturell kompetanse” blitt veldig aktuelt i de siste årene. Et søk for eksempel på Google på ”flerkulturell kompetanse” den 19.12.2010 ga 48 200 treff i Norge. Blant annet er det flere invitasjoner til forskjellige kurs og studier som dekker dette emnet, intervjuer med arbeidsgivere som satser på mangfold og verdsetter eller etterlyser flerkulturell kompetanse i sin virksomhet, rapporter og statistikker, uttalelser fra politikere og nyttårstalen fra kongen. Et av budskapene i kong Haralds tale (Aftenposten, 31.12.10) var at arbeidsgivere i større grad må verdsette den flerkulturelle kompetansen som mange i Norge har, og at hvert menneske har ressurser som kan brukes i fellesskapet vårt. Det gjenstår bare at vi ser det og legger til rette for dette. Kongen understreker videre at *”Det er en stadig utfordring for oss som samfunn og enkeltmennesker å leve med forskjeller og verdsette det som en berikelse”* (Aftenposten, 31.12.10).

2.2 Kompetansekompoment

For at organisasjonen skal kunne takle kompleksitet og tvetydighet forårsaket av økende globalisering og hurtig utvikling av det moderne samfunnet, kreves det stadig mer kunnskap. Dette fører til at ansattes kompetanse blir avgjørende for bedriftens eksistens.

O. Nordhaug (2004:217) mener at ”kompetanse – det at man har de nødvendige kunnskaper og ferdigheter til å utføre bestemte oppgaver, er nødvendig forutsetning til å lykkes”.

Han understreker videre at for å nå sine mål, må kompetansen utvikles, pleies og vedlikeholdes.

Nordhaug (2004:207) peker på at forholdet til kompetanse bør ses fra to sider. For det første, hvor godt den eksisterende kompetansen er tilpasset organisasjonens strategi. For det andre, om den kompetansen har *alternative eller strategiske anvendelsesmuligheter*. Med andre ord, utfordringen er å skape en nødvendig kompetansebase på en slik måte at kompetansen ikke bare blir tilstrekkelig for å løse nåværende utfordringer, men være fleksibel nok til å brukes i nye situasjoner. I denne kunnskapsbasen bør det ifølge Nordhaug (2004) inngå både *formalkompetanse*, det vil si ferdigheter vurdert ved eksamen og ulike typer sertifiseringsprøver; og *realkompetanse*, det vil si nødvendige forutsetninger for å kunne utføre bestemte oppgaver.

Det er organisasjoner som selv i stor grad må ta ansvar for utvikling og vedlikehold av ansattes kompetanse. Det vil si at det i organisasjoner bør skapes et miljø der medarbeidere har muligheter for en kontinuerlig læring, som i neste omgang innebærer at selve organisasjonen også er i stadig utvikling (Nordhaug, 2004).

Alt det ovennevnte peker tydelig på at kompetanseutvikling først og fremst er et lederansvar. For å lykkes med dette arbeidet *"kreves det et miljø, en kultur, et virksomhetsklime som gir grobunn for læring"* (Nordhaug, 2004:241).

Videre i kapittelet skal vi ta for oss flerkulturell kompetanse som bør være en viktig del av både lederens og ansattes kompetansebase. Denne typen kompetanse kan bli til en vesentlig ressurs i organisasjoner der ansatte med ulik kulturell bakgrunn interagerer i forskjellige arbeidssammenhenger. Ansvaret for utvikling av denne kompetansen ligger, som det ble nevnt tidligere, først og fremst hos ledelsen, som har mulighet til å ta initiativ; men også medarbeidere både med norsk og utenlandsk bakgrunn har et ansvar her: *"Det kreves at alle tar ansvar for egen utvikling og medvirker til å skape et lærende miljø"* (Nordhaug, 2004:241).

2.3 Ulike syn på flerkulturell kompetanse

I denne delen av kapittelet skal vi referere til forskjellige syn som finnes i norsk og utenlandsk litteratur på flerkulturell kompetanse og de komponentene som den består av og som bør utvikles for å oppnå denne typen kompetanse.

Norske forfattere Ø. Dahl, H. Bøhn, M. Dypedahl refererer til eller låner definisjonen av flerkulturell kompetanse fra de danske forskerne (Gertsen og Søderberg, 1996:80) som beskriver flerkulturell kompetanse som *”Evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende i en gitt situasjon i forhold til mennesker med andre kulturelle forutsetninger.”*

Videre baserer de ovennevnte forfatterne sine teoriene på Gertsens og Søderbergs (1996 & 2005) påstand om at godt utviklet flerkulturell kompetanse innebærer å:

- ha innsikt i og evne til å kunne forstå dagligdagens kulturelle kompleksitet
- forholde seg til forskjellige perspektiver på verden og respektere mangfold
- ha innsikt i og å reflektere over egen væremåte og kultur
- observere og reflektere over andre individers væremåte og kultur
- sammenlikne kulturer
- respektere andre individets kulturelle bakgrunn

Selv om det finnes en god enighet i selveste definisjonen av flerkulturell kompetanse, forsøker forfatterne å presisere begrepet og videreutvikle det. I tillegg skilles deres syn på flerkulturell kompetanse i forhold til de komponentene som de mener denne typen kompetanse består av, og måten disse komponentene bør kombineres, klassifiseres, prioriteres og utvikles på.

Videre i kapittelet skal vi presentere og sammenlikne forskjellige syn på hva flerkulturell kompetanse bør inneholde.

Øyvind Dahl i sin bok ”Møter mellom mennesker” (2001) mener at den ovennevnte definisjonen av flerkulturell kompetanse trenger presiseringer. Han hevder at en person med utviklet flerkulturell kompetanse tilpasser seg ikke betingelseløst og er ikke konformt i forhold til forventninger for en annen kultur. Ø. Dahl påstår at det er mer hensiktsmessig å tydeliggjøre egne perspektiver og forutsetninger og å samtidig skaffe seg både innsikt i og forståelse av sin egen og fremmed kultur. Bare på denne måten mener Dahl (2001:176)

”kan en ha en viss distanse til begge kulturelle forutsetninger og benytte mer internasjonale eller flerkulturelle prinsipper for samarbeid og kommunikasjon.”

Videre avgrensner Dahl (2001:177) tre følgende komponenter innenfor flerkulturell kompetanse:

1. Kommunikativ komponent (atferd). Denne komponenten innebærer evnen til å anvende verbalt og nonverbalt språk i forskjellige kulturelle kontekster, evnen til å kode og avkode meldinger, til å skape og opprettholde kontakt, evnen til å aktivt lytte og evnen til å innta sosiale roller på en adekvat måte. Alt dette behøves ikke å gjøres konformt i forhold til andre kulturs spilleregler.
2. Kognitiv komponent (kunnskap). Denne komponenten innebærer både en generell kulturforståelse og en spesifikk kunnskap om de kulturelle referanserammene som representanter fra andre kulturer forholder seg til, samt allmenne prinsipper for kulturell kommunikasjon.
3. Affektiv komponent (holdninger). Denne komponenten omfatter åpenhet, nysgjerrighet, empati, respekt for andres verdier og mental fleksibilitet.

I følge Dahl kan bevisstgjøring rundt disse tre ovennevnte hovedkomponentene innenfor flerkulturell kompetanse hjelpe til å takle konkrete flerkulturelle utfordringer.

H. Bøhn og M. Dypedahl i sin bok ”Veien til interkulturell kompetanse” mener på lik linje med Dahl og de to danske forskerne at flerkulturell kompetanse handler om *”evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn”* (Bøhn og Dypedahl, 2009:152).

De hevder videre at flerkulturell kompetanse krever en kombinasjon av tre komponenter: kunnskap, ferdigheter og holdninger:

1. Kunnskapskomponenten ifølge Bøhn og Dypedahl er avgjørende for refleksjon over erfaringen vi gjør, og for utvikling av våre ferdigheter og holdninger. Kunnskapskomponenten består av to typer kunnskap:
 - Generell kunnskap om kommunikasjon med personer med forskjellig kulturell bakgrunn: stereotypier, kultur, kommunikasjonsstiler, verbal og nonverbal kommunikasjon, verdier
 - Mer spesifikk kunnskap om vår egen kulturell bakgrunn og bakgrunnen til de personene vi møter. Denne typen kunnskap inkluderer kunnskap om nasjonale kulturer og delkulturer, som for eksempel utdannelsesbakgrunn, yrke, familiebakgrunn og personlige erfaringer.
2. Ferdigheter. Under slike ferdigheter mener forfatterne evnen til *”å observere interkulturelle hendelser, relatere dem til egen kultur og analysere dem.”* (Bøhn og Dypedahl, 2009:153). Dette forutsetter både at man har den nødvendige kunnskapen til å gjøre dette og behersker flerkulturell kommunikasjon i praksis.
3. Holdninger. Dette er den emosjonelle delen av flerkulturell kompetanse. Blant de viktigste holdninger nevner Bøhn og Dypedahl (2009) følgende: nysgjerrighet, åpenhet, toleranse for ukjente og tvetydige situasjoner og evnen til å skifte perspektiv. De hevder videre at flerkulturelle holdninger innebærer at *”Vi ser på egen kultur som naturlig og viktig for oss, men vi forholder oss samtidig til at vår kultur er innlært og kun representerer et subjektivt syn på verden”* (Bøhn og Dypedahl, 2009:154).

Videre presiserer og videreutvikler Bøhn og Dypedahl begrepet flerkulturell kompetanse ved å hevde at denne kompetansen innebærer evnen til å innta en mellomposisjon i møte med personer fra andre kulturer, det vil si evnen til

”å etablere en felles plattform, når vi møter mennesker med en annen bakgrunn enn oss selv, å finne en måte å kommunisere og være sammen på som fungerer for begge parter.” (Bøhn og Dypedahl, 2009:154)

Dette mener forfatterne er et sentralt element i utviklingen av flerkulturell kompetanse, fordi det hjelper hver av partnerne som deltar i kommunikasjonen å etablere en kommunikasjonsstil og en væremåte som fungerer bra og effektivt for begge deltagere.

I sin artikkel ”Noen ledelsesutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner” (2009) fremhever **Olav Aase og Lars Glasø** betydning av utvikling av flerkulturell kompetanse hos ledere og referer til modellen ”Multidimensional Facets of Cultural Competence” til D. W. Sue (2001).

Den ovennevnte modellen fokuserer på kulturell bevissthet i forhold til læring av flerkulturell lederkompetanse og består av følgende tre hoveddimensjoner (gjengitt etter Aase og Glasø, 2009:45-46):

1. *Rase- og kulturspesifikt gruppeperspektiv* innebærer anvendelse av helhetlig perspektiv for å forstå hvilket grunnlag hvert enkelte menneske har for utviklingen av sin personlige identitet. Denne utviklingen foregår på tre ulike nivåer:
 - På det universelle nivået er vi alle mennesker og er i grunn like.
 - På gruppenivået tas det hensyn til det samfunnet, den kulturen og de sosiale gruppene man hører til, fordi dette påvirker vårt syn på oss selv og andre.
 - På individnivået fokuseres det på det spesielle ved hvert menneske.Sue mener at det er nødvendig med holistisk tilnærming for å forstå utviklingen av personlig identitet og kulturell tilhørighet, det vil si at det er viktig å se sammenheng og interaksjon mellom de tre ovennevnte nivåene.
2. I den andre hoveddimensjonen som Sue kaller for *Komponenter for kulturell kompetanse*, legger Sue vekt på bevissthet rundt egne og andres holdninger,

atferd og antagelser. Innenfor denne dimensjonen er kunnskap, fakta og informasjon avgjørende for en leder for å forstå mennesker fra andre kulturer og deres synspunkter. Dette mener Sue er en viktig forutsetning for å tilegne seg og anvende flerkulturell kompetanse.

3. *Fokus for flerkulturell kompetanse* heter den tredje dimensjonen. Den vektlegger læring som kan foregå på enten individuelle, personlige nivået, på leder-, organisasjonsnivået eller på samfunnsnivået. Ifølge Sue er det viktig for lederen å berøre alle disse nivåene i sin læringsprosess.

Ved å referere til Sues teori på denne måten retter Aase og Glasø fokus mot økende behov for flerkulturell lederkompetanse:

"Globaliseringen øker og flerkulturell lederkompetanse vil bli stadig viktigere i årene som kommer. Overser man dette faktum kan mangfoldet i stedet for å gi positive effekter oppleves som truende og føre til destruktive konflikter både i og mellom arbeidsgrupper i organisasjoner og samfunnet for øvrig." (Aase og Glasø, 2009:46)

De mener at flerkulturell lederkompetanse bør utvikles til *global lederkompetanse* (Aase og Glasø, 2009:44). Denne typen kompetanse innebærer gode ferdigheter i

- å takle usikkerhet og tvetydighet i flerkulturelle situasjoner
- å håndtere konflikter
- å skape effektiv kommunikasjon og gode mellommenneskelige relasjoner.
- Den innebærer også viljen og evnen til å ta tak og integrere ulike perspektiver.

Den globale ledelsen *"handler om å besitte mentale og psykologiske tilpasningsevnene til ulike kulturelle kontekster"* Aase og Glasø(2009:39).

Dette fremhever den sentrale rollen som lederen har i en flerkulturell organisasjon: å legge til rette for at en slik organisasjon fungerer effektivt.

2.4 Flerkulturell kommunikasjon som utgangspunkt for utvikling av flerkulturell kompetanse

For å kommunisere bedre både i yrkeslivet og i private sammenhenger kreves det godt utviklet flerkulturell kompetanse. Denne typen kompetanse er avgjørende både når vi kommuniserer med individer som har en annen kulturell bakgrunn enn vi selv, og med representanter fra vår egen kultur.

Som vi har vist ovenfor handler flerkulturell kompetanse først og fremst om evnen til å kommunisere passende og hensiktsmessig med mennesker fra ulike kulturer. Erfaring i kommunikasjon mellom mennesker og spesielt i flerkulturell kommunikasjon, er en forutsetning for en slik kompetanse. Bøhn og Dypedahl (2009:12) skriver i forbindelse med dette at sentralt i utvikling av bevisst flerkulturell kompetanse står *”kjennskap til vanlige utfordringer i kommunikasjon mellom mennesker som er mer eller mindre forskjellige.”* Altså finner flerkulturell kompetanse sin forankring i fagfeltet flerkulturell kommunikasjon.

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 organisasjoner, 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).

Altså er kommunikasjon knyttet til alle aktivitetene som skjer i organisasjonen.

I flerkulturelle organisasjoner foregår kommunikasjon mellom individer med ulik kulturell bakgrunn, det vil si at kommunikasjonen blir flerkulturell. Ø. Dahl (2001:65) skriver om en slik 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”.

Fagområdet flerkulturell kommunikasjon har mange innfallsvinkler og mange tilnærminger, men som det kommer fra den tilgjengelige faglitteraturen har de fleste skoleretningene et felles utgangspunkt. De tar for seg og analyserer det som hindrer en god flerkulturell kommunikasjon. De vanlige utfordringene dreier seg om:

- Etnosentriske og kulturellevistiske holdninger
- Stereotypisering og fordommer
- Verdiforskjeller

Vi ser også at forskerne innen ulike retninger er enige om at for god flerkulturell kommunikasjon er det viktig å kartlegge de ovennevnte faktorene for å gjøre mellommenneskelig kommunikasjon og samhandling lettere og mer effektiv.

Videre i kapitlet skal vi se på hvordan faglitteraturen belyser disse sentrale faktorene som påvirker kommunikasjon mellom mennesker med ulik kulturell bakgrunn.

2.4.1 Etnosentrisme og kulturellevisme

Det er ofte slik at individer fra en kultur synes at deres normer og verdier er mest fornuftige, og har den oppfatningen at deres kultur er den beste og mest avanserte. Med andre ord setter disse menneskene sin egen kultur og sitt eget perspektiv i sentrum i forhold til sine omgivelser. I slike tilfeller snakker vi om etnosentrisme.

Dahl (2001:28) bemerker at

”etnosentrisme går ut på at en regner seg selv, sine egne verdier eller sin egen gruppes livsførsel som bedre enn andres.”

Både Dahl, Bøhn og Dypedahl betrakter etnosentrisme fra to sider. På den ene siden er etnosentriske oppfatninger av våre omgivelser ikke så gale: vi kan være etnosentriske i den forstand at vi tolker verden fra vårt ståsted. På den andre siden må vi være på vakt mot å bruke våre egne verdier som mål for å vurdere andres oppførsel og hva som er riktig og galt i andre kulturer:

”Istedenfor kun å forstå at andre oppfører seg annerledes, har vi en tendens til å felle dom over deres handlinger og tenkemåte”, mener Bøhn & Dypedahl (2009:23), og påpeker videre den negative påvirkningen av etnosentriske holdninger både på kommunikasjonen og personlig utvikling:

”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” (2009:25).

Det er derfor, mener forfatterne, at det er nødvendig å bearbeide sin etnosentrisme.

Det å oppdage egen etnosentrisme og gjøre seg den bevisst er første skritt mot å bearbeide denne holdningen. Når vi først har oppnådd dette er det neste steget å lære å gjenkjenne den og reflektere over den.

Litt forenkelt er det mulig å si at kulturel relativisme er det motsatte av etnosentrisme (Dahl, 2001). I dette tilfelle anses alt 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).

Både Dahl, Bøhn og Dypedahl advarer mot farer forbundet med denne holdningen: anvendt som *”moralsk rettsnor”* (Dahl, 2001), kan den føre til likegyldighet.

Som vi ser er verken fullstendig etnosentrisk eller kulturel relativistisk holdning ønskelig i flerkulturell kommunikasjon. En person som måler alt i forhold til sin egen kultur ikke blir i stand til å se og forstå at mennesker fra andre kulturer kan se og oppfatte verden annerledes. På den andre siden er ikke en person med

kulturrelativistisk holdning i stand til å gjennomføre en moralsk vurdering av holdninger som oppstår i flerkulturelle kontekster.

Bøhn & Dypedahl (2009) mener evnen til å se verden fra ulike perspektiver er viktig i slike sammenhenger. De kaller denne evnen for *multiperspektivet* og mener at den er en viktig del av flerkulturellkompetanse og en suksessfaktor i effektiv flerkulturell kommunikasjon.

2.4.2 Stereotypier og fordommer

Vår kultur påvirker våre persepsjoner som i følge Bohn & Dypedahl (2009:52) er *”resultatet av den prosessen som skjer i hjernen når vi observerer eller mottar signaler fra omverdenen og tolker dem slik at de gir mening for oss.”*

Vi tenker alle i kategorier og bruker dem som strategi til å oppfatte, tolke og takle våre omgivelser. Blant annet har vi fast bestemte forventninger til menneskers atferd. I forbindelse med dette brukes begrepet stereotypier i fagfeltet flerkulturell kommunikasjon om kategoriseringen av mennesker eller grupper mennesker som har enkelte fellestrekk (Dahl, 2001). Det vil si at i denne sammenhengen er en stereotypi en antakelse om en sosial eller kulturell gruppe og dens representanter.

Både Dahl (2001) og Bøhn & Dypedahl (2009) advarer mot fare for at stereotypier har lett for å feste seg i bevisstheten og bli oppfattet som sanne og evige. De har altså en tendens til å bli selvoppfyllende profetier. Dahl mener for eksempel, at å stereotypisere mennesker er *”å putte dem i bås og tro på at virkeligheten er slik”* (2001:25). Bøhn & Dypedahl tilføyer at en slik stereotypisk holdning til andre mennesker kan påvirke både stemning og kommunikasjon og at vi da kan komme inn *”i en ond sirkel som lett går utover vårt forhold til dem vi kommuniserer med, og ikke minst hvordan de oppfatter oss”* (2009:42).

Derfor mener alle de ovennevnte forfatterne at det er viktig å bekjempe den slags stereotypisering. De hevder videre at *tilstivne eller frosne stereotypier* (Dahl 2001) kan lett bli til fordommer, det vil si negative emosjonelle reaksjoner på andre grupper mennesker (Bøhn & Dypedahl, 2009).

Disse negative følelsene sitter dypere enn stereotypier. Bøhn & Dypedahl (2009) skiller mellom tre former av fordommer. Den mildeste formen er skepsisen overfor det ukjente. Den mer alvorlige formen kaller de for *holde-avstand-fordommen*. Da holder man seg tilsynelatende korrekt og nøytralt til representanter fra en annen kultur så lenge de ikke kommer nært den private sfæren. Den alvorligste formen for fordommer er rasisme.

2.4.3 Verdiforskjeller

I møte med individer fra andre kulturer er det lett å se forskjeller i kleskoder, matkultur, språk. Det er mer problematisk å få vite hvordan mennesker tenker, det vil si at *"det ikke er umiddelbart lett å forstå hvordan usynlige elementer i en kultur er med å påvirke kommunikasjon og samhandling"* (Bøhn & Dypedahl, 2009:49). Det gjelder for eksempel verdensbilder og kulturelle verdier.

Verdensbilder sier noe om vårt forhold til de virkelige store sammenhenger i livet: vårt forhold til naturen, samfunnet og til menneskelig natur, for eksempel. Gjennom verdensbilder systematiseres og forklares våre erfaringer. Verdensbilder danner grunnlag for verdier som i følge Bøhn & Dypedahl (2009:52) er *"overbevisninger om at visse holdninger er å foretrekke framfor andre"*.

Verdier står blant de mest sentrale elementene i hver kultur. I tillegg har vi alle våre individuelle verdier. Det er ofte slik at våre individuelle verdier i stor grad er påvirket av de dominerende verdiene i kulturen vi er oppvokst i.

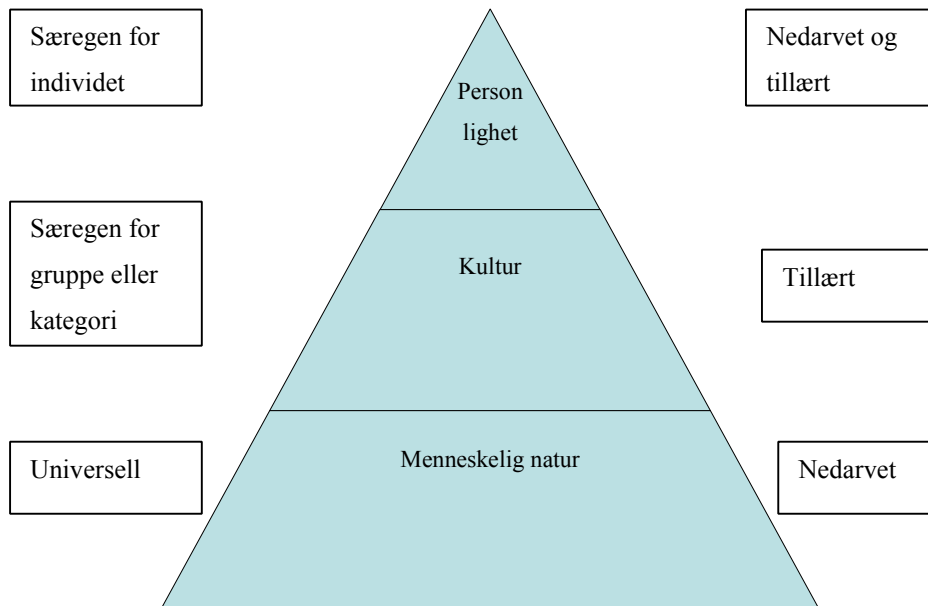
Forskere og forfattere innenfor dette fagfeltet beskriver kulturen som et makrosystem som består av mange ulike fasetter eller dimensjoner. De fleste er

enige i at kulturen læres eller overføres fra generasjon til generasjon, er i stadig endring og baserer seg på symboler og tradisjoner. Hofstede kaller derfor kultur for en form av

”kollektive mentale programmering, der adskiller medlemmerne af en gruppe eller kategori fra medlemmerne af andre” (Hofstede et al.2010:21).

Normer, verdier og holdninger som er felles for en slik gruppe mennesker bestemmes av det sosiokulturelle miljøet. Kultur er altså tillært, ikke medfødt og kommer i høyere grad fra det sosiale miljøet enn fra gener.

Kultur som kollektiv mental programmering utvikles i følge Hofstede (2010) på tre nivåer: det universelle nivået, gruppenivået og individnivået. Hofstede illustrerer dette med følgende figur (Hofstede et al.2010:22):



Figur 1: Kulturnivåer. Hentet fra Hofstede (2010:22)

Hofstede hevder videre at man bør skille mellom kultur og den menneskelige naturen på den ene siden og kultur og den individuelle personligheten på den andre siden.

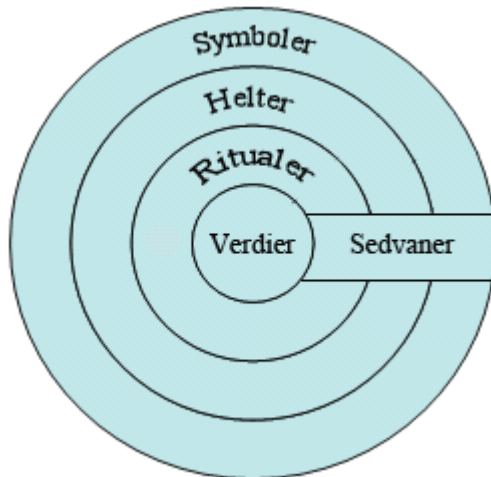
Den menneskelige natur er det som alle menneskene har til felles og representerer det universelle nivået i den mentale programmeringen. Den nedarves via gener og er *”det operative systemet som er bestemmende for vores fysiske og grunnleggende psykologiske funksjon”* (Hofstede et al.2010:22).

Dette er den menneskelige evnen til å føle kjærlighet, frykt, vrede, sorg, skam, glede. Men det man gjør med disse følelsene, hvordan man uttrykker dem, påvirkes av kulturen.

Det finnes sosiale kulturelle konvensjoner for nesten alt som individer gjør. Alle uttrykk for følelser og selv for de mest spontane handlingene må kanaliseres på en bestemt måte. Det vil si at det må gis en bestemt kulturell uttrykksform for å gjøre dem begripelige for andre. Altså, må man bruke felles sosiale og kulturelle koder for å bli forstått.

På den andre siden av den kollektive mentale programmeringen er menneskets personlighet, som vedkommende ikke deler med andre. Denne menneskelige personligheten bygger på trekk som delvis er nedarvet med den enkeltes unike gensammensetting og delvis er tillært, det vil si *”modifiseret under indflydelsen av så vel kollektive programmeringen (kultur) som ulike personlige erfaringer”* (Hofstede et al. 2010:22).

Hofstede (2010) hevder videre at kulturforskjeller manifesterer seg på ulike nivåer. Forskeren skriver om følgende *dyptstrukturer og overflatefenomener*: symboler, helter, ritualer og verdier. Han fremstiller dem som ”løkringer” i et følgende ”løkdiagram” (Hofstede et al. 2010:23), der symboler representerer de mest overflatiske og verdier – de mest dyptliggende kulturelle manifestasjoner. Innimellom befinner helter og ritualer seg:



Figur 2: Kulturelle manifestasjoner på ulike nivåer. Hentet fra Hofstede (2010:23).

Symboler er ord, bilder eller gjenstander som har særlig betydning og kan gjenkjennes i kultur, for eksempel, ordene i språk, klesdrakt, flagg, statssymboler. De er kulturelt sterke, men utbyttbare. Det er derfor de i følge Hofstede står i det ytterste, mest overflatiske, laget av figuren.

Helter er personer virkelige eller imaginære, levende eller døde med de egenskapene som verdsettes i kulturen og som dermed tjener som atferdsmodeller.

Ritualer er kollektive aktiviteter som egentlig er overflødige får å nå et bestemt mål, men likevel betraktes de som sosialt nødvendige. Det vil si at de utøves for deres egen skyld. For eksempel, hilseritualer, måter å vise respekt på, sosiale og religiøse seremonier.

Symboler, helter og ritualer innordner Hofstede under betegnelse *sedvaner*. Som disse er de synlige for den utenforstående tilskuer, men *"deres kulturelle betydning er imidlertid usynlig og ligger netop – og udelukkende – i, hvorledes de undforstående tolker dem"* (Hofstede et al. 2010:24).

I følge diagrammet utgjør *verdier* kulturens kjerne. Verdier i følge Hofstede (2010) er brede tendenser til å foretrekke visse forhold framfor andre. Dette er "følelser med et fortegn", de har enten plusside eller minusside, for eksempel "ondt –

godt”, ”urent – rent”, ”farlig – sikkert”, ”moralsk – umoralsk” o.s.v. verdier er noe av det første vi lærer i livet.

På bakgrunn av det ovennevnte konkluderer Hofstede (2010) at vi må ha analytisk blikk på disse dypstrukturene og overflatefenomenene når vi har med andre kulturer å gjøre. Det er noe som ligger på overflaten, men noe sitter dypere og er vanskelig å forandre og å få en ny holdning til: grunnleggende kulturverdier byttes ikke så lett.

Hofstede stiller seg enig med mange andre forskere og forfattere på dette feltet (Hofsrede et al. 2010:48) i at det finnes en rekke temaer og spørsmål som er felles for alle samfunnene. Svarene på disse spørsmålene kan være forskjellige og kan ha konsekvenser for hvordan grupper og individer fungerer i samfunnet. Hofstede refererer til følgende grunnleggende spørsmål (Hofsrede et al. 2010:48):

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

Disse temaene, mener Hofstede, ligger i grunnen for nasjonale ulikheter eller verdiforskjeller innenfor ulike kulturer. I forbindelse med dette deler både han og andre forskere og forfattere ut ulike kulturdimensjoner.

Videre i kapittelet skal vi se nærmere på de teoretiske perspektivene til tre av de sentrale forskerne som anses som dominerende i dette fagfeltet: Edward Hall, Geert Hofstede og Fons Trompenaars.

2.4.4 Teoretiske perspektiver på grunnleggende verdiforskjeller

E. Hall hevder i "Understanding Cultural Differences" (Hall & Hall, 1990) at kultur forstås som kommunikasjon gjennom symboler eller *the silent language* og skriver om følgende perspektiver:

1. Tid (monokron – polykron). Dette perspektivet vektlegger mening som ligger i tidsbegrepet. I monokrone kulturer som for eksempel i Nord-Europa, oppfattes tiden som konkret og målbar. Det er viktig med klokkeslett og tidskjemaer. I polykrone kulturer som for eksempel i Sør-Amerika eller Midtøsten, oppleves tiden som flyttende. Klokka er ikke så viktige, mellommenneskelige relasjoner er mer avgjørende enn tidsfrister.
2. Rom. Her vektlegges hvilken fysisk avstand mellom mennesker som er akseptabel. I Nord-Europa og Nord-Amerika for eksempel, foretrekker individer mer avstand enn i andre kulturer.
3. Materiell velstand. Denne dimensjonen viser hvorvidt materiell velstand signaliserer status og makt i forskjellige kulturer.
4. Vennskap. Dette perspektivet peker på hva som er viktigere i en kultur: familie og venner eller materiell velstand.
5. Enighet. Denne dimensjonen viser hvordan enighet eller uenighet uttrykkes i forskjellige kulturer.
6. Språk. Dette perspektivet legger Hall spesiell vekt på i sin bok "Understanding Cultural Differences" (1990). Hall mener at ved siden av sine forskjellige forhold til de ovennevnte dimensjonene, skilles kulturene fra hverandre i sin måte å utnytte konteksten i kommunikasjon:
 - I følge Hall (Hall & Hall, 1990:6) foregår kommunikasjon i lavkontekstkulturer mer direkte, mer eksplisitt. Det er ordene som bærer budskapet. Det er derfor viktig å overføre informasjonen presist og tydelig. Til lavkontekstuelle kulturer i følge Hall hører USA, Canada og Australia. Bøhn og Dypedahl (2009) mener at Norge fra dette synspunktet er en typisk lavkontekstkultur.
 - I høykontekstkulturer formidles budskapet implisitt, indirekte. Samtalepartnere er mest opptatt av toleranse, kroppsspråk og andre nonverbale uttrykk. Her legges det større vekt på vennskap og tillit. Dette er typisk for Asia og Midtøsten.

Hall bemerker at når disse ovennevnte dimensjonene oppstår samtidig, kan det føre til kommunikasjonsproblemer og hevder at "the essens av effektive crosscultural communication has more to do with releasing the right responses than with sending the right messages" (Hall & Hall, 1990:4). Han mener videre at de ovennevnte dimensjonene er de *conceptual tools* som kan hjelpe oss å avkode komplekse implisitte regler i forskjellige kulturer.

Den mest kjente tilnærmingen til emnet kulturelle forskjeller ble utviklet av **Geert Hofstede**. Han gjennomførte studiene av ansatte i IBM avdelinger i mer enn 50 land og delte ut følgende fem dimensjoner (Hofstede et al.2010):

1. Maktdistanse. Denne dimensjonen beskriver i hvilken grad ujevn maktfordeling forventes og aksepteres. Hofstede bemerker (Hofstede et al.2010:76) at

"magtdistansen forklaringen er således basert på de mindre magtfuldes værdisystemer. Den måde, hvorpå magten er fordelt, forklares sædvanligvis du fra de mer magtfuldes adfærd, dvs lederne i højere grad end dem der ledes."

Norge i følge Hofstede er land med lav maktdistanse. Høyest maktdistanse er i Mexico og Panama.

2. Individualisme og kollektivism. Denne dimensjonen handler om hvorvidt mennesker fra forskjellige kulturer ser seg som enkeltindivider eller som medlemmer av en gruppe. Hofstede (2010:105) mener at

"individualisme vedrører samfund, hvor båndene mellem individene er løse: det forventes at enhver sørger for seg selv og den nærmeste familie."

Til motsetning beskriver han kollektivism som

"samfund, hvor mennesker fra fødselen af integreres i stærke sammenhengende egengrupper, der livet igennem fortsat beskytter dem mod til gengæld at have deres ubestridte loyalitet" (Hofstede et al.2010:105).

Eksempler på kollektivistiske kulturer er Indonesia, Pakistan. Blant de mest individualistiske er Storbritannia og USA. Norge regnes i følge Hofstede som relativt individualistisk.

3. Maskulinitet og femininitet. Som Hofstede (2010:151) bemerker er

”forskellen i den mentale programmering mellom forskjellige samfund i relation til denne dimension ikke blot social betinget, men endnu mer følelsesmæssigt bestemt.”

Maskulinitet i denne sammenhengen representerer preferansen for selvsikkerhet, suksess, prestasjoner, konkurranse og selvhevdelse. Sosiale roller atskiller seg tydelig. USA, Japan og arabiske kulturer scorer høyt her. I et feminint samfunn legges det større vekt på mellommenneskelige relasjoner og omtanke. Her overlapper de sosiale kjønnsrollene hverandre. De skandinaviske kulturene er i følge Hofstede mest feminine.

4. Usikkerhetsunnvikelse. Denne dimensjonen beskriver i hvilken grad medlemmer av en kultur føler seg truet i ukjente og usikre situasjoner. Hofstede (2010:201) mener at denne følelsen kommer blant annet til uttrykk gjennom stress, behov for forutsigbarhet og behov for skrevne og uskrevne regler. Japan scorer høyest her, relativt lavt scorer nordiske land, USA og Storbritania.

5. Langtids- og korttidsorientering. Denne dimensjonen viser hvorvidt samfunnet planlegger i et langsiktig perspektiv eller fokuserer på nåtid. Dette perspektivet kalles også konfutsiansk dynamikk og gjenspeiler grunnleggende forskjeller mellom asiatiske kulturer og resten av verden. I slike langtidsorienterte kulturer tar mennesker mest hensyn til investeringer for fremtiden. I følge Hofstede (2010) er USA og Norge svært korttidsorienterte. Kulturforskjellene innenfor denne dimensjonen fører for eksempel til ulik strategitenkning i organisasjoner i ulike land.

Hofstedes landsman Fons Trompenaars sammen med Charles Hampden-Turner fremhever i sin bok ”Riding the Waves of Culture” (1993) behovet for å respektere og anerkjenne det faktumet at kulturelle verdiforskjeller kommer fram i flerkulturelt samarbeid. Etter hans mening avspeiler disse verdiene hvordan basale utfordringer løses i ulike kulturer. Trompenaars understreker videre at det er viktig å ta hensyn til disse forskjellene og fokuserer på tre hovedområder der kulturforskjeller kommer tydelig frem:

- Mellommenneskelige relasjoner
- Tid
- Miljø

Tromenaars (1993) mener at kulturer er forskjellige innenfor følgende dimensjoner:

1. Universalisme – Partikularisme (Universalism vs Particularism). Dimensjonen beskriver i hvilken grad man fokuserer på regler og lover i motsetning til forpliktelser overfor andre og deres forventninger: det vil si hvordan man løser etiske dilemmaer og forholder seg til for eksempel ærlighet og lojalitet. I kulturer som fokuserer på universelle regler som for eksempel i Nord-Europa, defineres det som er rett og riktig som absolutte regler. I situasjonstilpassede kulturer som for eksempel i Sør-Europa eller Latin-Amerika, må hvert enkelt tilfelle vurderes for seg, og reglene tenkes ikke som absolutte og universelle. I jobbsammenhenger går lojalitet og godt forhold til mennesker framfor regler.

2. Individualisme – Kollektivism (Individualism vs Communitarianism). Dimensjonen handler om hvorvidt mennesker ser på seg selv som enkeltindivider eller medlemmer av en gruppe. (Se Hofstedes tilsvarende dimensjon.)

3. Nøytral – Emosjonell (Neutral vs Emotional). Dimensjonen handler om normer i forhold til toleranse for å gi uttrykk for følelser. I Asia og Nord-Europa er det for eksempel generelt ikke passende å si ting på en veldig emosjonell måte: å uttrykke sinne eller begeistring høylydt spesielt i jobbsammenheng. I mange andre kulturer er det derimot forventet emosjonell engasjement i samme situasjoner.

4. Spesifikk – Diffus (Specific vs Diffuse). Denne dimensjonen viser i hvilken grad relasjoner baseres på tillit og forståelse eller på formelle kontrakter. Det vil si om individers samfunnsroller er overlappende som for eksempel i Kina, eller om de deles opp i separate områder for private roller og status på arbeidsplassen som for eksempel i Norge. En sjef for en bedrift i en diffus kultur som i Kina kan ta med seg tittelen og nytte sin status for å oppnå et gode utenfor jobben.

5. Tilegnet – Tilskrevet status (Achievement vs Ascription). Dimensjonen handler om hvorvidt status defineres ut fra individs posisjon, familiebakgrunn, kjønn og

alder som i mange kulturer i Afrika, eller om man må arbeide for å oppnå status og vinne respekt som i Nordeuropeiske land.

6. Sekvensiell – Synkron (Sequential vs Synchronic). Denne dimensjonen beskriver holdning til tiden og hvordan man strukturer den: om vekten legges på fortid, nåtid eller fremtid. Dette perspektivet har mye til felles med Hofstedes korttids-langtidsdimensjon.

7. Intern kontroll – Ekstern kontroll (Internal vs External controll): indre eller ytre styring. Denne dimensjonen viser i hvilken grad mennesker ønsker å tilpasse seg og leve i harmoni med omgivelsene, naturen og andre mennesker som i noen asiatiske kulturer, eller om de ønsker å kontrollere og styre sine omgivelser som i Nord-Amerika og Nord- Europa.

2.5 Kritisk tilnærming til teoriene om kulturelle verdiforskjeller og deres videreutvikling i litteraturen

Teoriene om kulturelle verdiforskjeller vekker stor interesse og engasjement i faglitteraturen og oppmuntrer til nyttige diskusjoner om kulturelle forskjeller og den praktiske betydningen av denne kunnskapen. Halls, Hofstedes og Trompenaars perspektiver får både mye ros og kritikk.

Videre i kapittelet skal vi se på hvordan de aktuelle forfatterne og forskerne forholder seg til perspektivene på kulturforskjeller og hva slags videreutvikling denne teorien får.

Ø. Dahl (2001) forholder seg kritisk til Hofstedes og Trompenaars tilnæringsmåte. Han mener skillelinjer ikke går bare mellom nasjoner:

”mange bedrifter representerer en organisasjonskultur og har etablerte ledelsesstrukturer som kan skape andre skillelinjer enn de nasjonale kulturene”.

(Dahl, 2001:195). Han hevder at både globalisering og dannelsen av blandingskulturer har ført til utvikling av mer dynamisk kulturforståelse der

meninger etableres i samhandlingen mellom mennesker både på arbeidsplassen og i private sammenhenger.

Dahl poengterer at det å konstruere sin egen virkelighet i møte med daglige utfordringer, blir *"viktigere enn å kartlegge kulturelle stereotypier i form av generaliserte dimensjoner av den typen som ovennevnte forskere anvender"* (2001:195).

Bøhn og Dypedahl (2009) også mener at Hofstedes, Halls og Trompenaars teorier er ganske kontroversielle og mangler dynamikk. De hevder at

"statiske tall langs skalaer ikke oppmuntrer til fleksibilitet og kreativitet i møte med mennesker", og at "feil bruk av disse dimensjonene kan bidra til å sementere forskjellige tankemønstre og skape stereotypier" (2009:110).

Likevel, mener forfatterne, er disse teoriene toneangivende i mange sammenhenger og det er viktig å ha kjennskap til dem siden de er fortsatt *dominerende i bransjen*.

Vi ser at på den ene siden kritiserer både Bøhn, Dypedahl (2009) og Dahl (2001) de ovennevnte tilnærmingene. På den andre siden referer de ganske mye til disse teoriene i sine bøker og bruker dem flittig til å drøfte forskjellige flerkulturelle situasjoner.

L. Glasø og O. Aase (2009) mener at kjennskap til teoriene om kulturelle verdiforskjeller er et viktig redskap for ledere i flerkulturelle organisasjoner og at Halls inndeling av kulturer i lavkontekst- og høykontekstkulturer kan hjelpe til å forstå hvorfor kommunikasjonsproblemer oppstår. De understreker viktigheten av å ha kjennskap til disse to kontekstdimensjonene for effektiv flerkulturell kommunikasjon. Glasø & Aase (2009:44) hevder at denne kunnskapen bør inngå i flerkulturell lederkompetanse og at *"det er fortsatt behov for en kontekstuell forskningstilnærming til dette området."*

Viktor Roddvik, seniorrådgiver ved VOX (nasjonalt organ for kompetansepolitikk) fremhever nytteverdi og muligheter for effektiv praktisk anvendelse av forskningen innen kulturelle verdiforskjeller. I sin praktiske veiledning ”Flerkulturelle arbeidsplasser” (2010:174) mener han at ”kulturforskjellene i verdiene kan brukes til å forutsi og forstå nasjonale forskjeller i saker som angår arbeidslivet”. Dette kan for eksempel gjelde forståelse for hvor viktig arbeidet er i den enkeltes liv, hvilke normer for arbeid fungerer i forskjellige kulturer og hvilke motivasjonsfaktorer som tas i bruk.

Gro Mjeldheim Sandal, professor ved Det psykologiske fakultetet ved Universitet i Bergen og leder for Society and Workplace Diversity Research Group, refererer i sin bok ”Kulturelt mangfold på arbeidsplassen” (2009) til Hofstedes omtale av kultur som *software of the mind*.

Videre hevder hun i tråd med dette at gjennom samfunnsinstitusjoner som skole, kirke, nasjonale medier sosialiseres mennesker ”til å innta de dominerende måtene å tenke på og et felles verdigrunnlag” (Sandal, 2009:25). Dette gjør det også mulig å sette merkelapper ”feil” eller ”fremmed” på synspunktene eller handlingene som ikke sammenfaller med våre egne preferanser:

”Her ligger usynlige grenser som er betydelige kilder til konflikt, misforståelse og utstøtningsmekanismer på flerkulturelle arbeidsplasser” (Sandal, 2009:26).

Siden vi alle er mer eller mindre låst i vår kulturs tenkemåte, mener Sandal at forskning innenfor de aktuelle teoriene om kulturelt betingete verdiforskjeller er et vesentlig *fangegoods* og har nytteverdi:

”Gjennom kvalitative intervjuer arbeidstakere fra ulike etniske eller kulturelle grupper kan man studere et fenomen som videre danner utgangspunkt for utviklingen av kvantitative målinstrumenter” (Sandal, 2009:14).

Et interessant prosjekt både i sammenhengen med Sandals uttalelse og med tanke på videreutvikling av teoriene om kulturelle verdiforskjeller er **GLOBE-prosjektet** (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness). Innenfor dette prosjektet (House et al.2004) studerte 170 forskere kulturforskjeller i 61 land. I løpet av undersøkelsen ble det stilt spørsmål om både eksisterende og ønskede verdier.

Det ble avdekket åtte forskjellige kulturdimensjoner, hvorav de første fem har mye tilfelles med Hofstede sine dimensjoner:

1. Maktdistanse
2. Individualisme – Kollektivism
3. Usikkerhetsunnvikelse
4. Egalitære kjønnsforhold (kan sammenliknes med Hofstedes Maskulinitet – Femininitet)
5. Framtidsorientering (kan sammenliknes med Hofstedes Korttids- langtidsoorientering)
6. Selvbevissthet. Dimensjonen handler om hvorvidt individer er selvhevende og konfronterende i møte med andre.
7. Prestasjonsorientering. Dimensjonen beskriver i hvilken grad samfunnet oppmuntrer individer til økt arbeidsinnsats og forbedring av egne prestasjoner.
8. Human orientering. Dimensjon går ut på hvorvidt individer i forskjellige kulturer oppmuntres til å være rettferdig, altruistiske og omsorgsfulle mot andre.

Resultatene fra GLOBE-undersøkelsen bidrar på den ene siden til videreutvikling av de tilnærmingene som vi har berørt i dette kapitlet, og har betydelig praktisk verdi på den andre siden. Selv om Norge ikke deltok i prosjektet, kan resultatene likevel brukes i arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse i norske organisasjoner.

2.6 Oppsummering

I dette kapittelet har vi tatt for oss betydning av flerkulturell kompetanse for effektivt samarbeid og kommunikasjon i flerkulturelle organisasjoner og presenterte ulike syn på de komponentene som denne typen kompetanse bør inneholde i følge både norske og utenlandske forskere og forfattere.

For å få en bedre oversikt over disse, har vi sammenfattet de aktuelle perspektivene i en tabell nedenfor:

Forfatter/forsker	Komponenter/innhold i flerkulturell kompetanse
Gertsen og Søderberg (1996, 2005)	<ul style="list-style-type: none">- Innsikt i flerkulturell kompleksitet- Evne til å forholde seg til forskjellige perspektiver- Evne til å reflektere over sin egen væremåte og kultur- Evne til å reflektere over andres væremåte og kultur- Evne til å sammenlikne og respektere kulturene Mål: Hensiktsmessig og passende kommunikasjon
Ø. Dahl (2001)	<ul style="list-style-type: none">- Kommunikativ komponent (atferd)- Kognitiv komponent (kunnskap)- Affektiv komponent (holdninger) Mål: Bevisstgjøring av egne perspektiver og gjensidig tilpassning
Bøhn og Dypedahl (2009)	<ul style="list-style-type: none">- Kunnskaper- Ferdigheter- Holdninger Mål: Felles plattform i møte mellom ulike kulturer og utvikling av multiperspektivet
D. W. Sue (2001)	<ul style="list-style-type: none">- Rase- og kulturspesifikt gruppeperspektiv.- Kompetanseperspektiv: holdninger, kunnskap, ferdigheter Mål: Fokus på flerkulturell lederkompetanse på tre nivåer: på det universelle nivået, gruppenivået og individnivået
O. Aase og L. Glasø (2009)	<ul style="list-style-type: none">- Evne til å takle usikkerhet- Evne til å håndtere konflikter- Evne til å skape effektiv kommunikasjon og gode mellommenneskelige relasjoner- Evne og vilje til å ta tak og integrere ulike perspektiver Mål: Global lederkompetanse

Tabell1: Ulike syn på flerkulturell kompetanse.

Tabellen ovenfor tydeliggjør felles trekk i oppfatningen av flerkulturell kompetanse hos Dahl, Bøhn og Dypedahl. Denne typen kompetanse består i følge disse forfatterne av kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Mens de i sine verk fokuserer på tilpasning, og bevisstgjøring av kunnskap, legger danske forskere Gertsen og Søderberg mer vekt på holdninger.

D. W. Sues perspektiver fremhever systemtenkning og retter oppmerksomhet mot flerkulturell lederkompetanse.

O. Aase og Glasø vektlegger den emosjonelle komponenten innenfor flerkulturell kompetanse, mens de i likhet med Sue fokuserer på utvikling av flerkulturell lederkompetanse.

De retter sin oppmerksomhet mot utvikling av lederferdigheter innenfor som må til for å håndtere emosjonelle utfordringer i ulike flerkulturelle kontekster.

Hvilke elementer innenfor forskjellige komponenter av flerkulturell kompetanse som bør fokuseres på i arbeid med utvikling av en slik kompetanse i organisasjoner, avhenger av konkrete utfordringer og det opprinnelige flerkulturelle kompetansenivået hos ansatte og ledelsen. Det er større fare for å utvikle negative holdninger som etnosentrisme og kulturel relativisme, stereotypisering og fordommer i situasjoner der kulturelle verdiforskjeller kommer tydelig fram. I arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse bør man først og fremst forsøke å bearbeide disse negative holdningene. For å gjøre dette på en vellykket måte, må man skaffe seg og ta i bruk kunnskap om verdiforskjeller i ulike kulturer som er representert på den aktuelle arbeidsplassen.

I tabellen nedenfor har vi, for å få en bedre oversikt, sammenfattet de ulike perspektivene, eller dimensjonene, innen kulturelle forskjeller som vi tok for oss i dette kapitlet:

Forsker/forfatter	Dimensjoner
E. Hall (1990)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tid 2. Rom 3. Materiell velstand 4. Vennskap 5. Enighet 6. Språk: <ul style="list-style-type: none"> - Lavkontekstkulturer - Høykontekstkulturer
G. Hofstede (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maktdistanse 2. Individualisme – Kollektivism 3. Maskulinitet – Femininitet 4. Usikkerhetsunnavikelse 5. Langtids- kortidsorientering
F. Trompenaars og Ch. Hampden-Turner (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universalisme - partikularisme 2. Individualisme – Kollektivism 3. Nøytral – Emosjonell 4. Spesifikk – Diffus 5. Tilegnet – Tilskrevet status 6. Sekvensiell – Synkron 7. Intern kontroll – Ekstern kontroll
GLOBE (House et al. 2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maktdistanse 2. Individualisme – Kollektivism 3. Usikkerhetsunnavikelse 4. Egalitære kjønnsforhold 5. Framtidsorientering 6. Selvbevissthet 7. Prestasjonsorientering 8. Human orientering

Tabell 2: Kulturdimensjoner.

Etter en grundig analyse av ulike kulturer fant de ovennevnte forskerne og forfatterne at kulturer er ulike innenfor visse dimensjoner eller perspektiv, som forskerne grupperer og systematiserer på hver sin måte. Det finnes både likheter og forskjeller i deres tilnærminger.

Dimensjonene varierer fra mer eller mindre karakteristiske, konkrete som for eksempel Halls dimensjoner innenfor nonverbal kommunikasjon eller romoppfatning, til felles for flere forskere dimensjoner innen mer globale og omfattende sosiale og kulturelle sammenhenger, som for eksempel maktdistanse, individualisme vs. kollektivism, maskulinitet vs. femininitet (Hofstede, Trompenaars, GLOBE).

Vi kan også merke et samsvar mellom D. W. Sues (2001) syn på utvikling av flerkulturell kompetanse og Hofstedes (2009) syn på kultur. Sue mener at det er like viktig å utvikle flerkulturell kompetanse på tre forskjellige nivåer: personlig/privat nivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå. Dette står i samsvar med Hofstedes syn på kulturen som mentale programmer som også eksisterer på tre tilsvarende nivåer: det individuelle nivået, det kollektive nivået og det universelle nivået.

Begge forskerne er overbevisste om at disse nivåene er like viktige for en helhetlig forståelse av flerkulturelle situasjoner og dermed, i følge Sue, for utvikling av flerkulturell kompetanse. Dette samsvaret mellom Sues og Hofstedes perspektiver fremmer viktighet av systemtenkning ikke bare i forhold til videre forskning og teoriutvikling på området, men også i praktisk arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse på alle nivåene i organisasjoner.

Altså handler flerkulturell kompetanse om våre evner til å kommunisere passende og hensiktsmessig med representanter fra andre kulturer. Denne typen kompetanse tilegnes først og fremst gjennom erfaringer som vi opparbeider oss i ulike flerkulturelle kontekster. Da må det være en sterk bevissthet rundt egne og andres holdninger, atferd og antagelser: bare når erfaringene kobles til kunnskap og refleksjon, utvikler man flerkulturell kompetanse. Denne viten er avgjørende for mennesker fra ulike kulturer for å forstå hverandre. Kunnskap om mulige utfordringer som kan oppstå i flerkulturelle situasjoner kan hjelpe både med å bearbeide negative holdninger og til å utvikle flerkulturell forståelse og respekt for hverandres verdier.

På bakgrunnen av dette har vi fått interesse for å finne mer kunnskap om følgende:

Flerkulturell mangfoldighet kan bidra til en synergieffekt, men kan også bli en kilde til konflikter og uenigheter i flerkulturelle organisasjoner.

Hva er hovedårsaken til dette: altfor store kulturforskjeller eller manglende kunnskap om disse forskjellene og om effektive måter å takle dem på? Vår antakelse er at årsaken er manglende eller ikke tilstrekkelig flerkulturell kompetanse som fører til negative effekter av flerkulturell mangfold i organisasjoner. Derimot kan arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse på alle nivåene i organisasjonen hjelpe både ledelsen og ansatte til å takle disse utfordringene på en vellykket måte.

Vi vil utforske dette ved hjelp av kvalitative intervjuer av ledere på mellomnivå i ulike organisasjoner med ansatte fra forskjellige kulturer.

3 Metoder

Vitenskapelige metoder dreier seg om framgangsmåter for å innhente data om ett eller flere fenomener om virkeligheten og om måter å analysere disse data med den hensikt å få ny innsikt i forhold og prosesser. Vår oppgave er basert på empirisk forskning som går ut på å samle inn, analysere og tolke data (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2010).

I vår undersøkelse skal vi se på utfordringene som oppstår på flerkulturelle arbeidsplasser. Problemstillingen kommer til å dreie seg om betydningen av flerkulturell kompetanse med tanke på utfordringer ledelsen har i slike organisasjoner.

Metoden vi skal benytte oss av er en analyse av årsaker og måter en leder kan takle utfordringene på. Analysen og drøftingen skal foretas på bakgrunn av tilgjengelig litteratur om temaet, både bøker, artikler, informasjon om temaet tilgjengelig på offentlige nettsider, statistikk samt kvalitative intervjuer med mellomledere i flerkulturelle organisasjoner.

I oppgaven skal vi foreta en sammenligning av lederutfordringene og årsaker til disse i flerkulturelle organisasjoner på bakgrunn av det som kommer frem i intervjuene. Vi skal foreta en vurdering av hvorvidt utfordringene som faktisk finnes i de virkelige flerkulturelle organisasjoner der vi gjennomfører intervjuene, er forbundet med betydelige kulturforskjeller eller mangelfulle kunnskaper om disse og om måter å håndtere dem på.

3.1 Valg av design

Vi velger å bruke hermeneutisk analyse ved vår undersøkelse. Denne type forskning egner seg i følge Johannessen et al. (2010) best for fortolkning av kvalitative data og metoder, fordi hermeneutisk analyse innebærer både kontekstuell fortolkning og helhetlig forståelse. Dette mener vi vil hjelpe oss med å få fram meningsinnholdet i teksten (intervjubesvarelser) på best mulig måte.

Altså: kvalitativ metode som vi velger for vår forskning gir oss mulighet til å få en dypere innsikt i beskrivelse av synspunkter og opplevelser hos våre informanter.

Med utgangspunkt i vår problemstilling håper vi å få informasjon om lederutfordringer som oppstår i organisasjoner der ansatte har ulik kulturell bakgrunn. Gjennom de kvalitative forskningsintervjuene av mellomledere fra de utvalgte organisasjonene, vil vi prøve å hente ut relevant informasjon som kan belyse vår problemstilling. Samtidig håper vi å finne ut hvorvidt lederutfordringene som faktisk finnes i de organisasjonene der vi gjennomfører intervjuene er forårsaket av store kulturforskjeller mellom ansatte eller av mangelen på kunnskap om disse forskjellene, og om måter å håndtere dem hensiktsmessig og effektivt på. Det vil si om årsaken ligger i mangelfull flerkulturell kompetanse heller enn i kulturforskjellene i seg selv.

3.2 Kvalitativ design som fenomenologisk tradisjon

Innen kvalitativ forskningsdesign velger vi fenomenologisk tilnærming. I denne sammenhengen betyr bruk av fenomenologisk perspektiv

”å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Meningen er et nøkkelord, fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen, handling eller ytring sett gjennom en gruppe menneskers øyne” (Johannessen et al. 2010:80).

De viktigste stegene i fenomenologisk design i følge Johannessen et al. (2010) er følgende:

Forberedelse. I denne fasen bygger forskeren på kunnskaper og tidligere erfaringer. Det er viktig å forstå de filosofiske perspektivene som ligger bak fenomenologi: det å studere hvordan mennesket opplever fenomenet. For å oppnå dette må forskeren prøve å forstå mennesket innenfor dets tolkningsmønstre. I vårt tilfelle skal vi gjennom intervjuene forsøke å forstå meningen med fenomenet lederutfordringer i flerkulturelle organisasjoner vi studerer. For å forstå dette spør vi våre informanter – mellomledere i de utvalgte organisasjonene – om å beskrive sine erfaringer.

Datainnsamling. På dette stadiet samler forskeren inn data fra individer som har erfaring med fenomenet. I vår forskning hentes informasjonen fra kvalitative intervjuer med fem mellomledere. Her er det viktig for oss å forstå at menneskene møter fenomener eller andre mennesker med et sett av forutinntatte holdninger og meninger. Dette er en *forforståelse* som avgjør hva slags mening vi som forskere finner i teksten, det vil si i våre informanters besvarelser.

Analyse og rapportering. I denne fasen transkriberes intervjuene i sin helhet. Dette gir oss grunnlag for analysen. Analysen består av flere trinn. Først danner forskeren seg et helhetsinntrykk. Deretter identifiserer og plukker hun ut de fenomenene som gir mening i forhold til problemstillingen og eventuelt forskningsspørsmål. Målet med dette er å redusere datamengden og behandle stoffet analytisk. Neste trinn er å forsøke *å gå bak det som kommer fram* i intervjutekstene ved å utføre en systematisk analyse av fenomenene som er meningsfulle for informantene. Til slutt sammenfattes alle intervjuene og en generell struktur basert på de aktuelle fenomenene som er avdekket i intervjuene utarbeides. Johannessen et al. (2010) understreker at i analyseprosessen er det viktig at forskeren vender tilbake til rådata og sammenlikner intervjuene hele tiden for å få fram alle relevante data om fenomenet som studeres.

I vårt tilfelle var det veldig viktig for oss å holde tråden ved behandling av rådata. Selv om det har kommet fram en del annen interessant informasjon, måtte vi

konsentrere oss om de fenomenene innenfor kulturforskjeller som byr på utfordringer for ledere og deres kompetanse på dette området. Ved systematisk analyse forsøker vi å gå bak disse fenomenene som gir mening til våre informanter, som for eksempel hvorvidt og hvilke kulturforskjeller som er årsaker til lederutfordringer, og behov for mer kunnskap om dette feltet.

Det var et vesentlig moment i vårt analysearbeid å hele tiden vende tilbake til intervjueteksten og data for å hente fram all relevant informasjon. Dette hjalp oss til å sammenfatte alle intervjuene på en slik måte at vi klarte å danne en generell struktur som er basert på de fenomenene innenfor kulturforskjeller, lederutfordringer og ledernes kunnskap om dette slik vi hadde avdekket i våre intervjuer.

Altså: vi har valgt et kvalitativ forskningsdesign, fordi vi mener at denne typen forskning på en mest effektiv måte kan bidra til å få dypere innsikt i informantenes ledererfaring i organisasjoner der ansatte har ulik kulturell bakgrunn. Dette står i tråd med Johannessens et al. (2010: 226-227) påstand om at hensikten med kvalitative intervjuer er å forstå ulike sider ved informantenes situasjon ved å ta utgangspunkt i intervjuobjekts perspektiv:

”Innenfor kvalitativ metode har man lagt stor vekt på meningssammenhenger og å få innsikt i aktørenes egen forståelse av virkeligheten. Aktørene handler først og fremst ut fra hvordan de fortolker virkeligheten og ikke ut fra harde, objektive fakta i seg selv”.

3.3 Begrunnelse av valg

Kjennskap til og oppfatning av kulturforskjeller kan være forskjellig i ulike organisasjoner. Det samme gjelder behov for mer kunnskap om dette og innsikt i de utfordringene som både kulturforskjeller og mangelfull kunnskap kan by på.

Holdninger og meninger kan variere fra leder til leder. De kan ha forskjellige innfallsvinkler og bruke forskjellige resonnement og fortolkninger.

Vi ønsker å innhente kvalitativ kunnskap med utgangspunkt i den enkeltes erfaringer og forståelse av sin verden og sin rolle. Den semistrukturerte intervjuformen gir rom for dette. Den som tar intervju lytter og spør vekselvis den som intervjues. Dette gir mulighet til å stille oppklarende spørsmål til informantenes svar og følge deres tankegang videre.

Med bakgrunn i dette velger vi å bruke kvalitativ forskningsintervju som metode.

I lys av problemstillingen er det naturlig for oss å velge informanter blant mellomledere i organisasjoner der ansatte har ulik kulturell bakgrunn.

Mellomledere har personal- og lederansvar på den ene siden og har direkte kontakt med førstelinje, der de fleste ansatte med ulik kulturell bakgrunn jobber, på den andre siden. Det er mellomledere som først og fremst må finne et felles språk med ansatte, legge til rette for effektiv kommunikasjon og samarbeid og motivere ansatte til verdiskapning. Derfor er det mellomledere som møter flest utfordringer i sitt arbeid i slike organisasjoner.

Vi har valgt mellomledere fra ulike typer organisasjoner som utfører ulike typer arbeidsoppgaver: fra renhold og omsorg til undervisning og rådgivning. Dette gir oss mulighet til å få informasjon av et bredere spekter, fordi våre informanter (mellomledere) har erfaring med ansatte med ulik utdanning og ulike utgangspunkt for sitt liv og arbeid. Dette gjør vi med tanke på at kulturforskjeller kan være felles, men holdning til dem og kunnskap om dem kan variere fra organisasjon til organisasjon. Dette mener vi gir oss et bredere grunnlag for drøfting og analyse.

3.4 Gjennomføring av intervjuene

Som det ble nevnt ovenfor valgte vi å gjennomføre semistrukturerte kvalitative intervjuer. Slike intervjuer baseres på en intervjuguide. Denne intervjuguiden forestiller en liste over deltemaer og generelle spørsmål med mer utdypende delspørsmål som gjennomgås i løpet av intervjuet (Johannessen et al. 2010).

Vi har valgt å bygge opp vår intervjuguide med følgende fem sentrale deltemaer som inngår i det overordnede forskningsspørsmålet om hvordan flerkulturell kompetanse kan hjelpe med å møte lederutfordringer i organisasjoner med ansatte med forskjellig kulturell bakgrunn:

1. Fordeler med kulturelt mangfold i organisasjonen slik lederen ser det.
2. Områder der det finnes utfordringer forbundet med et slikt mangfold.
3. Kulturforskjeller og medførende lederutfordringer i organisasjonen.
4. Forhold mellom ansatte med ulik kulturell bakgrunn som byr på lederutfordringer.
5. Behov for flerkulturell kompetanse slik lederen ser det.

Under disse forskningsmålene har vi utarbeidet spørsmål til informantene for å oppmuntre dem til å komme med utdypende informasjon. Selve delemnene eller forskningsmålene er åpne, men noen av spørsmålene er lukkede og ber om svar på helt konkrete ting, som for eksempel: ”Hvor lenge har du vært leder for ansatte med ulik kulturell bakgrunn?” Andre spørsmål oppfordrer informantene til å komme med eksempler eller å fortelle noe selv som for eksempel: ”Hva kan du trekke fram som er positivt med å ha medarbeidere fra andre kulturer i din organisasjon?”

Vi har laget noen innledende spørsmål og de fem delemnene i en bestemt rekkefølge, men er åpne for at denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på banen. Denne holdningen er typisk for semistrukturert intervjuing (Johannessen et al. 2010) og kan, etter vår mening, gi oss en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Intervjuets varighet var på ca en time på hver av informantene. Det ble brukt diktafon og ført notater. Intervjuene foregikk i en rolig atmosfære. Transkribering ble foretatt kort tid etter intervjuene og ble ført ordrett. Den ble ikke sendt til gjennomlesing til informantene. Dette ble det heller ikke gjort noen avtaler om.

3.5 Evaluering av kvalitativ undersøkelse.

For å evaluere kvalitative undersøkelser brukes det i følge Johannessen et al. (2010) følgende kriterier:

- Pålitelighet (reliabilitet)
- Troverdighet (begrepsvaliditet)
- Overførbarhet (ekstern validitet)
- Overensstemmelse

Pålitelighet eller reliabilitetskriterium er i følge Johannessen et al. (2010) mer hensiktsmessig innenfor kvantitative undersøkelser. I kvalitative undersøkelser kan pålitelighet styrkes ved å gi lederen en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten under hele forskningsprosessen. Det er det vi prøver å gjøre på best mulig måte i dette kapittelet.

En annen måte å styrke påliteligheten på hevder forfatterne, er å legge større vekt på et mer hensiktsmessig kriterium for evaluering av kvalitative undersøkelser: på validiteten.

Troverdighet eller begrepsvaliditet i kvalitative undersøkelser dreier seg om

”i hvilken grad forskernes funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten” (Johannessen et al., 2010:228).

For å øke sannsynligheten for at vår forskning frembringer troverdige resultater har vi brukt den følgende anbefalte teknikken av Johannessen et al. (2010): vi har investert nok tid til å bli godt kjent med feltet. Vi har gjort dette gjennom både litteratur, media, internett, statistiske rapporter, samtaler med mennesker som jobber

med innvandrere eller er involvert i flerkulturell situasjoner gjennom sitt arbeid eller fritid og har reflektert over dette. Dette håper vi gir oss bedre mulighet til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. Dessuten er det lettere å forstå informasjon når du kjenner konteksten eller har erfaring fra en lignende kontekst. I tillegg har vi selv erfaring med å delta i flerkulturelle arbeidssituasjoner både i forhold til kollegaer, kunder og samarbeidspartnere.

Alt dette bidrar til at vi lettere setter oss inn i å tolke intervjukontekster. Det å vise engasjement, god innsikt i og erfaring fra feltet har hjulpet oss med å bygge opp tillit og forståelse med våre informanter. Dette har i sin tur åpnet for muligheten for å innhente informasjon som ga oss et bredere grunnlag for analyse som igjen kan øke sannsynlighet for å få troverdige resultater.

Overførbarhet eller ekstern validitet dreier seg om hvorvidt forskeren lykkes i "*å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige i andre sammenhenger*" (Johannessen et al. 2010:229).

Vi håper å oppnå denne typen validitet gjennom å utnytte resultatene av våre studier i praktisk handling når vi og eventuelt andre interesserte i vår forskning blir involvert i ledelse av eller samarbeid med individer fra andre kulturer.

Overensstemmelse betyr at funnene er et resultat av studien, men ikke et resultat av forskerens subjektive holdning. For å oppnå en slik overensstemmelse mellom resultatene og virkeligheten prøver vi som forskere å bygge opp vår forskningsprosess og beskrive den slik at leseren kan følge og vurdere alle trinnene i denne prosessen. Her er det viktig å være selvkritisk i forholdet til gjennomføring av prosjektet og være klar over alle eventuelle skjevheter og avvik som kan påvirke tolkningen av resultatene (Johannessen et al. 2010). Det vil si at vi må være bevisste studiens begrensninger og vår rolle som forskere. Videre i kapittelet skal vi utdype dette.

3.6 Studiens begrensninger og forskernes rolle.

En hermeneutisk analyse som vi foretar innebærer å bruke vår egen bakgrunn og forståelse for å forsøke å tolke fenomenet. I tillegg til at den spesifikke forståelsen etableres i forhold til informantene, bygger også tolkningen av intervjuene på en generell forståelse for fenomenet som vi hadde før arbeidet hadde startet, det vil si de meningene, oppfatningene og kunnskapene vi hadde med oss om det fenomenet som skulle undersøkes (Johannessen et al. 2010).

I analysen vil vår forståelse sammen med de teoretiske rammene skape et viktig grunnlag for tolkningen av data. Vi har selv ulike roller som mellomledere, medarbeidere, kunder, samarbeidspartnere i forskjellige kontekster og utsettes for ulike flerkulturelle situasjoner både i arbeidslivet og privat. Vi er klare over at svakheten med våre kvalitative intervjuer som metode kan være at vi som forskere med våre egne erfaringer og synspunkter deltar i samtalen og ikke alltid bare stiller åpne spørsmål, men også lukkede. Dessuten er det alltid fare for å stille spørsmål på en måte som kan være ledende i forhold til svarene vi ubevisst har underforstått.

Til tross for de ovennevnte begrensningene mener vi at vi gjennom våre semistrukturerte kvalitative intervjuer har fått informasjonen som hjelper oss å finne svar på vår problemstilling. Videre i resultatkapittelet skal vi redegjøre for våre funn. Dette skal i sin tur, sammen med de relevante teoriene fra litteraturkapittelet, danne grunnlag for påfølgende analyse, tolkning og drøfting av data som kommer fram i undersøkelsen.

3.7 Etikk

I følge personopplysningsloven er det meldingsplikt for prosjekter som innebærer elektronisk behandling av både direkte og indirekte personopplysninger (Johannessen et al. 2010). Meldingen om dette prosjektet ble sendt til NSD og bekreftelsen på at vi kan gjennomføre det ble mottatt. Data som ble samlet gjennom intervjuene skal kun brukes til dette formålet, men ikke i andre sammenhenger. Vi benyttet båndopptaker under intervjuene. Opplysningene som vi fikk ble brukt anonymt i oppgaven og deretter slettet fra lydbåndet.

Johannessen et al. (2010:91) hevder at *"etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, det vil si spørsmålet om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre."*

Etiske problemer oppstår når forskningen direkte berører mennesker i forbindelse med for eksempel datainnsamling. Johannessen et al. omtaler spesielt tre etiske regler, tre typer hensyn som vi som forskere er pliktige til å tenke gjennom: *retten til selvbestemmelse, respekt for privatliv og å unngå skader.*

Retten til selvbestemmelse innebærer at informantene informeres om overordnet mål og hovedtrekkene ved undersøkelsen. De skal bestemme selv over sin deltakelse og skal få vite om mulige fordeler eller ulemper med å delta. Vårt prosjekt inkluderer kun personer med full samtykkekompetanse. Alle informantene fikk forespørselen på tomannshånd og fikk tid til å tenke seg om noen dager. Informantene har også mottatt både skriftlig og muntlig informasjon om prosjektet og dets mål og de aktuelle emnene for intervjuet, og ga sitt muntlige samtykke om deltakelse.

Respekten for privatlivets fred innebærer at vi som forskere må ivareta og bruke opplysningene på en konfidensiell måte. Vi mener at vi oppfyller dette kravet. Vi har ikke registrert detaljerte personlige opplysninger verken om våre informanter eller deres ansatte slik som navn, fødselsdato, navn på arbeidsplassen og lignende. På denne måten kan ikke opplysningene føres direkte til konkrete personer eller arbeidsplasser.

Vurdering av risiko for skade brukes når intervjuer berører sårbare og følsomme områder. De som deltar i undersøkelsen skal utsettes for minst mulig belastning. Vi anser mulighetene for at våre informanter skal oppleve negative konsekvenser ved deltakelsen i intervjuene som små.

I løpet av intervjuene fikk vi inntrykk av at informantene opplevde sin deltakelse i intervjuene som noe positivt. De viste interesse og engasjement og gav oss uttrykk for at disse intervjuene hjalp dem til å sette ord på opplevelsene og utfordringene de har med ansatte fra ulike kulturer. Dette i sin tur håper vi kan bidra til bevisstgjøring og oppsummering av deres lederrolle i en flerkulturell organisasjon.

3.8 Oppsummering

I arbeid med vår masteroppgave har vi funnet ut at det er hensiktsmessig å bruke kvalitativ forskningsdesign og innenfor den – fenomenologisk tilnærming. I dette kapittelet har vi forsøkt å begrunne at denne typen forskning kan hjelpe oss på en best mulig måte å få en dypere innsikt i informantenes ledererfaring som er forbundet med ansatte fra ulike kulturer.

Vi har støttet oss til litteraturen om forskningsmetoder og har fulgt anbefalinger boken til Johannessen, Kristoffersen og Tufte ”Forskningsmetoder for økonomisk-administrative fag” (2010).

Gjennom kvalitative semistrukturerte forskningsintervjuer av mellomledere fra ulike typer organisasjoner der ansatte har forskjellig kulturell bakgrunn, har vi prøvd å hente ut relevant og troverdig informasjon som kan belyse vår problemstilling. Videre i oppgaven skal vi se på resultatene av vår undersøkelse.

4 Presentasjon av resultatene

Metodene som vi presenterte i det forrige kapittelet hjalp oss til å lese dataene fra undersøkelsen vår på en mer funksjonell måte.

Som vi har forklart ovenfor, benytter vi oss av holistisk tilnærming. Dette perspektivet hjelper oss til å holde fast på et helhetsinntrykk. De stikkordene og notatene som vi gjorde under intervjuene i tillegg til intervjuopptaket bidrar til å gjøre vårt arbeid med selve innholdet mer systematisk.

Videre vil vi bruke en induktiv tilnærming til materialet. Dette innebærer at vi må være bevisste på valgene vi gjør slik at vår egen forståelse ikke forstyrrer analyseprosessen i altfor stor grad. Vi skal også ta vare på de eventuelle ad hoc iakttakelsene hos informantene som kan vise seg til å bli av interesse og betydning for vår forskning.

Selv om flerkulturelle arbeidsplasser, lederutfordringer som oppstår der, og behovet for flerkulturell kompetanse er veldig aktuelle emner både i faglitteraturen og sentrale massemedier i de siste årene, har vi oppdaget at det ikke finnes så mange bedrifter i vårt område som har ansatte med utenlandsk bakgrunn. Det er enda færre bedrifter hvor lederne er villige til å snakke om utfordringene som flerkulturelle arbeidsmiljøer byr på. Årsakene som ble gitt varierte fra den tradisjonelle mangelen på tid til fravær av utfordringer på det ovennevnte feltet.

Organisasjonene hvor vi fikk mulighet til å foreta undersøkelsen i er svært forskjellige. Dette gjelder både bransjen som organisasjonene fungerer innenfor, organisasjonenes struktur og størrelse, arbeidsoppgaver avdelingen/ansatte jobber med, ansattes og lederens kompetanse, antall medarbeidere med annen kulturell bakgrunn, deres og lederens ansiennitet i bedriften og lederens erfaring med flerkulturelt miljø.

Vi fikk bekreftet ved egen erfaring det som Johannessen et al. (2007) skriver om datamaterialet i kvalitative undersøkelser: det er omfattende, komplekst og uoversiktlig. For å oppdage generelle og typiske mønstre må vi sammenfatte innholdet i tekstene. Dette vil i sin tur gjøre det lettere for oss å få oversikt over de viktigste tendensene i forskningsmaterialet.

Datamaterialet som vi har fått inndeler vi følgende kategorier som vi mener er viktige ut fra vår problemstilling, teorigrunnlaget og intervjuguiden:

1. Presentasjon av organisasjonene.
2. Lederens kjennskap til de kulturforskjellene som finnes blant medarbeidere på arbeidsplassen og måten disse kulturforskjellene får sitt uttrykk på i arbeidskonteksten.
3. Utfordringene disse uttrykkene skaper, lederens erkjennelse og håndtering av dem.
4. Holdning til å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn.
5. Behovet for flerkulturell kompetanse som lederen føler det.
6. Motsigelser i lederens besvarelse.

Som det blir nevnt tidligere i oppgaven, inneholder flerkulturell kompetanse (på likt nivå med enhver type kompetanse) følgende komponenter (Tabell 1):

- kunnskaper
- holdninger
- ferdigheter

Altså går kategori to på lederens kunnskap; kategori tre handler både om kunnskap og ferdigheter, mens kategoriene fire og fem sier oss noe om lederens holdninger.

Vi har allerede tidligere påpekt at flerkulturelle arbeidsplasser og utfordringene som oppstår der er et aktuelt emne. Vi ser at utfordringene ikke bare ligger i selve ledelsesprosessen, men også i det å kunne snakke om dem. Det er derfor vi finner det viktig for vår undersøkelse å ta med de motsigelsene (kategori 6) som vi har avdekket i ledernes besvarelser. Dette kan etter hvert gi oss et bredere grunnlag for videre analysing og tolkning av funnene.

Intervjuene ble foretatt i en rolig atmosfære og på et tidspunkt som passet for informantene. Dette gjorde det lettere for informantene å gi oss mer reflekterte svar. For vår del gav dette oss mulighet til å oppfatte informantenes individuelle forskjeller og tilpasse spørsmålene våre til deres væremåte og utgangspunkt. Johannessen et al. (2007:153) påstår at

”Dette er avgjørende, fordi man nettopp ønsker at informanten skal relatere til sin egen livssituasjon.”

4.1 Presentasjon av organisasjonene

Vi har intervjuet mellomledere i fem organisasjoner som har ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Organisasjonene er svært forskjellige både med hensyn til bransje, lederens erfaring og bakgrunn, antall ansatte, deres arbeidsoppgaver og kulturene de kommer fra. Videre i kapitlet skal vi redegjøre for disse forskjellene.

Den ene organisasjonen hører til hotell- og restaurantbransjen. Mellomlederen har ingen formell høyere utdanning, men hun har 17 års ledererfaring, av dem flere år i flerkulturelt miljø. De ni ansatte hun har ansvar for kommer fra Bulgaria, Tsjetsjenia, Thailand, Afghanistan, Filippinene og Eritrea. Arbeidsoppgavene de utfører er rengjøring og oppvask. De ansatte har forskjellig tilknytning til arbeidsplassen: fra flere års fast ansiennitet til kortere midlertidige ansettelser.

Den andre organisasjonen er innenfor offentlig sektor. Lederen har seksårig ledererfaring samt høyere utdanning. I denne organisasjonen er det bare en ansatt som kommer fra annen kultur. Vedkommende er fra tidligere Jugoslavia og har jobbet i organisasjonen i flere år. Den ansatte har høyre utdanning og utfører veldig spesialiserte arbeidsoppgaver. Organisasjonen er svært sårbar for å miste den reelle kompetansen som vedkommende har.

Den tredje organisasjonen er et helse- og omsorgssenter. Organisasjonen er veldig stor og har ansatte som totalt representerer over 20 nasjonaliteter. Mellomlederen har åtte års ledererfaring og høyere utdanning i pleie og omsorg. Hun har ansvar for avdelingen der det jobber fire ansatte fra andre kulturer. Lederen måtte tenke seg om før hun kunne svare på vårt spørsmål om hvor disse ansatte kom fra:

”To fra Afghanistan, en fra Rwanda... og den siste, hvor det nå var fra, jeg tror det må være Brasil...”

De ovennevnte ansatte er assistenter både med og uten formell utdanning innen pleie og omsorg. De ansatte har direkte kontakt med brukere.

Den fjerde organisasjonen er innenfor barne- og ungdomsarbeid. Organisasjonen er ganske stor og har flere avdelinger. Mellomlederen som vi har intervjuet har over 15 års erfaring som leder og har høyere pedagogisk utdanning. Hele denne tiden har hun hatt ansvar for ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Hun har per i dag ansvar for fire medarbeidere som kommer fra Somalia, Kurdistan og Eritrea som har både fast jobb og midlertidige engasjementer. De ansatte jobber som assistenter og har ingen formell utdanning.

Den femte organisasjonen driver med utvikling av programvare. Dette er en stor bedrift som har vokst kraftig i de siste fjorten år og har flere filialer. Vår informant er en seksjonsleder som har høyere teknisk utdanning og har jobbet i dette firmaet fra dets oppstart. Han har ansvar for 13 ansatte derav en som opprinnelig er fra Bosnia. Den ansatte har jobbet i firmaet i fem år, har steget i gradene og har i dag stilling som seniorrådgiver. Informanten opplyste at hun

”jobbet seg opp og fram, og holder fortsatt på med det”.

4.1.1 Oppsummering

Organisasjonene hvor vi har gjennomført våre intervjuer skiller seg både i forhold til størrelse, informantenes ledererfaring, antall fremmedkulturelle ansatte som informantene har lederansvar for, ansattes hjemland, ansattes og lederens kompetansenivå.

For å få en bedre oversikt over disse forskjellene har vi sammenfattet disse i en tabell nedenfor:

Org Nr.	Lederens kompetansenivå og ledererfaring	Antall ansatte med annen kulturell bakgrunn	Ansattes hjemland	Ansattes kompetansenivå
1.	Ingen formell høyere utdanning, 17 år ledererfaring	9	Afghanistan Eritrea, Filippinene, Thailand, Tsjetsjenia	Ingen formell kompetanse
2.	Høyere utdanning, 6 år ledererfaring	1	Bosnia	Høyere utdanning, sjelden kompetanse
3.	Høyere utdanning, 8 år ledererfaring	4	Afghanistan Rwanda, Brasil	Både med og uten formell yrkeskompetanse, men ingen høyere utdanning
4.	Høyere utdanning, 15 år ledererfaring	4	Eritrea, Somalia, Kurdistan	Ingen formell kompetanse
5.	Høyere utdanning, 14 år ledererfaring	1	Bosnia	Høyere utdanning med videre spesialisering

Tabell 3: Presentasjon av organisasjonene. Oppsummering.

Videre i oppgaven skal vi referere til de fem ovennevnte organisasjonene og de respektive informantene som *"den første organisasjonen"* og *"den første informanten"*, *"den andre organisasjonen"* og *"den andre informanten"* og så videre. Dette vil hjelpe oss til å skape struktur og orden i presentasjonen av resultatene.

4.2 Lederens kjennskap til kulturelle forskjeller i organisasjonen

Svarene fra våre informanter på spørsmålene om de kulturelle forskjellene og måter de kommer til uttrykk i arbeidskonteksten varierer både i dybde og detaljer, men har også felles trekk. Det gjelder ledernes påstander om og refleksjon over at de ser eller ikke ser noen kulturbetingete forskjeller og deres manifestasjoner i ulike arbeidssituasjoner.

Den første informanten registrerer at kulturelle forskjeller og deres uttrykk på arbeidsplassen kommer tydelig til syne først i matpausen:

"Du ser i matpausen, de har litt annen mat enn vi har".

Den andre synlige forskjellen for informanten er bruk av hodeplagg hos muslimske medarbeiderne: *"de har uniformen på arbeid, men hodeplagget bruker de"*.

Deretter forteller informanten om forskjeller i måter ansatte med annen kulturell bakgrunn utfører arbeidsoppgaver. Først gjør de jobben slik de gjorde det i hjemlandet, men *"etter en fjorten dagers tid, så er det ikke noe forskjell"*.

Lederen merker også forskjell i måten de ansatte uttrykker følelsene sine på. Spesielt kommer denne forskjellen til syne når de får kritikk eller har gjort en feil: *"...du ser ikke følelsene deres, hvordan de reagerer, både mot meg og mot andre. Når de for eksempel har fått kritikk, smiler de bare og tar det imot, men de svarer det ikke."*

Informanten mener at disse ansatte reagerer på denne måten, for å være høflige, og en slik reaksjon er typisk for medarbeidere som kommer fra Østen.

Videre påstår informanten at ansatte med utenlandsk bakgrunn generelt er mer høflige enn nordmenn:

”De er jo høflige, og de er høflige de som kommer fra Bulgaria i forhold til oss nordmenn og skandinaver. Vi nordmenn, finner og svensker er på vår måte, du skjønner hva jeg mener?”

Informanten ser også forskjell i hvordan ansatte med annen kulturell bakgrunn forholder seg til sin familie og sine slektninger. Hun mener at de med annen kultur tar mer vare på hverandre og spesielt på den eldre generasjonen:

”Vi putter dem bare på sykehjem og gammel hjem, men der tar de vare på hverandre”.

I forbindelse med forskjeller i syn på familieforhold påpeker informanten at det er tydelig avgrensede kjønnsroller hos ansatte fra muslimske land. For dem er det en selvfølge at barn hovedsakelig er kvinners ansvar. Dette kommer til uttrykk på arbeidsplassen, når for eksempel barna blir syke.:

”De som har muslimsk bakgrunn, de må hjem for å ta seg av barna når de er syke. Mennene sier at de ikke kan ta seg av ungene, de må komme hjem hvis det er noe”.

I forhold til uforutsigbare og tidspressende situasjoner merker den første informanten at nordmenn gir uttrykk for stresset på en måte som medarbeiderne med bakgrunn fra Østen ikke forstår: *”vi stresser, kjefter og smeller”*. De gir ikke uttrykk for stressen, men de gjør jobben.

Den første informanten påpeker til slutt at de ansatte med annen kulturell bakgrunn skiller seg fra sine norske kollegaer med at de er mer punktlig, disiplinerte og ærekjære:

"De fra Østen er så disiplinerte, alle innretter seg, og smiler og jobber hardt."

"Ja, de er... hva heter det... ærekjære".

Den andre informant har bare en ansatt med utenlandsk bakgrunn. I følge informanten er det eneste som skiller denne ansatte fra andre er språket: *"det er kun at hun prater litt gebrokkent"*. Informanten forteller svært lite om denne ansatte og hennes bakgrunn. Han sier kun noe om det hun kommer fra, den utdanningen hun har og de arbeidsoppgavene hun gjør. På spørsmålene om kulturforskjeller svarer han:

"Hva som kommer fra hennes kultur eller den personligheten hun har, er litt usikkert".

"Jeg vet ikke helt hva som kan være kulturelt basert, og hva som går på det personlige, men... vi har alle våre særegenheter".

Den tredje informant ser tydelige forskjeller i måten de ansatte hun har ansvar for utøver omsorgsarbeidet på. Hun ser at ansatte med annen kulturell bakgrunn har en mer respektfull holdning til den oppgaven de gjør og overfor den enkelte bruker: *"De har en veldig fin respekt for pasientene"*. Dette gjelder spesielt i forholdt til eldre pasienter:

"Måter de tiltaler dem på, de har en mer respektfull måte å tilnærme seg de eldre på. Vi, i norsk tradisjon, når vi er hjelpere, så kan vi være litt mer brautende, eller sånn, bestemmende og ta litt vel mye over, mens de er veldig mye på tilbudssiden. Eh... ja... at pasienten selv får anledning til å gjøre, til å si, kanskje mer enn når de møter oss som er norske, rett og slett".

Informanten opplyser videre at det er en forskjell på arbeidsmoral og det å være pliktoppfyllende. Denne forskjellen er særlig tydelig mellom den yngre norske garde og de som kommer fra annen kultur:

”Det synes jeg så absolutt det skiller seg ut fra norske, gjerne da litt yngre garde som... ikke har så veldig den pliktfølelse i forhold til arbeidsforholdet og muligens føler at de kan komme og gå litt som de ønsker”.

”Så vil jeg absolutt understreke at det med arbeidsmoral, og da tenker jeg på det å... passe på å komme på jobb... det å ikke melde seg syk... De har rett og slett et veldig lavt sykefravær. Og er veldig opptatt av å være pliktoppfyllende”.

Informanten ser også en forskjell i måte de ansatte med annen kulturell bakgrunn forholder seg til henne som leder. De holder større avstand og spør sjeldent om hjelp:

”De har veldig respekt for den som er leder, og de kanskje har litt overdreven respekt for meg som leder, at det kan bli en bøyg å komme til meg med saker og ting. At de kanskje ikke våger det, mens andre kommer til meg med stort og smått som jeg skal ordne opp i, mens de kommer med veldig lite”.

Den fjerde organisasjonen har lang erfaring med til sammen mange ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Mellomlederen i denne organisasjonen ser først og fremst forskjell i måten hun blir behandlet som leder. Ansatte fra andre kulturer har i følge henne en annen oppfatning av lederrollen og andre forventninger til hvordan ansatte bør forholde seg til lederen på:

”De er veldig sånn at sjefen... skal ikke vaske, sjefen skal ikke gjøre... helst ikke bære sin egen kopp...”

Videre ser informanten at det kan være en tydelig forskjell i avgrensning av kjønnsroller spesielt i forhold til arbeidsoppgaver som norske menn og menn fra andre kulturer kan tenke seg i å utføre: *”de vil ikke skifte bleier”.*

Den andre forskjellen som lederen forbinder med kjønnsroller er at det ikke er vanlig for kvinner å forlate huset når det er mørkt.

Videre nevner lederen at hun også ser ulikheter i forhold til religion:

”En muslim skal kanskje leve sin religion i praksis, og hvordan han skal leve livet sitt, mens vi har det mye mer personlig. Å forholde seg til svinnekjøtt og sånne ting, pølser på spyd og leverpostei, som kan være vanskelig for noen”.

Den fjerde informanten peker også ut følgende forskjeller uten å gi eksempler på:

”en individualistisk kultur og kollektivistisk kultur, og også litt dette med grensene, dette med den asiatiske, hvor mye man viser, tape ansikt, hva som er flaut og ikke... altså de største trekkene”.

Den femte informanten som bare har en ansatt med annen kulturell bakgrunn i sin stab kjenner både til den ansattes bakgrunn og de samfunnsforholdene hun kom fra. Informanten ser ingen betydelige kulturelle forskjeller som manifesterer seg i jobbsammenheng:

”Kulturelt så føler jeg vel at vi ikke er så forskjellige, det er i hvert fall ikke noe som er fremtredende i jobbsammenheng”.

Lederen karakteriserer denne ansatte som faglig sterk, ansvarlig, og at hun nyter stor respekt og har mål som hun jobber mot. Informanten har diskutert med vedkommende om hennes høye pliktfølelse og arbeidsmoral er kulturbetinget:

”Ja, vi har diskuterte litt opp gjennom årene, på tomannshånd, at det er klart at de har nok hatt et system... som de som sett... som var relativt ganske så strengt... og det følger nok kanskje med henne. Men det kan være vanskelig å skille også, hva er det som er det mennesketypen og hva er det som er kulturelt betinget”.

4.2.1 Oppsummering

Ledernes svar på spørsmålene om de kulturelle forskjellene og måter de manifesterer seg på arbeidsplassen viser både til forskjeller og felles trekk i oppfatninger.

For å få en bedre oversikt har vi sammenfattet svarene i tabellen nedenfor.

Informantene ser forskjeller i følgende:

1. informant	2. informant	3. informant	4. informant	5. informant
- matvaner - klær - måte å uttrykke følelsene på - høflighet (østiske kult.) - disiplin - forhold til familie medlemmer og slektninger, atskilte kjønnsroller (muslimske kult.)	- språk (aksent) - er usikker om forskjellene er individuelle eller kulturelle	- måter å utføre arbeidsoppgaver på: høy respekt for brukere og høy arbeidsmoral - forhold til lederen	- forhold til lederen og oppfatning av lederrollen - klart atskilte kjønnsroller - religiøse utøvelser - utrykk for følelser - det å "tape ansikt"	- ingen betydelige forskjeller - er usikker om forskjellene er kulturelle eller individuelle

Tabell 4: Ledernes kjennskap til kulturelle forskjeller i organisasjonen.

4.3 Lederutfordringer som kulturelle forskjellene byr på

Informantenes svar på vårt spørsmål om lederutfordringer som kulturelle forskjeller byr på variasjoner. Noen ser utfordringer og reflekterer over dem mens andre gjør ikke det.

Den første informant opplever at språket er en utfordring. Utilstrekkelige språkkunnskaper kan føre til at det tar tid å forklare og vise hvordan jobben skal gjøres: *"Hvis de ikke skjønner hva jeg mener, tar jeg de med meg og viser det."*

Manglende språkkunnskaper fører i følge informanten til misforståelser og litt vegring for å være den som skal samarbeide og veilede den ansatte som kommer fra annen kultur:

"Hver gang kommer noen nye er det jo et lite problem. Nei, jeg vil ikke jobbe sammen med henne for jeg forstår jo ikke. Det er de norske som sier det. Jeg kan jo ikke la de som er nye arbeide alene, noen må jo ha ansvar for å være sammen med dem, for de kan jo ingenting".

Lederen ser også en utfordring i å håndtere ansattes reaksjoner på måten medarbeidere fra andre kulturer kler seg:

"Den første reaksjonen er at de ikke liker det. Ikke bare hodeplagget, men alt mulig annet også".

Klart atskilte kjønnsroller hos representanter fra muslimske kulturer fører til utfordringer på denne arbeidsplassen. Det er kun kvinnene som er hjemme ved barns sykdom, og det er vanlig å ha mange barn i muslimske familier:

"De fra muslimske land, som har menn som ringer og vil ha dem hjem".

Informanten i den andre organisasjonen ser ingen kulturforskjeller og dermed ser han ingen lederutfordringer. Lederen påstår at den ansatte med annen kulturell bakgrunn *"ikke har gitt meg utfordringer med hensyn til hvilken kultur hun kommer fra, at det ikke har hatt noe å si"*.

Den tredje informanten påpeker utfordringer på bakgrunn av at de ansatte fra andre kulturer har begrensede språkkunnskaper når de blir ansatt. På denne arbeidsplassen blir språket en utfordring både i forhold til kollegaer og i kommunikasjon med brukere: *"Der kan det hende at de kommer til kort i forhold til de som kan norsk"*.

Det å utøve religiøse ritualer helt åpent og synlig på arbeidsplassen virker ofte hemmende både for brukere, medarbeidere og besøkende:

”De som har muslimsk bakgrunn har brukt felles arealene for å legge seg ned for å be... og det kan medføre uro og redsel”.

Brukernes holdning til å få tjenester fra ansatte fra andre kulturer byr også på utfordringer for lederen. Noen av de eldre brukerne har gitt uttrykk at de ikke liker det:

”Noen ønsker ikke å ha noen nærkontakt med dem og bli stelt av dem, vil ikke ha hjelp. Vi har noen som rett og slett har rasistiske holdninger”.

Forhold mellom etnisk norske ansatte og ansatte med annen kulturell bakgrunn kan ifølge lederen også være utfordrende. Det at noen snakker gebrokkent kan for eksempel utløse negative reaksjoner fra norske kolleger som i sin tur går utover samarbeidet.

Kjønnsroller kan også skape utfordringer for denne lederen: det hender at mannlige ansatte fra andre kulturer *”vil ikke hjelpe folk med stell”*.

Den første utfordringen som **lederen i den fjerde organisasjonen** utpeker er å sikre tydelig kommunikasjon som går begge veier. Budskapet må ofte dobbeltsjekkes og gjentas på forskjellige måter:

”Jeg er tvunget til å tenke faglig, på hva det er jeg vil formidle, og lære fra meg. Der må vi være flinkere til å dobbeltsjekke at de forstår, hva er det vi avtalte, hva skulle du gjøre...”

Lederen ser videre utfordringer med å legge til rette for inkluderende arbeidsmiljø på denne flerkulturelle arbeidsplassen:

”Vi jobber med arbeidsmiljøet, å være bevisste. Vi har det framme på personalmøter, vi tar det opp og snakker om det”.

I forbindelse med utviklingen av flerkulturell arbeidsmiljø er lederen bevisst på at særlig hun skal være åpen og spørrende og arbeide for at alle ansatte på arbeidsplassen skal ha en slik holdning til å løse utfordringer: *”Vi tror det er viktig å tørre å spørre”*. På denne måten prøver de å løse utfordringer med overdreven bruk av parfyme, dårlig ånde under faste og kroppslukt i forbindelse med menstruasjon.

Den femte informanten som bare har ansvar for en høyt kvalifisert medarbeider fra annen kultur mener at han ikke opplever noen form for utfordring i forhold til henne:

”Jeg klarer ikke helt å se hva som skulle være de største utfordringene. Kulturelt så føler jeg vel at vi ikke er så forskjellige, det er i hvert fall ikke noe som er fremtredende i jobbsammenheng. Det har på ingen måte har vært noen hindring”.

4.3.1 Oppsummering

Lederne gav forskjellige svar på spørsmål om lederutfordringer som kulturelle forskjeller i deres organisasjoner byr på. Svarene har vi sammenfattet i en tabell nedenfor.

Informantene ser utfordringer i følgende:

1. informant	2. informant	3. informant	4. informant	5. informant
<ul style="list-style-type: none"> - utilstrekkelige språkkunnskaper gjør kommunikasjonen vanskelig (instrukser, veiledning, misforståelser) - håndtering av etnisk norske ansattes negative reaksjoner på minoritetenes klesplagg - tydelig atskilte kjønnsroller i muslimske familier fører til altfor stort sykefravær ved barnets sykdom 	<ul style="list-style-type: none"> - ser ingen utfordringer 	<ul style="list-style-type: none"> - manglende språkkunnskaper utløser negative reaksjoner fra andre ansatte og brukerne - utøving av religiøse ritualer i felles arealer - brukernes fordommer mot å ta imot tjenester fra ansatte med annen kulturell bakgrunn - ansattes negative reaksjoner på kolleger med annen kulturell bakgrunn - tydelig atskilte kjønnsroller hindrer mannlige ansatte å utføre "kvinnelige" arbeidsoppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> - utilstrekkelige språkkunnskaper gjør det vanskelig å legge til rette for god kommunikasjon - legge til rette for inkluderende arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> - ser ingen utfordringer

Tabell 5: Lederutfordringer som kulturelle forskjeller byr på. Oppsummering.

4.4 Lederens holdning til å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn

Alle informantene nevner noen positive trekk ved å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn i sin organisasjon, men noen av lederne viser mer interesse og engasjement for emnet enn andre.

Den første informant mener at det er positivt i å ha disse ansatte i hennes organisasjon: de er høflige, disiplinerte, omsorgsfulle og gjør en god innsats. Samtidig hevder hun: *"For meg spiller det ingen rolle hvor de kommer fra bare de kan jobbe."*

Selv om manglende språkkunnskaper er en utfordring for henne velger hun å se positivt på å ha dem ansatt:

”Jeg har ingenting å klage på, det eneste er språket som jeg har klådd i hodet av, men jeg tar det ikke så tungt”.

Lederen gir uttrykk for å være ansvarlig for personer som Norge har tatt imot:

”Når vi har tatt dem til landet så må vi jo hjelpe dem, det bør være en forpliktelse”.

Lederen i den andre organisasjonen nevner følgende positive trekk med å ha en ansatt med annen kulturell bakgrunn: selvstendighet og sjelden kompetanse. Ellers stiller han seg likegyldig i forhold til emnet. Han sier:

”Nei, jeg har tenkt gjennom det før du kom, men jeg kan ikke si at det er mer å fortelle egentlig. Det er jo sikkert ikke alle som ser de store forskjellene selv om de har ansatte med annen kulturell bakgrunn”.

Den tredje informant ser det positive ved å ha ansatte fra andre kulturer i at de har en spesielt fin respekt overfor brukerne, de har lite fravær og god arbeidsmoral. Hun roser deres fleksibilitet og punktlighet. Lederen mener at

”mange av dem er veldig fleksible på arbeidsoppgaver og arbeidstid. Så de er mye lettere å spørre. Hvis jeg trenger noen til å gå ekstra, vet jeg akkurat hvem jeg skal spørre”.

Lederen uttrykker positivitet i å ha et flerkulturelt miljø i sin organisasjon:

”Grunnholdningen vår er at vi synes egentlig at det er spennende med folk fra andre steder i verden, og så er vi åpne for det, og når de har noe å komme med, altså når de bidrar med noe fra sin egen kultur, så mener jeg vi er åpne for det og positive til det”.

Lederen har nevnt at noen svært eldre brukere har fordommer mot å ta imot tjenester fra ansatte med utenlandsk bakgrunn. I forbindelse med dette uttrykker lederen en klar strategi som går ut på at de i organisasjonen

"ikke møter disse holdningene med noen spesiell respekt, men vi må bare forholde oss til at de har dem. Så unngår vi de situasjonene".

Samtidig er denne lederen veldig tydelig på at det er ingen toleranse for slike holdninger mellom kolleger:

"På en måte kan vi tåle det fra de pasientene vi har, fordi de er jo syke, og vi skal tilrettelegge som best vi kan for dem, men vi kan ikke tåle dette fra medarbeidere i det hele tatt. Så da må vi snakke alvorlig med de det gjelder".

Den fjerde informanten har mangeårig erfaring med å arbeide i et flerkulturelt miljø og er både positiv og engasjert:

"Ja, det er en berikelse å få hele verden inn. Det er jo et flerkulturelt samfunn så jeg synes at det å få verden inn gjør at jeg får et større perspektiv".

Generelt sett har lederen en holdning til at det er spennende og interessant å få møte og få jobbe sammen med personer fra andre kulturer. Lederen synes at det er både nyttig og interessant i å bli kjent med de kunnskapene de sitter inne med.

Lederen i denne organisasjonen setter ord på flere forhold som hun mener er viktig å være oppmerksom på som norsk leder og kollega på denne arbeidsplassen. Det gjelder å gi tydelige instruksjoner, å ta det med ro og sjekke ut at partene forstår hva de er enige om uten å vise irritasjon og utålmodighet:

"Når jeg skal veilede dem, hvordan skal jeg gjøre det for at de skal forstå det best mulig, og det er en læring for meg også".

Lederen mener videre at ved å vise interesse for den enkeltes liv, må vi være fintfølende på hvor langt vi går i våre spørsmål rundt dette:

"Vi trenger slett ikke å røre opp i historiene til folk. Det har vi ikke noe med".

Blant de mange positive trekk ved å ha ansatte fra forskjellige kulturer framhever vår informant at disse ansatte er veldig inkluderende:

”Det er et fantastisk miljø. Jeg føler meg så beriket mange ganger for de er jo inkluderende – utrolig inkluderende. De har lyst til å delta og inkludere. Vi synes vi er veldig, veldig heldig”.

Lederen i den femte organisasjonen tviler ikke på at det bare er positivt å ha en så høyt kompetent medarbeider som kommer fra en annen kultur. Han understreker at hun er punktlig, gjør arbeidsoppgavene som avtalt og leverer til riktig tid. Lederen beskriver denne ansatte som en sosial person som kan godt ta initiativ til sosiale sammenkomster.

Informanten mener at hennes faglige styrke og hennes ambisjoner gjør at hun nyter stor respekt og setter et positivt eksempel for andre. Lederen mener at hun er så integrert at *”hun er nordlending, som alle oss andre”*.

Det at vedkommende snakker med aksent blir *”underordnet de andre egenskaper”*.

Lederen gir uttrykk for åpenhet i forbindelse med rekruttering av nye arbeidstakere med annen kulturell bakgrunn:

”Det ser jeg ikke på noen måte som problematisk. Når de rette kandidatene med de rette kvalifikasjonene dukker opp, vil de få jobben”.

4.4.1 Oppsummering

Lederne viser sitt engasjement og interesse for å ha medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn på forskjellig måte, men alle de trekker fram noe positivt ved å ha slike ansatte i sine organisasjoner.

Vi har sammenfattet ledernes svar i tabellen nedenfor:

1. informant	2. informant	3. informant	4. informant	5. informant
<p>- ansattes kulturelle bakgrunn spiller ingen rolle så lenge de gjør jobben sin</p> <p>- uttrykker ansvar for og forpliktelse overfor disse ansatte</p> <p>- ser positive trekk ved å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn: de er høflige, disiplinerte, omsorgsfulle, gjør god arbeidsinnsats</p>	<p>- ser positive trekk ved å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn: selvstendighet og sjelden kompetanse</p>	<p>- ser positive trekk ved å ha ansatte fra andre kulturer: de har respekt for brukere, god arbeidsmoral og høy fleksibilitet</p> <p>- synes at det er spennende i å arbeide i et flerkulturelt miljø</p> <p>- uttrykker ansvar for å legge til rette for ansatte med annen kulturell bakgrunn</p>	<p>- uttrykker ansvar for veiledning og tilrettelegging av arbeidsforhold</p> <p>- stiller seg positiv og engasjert: ansatte fra ulike kulturer beriker arbeidsmiljø</p> <p>- arbeid i flerkulturelt miljø er spennende og interessant og setter ting i større perspektiv</p>	<p>- ser mye positivt i å ha denne ansatte: vedkommende gjør god arbeidsinnsats, er sosial og bidrar til godt arbeidsmiljø og høy arbeidsmoral i organisasjonen</p>

Tabell 6: Lederes holdning til å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn.

4.5 Behov for flerkulturell kompetanse slik lederen ser det

Lederne i de fem organisasjonene som vi har gjennomført intervjuene gir følgende svar på spørsmålene om interesse og behovet for flerkulturell kompetanse i deres organisasjoner.

Den første informant synes at det kan være interessant å finne mer ut om mat, klær og religion til de ansatte som kommer fra andre kulturer. Hun mener at *”vi skal være mer interessert. Vi finner informasjon fra nettet, fra aviser, overalt”*.

Ellers har ikke lederen reflektert over nødvendighet og betydning av å skaffe seg og sine ansatte flerkulturell kompetanse: *”Har ikke gjort det, har ikke tenkt på det”*.

Den andre informant uttrykker ikke noen interesse eller behov for en slik kompetanse. Han mener at den eneste medarbeideren med annen kulturell bakgrunn

skiller seg svært lite fra nordmenn og *”det kunne kanskje vært mer interessant hvis det hadde vært en somalier eller noe sånt”*.

Lederen i den tredje organisasjonen erkjenner at de ikke er opptatt av dette emnet og forklarer det med at i en hektisk hverdag er det lite tid og plass til dette:

”Dette er ikke et fokus som vi går rundt og dweler så mye med. Det gjelder at de klarer å tilpasse seg oss og det vi trenger, det blir på en måte primært”.

Den fjerde informanten synes at det er viktig å skaffe seg kunnskap om andre kulturer som de kommer i møte med gjennom sitt arbeid:

”Så vil vi jo vite hvem vi har med å gjøre, hva det er slags folk vi møter, enten det er barna, foreldrene eller de som jobber her. Det er en forutsetning vil jeg si, i dette huset”.

Lederen mener videre at denne kunnskapen tilegner de seg på empirisk vis gjennom en veldig mange års erfaring med et flerkulturelt arbeidsmiljø:

”Etter så mange år finner man ut av det så man tar høyde for slike ting. Ja, vi er gode på dette tror vi”.

Lederen hevder at det er viktig å ha kjennskap til *”de enkle grunnleggende likhetene og forskjellene på kulturen og væremåter og tankemønstre”*. Lederen framhever betydningen av erfaringsbasert flerkulturell kompetanse og sier at man tilegner denne seg ved *”å møte med folk, å tørre møte folk”*.

Lederen er opptatt av å møte hver og en ny person som kommer inn på arbeidsplassen med et åpent syn og behandle den enkelte som et unikt menneske:

”Man må slutte å tro og forholde seg til fordommer og hva man har hørt. Jeg tror det å være åpen og tørre å spørre, det jeg ikke vet må jeg heller få vite noe om i

stedet for å tro det. Å ikke gå rundt og tro det verste, for det kan kanskje være lett i dette samfunnet vi har med alt som skjer rundt omkring i verden”.

Den femte informanten viser både god kjennskap og interesse for den ansattes kulturelle bakgrunn. Samtidig sier han at han har

”ikke følt behov for mer kunnskap...” og at ”bakgrunn og historikken blir underordnet, i det daglige tenker jeg ikke på det”.

4.5.1 Oppsummering

Informantenes interesse for å få en bedre kjennskap til de kulturene som deres ansatte representerer varierer. Behovet for å tilegne seg flerkulturell kompetanse slik våre informanter ser det har vi sammenfattet i tabellen nedenfor:

1. informant	2. informant	3. informant	4. informant	5. informant
- er enig at det trenges mer kunnskap om forskjellige kulturer, men har ikke tenkt mye på det	- føler ingen behov for en slik kompetanse og viser ingen interesse	- er ikke opptatt av dette emnet - mener at det er minoritetenes oppgave å tilpasse seg arbeidsmiljøet - gir uttrykk for at det er lite plass og tid til å jobbe med en slik kompetanse på denne arbeidsplassen	- det er viktig å skaffe seg en slik kompetanse - det er praktisk kunnskap på dette feltet som teller (den er viktigere enn teoretisk)	- uttrykker interesse for emnet, men føler ikke behov for mer kunnskap

Tabell 7: Behov for flerkulturell kompetanse slik lederen ser det.

4.6 Motsigelser i informantenes besvarelser

I dette underkapittelet skal vi peke på de motsigelsene som kom fram i informantenes uttalelser.

Å begynne med hevdet to informanter at **det ikke er noen kulturbetingete forskjeller mellom ansatte** i hennes organisasjon. I løpet av intervjuene kommer de likevel på en del forhold som kan forklares ut fra ansattes kulturelle forskjeller.

For eksempel sa den første informanten:

”Det er ingen forskjell på å være leder for de norske sammenlignet med de med annen kultur”.

Senere i samtalen nevner hun følgende forskjeller: særskilte ulikheter i opplæringsperioden, forskjeller i reaksjonsmønstre, matvaner og klær samt forskjeller som gjelder kjønnsroller og arbeidsdeling i familier – en arbeidsdeling som også påvirker jobben.

I løpet av intervjuet vekslet denne informanten mellom å påstå at det finnes store kulturelle forskjeller og det at hun ikke ser noen. Hun hevder i den ene setningen at

”det å ta vare på hverandre og sånne ting også, det er stor forskjell på. Men i arbeid er det ingen forskjell... og jeg liker at det er litt forskjell på oss vi som jobber”.

På det neste spørsmål som ble stilt til henne om hun ser forskjell på hvordan folk fra Norge og folk fra andre kulturer løser arbeidsoppgavene på, svarte hun:

”Ja, det er det. De gjør det bare annerledes, ” – og kom med eksempler på arbeidsfordeling på grunn av klart atskilte kjønnsroller.

Den femte informanten påstår også at han ikke ser noen kulturbetingete forskjeller mellom sin eneste ansatte med annen kulturell bakgrunn og de andre ansatte som er etniske norske. I løpet av samtalen trekker han frem den ansattes gode evner til å takle stressende situasjoner på jobben og stiller seg selv et spørsmål om at disse evnene står i forbindelse med hennes kulturelle bakgrunn: *”om dette bedret stressmestringen, vet jeg ikke... men det har sikkert vært en ganske stressende tid med å måtte forlate hjemlandet... så... hun har absolutt taklet det”.*

Den andre informanten hevder at det finnes kun individuelle forskjeller, men ikke kulturelle, de kommer *”fra personligheten man har, de er mer personlige forskjeller blant folk innenfor samme kultur”.* Og nesten med det samme gir han

følgende eksempel: *”Kjenner en som har en ansatt fra Somalia, plutselig orket han ikke å gå på jobb og sendte broren i stedet. Jeg skjønner tankegangen, men det holder jo ikke i det samfunnet her”.*

Videre vedgår informanten at det er vanskelig for ham å komme med noen uttalelser på hva som er eventuell kulturforskjell og personlighet hos hans ansatte, fordi *”hadde man hatt tre eller fire stykker å sammenlikne med, ville det vært lettere”.*

Informanten motsier seg også når det gjelder **lederutfordringer som er relatert til kulturforskjeller**. For eksempel trekker den andre informanten fram utfordringer som går på ansattes nokså utilstrekkelige språklige kunnskaper i forbindelse med skriftlige arbeidsoppgaver: *”den skriftlige framstillingen har vært utfordrende”.* Samtidig hevder han at det finnes kun individuelle forskjeller, men ikke kulturelle.

Den neste motsigelsen går ut på ledernes utsagn om at **det er veldig positivt å ha medarbeidere med annen kulturell bakgrunn**. Samtidig innrømmer hun at under like omstendigheter hadde hun foretrukket å jobbe med nordmenn.

Den første informanten sier: *”Det er positivt når de kommer og spør om arbeid, det er helt i orden for meg, uansett hvilket land de kommer fra,” – og senere sier hun: ”hadde det vært norske som kom og spurte om arbeid, så hadde jeg jo tatt dem fremfor de her to bulgarene som kommer og reiser hele tiden”.*

På spørsmål om det er noen land informanten ikke ville ansatte folk på nytt fra, kommer informanten inn på kvinner fra muslimske land som har menn som ringer og vil ha dem hjem:

”men jeg mener, de må jo få prøve og de er utplassert og NAV betaler, så vi har jo ingen kostnader. Og de må få arbeidstrening”.

Det er en motsigelse i **den fjerde informantenes** utsagn om at medarbeiderne med utenlandsk bakgrunn er veldig godt likt på arbeidsplassen. På den ene siden hevder hun at de er veldig godt integrert i arbeidet, er populære og *"har en høy stjerne rett og slett"*. På den andre side beskriver lederen uheldige forhold som intoleranse og uvilje å jobbe sammen fra nordmenns side:

"det kan føre til at norske synes at det blir strevsomt å jobbe sammen med mange fremmede som de vanligvis ikke går på skift sammen med" og "noen ugleser personer fra andre land som kanskje snakker gebrokkent. En blir veldig overgitt av å møte slike holdninger fortsatt".

Det som gjelder informantenes uttalelser om **interesse og behovet for flerkulturell kompetanse** virker også nokså motsigende.

Den første informant er interessert i å få mer informasjon og kunnskap om andre kulturer på den ene siden *"jeg synes vi selv skal være litt mer interessert. Vi finner informasjon fra nettet, fra aviser, overalt"*. Hun kommer her inn på at det er nyttig å få kjennskap for eksempel til ulike religioner. På den andre siden sier hun nesten med den gang at *"de er i bunn og grunn mye likt"*. Videre uttrykker lederen interesse for å vite mer om kulturer fra Østen, men sier at egentlig har hun ikke kontakt med medarbeiderne fra disse landene på fritiden: *"har ikke gjort det, har ikke tenkt på det"*.

Den fjerde informant hevder først at det ikke er så viktig med de teoretiske kunnskapene:

"Det er jo i møte med folk, å tørre å møte folk. Man trenger ikke å lese antropologi... altså det synes jeg ikke".

Samtidig fremhever informanten viktigheten av å tilegne seg kunnskaper om

”de enkle grunnleggende likhetene og forskjellene på kulturen og væremåter og tankemønstre ... og så de store trekkene – en individualistisk kultur og en kollektivistisk kultur”, noe som faktisk går på det teoretiske grunnlaget innenfor flerkulturell kompetanse.

4.7 Oppsummering

I dette kapittelet har vi presentert resultatene fra vår undersøkelse som vi gjennomførte i form av semistrukturerte intervjuer med mellomledere i organisasjoner hvor det jobber ansatte med ulik kulturell bakgrunn.

Først gav vi en beskrivelse av informantene og deretter tematiserte vi dataene som vi fikk i resultatet av de gjennomførte intervjuene.

De funnene vi hadde gjort i denne undersøkelsen grupperte vi i følgende kategoriene:

- Lederens kjennskap til kulturelle forskjeller i organisasjonen
- Lederutfordringer som kulturelle forskjeller byr på
- Lederens holdning til å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn
- Behov for flerkulturell kompetanse slik lederen ser det
- Motsigelser i informantenes besvarelser

For å få en bedre oversikt har vi oppsummert funnene i tabellen nedenfor (se neste side).

Resultatene som er systematisert under de ovennevnte kategoriene skal vi bruke i det neste kapittelet hvor vi skal foreta analyse og drøfting av våre funn mot de teoriene som vi har trukket fram i litteraturdelen av vår oppgave.

In- for- mant Nr.	Lederens kjennskap til kulturforskjeller i organisasjonen. Lederen ser forskjeller i:	Lederutfordringer som kulturforskjeller byr på	Lederens holdning til å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn	Behov for flerkulturell kompetanse slik lederen ser det	Motsigelser i informantenes besvarelser
1.	<ul style="list-style-type: none"> - matvaner - klær - måte å uttrykke følelsene på - høflighet (østiske kult.) - disiplin - forhold til familie medlemmer og slektninger, atskilte kjønnsroller (musliske kult.) 	<ul style="list-style-type: none"> - utilstrekkelige språkkunnskaper gjør kommunikasjonen vanskelig (instrukser, veiledning, misforståelser) - håndtering av etnisk norske ansattes negative reaksjoner på minoritetenes klesplagg - tydelig atskilte kjønnsroller i muslimske familier fører til altfor stort sykefravær ved barnets sykdom 	<ul style="list-style-type: none"> - ansattes kulturelle bakgrunn spiller ingen rolle så lenge de gjør jobben sin - uttrykker ansvar for og forpliktelse overfor disse ansatte - ser positive trekk ved å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn: de er høflige, disiplinerte, omsorgsfylle, gjør god arbeidsinnsats 	<ul style="list-style-type: none"> - er enig at det trengs mer kunnskap om forskjellige kulturer, men har ikke tenkt mye på det 	<ul style="list-style-type: none"> - det er ingen kulturforskjeller/det er skjeller likevel - det er positivt å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn/vil helst ansette etnisk norske - synes at alle bør ha mer kunnskap om andre kulturer, at dette er interessant/har ikke tenkt på det
2.	<ul style="list-style-type: none"> - språk (aksent) - er usikker om forskjellene er individuelle eller kulturelle 	<ul style="list-style-type: none"> - ser ingen utfordringer 	<ul style="list-style-type: none"> - ser positive trekk ved å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn: selvstendighet og sjelden kompetanse 	<ul style="list-style-type: none"> - føler ingen behov for en slik kompetanse og viser ingen interesse 	<ul style="list-style-type: none"> - det er kun individuelle forskjeller/forskjellene kan være kulturbetinget også - ser ingen utfordringer/det er utfordringer pga utilstrekkelige språkkunnskaper
3.	<ul style="list-style-type: none"> - måter å utføre arbeidsoppgaver på: høy respekt for brukere og høy arbeidsmoral - forhold til lederen 	<ul style="list-style-type: none"> - manglende språkkunnskaper utløser negative reaksjoner fra andre ansatte og brukerne - utøving av religiøse ritualer i felles arealer - brukernes fordommer mot å ta imot tjenester fra ansatte med annen 	<ul style="list-style-type: none"> - ser positive trekk ved å ha ansatte fra andre kulturer: de har respekt for brukere, god arbeidsmoral og høy fleksibilitet - synes at det er spennende i å arbeide i et flerkulturelt miljø 	<ul style="list-style-type: none"> - er ikke opptatt av dette emnet - mener at det er minoritetenes oppgave å tilpasse seg arbeidsmiljøet - gir uttrykk for at det er 	<ul style="list-style-type: none"> - ingen motsigelser

		<p>kulturell bakgrunn</p> <ul style="list-style-type: none"> - ansattes negative reaksjoner på kolleger med annen kulturell bakgrunn - tydelig atskilte kjønnsroller hindrer mannlige ansatte å utføre ”kvinnelige” arbeidsoppgaver 	<ul style="list-style-type: none"> - uttrykker ansvar for å legge til rette for ansatte med annen kulturell bakgrunn 	<p>lite plass og tid til å jobbe med en slik kompetanse på denne arbeidsplassen</p>	
4.	<ul style="list-style-type: none"> - forhold til lederen og oppfatning av lederrollen - klart atskilte kjønnsroller - religiøse utøvelser - uttrykk for følelser - det å ”tape ansikt” 	<ul style="list-style-type: none"> - utilstrekkelige språkkunnskaper gjør det vanskelig å legge til rette for god kommunikasjon - legge til rette for inkluderende arbeidsmiljø 	<ul style="list-style-type: none"> - uttrykker ansvar for veiledning og tilrettelegging av arbeidsforhold - stiller seg positiv og engasjert: ansatte fra ulike kulturer beriker arbeidsmiljø - arbeid i flerkulturelt miljø er spennende og interessant og setter ting i større perspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> - det er viktig å skaffe seg en slik kompetanse - det er praktisk kunnskap på dette feltet som teller (den er viktigere enn teoretisk) 	<ul style="list-style-type: none"> - medarbeidere med annen kulturell bakgrunn er veldig godt likt og populær på arbeidsplassen/det er tilfeller for både intoleranse og uvilje å jobbe sammen med dem - det er nok bare med empiri i forhold til flerkulturell kompetanse/ det er viktig å få kjennskap til teori om grunnleggende kulturforskjeller
5.	<ul style="list-style-type: none"> - ingen betydelige forskjeller - er usikker om forskjellene er kulturelle eller individuelle 	<ul style="list-style-type: none"> - ser ingen utfordringer 	<ul style="list-style-type: none"> - ser mye positivt i å ha denne ansatte: vedkommende gjør god arbeidsinnsats, er sosial og bidrar til godt arbeidsmiljø og høy arbeidsmoral i organisasjonen 	<ul style="list-style-type: none"> - uttrykker interesse for emnet, men føler ikke behov for mer kunnskap 	<ul style="list-style-type: none"> - ser ingen kulturforskjeller/ ansattes høy fleksibilitet kan være kulturbetinget

Tabell 8: Oppsummering av resultatene.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet skal vi drøfte materialet som er presentert i resultatdelen av vår oppgave. Drøftingen av det bearbejdede materialet skal ses i lys av den valgte litteraturen og problemstillingen som er følgende:

Hva er årsaken til at ledere møter utfordringer i flerkulturelle organisasjoner og hva kan avhjelpe slike utfordringer?

I tillegg til den valgte litteraturen fra den teoretiske delen av oppgaven skal vi trekke inn andre data og informasjon som vi har funnet senere i løpet av vårt arbeid med oppgaven og som vi synes er relevant i forhold til vår problemstilling og oppgavens tema. Kildene til disse nye opplysningene er bøker, aviser og rapporter. Vi mener at bruk av den ovennevnte tillegglitteraturen gjør vår drøfting mer aktuell, det hjelper oss å holde oss oppdatert i løpet av vårt arbeid med oppgaven, og dermed knytter funnene vi har gjort til dagens arbeidsliv i det flerkulturelle samfunnet.

Før vi begynner med analyse av informantenes besvarelser vil vi drøfte hvorvidt organisasjonene våre informanter kommer fra er representative for det moderne samfunnet, det vil si i hvilken grad de gjenspeiler den virkelige situasjonen i samfunns- og arbeidslivet i landet.

5.1 Gjenspeiler organisasjonene fra vår undersøkelse den virkelige situasjonen i arbeidslivet?

Utvikling av mellommenneskelige relasjoner på tvers av kulturer og grenser, politiske endringsprosesser og kommunikasjons- og teknologiutvikling bidrar til store forandringer i samfunnslivet. De ovennevnte prosessene fører både til økt

arbeidsinnvandring, flyktningstrømming og migrasjon. I det moderne samfunnet legges det til grunn at arbeidsliv bør gjenspeile alt det mangfoldet som finnes i landsbefolkningen. Både regjeringen og forskerne på dette feltet (Brandt et al, 2004; Roddvik, 2010; Sandal, 2009) er enige i den store betydningen av dette: for det første styrker mangfoldet Norge i det internasjonale markedet, og for det andre gir mangfoldet oss et konkurransedyktig arbeidsliv. For eksempel, bemerker Roddvik (2010:9) at mangfoldet

”gjør ikke bare at man greier å få tilstrekkelig arbeidskraft til oppgaver som skal utføres. Bruk av innvandrere kan også føre til at vi får tilført kompetanse som ikke finnes i landet og at bedriften kan få økt kreativitet på grunn av ulikulturell bakgrunn hos medarbeiderne.”

I løpet av vår undersøkelse har vi likevel oppdaget at det ikke finnes altfor mange bedrifter i vårt område som har ansatte med utenlandsk bakgrunn. Dette tror vi har følgende årsaker.

For det første det at vi fant få flerkulturelle organisasjoner stemmer med statistikken i rapporten fra Integrerings- og Mangfoldsdirektoratet (IMDI) for 2010 (IFakta 2011:43): i antall bor det flest innvandrere i de største bykommunene som Bergen, Stavanger og Trondheim; i Oslo og Akershus bor 41 % av innvandrere. Fylkene i nord, herunder kommunene vi gjennomførte undersøkelsen i, er ikke merket i rapporten som de med betydelig andel av innvandrere i forhold til folketallet.

Den andre årsaken er en lavere sysselsettingsgrad blant innvandrere i forhold til befolkningen for øvrig. I rapporten IFakta fra IMDI (2011:47) som støtter seg på dataene fra SSB per februar 2011, hevdes det at arbeidsledigheten blant bosatte innvandrere er 7,7 % mot 2,3 % i resten av befolkningen: *”Ledigheten blant innvandrerne er omkring tre ganger høyere enn nivået i befolkningen for øvrig.”*

Det at antall ansatte med innvandrerbakgrunn i organisasjonene hvor vi har gjennomført intervjuene, varierer fra én i en privat bedrift til ni i en offentlig, stemmer med landsbildet for øvrig.

I følge IMDIs Resultater NNUQ2 2010 (2011:6) har 10 % av offentlige bedrifter bare én ansatt med innvandrerbakgrunn, 24 % har to til fem ansatte, 19 % har seks eller flere ansatte, mens 38 % av offentlige bedrifter har ingen ansatte med innvandrerbakgrunn. I privatsektor har 11 % av bedrifter bare én ansatt med innvandrerbakgrunn, 10 % har to til fem ansatte, 3 % har seks eller flere ansatte, mens 76 % har ingen ansatte med innvandrerbakgrunn.

Vi har gjennomført intervjuene både i private og offentlige bedrifter og ser at det at antall ansatte med annen kulturell bakgrunn varierer fra én til ni står i samsvar med resultatene i denne undersøkelsen fra IMDI (Resultater NNUQ2 2010, 2011:6).

Holdninger blant våre informanter til å ha medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn i sin virksomhet gjenspeiler etter vår mening situasjonen i arbeidslivet generelt. Alle våre informanter har lederansvar og stiller seg positivt til å ha ansatte med innvandrebakgrunn (Tabell 6).

Blant de positive trekk nevner de ansattes høye arbeidsmoral (alle informantene); høflighet, disiplin og omsorgsevne (første informant); selvstendighet og ettertrukket kompetanse (andre og femte informant); respekt for brukere og fleksibilitet (tredje informant). I tillegg hevder tredje og fjerde informant at det å ha ansatte med innvandrerbakgrunn beriker arbeidsmiljøet og setter ting i et større perspektiv. Alt det ovennevnte mener vi står i samsvar med resultatene fra IMDIs undersøkelse (Resultater NNUQ2 2010, 2011:20): 86 % av ledere i privat virksomhet og 96 % av offentlige ledere mener at innvandrere tilfører norsk arbeidsliv viktig kompetanse; 56 % av offentlige ledere mener at innvandrers kultur og språkkompetanse øker virksomhetenes servicegrad.

Både første, tredje og femte informant uttrykker ansvar for veiledning av ansatte med innvandrerbakgrunn og tilrettelegging av arbeidsforhold for dem. Dette stemmer også med resultatene fra IMDI Rapporten (2010): 85 % av ledere i offentlig sektor mener at alle arbeidsplasser bør strebe etter å ha innvandrere blant ansatte.

En av våre informanter (Tabell 8) motsier seg selv ved å hevde at det er mye positivt i å ha ansatte med flerkulturell bakgrunn på den ene siden mens i en annen sammenheng sier hun at hun vil helst ansette etnisk norske medarbeidere. Dette er ikke uvanlig blant norske arbeidsgivere, som vi ser ut fra Fafo notatet (2004:32:20) og kan være med på å forklare en lavere sysselsetningsgrad blant innvandrere:

”Flere arbeidsgivere kan fortelle at når valget står mellom en arbeidssøker med norsk bakgrunn og en med minoritetsbakgrunn, velger de nesten konsekvent den norske, fordi dette framstår som et tryggere valg. Mange slike beslutninger kan i sum få store utslag for de gruppene det gjelder”.

Altså, på bakgrunn av alt det ovennevnte kan vi konkludere med at de flerkulturelle organisasjonene hvor vi har gjennomført vår undersøkelse, gjenspeiler situasjonen i arbeidslivet i landet. Vi mener dermed at informasjonen vi har fått fra våre informanter er representativ nok og gyldig for vår videre drøfting og analyse.

5.2 Når kulturforskjeller kommer til synet

I dette avsnittet skal vi se på kulturforskjeller og deres uttrykk på arbeidsplassen slik våre informanter opplever dem. I vår drøfting skal vi referere til Hofstedes definisjoner av kultur og dens manifestasjoner på ulike nivåer. I tillegg skal vi prøve å dra paralleller mellom de kulturelle forskjellene våre informanter observerer i sine organisasjoner og kulturdimensjonene i verk av Hofstede, Hall og Trompenaars som vi har tatt for oss i litteraturdelen av vår oppgave.

Som det blir vist ovenfor, gjenspeiler de flerkulturelle organisasjonene fra vår undersøkelse det kulturelle mangfoldet i arbeidslivet. Vi ser variasjoner både i antall ansatte med ulik kulturell bakgrunn, i deres arbeidsoppgaver, utdannelse, arbeidserfaring og kulturene de representerer (Tabell 3).

Svarene vi har fått fra våre informanter om de kulturelle forskjellene de observerer hos sine medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn og måtene disse forskjellene manifesterer seg på arbeidsplassen, varierer både i detaljer og dybde.

Først og fremst kan dette forklares ut fra mangfoldet som organisasjonene gjenspeiler. For det første, representerer medarbeiderne i disse organisasjonene ulike kulturer: vi ser at ansatte kommer fra land i Afrika, Asia, Amerika og Europa (Tabell 3). Da er det naturlig at våre informanter observerer kulturbetingede forskjeller som kommer til uttrykk på ulike måter. For det andre påvirker ansattes ansiennitet og botid i Norge hvor mye kulturforskjellene vises. For det tredje kan informantenes bakgrunn (ledererfaring, utdanning, erfaring med arbeid i flerkulturelle organisasjoner) påvirke deres måte å observere kulturelle forskjeller og sette ord på dem. Til slutt mener vi at medarbeidernes arbeidsoppgaver og deres utdanningsnivå også har sin påvirkning på hvor mye deres kulturelle bakgrunn kommer til syne. Alle disse faktorene mener vi kan forklare at informantenes svar varierer både i detaljer og dybde.

Likevel ser vi at de kulturforskjellene våre informanter refererer til kan deles inn i to hovedgrupper: de som man ser straks og tydelig i møte med individet fra en annen kultur, og de som kommer til syne i løpet av interaksjon med vedkommende.

Første, tredje og fjerde informant som har lederansvar for flere medarbeidere fra ikke-europeiske kulturer opplever forskjellene fra første gruppe som iøynefallende: disse kommer tydelig til syne fra første møte med en fremmed kultur. Først og fremst merker informantene at disse forskjellene kommer til uttrykk i ansattes utseende, klesdrakt, matvaner (første informant); språk (første, andre, tredje og fjerde informant) og religiøse utøvelser (første, tredje og fjerde informant). Disse er tydelige, iøynefallende manifestasjoner av kulturforskjeller, de er synlige og ligger på overflaten.

Bekreftelse og forklaring på denne observasjonen finner vi hos Hofstede (2010) som hevder at kulturforskjeller manifesterer seg på ulike nivåer: det finnes både dypstrukturer og overflatefenomener. I denne forbindelsen refererer Hofstede (2010:23) i sitt "løkdiagram" (figur 2) til symboler, helter, ritualer og verdier. Slike kulturelle uttrykk som språk, mat, klær kaller han for symboler: *"der har en særlig betydning, der er felles om kulturen"*. Religiøse utøvelser som er synlige på arbeidsplassen, som for eksempel faste og bønn, blir observert av både første og tredje informant. Disse kulturelle uttrykk definerer Hofstede som ritualer i sitt løkdiagram.

Altså er både utøvelse av religiøse ritualer, klesdrakt, matvaner og språk den typen forskjeller som er iøynefallende når de manifesterer seg i annen kultur enn sin egen. Dette står i samsvar med Hofstedes (2010:24) påstand om at symboler og ritualer er overflatefenomener og er *”synlige for den udenforstående tilskuer. Deres kulturelle betydning er imidlertid usynlig og ligger netop – og udelukkende – i, i hvorledes de indforstående tolker den”*. Derfor mener vi at de fleste av våre informanter og deres medarbeidere og kunder tydelig ser de ovennevnte forskjellene og reagerer på dem.

Den andre typen kulturforskjeller som informantene refererer til kommer til syne i interaksjon mellom ansatte med annen kulturell bakgrunn og informantene, etnisk norske medarbeiderne og eventuelle kunder. Disse forskjellene kommer til uttrykk i medarbeidernes atferd på arbeidsplassen, i holdning til arbeid og bestemte arbeidsoppgaver, i mellommenneskelige relasjoner (Tabell 4).

Første og fjerde informant har merket at måter å uttrykke følelsene på er forskjellige hos ansatte med ulik kulturell bakgrunn. *”Du ser ikke følelsene deres, hvordan de reagerer både mot meg og mot andre. Når de for eksempel har fått kritikk, smiler de bare og tar det imot”*, hevder første informant om ansatte fra Østen. Fjerde informant snakker om forskjell på hvor mye følelser medarbeiderne viser: *”Det med asiatiske, hvor mye man viser og det å tape ansikt...”*

Disse observasjonene av ansattes måte å uttrykke følelser på, ”det å tape ansikt”, å ta imot kritikken og å vise sin enighet eller uenighet mener vi står i samsvar med E. Halls (1990) perspektiver innenfor kulturer. Han kaller disse perspektivene eller dimensjonene for *silent language* og beskriver dem i sin bok *”Understanding the Cultural Differences”* (1990). Blant de perspektivene nevner han *Enighet*. Denne dimensjonen viser til forskjellen i å uttrykke enighet i forskjellige kulturer. Liknede dimensjon og dermed en bekreftelse til på den ovennevnte observasjonen finner vi hos F. Trompenaars i *”Riding the Waves of Culture”* (1993). Trompenaars referer til *Neutral vs Emotional* dimensjon som handler om normer og forhold til toleranse for å gi uttrykk for følelser. Trompenaars hevder at i Asia er det generelt ikke passende å si ting på en veldig emosjonell måte, spesielt i jobbsammenheng.

Første og tredje informant understreker ansattes iøynefallende høflighet både i forhold til ledelsen, kollegene og brukerne. Vi finner referanser til det ovennevnte kulturelle uttrykket både hos Hall (1990) og Trompenaars (1993).

Hos Trompenaars (1993) kan vi referere til følgende tre dimensjoner: *Neutral vs Emotional*, *Internal vs External Control* og *Universalism vs Particularism*. I følge disse dimensjonene er det uhøflig i de fleste Asiatiske og Østiske kulturer å høytlydt vise sitt emosjonelle engasjement. Det er ønskelig å tilpasse seg og leve i harmoni med omgivelsene og andre mennesker. Lojalitet og et godt forhold til mennesker er viktigst i jobbsammenhenger.

Hall (1990) referer til den ovennevnte høfligheten i forbindelse både med dimensjonene *Enighet og Vennskap*. I tillegg nevner han høflighet som et slags uttrykk for *silent language* i forbindelse med sin språkdimensjon. Hall hevder blant annet at kulturene skilles fra hverandre i sin måte å uttrykke konteksten på (Hall, 1990:6):

"A high context communication or message is one in which most of the information is already in the person, while very little is in the coded, explicit, transmitted part of the message. A low context communication is just the opposite; i.e. the mass of the information is rested in the explicit code".

Altså mener Hall (1990) at i høykontekstkulturer som er typisk for Asia og Midtøsten formidles budskapet implisitt, og samtalepartnere er mest opptatt av toleranse og nonverbale uttrykk; og høflighet er dermed en av de viktigste måtene denne kulturforskjellen manifesterer seg på. Bekreftelse på dette finner vi også hos Bøhn og Dypedahl (2009:77) som framhever i tillegg at i motsetning til asiatiske kulturer er Norge en typisk lavkontekstkultur, der det er ordene som bærer budskap. I slike kulturer trengs det mer konkret informasjon enn bare høflig opptreden og smil som kan bety mange ting: *"her sier folk i større grad det de mener, og mener det de sier"*. I høykontekstkulturer i følge Bøhn og Dypedahl (2009:78) kan ikkeverbal kommunikasjon *"være like viktig som verbal kommunikasjon. Det kan være svært viktig å passe på at ingen taper ansikt. Relasjonsbygging kan være avgjørende for å lykkes"*.

Neste kulturforskjell som blir merket av informantene (første, tredje og fjerde informanter) er klart atskilte kjønnsroller spesielt hos representanter fra muslimske kulturer.

Det at det er tydelig skille i kjønnsroller i forhold til familie, omsorg og holdning til ulike arbeidsoppgaver hos medarbeiderne fra fremmedkulturer i organisasjonene fra vår undersøkelse, stemmer overens med Maskulinitet-Feminitet dimensjon hos Hofstede (2010) og Egalitære kjønnsforhold dimensjon fra GLOBE-undersøkelsen (House et al, 2004). Begge kildene hevder at der det i feminine kulturer som Norge (Hofstede, 2010) er slik at de sosiale kjønnsrollene overlapper hverandre, atskiller disse rollene seg tydelig i maskuline, for eksempel arabiske, kulturer.

Vår første, tredje og fjerde informant som er ledere for medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn innenfor renhold, helse og omsorg og barne- og ungdomsarbeid understreker vedkommendes høye respekt og omsorg for brukerne på den ene siden. På den andre siden påpeker den tredje og fjerde informanten at mannlige ansatte kvier seg for å utføre de arbeidsoppgavene som er kvinners oppgaver i deres respektive kulturer: *"Han vil ikke hjelpe eldre folk med stell"* og *"De vil ikke skifte bleier"*. Både første og tredje informant merker et altfor stort sykefravær ved barns sykdom hos kvinnelige ansatte selv om mennene deres er hjemme på sykdomstidspunktet: *"De fra muslimske land, som har menn som ringer og vil ha dem hjem"* (første informant). Denne atferden mener vi skyldes tydelig atskilte kjønnsroller i de ovennevnte ansattes kulturer.

Bekreftelse på den slags atferd i maskuline kulturer finner vi hos Hofstede (2010:149): i maskuline kulturer forventes kvinner *"å være mer optaget af å tage sig af hjemmet, børnene og andre mennesker i almindelighet; at det påtager sig de bløde roller"*.

Referanse til dette finner vi også hos Bøhn og Dypedahl(2009). Forfatterne refererer til Hofstedes maskulinitet-feminitetsdimensjon når de skriver om atskilte kjønnsroller som kan komme til syne i ulike flerkulturelle kontekster på arbeidsplassen (2009:114):

"I maskuline kulturer vil det nemlig kunne være en markert forskjell mellom de rollene som kvinner og menn forventes å spille. For menn gjelder det i stor grad at man er

selvsikker og konkurranseinnstilt, mens det for kvinner er viktigere at man er omsorgsfull og framhever de myke verdier”.

I tillegg leser vi hos Hofstede (2010:180) at i maskuline kulturer er det *”lavere andel av udearbeidende kvinner”*. Dette mener vi kan være årsaken til at det føles uvanlig for både menn og kvinner fra slike kulturer å oppleve situasjoner der kvinner er i arbeid mens menn er hjemme med syke barn. Det samme gjelder situasjoner der menn i Norge, som i følge Hofstede representerer en svært feministisk kultur, i likhet med kvinner utfører alle typer oppgaver på arbeidsplassen.

Neste forskjell, som vi mener har de samme røttene som forrige, er holdning til brukere, spesielt eldre brukere. Den fjerde informanten kaller for eksempel dette for *”fin respekt for pasientene”*: *”måten de tiltaler dem på, de har en mer respektfull måte å tilnærme seg de eldre på”*. Denne informanten som både har lang arbeids- og ledererfaring i en flerkulturell organisasjon merker at *”vi i norsk tradisjon, når vi er hjelpere, så kan vi være litt mer brautende, bestemmende og ta litt vel mye over, mens de er veldig mye på tilbudssiden”*. Stor respekt og mye omsorg for de eldre viser også medarbeiderne i forhold til sine familiemedlemmer. For eksempel merker den første informanten følgende: *”De snakker om familien sin, om foreldrene sine som de tar vare på ... vi putter dem bare på sykehjem og gammel hjem, men der tar de vare på hverandre”*.

Forklaringen på at forskjellen i måten medarbeiderne fra andre kulturer forholder seg til og tar vare på de eldre kommer så tydelig frem, kan vi finne i følgende tre dimensjoner hos Hofstede (2010): *maskulinitet-femininitet, individualisme-kollektivism og maktavstand*. I følge Hofstede er Norge et land med feminin kultur, kort maktavstand og relativt individualistisk. De landene medarbeiderne i de respektive organisasjonene kommer fra, grupperer Hofstede (2010) som muslimske land, Mellomøsten og Afrika, Mellom-og Sydamerika, og hevder at disse scorer høyt på maskulinitet og individualisme og har stor maktavstand. Som vi allerede har nevnt tidligere, er det typisk for kvinner i maskuline kulturer å ta på seg omsorgsroller. I kulturer med stor maktavstand er det vanlig at *”børn behandler foreldre og eldre med respekt. Børn er kilde tilsikring av foreldrenes alderdom”* (Hofstede, 2010:86). Om kollektivistiske kulturer leser vi hos Hofstede (2010:125) at *”voksne barn lever samme med foreldrene”*.

Det å ha en stor respekt for eldre, både slektninger og ikke-familiemedlemmer, mener vi kan forklares også ut fra Trompenaars (1993) dimensjon *Tilegnet-Tilskrevet Status*. I følge dette perspektivet kan status i mange afrikanske og muslimske kulturer defineres ut fra kjønn, alder, sivilstatus og antall barn. Eldre mennesker har høyere status og bør behandles med respekt og toleranse.

Det som framkommer ovenfor mener vi gir oss et grunnlag for å påstå at respekt for eldre, omsorg for eldre og familiemedlemmer, hjelpsomhet og ansvar overfor dem, er en av de sterkeste verdiene i de nevnte kulturene, og danner en sterk holdning hos ansatte som kommer til uttrykk i ulike arbeids- og sosiale kontekster.

Den fjerde kulturforskjellen som våre informanter (første, tredje og fjerde) legger merke til er disiplin, høflighet og respekt for lederen uttrykt på en måte som føles uvanlig på en norsk arbeidsplass. Første informant nevner for eksempel stor respekt og den høflige ydmyke måten medarbeiderne fra Østen oppfører seg på når de blir kritisert av lederen. Den tredje informanten oppgir at *"de har mye respekt for den som er leder, og de har kanskje litt overdreven respekt for meg som leder"* og at *"de holder avstand"*. Fjerde informant understreker også forskjellen i måten hun blir behandlet på som leder: *"de er veldig sånn at sjefen skal ikke vaske ... helst ikke bære sin egen kopp"*. Informanten reflekterer over dette: *"de må også se at jeg kan være leder og være klar og tydelig samtidig som jeg ikke er autoritær og bestemmende. Jeg har måttet se på min lederrolle"*.

Disse observasjonene er eksempler fra en norsk arbeidsplass på ulike måter forskjellene i hvordan ansatte forholder seg til lederen i ulike kulturer kommer til uttrykk på. Kilder til denne forskjellen kan vi finne både hos Trompenaars (1993) i dimensjonen Spesifikk-Diffus og hos Hofstede (2010) og i GLOBE-undersøkelsen (Hause et al. 2004) i dimensjonen Maktdistanse. I diffuse kulturer som afrikanske og arabiske er i følge Trompenaars samfunnsroller overlappende. En sjef nytter sin status ikke bare i jobbsammenhenger, men også i lunsjpauser og privat. Hos Hofstede (2010) og GLOBE (2004) forklares ansattes forhold til sjefen ut fra dimensjonen Maktdistanse. Som det blir

nevnt i litteraturdelen av vår oppgave beskriver denne dimensjonen i hvilken grad ujevn maktfordeling forventes og aksepteres i samfunnet.

Norge er i følge Hofstede et land med kort maktavstand. Referanser til dette i forhold til arbeidsliv finner vi også hos Bøhn og Dypedahl (2009:115): *"Mange utlendinger som har kommet for å jobbe i Norge, har til og med kommentert at de har store problemer med å skjønne hvem som egentlig er sjefen i bedriften. Forholdene mellom sjefen og ansatte kan virke så uformelt og demokratisk at rollefordelingen framstår som uklar"*.

Det er helt normalt å komme i diskusjon med lederen, forsetter forfatterne: *"Underordnede må kunne stille spørsmål ved ting uten at det røkkes ved lederens posisjon"*.

De ansatte våre informanter referer til kommer fra kulturer som i følge Hofstede (2009:87) har høy maktavstand *"der betraktes over- og underordnede hianden som i bund og grund ulige. De underordnede forventer at få besked på, hva de skal lave"*.

Bøhn og Dypedahl (2009:116) tilføyer at i kulturer med stor maktavstand *"kan det være risikofylt å utfordre overordnede og deres autoritet"*.

Altså, mener vi at alt det ovennevnte kan forklare informantenes observasjoner av at deres underordnede er ekstremt høflige, bare smiler og sier ingenting når de får kritikk fra ledelsen og "bare gjør det de er bedt om" uten å stille spørsmål. De forventer klare instruksjoner og tydelig autoritet. I følge Hofstede (2010) er den ideelle sjefen i kulturer med høy maktavstand en velvillig autokrat eller en god far, og forholdet mellom underordnede og overordnede er følelsesbetonet. Dette mener vi kan også forklare ansattes respekt, høflighet og måten de reagerer på kritikk.

Videre mener vi at "det å tape ansikt" kan forklares både ut fra Hall (1990) sine lav- og høykontekst kulturer, men også ut fra denne følelsesmessige komponenten i maktavstand dimensjonen. Ut fra denne dimensjonen mener vi det kan forklares at ansatte hos den fjerde informanten ikke vil at hun vasker og rydder etter seg og henter sin kopp i matpausen ikke bare fordi de ikke ønsker at sjefen taper ansikt ved å utføre den slags oppgaver i alles påsyn. I kulturer med høy maktavstand i følge Hofstede (2010) er privilegier og statusroller både alminnelige og utbredte. For ansatte fra slike kulturer

kan det være vanskelig å forstå og akseptere at deres leder selv gjør de dagligdagse gjøremålene som i deres respektive kulturer gjøres av underordnede som tegn på respekt og tydelig markert status.

To av våre informanter (andre og femte) finner det vanskelig å nevne noen betydelige kulturbetingete forskjeller mellom deres ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Selv om ansatte de snakker om kommer fra en kultur som scorer høyere på maktdistanse, maskulinitet og kollektivism enn Norge (Hofstede, 2010), er en liten aksent og høy fleksibilitet på arbeidsplassen (femte informant) det eneste informantene kommer på av forskjeller som muligens har sine røtter i medarbeiderens kulturelle bakgrunn. Videre uttrykker begge informantene usikkerhet i å definere hva som er kulturbetinget og hva som er personlige trekk hos deres ansatte spesielt i jobbsammenheng. *"Jeg vet ikke hva som kan være kulturelt basert, og hva som går på det personlige, men vi har alle våre særegenheter"*, påstår andre informant mens femte informant mener at *"det kan være vanskelig å skille hva som er det menneskelige typen og hva som er kulturelt betinget"* og *"kulturelt så føler jeg vel at vi ikke er så forskjellige, det er i hvert fall ikke noe som er fremtredende i jobbsammenheng"*.

Altså ser vi at selv om de ovennevnte informantene bare har en ansatt hver med annen kulturell bakgrunn, og disse ansatte burde ha vært synlige, opplever våre informanter at kulturelle forskjeller ikke kommer tydelig fram på arbeidsplassen. Årsakene til dette kan etter vår mening være følgende.

For det første har begge medarbeiderne vi snakker om bodd i Norge i mange år og har fått lang arbeidserfaring og etterutdanning på høyere nivå i Norge. Dette peker på at disse medarbeiderne har lang erfaring med den norske kulturen og dens verdier og har hatt tid og mulighet til å knekke sosiale koder i alle sammenhenger, både i samfunns- og arbeidsliv. Den femte informanten sier for eksempel om sin ansatt at hun er *"så integrert at hun er nordlending som alle oss andre"*. For det andre kan den europeiske bakgrunnen til de ovennevnte ansatte gjøre det lettere for dem å tilpasse seg forholdene i et annet europeisk land: kommunikasjons- og reiselivsutvikling, det latinske alfabetet, felles trekk i utdannings- og juridiske systemer mener vi kan være faktorer som gjør tilpasningsprosessen lettere. I denne sammenhengen kan vi referere til Faktahefte om

innvandring og integrering fra IMDI (IFakta 2011:46) som understreker store forskjeller i sysselsetting av innvandrere som avhenger av ”hvilke land innvandrere kommer fra, hvor lenge de har vært her” og støtter seg til opplysningene fra SSB om høyere sysselsettingsgrad blant innvandrere fra europeiske land.

Forklaringen på at disse to informantene ikke ser noen betydelige forskjeller eller er usikre i om disse er kulturelt betinget, kan vi også finne hos Hofstede (2010). De synlige forskjellene, overflatefenomenene, som for eksempel symboler (klesdrakt, matvaner) er i følge hans løkdiagram (figur 2) sterke, men likevel utskiftbare: *”Nye symboler oppstår let, og gamle forsvinder”* (Hofstede, 2010:24). De synlige forskjellene (klesdrakt, matvaner, ritualer) som ligger på overflaten vises ikke hos de ovennevnte medarbeiderne. Dette peker på at disse er erstattet med norske i alle fall i arbeidssammenheng.

Det at forskjellene på det dypeste nivået ikke kommer tydelig frem finner etter vår mening sin forklaring i følgende. For det første er verdiforskjellene som ligger dypest i Hofstedes løkdiagram de sterkeste, men minst synlige. Dette er dypstrukturer, som berører røttene i ens kultur. Begge informanter understreker at de respektive ansatte er velintegret i arbeidslivet og har tilpasset seg arbeidsforholdene, har ettertrukket kompetanse og høy arbeidsmoral, er verdsatt og respektert av ledelsen og kollegene. Alt dette mener vi peker på at verken de ovennevnte ansatte eller våre informanter opplever at de ansattes kulturelle verdier kommer i konflikt eller uoverensstemmelse med verdiene på deres norske arbeidsplasser. Dette kan skyldes de ansattes gode tilpasningsevner og personlige egenskaper eller en vellykket personalpolitikk og inkluderende arbeidsmiljø på arbeidsplassen, eller en kombinasjon av dette.

Vi kan være enige med våre informanter om at det i slike tilfeller er vanskelig å skille mellom det som er kulturelt betinget og det som er personlige trekk. På den ene siden kan vi referere til Hofstedes (2010) maktavstand og maskulinitet-femininitet dimensjoner der kulturene de ovennevnte ansatte kommer fra scorer atskillig høyere enn Norge. I maskuline kulturer med stor maktavstand lønnes høyere utdanning og faglig dyktighet høyere og gir høyere status; det forventes å være ambisiøs, pliktoppfyllende og selvhevende i jobb og studiesammenheng. Dette tror vi kan forklare de ansattes

fremtredende arbeidsegenskaper og vilje til å stadig utvikle seg ut fra deres kulturelle bakgrunn. For eksempel gir vår femte informant følgende karakteristikkk av sin ansatte: *"Hun er ambisiøs medarbeider"*, og tilføyer at hennes kulturelle bakgrunn *"trur jeg nok sånn sett har bidratt til å hjelpe på karrieremessig da, og sånn sett har hun jobbet seg opp og frem og holder fortsatt på med det, og nyter stor respekt i gruppa"*.

På den andre siden kan vi være enige med våre informanter i at disse egenskapene hos de respektive medarbeiderne kan være deres personlige særegenheter. Her kan vi igjen referere til Hofstede (2010), denne gangen til hans teori om at kulturen eksisterer på tre nivåer: universelle, gruppe- og individnivåer (figur 1). På det universielle nivået som representerer vår menneskelige natur er vi i bunn og grunn like og har lignende følelser og behov, blant annet behovet for å utvikle og realisere seg selv. Måten vi uttrykker og realiserer våre behov på er derimot kulturbetinget, og her på dette nivået, kommer våre kulturforskjeller fram. På individnivået som referer til vår unike personlighet er vi alle forskjellige, til og med innenfor det samme kultursamfunnet. Vi kan være både ambisiøse, aktive, målbevisste og passive, tilbaketrukne og uengasjerte uansett kulturell bakgrunn.

Likevel mener vi at selv om det er vanskelig å avgjøre eller finne grenser for hvorvidt forskjellene i dette tilfellet er kulturelt betinget eller er rene personlige trekk, finnes det alltid et visst kulturpreg. Menneskets personlighet (figur 1) er både nedarvet og tillært. Den i følge Hofstede (2010:24) *"bygger på træk, der dels er nedarvet med den enkeltes unikke gensammensætning, dels er tillært. Tillært betyr modificeret under indflydelse af så vel kollektiv programmering (kultur) som unikke personlige erfaringer"*.

Ut fra dette kan vi konkludere med at det på det kulturelle nivået som Hofstede kaller for personlighet og som er særegen for individet, finnes det kulturpåvirkning. Altså inneholder det som våre referenter kaller for "mennesketypen" og "personlige særegenheter" et kulturelt element, det har sine røtter i kulturen medarbeiderne kommer fra.

Vi ser videre at disse "røttene" har falt i god jord. De ansattes personlige egenskaper, som har sin forankring i kulturelle verdier, kommer ikke i uoverensstemmelse eller

konflikt med kulturen på den norske arbeidsplassen. Derimot blir de godtatt og verdsatt, og vedkommende får mulighet til å bygge på dem og videreutvikle dem. Vi ser at i dette tilfellet skjer det gjensidig forsterkning og en slags synergieffekt: de ovennevnte egenskapene bidrar positivt til verdiskapning og arbeidsmiljøutvikling som i sin tur gir disse ansatte positive impulser og muligheter til videreutvikling i tråd med deres kulturelle verdier.

5.2.1 Oppsummering og konklusjon

Ovenfor har vi drøftet kulturforskjeller på arbeidsplassen slik våre informanter opplever dem. Vi har vist at det er lett for informantene å se og sette ord på de forskjellene som Hofstede (2010) kaller for sedvaner, fordi disse er overflatefenomener og er lett synlige i møte med en annen kultur.

Videre har vi vist at forskjellene som refererer til dypstrukturer kommer fram i interaksjon mellom mennesker fra ulike kulturer. Disse forskjellene ligger dypere og rører ved grunnverdiene i enhver kultur. Hall (1990), Hofstede (2010) og Trompenaars (1993) skiller i forbindelse med dette ulike kulturdimensjoner. Denne litteraturen har vi trukket fram i vår drøfting.

Altså kan kulturforskjeller høre til overflatefenomener som er iøynefallende, lett synlige, og til dypstrukturer som sitter dypere, de er sterkere, mer kompliserte og er dermed vanskeligere å oppdage og sette ord på.

Det at vi klarer å dele de ovennevnte kulturforskjellene inn i disse to grupper, betyr ikke i seg selv at våre referenters observasjoner er like. Det er viktig å poengtere at kulturforskjellene, både de som er på overflaten og dypere strukturer, kommer til uttrykk på ulike måter på de arbeidsplassene hvor vi har gjennomført vår undersøkelse. Med støtte i informantenes observasjoner og faglitteraturkilder har vi vist at måten kulturforskjellene manifesterer seg avhenger av kulturbærerens etniske bakgrunn, botid i Norge, utdanning, arbeidsplass og arbeidsoppgaver. Det vil si at måter kulturforskjellene kommer til uttrykk på gjenspeiler det etniske mangfoldet på arbeidsplassen.

Videre har vi vist at kulturelle verdiforskjeller som hører til dypstrukturer ikke alltid er iøynefallende. De kommer tydelig til syne når situasjoner som kulturbæreren er utsatt for krever fra vedkommende handlinger eller reaksjoner som er i uoverensstemmelse med de sterke, dyptliggende kulturbestemte verdiene denne kulturbæreren har.

Samtidig har vi påpekt at det ikke nødvendigvis er slik at de kulturbetingete grunnverdiene står i konflikt hos arbeidstakere fra ulike kulturer. Med referanse til observasjonene fra andre og spesielt femte informant har vi vist at det positive som finnes i begge respektive kulturer, den norske og medarbeiderens, kan utløse gjensidig forsterkning, det vil si gi en synergieffekt.

5.3 Når kulturforskjeller blir til utfordringer

I dette avsnittet skal vi se nærmere på de opplysningene som vi har fått fra våre informanter om de lederutfordringene de møter på arbeidsplassene sine (Tabell 9). Vi mener at ut fra informantenes besvarelser kan det spores en klar forbindelse mellom kulturforskjellene som kommer til uttrykk i arbeidssituasjoner og lederutfordringene våre informanter møter.

Som vi har vist tidligere deles kulturforskjellene som informantene observerer inn i to grupper: de som er iøynefallende, som ligger på overflaten og merkes ved første møte med annen kultur; og de som ligger dypere og kommer frem i interaksjonen mellom representanter fra ulike kulturer. Vi mener at når disse forskjellene manifesterer seg i ulike arbeidskontekster utløser de ulike reaksjoner hos medarbeiderne og brukerne som i sin tur påvirker arbeidsprosessen og dermed verdiskapningen i bedriften, både positivt og negativt. Det er lederens oppgave og utfordring å håndtere dette på den mest effektive måten.

Vi ser at det første som våre informanter opplever som en utfordring er manglende språkkunnskaper som gjør kommunikasjonen på arbeidsplassen vanskelig. Dette framhever første, tredje og fjerde informanter. Den andre informanten som påstår at han

ikke ser noen utfordringer i forbindelse med sin fremmedkulturelle medarbeider, men innrømmer likevel senere i samtalen medarbeiderens utilstrekkelige språkkunnskaper (Tabell 8, motsigelser).

Vi mener at denne utfordringen innenfor kommunikasjon har to aspekter. For det første kan den spores opp til Hofstedes (2010) overflatefenomener, symboler. Vanskelig kommunikasjon kan da skyldes ”det tekniske” med språket: utilstrekkelig norsk ordforråd, gebrokket tale. Altså handler lederutfordringer fra denne ”tekniske” siden om å kjenne medarbeiderens språknivå, det vil si den graden vedkommende behersker norsk, og ut fra dette finne effektive måter å tilpasse og formidle informasjonen på og legge til rette for at vedkommende kan gi forståelige tilbakemeldinger. Etter en gjennomført norskopplæring og en viss botid i Norge jevnes denne språkforskjellen mer ut og blir mindre utfordrende, mens det andre aspektet og dermed utfordringen kan være gjeldende.

Det andre aspektet ved denne språklige utfordringen mener vi er konteksten. Her kan vi referere til Halls (1993) høykontekst- og lavkontekstkulturer. I møte mellom disse to forskjellige kulturene kan det oppstå utfordringer og misforståelser i kommunikasjonsprosessen. Hall (1993:9) hevder for eksempel at *”low-context people are at a loss when high-context people do not provide enough information”*. Hall påstår videre at en av de største utfordringene er

”to find the appropriate level of contexting needed in each situation. Too much information leads people to feel they are being talked down to; too little information can mystify them or make them feel left out. Ordinarily, people make these adjustments automatically in their own country, but in other countries their messages frequently miss target”.

Siden Norge i følge Hall (1993) hører til lavkontekstkulturer og de fleste arabiske land og land fra Østen er høykontekstkulturer, kan vi konkludere med at den ovennevnte språklige utfordringen oppleves på to nivåer av våre informanter. Det rene tekniske språknivået handler om manglende språkkunnskaper hos medarbeiderne og skaper dermed en utfordring i rent teknisk formidling av informasjonen begge veier. På det andre nivået ligger utfordringen noe dypere. Her trengs det kunnskap om andre kulturer

og måter informasjonen kommuniseres der, det vil si at det kreves kunnskap om kontekstnivåer i disse kulturene. Altså refererer utfordringene i forbindelse med språket både til overflatefenomener og dyptliggende strukturer i ulike kulturer, og krever kunnskap om begge deler.

Neste utfordring som er nevnt av informantene kan vi forbinde med Hofstedes (2010) ritualer som hører til overflatefenomener, men ligger dypere enn symboler. Utøving av religiøse ritualer er i følge vår tredje informant uvanlig på norske arbeidsplasser og skaper utfordringer for ledelsen. Etter vår mening går disse utfordringene ikke bare ut på å finne et tidspunkt og en plass for å utøve ritualene slik at det daglige arbeidet ikke blir forstyrret. For det første handler det om å jobbe for å finne gjensidig forståelse og respekt for annen religion og dens uttrykk i ulike sammenhenger. Dette mener vi gjelder alle de involverte parter: både de fremmedkulturelle medarbeiderne som trenger å utøve disse ritualene, deres norske kolleger og ledelsen. For det andre handler denne utfordringen om å skaffe seg kunnskap om medarbeidernes kulturelle og religiøse bakgrunn og om hvordan disse kommer til uttrykk i hverdagslivet. En slik kunnskap mener vi kan hjelpe i møtet med den ovennevnte utfordringen på en effektiv og verdig måte.

Vår første og tredje informant opplever utfordringer i forbindelse med tydelig atskilte kjønnsroller hos medarbeiderne fra muslimske kulturer. I følge informantene fører denne kulturelle forskjellen til altfor stort sykefravær blant kvinnelige ansatte ved barnets sykdom. I tillegg hindrer tydelig atskilte kjønnsroller mannlige ansatte å utføre ”kvinnelige” arbeidsoppgaver.

Som vi har vist i forrige avsnittet er tydelig atskilte kjønnsroller både i privat og arbeidsliv et typisk fenomen for maskuline kulturer i motsetning til den norske feminine kulturen (Hofstede, 2010). Vi har også vist at de ovennevnte fenomenene og dermed utfordringene de byr på er forbundet med manifestasjoner av denne maskuline kulturen på arbeidsplassen. Vi mener videre at lederutfordringene i denne sammenhengen handler om å jobbe for å utvikle ansattes forståelse for hvordan ting fungerer på den norske arbeidsplassen: hvilke regler og lover som er gjeldende, hvilke krav og forventninger ledelsen har til ansatte og deres arbeidsinnsats.

For å kommunisere dette mest effektivt og forståelig til de aktuelle medarbeiderne trenger lederen å skaffe seg kunnskap om vedkommendes kultur. Her mener vi er det viktig å både ha kjennskap til kulturdimensjonene (Hofstede, 2010) og ta hensyn til kontekstnivåer (Hall, 1993). I tillegg mener vi at lederen bør huske på at kulturen også eksisterer på individnivå (Hofstede, 2010). Dette betyr at graden av å forstå, akseptere, adoptere eller tilpasse seg verdier fra annen kultur kan variere fra individ til individ innenfor samme kultur. Både alder, livssituasjon, botid i Norge og liknede kan ha sin påvirkning. Grunnleggende verdier ligger dypest i Hofstedes "løkdiagram" (Figur 2), her har vi å gjøre med dype røtter. Derfor kreves det at man arbeider for å skaffe gjensidig kunnskap om de involverte kulturene, gjensidig forståelse for hverandres verdier og gjensidig respekt. Dette er etter vår mening en viktig lederutfordring i denne sammenhengen.

Den fjerde utfordringen som våre informanter nevner handler om å håndtere etnisk norske ansattes og brukernes negative reaksjoner på ansatte med annen kulturell bakgrunn. Disse reaksjonene går i følge første og tredje informanter ut på at etnisk norske ansatte reagerer negativt på de fremmedkulturelle kollegenes klesplagg og gebrokket tale og er uvillige til å samarbeide med dem. I tillegg er det en del brukere som har fordommer mot å ta imot tjenester fra ansatte med annen kulturell bakgrunn enn norsk. Vi mener at disse utfordringene har sine røtter i etnosentriske holdninger, stereotypisering og fordommer. Manglende kunnskap, forståelse og respekt for andres grunnleggende kulturelle verdier kan være årsaken til medarbeidernes og brukernes negative holdninger. Bekreftelse på dette finner vi både hos Dahl (2001) og Bøhn & Dypedahl (2009). Dahl (2001:25) for eksempel advarer mot å stereotypisere mennesker, det vil si mot *"å putte dem i bås og tro at virkeligheten er slik"*. Bøhn & Dypedahl (2009:48) mener i denne sammenhenger at stereotypisering fører til fordommer som de deler in i tre grupper: *skepsis for det ukjente, holde-avstand- fordommer* og rasisme som den alvorligste typen. De mener videre at dette påvirker stemning og kommunikasjon på arbeidsplassen. I tillegg advarer Dahl og Bøhn & Dypedahl mot etnosentriske holdninger som også kan være kilde til ovennevnte negative reaksjoner fra brukernes og etnisk norske medarbeidernes side: *"Istedenfor å prøve å forstå at andre kan oppføre*

seg og kle seg annerledes, har folk en tendens til å felle dom over deres handlinger og tenkemåter” (Bøhn & Dypedahl 2009:25).

Våre tanker om at årsaken til negative reaksjoner på fremmedkulturelle ansatte kan ligge både i stereotypiske og etnosentriske majoritetens holdninger stemmer også med Sandals (2009) påstand om at våre dominerende måter å tenke på og vårt felles verdigrunnlag gjør det lett for oss å sette merkelapper ”feil” og ”fremmed” på de handlingene og synspunktene som ikke stemmer med våre referanser. I følge Sandal (2009:26) her ligger det usynlige grenser som kan bli til *”betydelige kilder til konflikt, misforståelse og utstøtningsmekanismer på flerkulturelle arbeidsplasser”*.

Ut fra alt det ovennevnte kan vi konkludere med at lederutfordringer i forbindelse med medarbeidernes og brukernes negative reaksjoner på fremmedkulturelle ansatte ligger i å bekjempe disse negative holdninger på den mest effektive måten. Vi kan ikke være mer enig med Bøhn & Dypedahl (2009) i at det første skritt for å kunne bearbeide egen etnosentrisme er å oppdage den og være den bevisst. Da blir det lederens oppgave å hjelpe sine medarbeidere å lære å gjenkjenne denne holdningen og reflektere over den. Neste skritt blir det å lære å se verden fra ulike perspektiver. Dette mener vi gjelder både etnisk norske medarbeiderne, deres kolleger fra andre kulturer og lederen selv. Dette står i samsvar med Bøhn & Dypedahls (2009:20):

”For å kunne kommunisere godt med andre mennesker er det altså avgjørende at vi forsøker å se verden fra deres ståsted. Et avgjørende punkt i denne sammenhengen er spørsmålet om hvor motiverte er vi for å kommunisere godt med andre”.

Den viktigste lederutfordringen innenfor denne konteksten er altså å motivere alle sine ansatte til en god kommunikasjon med hverandre og legge til rette for at slik kommunikasjon foregår effektivt på arbeidsplassen. For dette trenges det gjensidig toleranse og respekt som i sin tur krever gode kunnskaper om medarbeidernes kulturelle bakgrunn og verdier.

Vår fjerde informant med fjorten års ledererfaring i en flerkulturell organisasjon setter ord på sine utfordringer på en måte som vi synes er veldig reflektert:

”Det har noe med hvordan du møter menneskene og hvor du legger lista di. Du er nødt til å ta dette step by step og være raus og romslig begge veiene (...) Hvis vi skal tilbake til noe som har med lederskap å gjøre, så handler det faktisk om å lede alle. Og så handler det om å være inkluderende, og så handler det om arbeidsmiljø”.

Ut fra våre informanternes besvarelser ser vi at det er både spennende, utfordrende og krevende å være leder for ansatte med ulik kulturell bakgrunn. Vi er selvsagt enig med Aase & Glasø (2009:46) som i forbindelse med dette hevder at

”å lede flerkulturelle grupper og organisasjoner er vanskelig. Hofstedes, GLOBE og Halls dimensjoner gir alle et innblikk i den kompleksiteten som mangfold og flerkulturalitet innebærer, og antyder samtidig hvordan forskjellige dimensjoner kan medføre både kommunikasjonsproblemer og skape et høyt konfliktnivå”.

Det at to av våre informanter (andre og femte) ikke ser utfordringer i forbindelse med ansatte med annen kulturell bakgrunn kan føres tilbake til deres påstander om at de ikke ser noen kulturbetingete forskjeller mellom sine ansatte. De forskjellene som de likevel nevner (høy fleksibilitet og arbeidsmoral, viljen til selvutvikling) byr i følge våre informanter ikke på utfordringer, men har derimot en positiv effekt på verdiskapningen i organisasjonen. Vår mening i forbindelse med dette er at de ovennevnte veldig positive forskjellene likevel byr på lederutfordringer, men de er på en måte ”positivt ladete” utfordringer.

I forbindelse med dette kan vi også referere til første og tredje informant som ser positive trekk ved å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn i sin virksomhet (Tabell 6). Disse ansatte er i følge våre informanter høflige, disiplinerte, omsorgsfylle, gjør god arbeidsinnsats, har respekt for brukere, har god arbeidsmoral og høy fleksibilitet. Alle de ovennevnte positive trekk har vi betraktet som kulturbetingete forskjeller tidligere i dette kapittelet. Vi mener at disse forskjellene byr på de samme ”positivt ladete” utfordringene som vi nevnte ovenfor i forbindelse med påstandene fra vår andre og femte informant.

Vi mener altså at lederutfordringene her handler om å fange opp det positive som disse kulturbetingete forskjellene hos ansatte kan by på, og sørge for at dette er med på å motivere alle medarbeiderne til høyere arbeidsinnsats og legge til rette for medarbeidernes videre utvikling og integrering på arbeidsplassen.

5.3.1 Oppsummering og konklusjoner

I dette avsnittet har vi trukket paralleller mellom kulturforskjellene som våre informanter observerer hos sine ansatte fra ulike kulturer, deres manifestasjoner i ulike arbeidskontekster og de lederutfordringene som våre informanter opplever på sine flerkulturelle arbeidsplasser.

Vi har vist at det er en klar sammenheng mellom de kulturforskjellene som manifesterer seg på arbeidsplassen og lederutfordringene som handler om å håndtere disse manifestasjonene på best mulig måte.

Videre har vi vist at utfordringene i flerkulturelle organisasjoner kan være av to typer. Den første typen forbinder vi med utfordringen i å fange opp ”farer”, det vil si alt det problematiske og konfliktbringene som kulturforskjellene kan fordre, - og jobbe for å utvikle gjensidig forståelse og respekt for hverandres kulturelle verdier, tanke- og handlingsmåter, regler og normer, for å motarbeide etnosentrisme og fordommer og eliminere eller nøytralisere det som kan gjøre kulturforskjeller til konfliktkilde.

Den andre typen utfordringer betegner vi som ”positivt ladet”. Disse utfordringene handler om å fange opp og trekke fram det beste og positive som kulturforskjellene kan by på, slik at dette blir til felles kapital og bidrar til effektiv verdiskapning i bedriften på den ene siden; og på den andre siden motiverer de fremmedkulturelle ansatte til deres videreutvikling og bidrar til deres videre integrering i arbeids- og samfunnslivet.

Med andre ord, fra lederen i en flerkulturell organisasjon kreves det å jobbe for at det beste i medarbeidernes kulturer og det beste i kulturen på den norske arbeidsplassen får selvforsterkende effekt og bidrar til å fremme verdiskapningen og positiv miljøutvikling i denne flerkulturelle organisasjonen.

Vi mener at det er forsvarlig å trekke en slik konklusjon både på bakgrunn av resultatene fra vår undersøkelse og faglitteraturen som vi har tatt med i drøftingen. Vår konklusjon om lederutfordringer står etter vår mening i samsvar med Aase & Glasø (2009:44) sin påstand om flerkulturelle organisasjoner og reflekterer situasjonen de beskriver:

”Imidlertid det er viktig å merke seg at forskning som omhandler konsekvensene av mangfold, ofte resulterer i blandete resultater – både positive, som økt kreativitet og forbedret resultat, men også negative, som flere konflikter, dårligere kommunikasjon, økt personal omsetning og utilfredshet”.

Vi mener videre at det finnes en lederutfordring til. Den går ut på å arbeide for å tilegne seg kunnskap om kulturene medarbeiderne kommer fra, om måter disse kulturene skiller seg fra hverandre og den norske kulturen og måter disse forskjellene kommer til uttrykk i ulike arbeidssituasjoner. Vi mener også at lederutfordringen her handler om å skaffe den ovennevnte kunnskap både for seg selv som leder og for alle medarbeiderne, uansett kulturell bakgrunn.

I neste avsnitte skal vi drøfte informantenes påstander om hvorvidt de føler behov og har interesse for å tilegne seg en slik kunnskap.

5.4 Trenger vi mer kompetanse?

I dette avsnittet skal vi se på hvordan informantenes behov for mer kompetanse til å håndtere ulike flerkulturelle situasjoner kommer til uttrykk i deres besvarelser, og om dette reflekterer det virkelige behovet for flerkulturell kompetanse i deres organisasjoner. Vi skal drøfte resultatene fra vår undersøkelse mot faglitteraturen som vi har trukket fram i vår oppgave.

I følge de fleste forskerne og forfatterne som vi refererte til i litteraturdelen av oppgaven, handler flerkulturell kompetanse om kunnskaper, ferdigheter og holdninger. (Bøn & Dypedahl, 2009; Dahl, 2001; Sue, 2001).

Holdninger handler både om interessen for emnet og viljen å skaffe seg kunnskap om dette emnet. Våre informanter har svært forskjellige meninger om det er behov for en slik kompetanse på deres arbeidsplasser (Tabell 7) fra total mangel på engasjement (andre informant) til genuin interesse og en del kunnskap på feltet (tredje informant). Dette mener vi reflekterer informantenes holdning til å tilegne seg flerkulturell kompetanse.

Som vi har påvist i avsnitter 5.1, 5.2 og 5.3 stiller informantene seg positive til å ha ansatte med ulik kulturell bakgrunn, men samtidig opplever de lederutfordringer i forbindelse med at medarbeiderens forskjellige kulturelle bakgrunn manifesterer seg i arbeidssituasjoner. Ut fra dette virker informantenes følgende påstander om behovet for flerkulturell kompetanse etter vår mening veldig motsigende (Tabell 7):

- er enig i at det trengs mer kunnskap, men har ikke tenkt mye på det (første informant);
- føler ingen behov og ingen interesse (andre informant);
- er ikke opptatt av emnet, det er lite plass og tid for dette på arbeidsplassen (tredje informant);
- føler ingen behov selv om det kan være interessant (femte informant).

Alt dette peker på at det ikke er fokus på arbeid for å skaffe seg mer kunnskap om det etniske mangfoldighet og måter dette kommer til uttrykk på i ulike arbeidskontekster. Vi mener at en slik holdning kan forklare at våre informanter opplever utfordringer som kulturforskjellene kan by på. I dette tilfelle kan vi referere til Nordhaug (2004) som påpeker at det er viktig for lederen å tenke både på kompetansekrav og kompetansebehov som ikke bestandig er sammenfallende. Vi kan ikke være mer enig med Nordhaug (2004:217) i at kompetanse i denne sammenhengen bør ses på som *”de nødvendige kunnskaper og ferdigheter til å utføre bestemte oppgaver”* og at en slik kompetanse *”er nødvendig forutsetning til å lykkes”*. I vårt tilfelle innser ikke våre informanter at flerkulturell kompetanse, som handler om kunnskap om ansattes ulike kulturelle bakgrunn og måter å håndtere arbeidssituasjoner på når kulturelle ulikheter manifesterer seg, er akkurat den typen kompetanse som må til i en flerkulturell organisasjon for å utføre arbeidsoppgaver og for å lykkes med dem. For å tilegne seg denne kompetansen trenges det både vilje og en riktig holdning. Våre tanker om dette

står i tråd med Sue (2001) og Aase & Glasø (2009) sine påstander om at det bør rettes fokus på økende behov for flerkulturell lederkompetanse, fordi *”overser man dette faktum, kan mangfoldet i stedet for å gi positive effekter oppleves som truende”* (Aase & Glasø, 2009:46).

I forbindelse med det ovennevnte vil vi også kommentere den tredje informantens utsagn at det verken er plass eller behov for flerkulturell kompetanse på hennes arbeidsplass, det er minoritetenes oppgave å tilpasse seg arbeidsmiljøet: *”Så gjelder det at de klarer å tilpasse seg oss og det vi trenger, det blir på en måte primært”*. Denne holdningen mener vi er negativ i forhold til arbeid både med kompetanseutvikling og inkluderende miljøutvikling i den flerkulturelle organisasjonen. Denne holdningen kan, etter vår mening, forklare at vedkommende informant har utfordringer som er relatert både til kulturforskjeller og fordommer mot fremmedkulturelle ansatte på arbeidsplassen.

Vi mener videre at det er lederens oppgave i å legge til rette for at alle medarbeiderne kan utøve sine oppgaver på best mulig måte. Dette innebærer behov for en åpen og tydelig kommunikasjon som er umulig uten å forstå ansattes ståsted og forutsetninger. Dette er i sin tur umulig uten kunnskap om ansattes bakgrunn. En leder kan ikke fraskrive seg ansvaret for sine ansatte som trenger hjelp til å tilpasse seg arbeidsmiljøet. Bekreftelse på våre tanker finner vi hos Aase & Glasø (2009:40) som hevder at

”det avgjørende er imidlertid hvordan man tilpasser seg det mangfoldet som eksisterer i ei gruppe eller organisasjon, noe som tydeliggjør den sentrale rollen lederen har med å tilrettelegge for at mangfoldet skal fungere”.

Selv om lederen har et særskilt ansvar for dette, vil vi påpeke at alle medarbeiderne har ansvar for eget arbeidsmiljø og dermed har de ansvar for å bidra positivt til dette miljøet. Dette innebærer, mener vi, at ansatte med annen kulturell bakgrunn ikke bør bare å ta imot hjelp, men de bør også selv bidra aktivt til å bli inkludert og integrert både i arbeids- og samfunnsliv. Dette kan gjøres ved å jobbe for å skaffe seg de nødvendige språkkunnskaper og kunnskaper om den norske kultur, ved å utvikle respekt for verdier, normer og regler som fungerer i det norske arbeidslivet. I forbindelse med dette kan vi referere til Mandatet fra Inkluderingsutvalget *”Bedre integrering”* som kom ut i juni

2011 (NOU 2011:14:12) som legger stor vekt på *”gjensidige forpliktelser når det gjelder integreringen av innvandrere både i samfunnsliv og i arbeid: gjør din plikt og krev din rett.”*

Altså, for å få en flerkulturell organisasjon til å fungere effektivt trenger lederen å jobbe med å utvikle en riktig positiv holdning til det flerkulturelle miljøet både hos seg selv og sine medarbeidere, uansett kulturell bakgrunn. Denne holdningen innebærer i følge Bøhn & Dypedahl (2009), Dahl (2001) og Sue (2001) åpenhet, nysgjerrighet, respekt for andres verdier, mental fleksibilitet, vilje til læring og evne til å skifte perspektiv. Vi er enig med Bøhn & Dypedahl (2009:13) i at

”gode intensjoner, et åpent syn og fleksibilitet er et godt utgangspunkt for å lede en flerkulturell organisasjon, men kunnskap om hvordan kultur påvirker kommunikasjonen, gjør det mulig med en langt raskere kompetanseheving.”

Det ble nevnt tidligere at flerkulturell kompetanse inneholder kunnskapskomponent som i følge Dahl (2001) og Bøhn & Dypedahl (2009) innebærer både generell kulturforståelse og en spesifikk kunnskap om de kulturelle referanserammene som representanter fra andre kulturer forholder seg til.

Som vi har vist i avsnitter 5.2 og 5.3 i dette kapittelet ser våre informanter tydeligere de kulturforskjellene som er på overflaten. De har lettere for å sette ord på dem og reflektere hvorvidt disse lett synlige forskjellene byr på lederutfordringer. Samtidig er det vanskeligere for våre informanter å sette ord på forskjellene som berører dyptliggende strukturer og å se og reflektere over hvor utfordringene og deres kilder egentlig ligger (Tabell 8). Vi understreker imidlertid at for å skaffe seg flerkulturell kompetanse er det viktig å bli kjent både med de synlige manifestasjonene av kulturforskjeller og de grunnleggende verdiforskjellene som ligger dypere. Vi refererer videre til Bøhn & Dypedahl (2009:63) som i denne sammenhengen hevder at *”det kan være en god begynnelse å bli kjent med synlige deler av en kultur. Hvis vi derimot skal lære å forstå andre mennesker, gjelder det å kombinere nyttig faktakunnskap med en dypere forståelse for den delen av kulturen som ikke er synlig på overflaten”*.

Vi observerte i løpet av intervjuene at informantene følte seg usikre og av og til utilpasse med å snakke om kulturforskjeller. I tillegg motsier første, andre, fjerde og femte informanter seg når de snakker om kulturforskjellene og utfordringene i forbindelse med dette (Tabell 8). Vi merker oss videre at informantenes språk er ganske begrenset når de uttaler seg både om ansattes kulturelle bakgrunn, måter den kommer til uttrykk på i arbeidssituasjoner og lederutfordringene som en slik flerkulturalitet byr på. Bare den fjerde informanten opererer i sine uttalelser med slike begreper som ”kulturforskjeller”, ”kulturdimensjoner”, ”inkluderende arbeidsmiljø”, men hun mener likevel at det er bare det praktiske, det vil si ferdigheter, som teller og at teoretisk kunnskap på dette feltet ikke er så viktig.

Alt det ovennevnte lar oss konkludere med at kunnskapskomponenten også er en mangelvare i de flerkulturelle organisasjonene hvor vi har gjennomført våre intervjuer. Denne manglende kunnskapen både hos lederen og medarbeiderne kan, mener vi, skape lederutfordringer på en flerkulturell arbeidsplass.

Vår første og tredje informant merker at det er vanskelig å kommunisere med sine medarbeidere fra andre kulturer når det gjelder instruksjoner og fordeling av arbeidsoppgaver. Dette skjer som vi har vist tidligere ikke bare på grunn av ulike kulturelle verdier som fører til ulike forventninger til arbeidsinnholdet og arbeidsinnsats, men også på grunn av manglende kunnskaper om disse emnene både hos lederen og ansatte. Bøhn & Dypedahl (2009:32) understreker i forbindelse med dette at *”kunnskap om hva som er vanlig i forskjellige kulturer kan være en fordel til å ha riktige forventninger til andre mennesker”*. Vi mener videre at manglende forståelse for medarbeidernes kultur og dens uttrykk i arbeidskontekst, det vil si det som Hall (1993) kaller for *”silent language”* kan føre til kommunikasjonsproblemer og eskalering av ”negativt ladete” lederutfordringer (avsnittet 5.3) på arbeidsplassen. Det er derfor viktig for lederen å lese av signalene som ansatte sender med sin atferd, men det er enda viktigere for en effektiv kommunikasjon å reagere på disse signalene på en adekvat måte. Dette står i tråd med Halls (1993:3) påstand: *”The essence of effective crosscultural communication has more to do with releasing the right responses than with sending the right messages”*. For å lykkes med dette trenges det som vi har allerede har vist til

ovenfor: kunnskap om hverandres kultur, verdier, måter de kommer til uttrykk på i ulike situasjoner og måter å håndtere disse situasjonene: *"understanding the silent language provides insight into the understanding principles that shape our lives"* (Hall, 1993:3). Det at det er viktig for en vellykket kommunikasjon på en flerkulturell arbeidsplass å ha både en riktig holdning, vilje og motivasjon for å skaffe seg kunnskap om hverandres kultur, bekrefter også Bøhn og Dypedahl (2009:29): *"Empati og flytting av perspektiv hjelper til å forstå tankemåter og holdninger samtidig som vi har våre verdier i behold. Da har man også et mulig utgangspunkt for dialog dersom man ønsker å påvirke andre å tenke annerledes"*.

Ut fra informantenes besvarelser (tabell 8) ser vi at manglende kunnskaper og motivasjon, det vil si manglende fokus på flerkulturell kompetanse, umulig kan bidra til utvikling av effektive måter å håndtere flerkulturelle situasjoner som oppstår på arbeidsplassen. Ferdighetene til å interagere effektivt i ulike kulturelle kontekster er da også manglende. For eksempel klarer ikke første og tredje informant å si noe konkret om hvordan de håndterer utfordrende flerkulturelle situasjoner som de ramser opp i intervjuene.

Den fjerde informanten som har en del kunnskap om kulturelle forskjeller og deres opprinnelse reflekterer derimot om mulige løsninger på sine utfordringer. Hun uttrykker ansvar for veiledning og tilrettelegging av arbeidsforhold for sine fremmedkulturelle ansatte og snakker om vilje til å jobbe for inkluderende arbeidsmiljø. I tillegg understreker hun viktigheten av den praktiske delen av flerkulturell kompetanse. Disse positive momenter, mener vi, kan forklare at denne informanten ser og reflekterer over flere kulturelle forskjeller, både de som er på overflaten og de som ligger dypere, i kulturens kjerne. Vi merker også at den ovennevnte informanten opplever færre "negativt ladete" lederutfordringer og synes at det er spennende og interessant å jobbe i et flerkulturelt arbeidsmiljø. Alt dette bekreftes av Bøhn & Dypedahl sin påstand (2009:13) om at flerkulturell kompetanse utvikles gjennom erfaringer, kunnskap og refleksjon, og

"sentralt her er kjennskap til vanlige utfordringer i kommunikasjon mellom menneskene som er mer eller mindre forskjellige. Denne kunnskapen må brukes til systematisk

refleksjon over erfaringene fra møter med andre mennesker (...) Gode intensjoner, et åpent sinn og fleksibilitet er et godt utgangspunkt for å jobbe i en global verden”.

Vi vil understreke til slutt at etter vår mening er det flere av våre informanter som ikke innser nødvendigheten av å utvikle denne typen kompetanse verken hos seg selv eller sine medarbeidere. Dette kan skape en ”snøballeffekt”: manglende kunnskaper i forhold til en flerkulturell situasjon kan føre til økt misforståelse og misnøye i den neste flerkulturelle konteksten som i sin tur kan føre til enda større utfordringer som til syvende og sist kan ha en synlig negativ effekt både på arbeidsmiljø og verdiskapning. For å unngå dette må det finnes plass og tid til arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse – både av kunnskaper, holdninger og ferdigheter. Dette mener vi bør gjøres i enhver flerkulturell organisasjon og selvsagt både i forhold til ledelsen og alle ansatte, uansett kulturell bakgrunn.

5.4.1 Oppsummering og konklusjoner

I dette underkapittelet har vi tatt for oss informantenes behov for flerkulturell kompetanse slik de uttrykker det. Videre har vi sett på om deres påstander står i samsvar med det virkelige behovet for en slik kompetanse i deres flerkulturelle organisasjoner. I denne sammenhengen har vi drøftet hvorvidt ulike komponenter ved flerkulturell kompetanse er utviklet og hvorvidt det kan spores en forbindelse mellom kompetansebehovet og lederutfordringer i de respektive organisasjonene.

På bakgrunn av analysen av resultatene fra vår undersøkelse og litteraturen som vi har trukket fram i vår drøfting, har vi kommet fram til følgende konklusjoner.

For det første, har vi påvist ved hjelp av resultatene fra vår undersøkelse og litteraturen som vi har trukket frem i drøftingen, at de fleste av våre informanter mangler både de nødvendige kunnskaper om kulturforskjellene, om deres opprinnelse og uttrykksformer i arbeidslivet og om effektive måter å håndtere ulike flerkulturelle situasjoner på arbeidsplassen.

For det andre, mener vi at manglende kunnskaper ikke kan være et godt grunnlag for utvikling av de ferdighetene som må til for å håndtere utfordrende flerkulturelle situasjoner effektivt. Altså, det er vanskelig å anvende utilstrekkelige kunnskaper i praksis og på den måten å løse de lederutfordringene som oppstår.

For det tredje, inneholder holdning som en komponent i flerkulturell kompetanse ikke bare en positiv holdning til å ha fremmedkulturelle ansatte i sin organisasjon, men også vilje og interesse for å lære mer om deres bakgrunn som kan by både på utfordringer og muligheter. Vi har vist at våre informanter i større eller mindre grad også mangler en riktig holdning til å tilegne seg flerkulturell kompetanse.

Samtidig har vi påvist at for å løse lederutfordringene som våre informanter refererer til (spesielt første og tredje informant), trenges det flerkulturell kompetanse både for ledelsen og ansatte. Den må til for å oppnå gjensidig forståelse, toleranse og respekt for hverandres verdier; for å forstå medarbeidernes ståsted og utvikle effektiv kommunikasjon og samarbeid.

Videre har vi vist at manglende kunnskaper om flerkulturalitet på arbeidsplassen, utilstrekkelige ferdigheter til å håndtere dette etniske mangfoldet, og manglende interesse og vilje til å sette i gang læringsprosessen både i forhold til seg selv og sine ansatte kan være en viktig årsak til lederutfordringer på en flerkulturell arbeidsplass.

Derimot kan gode kunnskaper om medarbeidernes kulturelle bakgrunn, kulturbetingete verdiforskjeller og deres uttrykk i arbeidssituasjoner; kunnskap om og ferdigheter i å håndtere mangfoldet i ulike arbeidskontekster; åpent syn, toleranse, respekt og vilje til å lære, - det vil si godt utviklet flerkulturell kompetanse, - være en gevinst på mange måter. For det første hjelper denne kompetansen til med å løse lederutfordringer på en effektiv måte. For det andre kan flerkulturell kompetanse ha en forebyggende effekt på ulike lederutfordringer. For det tredje bidrar arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse til inkludering og integrering av ansatte på arbeidsplassen. For det fjerde bidrar arbeid med flerkulturell kompetanse til organisasjonsutvikling både i forhold til miljø og læring.

Til slutt påpeker vi at arbeid for å tilegne seg en slik kompetanse er et felles ansvar. Det gjelder både ledere og ansatte uansatt kulturell bakgrunn, fordi de alle er likeverdige deltakere i kommunikasjonsprosessen som må til for å løse arbeidsoppgaver på deres flerkulturelle arbeidsplass. Det er det, i følge de forfatterne og forskerne som vi har referert til i vår oppgave, som flerkulturell kompetanse handler om: om å kommunisere effektivt med representanter fra ulike kulturer (Bøhn & Dypedahl, 2009; Dahl, 2001; Gertsen & Söderberg, 1996). Det handler om å finne ”felles språk” og en ”felles plattform”. I praksis betyr dette at flerkulturell kompetanse *”er noe som angår alle, og det angår alle hele tiden. Grunnen er at vi lever i et samfunn med mangfold (...)* *Interkulturell kompetanse innebærer at vi forholder oss til mangfold på en bedre måte”* Bøhn & Dypedahl (2009:156).

5.5 Avsluttende konklusjon: svar på problemstillingen

I dette kapittelet har vi analysert besvarelsene fra våre informanter som er mellomledere i flerkulturelle organisasjoner. På bakgrunn av informantenes opplysninger, våre observasjoner og litteraturen som vi har trukket inn i drøftingen har vi kommet fram til en rekke konklusjoner som skal hjelpe oss med å svare på vår problemstilling som er følgende:

Hva er årsaken til at ledere møter utfordringer i flerkulturelle organisasjoner og hva kan avhjelpe slike utfordringer?

Vi har kommet fram til følgende konklusjoner:

1. De flerkulturelle organisasjonene hvor vi har gjennomført undersøkelsen, gjenspeiler situasjonen i det norske arbeidslivet, og resultatene vi har fått er dermed representative og gyldige for bruk i vår analyse og drøfting.
2. Kulturforskjellene som kommer til uttrykk på informantenes arbeidsplasser er av to typer: de kan høre til overflatefenomener, er iøynefallende, lett synlige (klær, språk, matvaner, ulike ritualer) og til dypstrukturer. Forskjeller av andre type som refererer til grunnleggende verdier i hver kultur er sterkere, mer kompliserte og er dermed

vanskelige å oppdage og sette ord på. De kommer tydelig til syne når situasjonen som kulturbæreren blir utsatt for krever reaksjoner eller handlinger fra vedkommende som står i uoverensstemmelse med disse sterke dyptliggende kulturbestemte verdiene denne kulturbæreren har.

Imidlertid har vi påvist at det ikke alltid er slik at de kulturbestemte grunnverdiene står i konflikt hos arbeidstakere fra ulike kulturer, selv om uoverensstemmelsen er til stede. Det positive som finnes i begge de respektive kulturene kan utløse gjensidig positiv påvirkning og forsterkning, det vil si en slags synergieffekt.

3. Det er en klar sammenheng mellom de kulturelle forskjellene som manifesterer seg i ulike situasjoner på arbeidsplassene og lederutfordringene som handler om å håndtere disse manifestasjonene på best mulig måte.

Disse lederutfordringene er av to typer. Den første typen forbinder vi med utfordringen i å fange opp ”farer”, det vil si alt det problematiske og konfliktbringende som kulturforskjeller kan fordre - og deretter jobbe for å eliminere eller nøytralisere det som kan gjøre disse kulturforskjellene til konfliktkilde. Den andre typen utfordringer betinger vi som ”positiv ladet”. Disse utfordringer handler om å fange opp og trekke fram det beste og positive som kulturforskjellene kan by på - og bygge videre på dette for å fremme effektiv verdiskapning i organisasjonen.

Altså går lederutfordringene i flerkulturelle organisasjoner ut på å jobbe for at det beste i medarbeidernes kulturer og det beste i kulturen på den norske arbeidsplassen har gjensidig positiv forsterkning og bidrar til å fremme verdiskapningen og positiv miljøutvikling i bedriften.

4. For å løse de ovennevnte lederutfordringene på best mulig måte trengs det kunnskap om kulturene medarbeiderne kommer fra, om måter disse kulturene skiller seg fra hverandre og den norske kulturen og måter disse forskjellene kommer til uttrykk på i ulike arbeidssituasjoner. Denne typen kompetanse trenger både lederen selv og alle medarbeiderne, uansett kulturell bakgrunn.

5. I vår undersøkelse blir det avdekket at i de respektive flerkulturelle organisasjonene er det generelt en positiv holdning til å ha medarbeidere med innvandrerbakgrunn på den ene siden, mens på den andre siden er det mangel på flerkulturell kompetanse til å håndtere dette etniske mangfoldet i ulike jobbsammenhenger. Det vil si at det observeres følgende:

- Mangel på teoretisk kunnskap om grunnleggende forskjeller i kulturene medarbeiderne kommer fra, og måter disse forskjellene kommer til uttrykk på i ulike arbeidskontekster
- Som resultat - manglende ferdigheter til å håndtere ulike flerkulturelle situasjoner
- Mangelen på vilje, interesse og plass til å jobbe for å tilegne seg de ovennevnte kunnskapene og ferdighetene både hos seg selv som leder og sine medarbeidere.

På bakgrunn av alt det ovennevnte trekker vi følgende konklusjon som svar på vår problemstilling.

Det moderne samfunnet med alt sitt etniske mangfold er reflektert i arbeidslivet. Dette innebærer at forskjellene mellom ulike kulturer kommer til uttrykk i ulike kontekster på flerkulturelle arbeidsplasser. Disse kulturforskjellene kan både bidra til synergi og bli til konfliktkilder i ulike arbeidssammenhenger.

Mangelfull flerkulturell kompetanse kan hindre lederen i å håndtere ulike flerkulturelle situasjoner som kan oppstå på arbeidsplassen på en effektiv måte:

- For det første, blir det vanskelig for lederen uten tilstrekkelig flerkulturell kompetanse å fange opp ”farer” og deretter eliminere eller nøytralisere det som kan gjøre kulturforskjeller til konfliktkilde. Det er lettere å forebygge enn å rette skader som allerede er gjort.
- For det andre blir det også vanskelig for lederen uten tilstrekkelig flerkulturell kompetanse å se muligheter som medarbeidere med ulik kulturell bakgrunn kan bringe med seg til organisasjonene og deretter trekke fram det beste som kulturforskjellene kan by på for å fremme verdiskapningen og positiv miljøutvikling.

- For det tredje kan ikke lederen uten å ha en tilstrekkelig flerkulturell kompetanse selv, motivere sine medarbeidere og legge til rette for at de skaffer seg en slik kunnskap og utvikler gjensidig respekt og forståelse for hverandres kulturelle bakgrunn og verdier. Uten utvikling av flerkulturell kompetanse hos medarbeiderne, både med norsk og utenlandsk bakgrunn, er det vanskelig å sette i gang en effektiv kommunikasjon som må til for at en flerkulturell organisasjon skal fungere.

Altså ligger årsaken til lederutfordringene som finnes i flerkulturelle organisasjoner først og fremst ikke i de betydelige kulturforskjeller hos medarbeiderne, men i mangelfull kunnskap om disse forskjellene og om måter å håndtere dem på, det vil si i manglende flerkulturell kompetanse både hos ledelsen og de ansatte. For å løse lederutfordringene som det etniske mangfoldet i organisasjoner byr på, trenges det flerkulturell kompetanse både for ledelsen og alle de ansatte uansett kulturell bakgrunn. De utfordringene som et flerkulturelt miljø byr på er et felles ansvar og bør løses i fellesskap mellom de ansatte og ledelsen gjennom gjensidig utvikling av flerkulturell kompetanse.

6 Avslutning

I denne avsluttende delen av vår oppgave skal vi gi en kort oppsummering av formålet med oppgaven og hovedresultatene av vår undersøkelse. Deretter skal vi drøfte praktiske og teoretiske implikasjoner av de konklusjonene vi har kommet fram til, samt begrensningene og mulighetene som vår oppgave har.

Det flerkulturelle samfunnet, utfordringene og mulighetene det bringer med seg reflekteres også i arbeidslivet. Arbeidsplasser der medarbeidere fra ulike kulturer møtes og interagerer har blitt en realitet i Norge. Dette byr i sin tur både på muligheter og utfordringer i flerkulturelle organisasjoner, både for ansatte med ulik kulturell bakgrunn og ledere som har ansvar for disse ansatte.

6.1 Formålet med oppgaven og oppsummering av hovedresultatene

Formålet med vår oppgave var å analysere lederutfordringer og årsakene til disse i flerkulturelle organisasjoner. Analysen ble foretatt på bakgrunn av resultatene av de kvalitative intervjuene av mellomledere i flerkulturelle organisasjoner og tilgjengelig litteratur som belyser dette emnet – alt fra bøker og artikler til statistikk og siste nettpublikasjoner. Ved den ovennevnte analysen ønsket vi å vise hvilke lederutfordringer som kan oppstå i flerkulturelle organisasjoner, hva mulige årsaker til dette er og hva som må til for å løse disse utfordringene på best mulig måte.

Det følger av vår analyse at årsaken til lederutfordringer i flerkulturelle organisasjoner først og fremst ikke befinner seg i de betydelige kulturelle forskjellene hos medarbeiderne, men i manglende kunnskap om disse forskjellene og om måter å håndtere dem på. Med andre ord ligger årsaken først og fremst i manglende flerkulturell kompetanse både hos lederen og medarbeiderne.

6.2 Implikasjoner, begrensninger og utviklingsmuligheter

Konklusjonen som vi har kommet fram til har følgende implikasjoner. For det første har vi vist at for å løse lederutfordringene som et flerkulturelt arbeidsmiljø byr på trengs det en flerkulturell kompetanse både hos ledelsen og ansatte, uansett kulturell bakgrunn. For det andre er utfordringene som det etniske mangfoldet på arbeidsplassen byr på et felles ansvar og bør dermed løses i fellesskap mellom de ansatte og ledelsen gjennom gjensidig utvikling av flerkulturell kompetanse.

Imidlertid er vi klare over at vår oppgave har visse begrensninger. For det første ble undersøkelsen foretatt i Nord Norge i relativt små bedrifter som igjen befinner seg i relativt små kommuner. Her, som vi har vist tidligere, er antall innvandrere og deres sysselsettingsgrad mindre enn i andre deler av Norge (IFakta, 2011). Vi kan altså konkludere med at selv om resultatene våre er representative, kan situasjonen ha annen utvikling i større flerkulturelle bedrifter i de delene av landet der konsentrasjonen av innvandrere og befolkningstettheten generelt er høyere. Både utvikling, trender og medførende utfordringer oppstår som vanlig i sentrale strøk og kommer deretter med et vist etterslep til regionene. Med tanke på denne begrensningen mener vi at det kunne ha vært interessant i å sammenlikne situasjonen med flerkulturell kompetanse i nordnorske flerkulturelle bedrifter med situasjonen i tilsvarende organisasjoner i større byer.

For det andre har vi lagt vekt på kulturforskjellene hos medarbeiderne og måter de kommer til uttrykk på i arbeidslivet i vår analyse. I denne sammenhengen har vi brukt blant annet teoriene til Hofstede (2009) og Trompenaars (1993) om ulike kulturdimensjoner og teorien om kontekstkulturer til E. Hall (1990). De ovennevnte forskerne, spesielt Hofstede er hyppig sitert i faglitteraturen på den ene siden og er like mye kritisert på den andre.

Etter vår mening innebærer dette ikke bare begrensninger for vår oppgave, men også utviklingsmuligheter, det vil si en vei videre. På den ene siden kan vi være enige med kritikken (Bøhn & Dypedahl, 2009; Dahl, 2001) i at det er en viss fare ved å bruke disse dimensjonene blindt, uten å se dem i en større sammenheng. Dette *"kan bidra til å sementere forskjellige tankemønstre og skape stereotyper"* (Bøhn & Dypedahl, 2009:110), som i sin tur kan føre til at man *"leter etter forklaringer på"*

kommunikasjonsutfall i nasjonale stereotypier” (Dahl, 2001:195). På den andre siden finner vi ved å lese Hofstede (2010:20) nøye de samme tankene hos denne forskeren, men uttrykt på en mer implisitt måte, når han skriver om kultur som mental programmering:

”Det betyr naturligvis ikke at mennesket programmeres på samme måte som computer. Et menneskets adferd er kun delvis forudbestemt av hans eller hendes mentale programmer. Det hjernenens software, som denne bok omhandler, viser kun, hvilke reaksjoner det er sandsynlige og forståelige ut fra den pågældendes baggrund”.

I tillegg peker Hofstedes (2010) teori om kulturens tre nivåer – det universelle, gruppenivået og individnivået – i retningen av at folk oppfører seg svært forskjellig til og med innenfor en og samme kultur. I forbindelse med dette vil vi referere til vår analyse av informantenes usagn om at det kan være vanskelig å se om personens atferd er uttrykk for vedkommendes kulturelle bakgrunn eller er en personlig særegenhet (avsnitt 5.2). Vi synes at det kan være interessant å utvikle denne delen av oppgaven videre og se på samspillet mellom kulturforskjeller og personlighetstrekk i arbeidslivet.

Videre ser vi muligheten til å referere til Hofstedes (2010) tanker om kulturelle lag som skaper grenser rundt kulturanalyse: nasjon, region, kjønn, generasjon, sosial klasse, organisasjon. Det at nesten alle tilhører flere forskjellige kategorier samtidig fører til at mennesker bærer i seg forskjellige lag av mental programmering som ikke nødvendigvis harmonerer med hverandre: hos et og samme individ kan for eksempel religiøse verdier være i konflikt med generasjons- eller kjønnsverdier. Alt dette mener vi kommer til uttrykk også på arbeidsplassen og kan være et interessant utgangspunkt for videre undersøkelse og analyse.

For å bygge videre på denne tanken kan vi referere til M. Alvesson (2002) sine tanker om organisasjon som *smeltedigel av arbeidskulturer*: vi bør se på fenomenene som finnes utenfor organisasjonenes formelle grenser på overgripende plan – etniske grupper, kjønn, alder – hvordan disse bidrar til å skape lokaldynamikk innenfor organisasjonen. Alt dette hevder Alvesson (2001) framhever betydningen av mangfoldighetsparadigmet i organisasjonsteori. I følge dette perspektivet er mangetydighet og fragmentering viktige

aspekter. Vi synes at det kan være interessant i å forske videre på hvordan det etniske mangfoldet i organisasjoner påvirker mangetydighet og fragmentering og hvor lederutfordringer ligger: altså samspillet mellom variasjon, inkonsistens og notorisk usikkerhet som generelt finnes i enhver organisasjon (Alvesson, 2001). Dette gjelder også den mangetydigheten som den flerkulturelle arbeidsstokken bringer med seg til arbeidsplassen ved både å høre til sin kultur, ulike kulturelle lag og grupper (Hofstede, 2010) samtidig. Videre ser vi muligheter i å trekke paralleller mellom det etniske mangfoldet og mangetydighet på arbeidsplassen og vinkle problemstillingen mot hvordan begrenset mangetydighet og flerkulturell kompetanse kan være med på å løse lederutfordringer innenfor organisasjonskultur. Vi mener at vår oppgave kan være et utgangspunkt for en slik undersøkelse.

Neste vinkling som vår oppgave kan ha fått eller kan videreutvikles til er rekrutteringsutfordringer i det moderne arbeidslivet. I følge Statistisk Sentralbyrå (ssb.no, sysselsetting) har mangelen på arbeidskraft steget med 20 prosent på ett år. For i år og de neste tre årene anslår SSB at sysselsettingen øker med 220 000 personer noe som tyder på at næringslivet kommer til å trenge flere folk i arbeid enn det faktisk finnes i Norge. SSB regner med at de nye jobbene skal dekkes av økt arbeidsinnvandring. For å sette i gang en effektiv rekrutteringsprosess trenges det flerkulturell kompetanse. Viktor Roddvik (2009:9) bemerker at mangfoldet

”gjør ikke bare at man greier å få tilstrekkelig arbeidskraft til oppgaver som skal utføres. Bruk av innvandrere kan også føre til at vi får tilført kompetanse som ikke finnes i landet og at bedriften kan få økt kreativitet på grunn av ulikkulturell bakgrunn hos medarbeiderne.”

I denne sammenhengen bør enhver arbeidsgiver være klar over hvilke kunnskaper, ferdigheter og holdninger vedkommende bør tilegne seg og utvikle hos sine ansatte for å skape optimale forhold for verdiskapning på den flerkulturelle arbeidsplassen.

Vi har gjennomført vår undersøkelse blant mellomledere fordi de står nærmest til medarbeiderne med ulik kulturell bakgrunn. Vi synes at det kan være interessant å også

forske på toppledernivå i flerkulturelle organisasjoner. Her er det mulig å trekke fram både inkluderingsledelse som organisasjonsstrategi (denne formen for ledelse har vi nevnt i innledningen til vår oppgave) og utvikling av global lederkompetanse, som innebærer *"viljen og evnen til å ta tak og integrere ulike perspektiver"* (Aase & Glasø, 2009:44). Vi er enig med G. M. Sandal som i sin intervju til nettside forskningsradet.no (Arbeidslivsforskning, hentet 30.05.2011) hevder at for å få fram positive effekter ved det etniske mangfoldet på arbeidsplassen *"må ledelse og personalpolitikk være tilpasset en flerkulturell arbeidsstokk"*.

Altså ser vi at vår oppgave kunne ha fått ulike vinkler og har en del begrensninger. Samtidig har oppgaven slik den har blitt mange utviklingsmuligheter, det vil si at det er veier videre, noe som vi synes er et positivt trekk ved oppgaven.

Økt innvandring forandrer landet. I NOU rapport (NOU-2011-07:11) står det at *"befolkningen har blitt stadig mer mangfoldig når det gjelder nasjonal, kulturell og religiøs bakgrunn. I 2010 bodde det personer med bakgrunn fra godt over 200 land i Norge"*. Endringene som skjer i det norske samfunnet finner sitt uttrykk i alle sfærene av vårt liv, også i arbeidslivet. I denne sammenhengen er kunnskap om kulturforskjeller og måter de manifesterer seg på i arbeidskontekster veldig nyttig. Det er enda nyttigere å være klar over at selv om kulturforskjeller kan føre til lederutfordringer på flerkulturelle arbeidsplasser, ligger den viktigste årsaken til disse utfordringer ikke i selve kulturforskjellene, men i mangelen på kunnskap om disse forskjellene og måter å håndtere dem.

Det kreves arbeid for å utvikle en effektivt fungerende flerkulturell organisasjon. Å skaffe plass og tid for arbeid med utvikling av flerkulturell kompetanse på alle nivåene i organisasjonen kan være en god start på å skape en god flerkulturell arbeidsplass. Å være leder på en slik arbeidsplass er veldig interessant og givende. Samtidig fører dette til utfordringer som både handler om å fange opp farer og se muligheter som det etniske mangfoldet på byr på - og dette mener vi forblir et veldig aktuelt emne både i samfunns- og arbeidsliv i de nærmeste årene.

Litteraturliste

- Aase, O. & Glasø, L. (2009) Noen lederutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology 2(1);3-12* Nedlastet 13. desember 2010 fra <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/78>
- Alvesson, M. (2002) *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstraktforlag.
- Brandi, S., Hildebrandt, S., Nordhaug, I. W., Nordhaug, O. (2004) *Inkluderingsledelse. Utnyttelse av mangfold i arbeidslivet*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dahl, Ø. (2001) *Flerkulturell forståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Djuve, A. B. & Friberg, J. H. (2004) *Innvandring og det flerkulturelle samfunnet*. Oslo: Fafo.
- Dypedahl, H. B. M. (2009) *Veien til interkulturell kompetanse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Gertsen, M. & Sødeberg, A.-M. (1996) Interkulturelle lærerprosesser ved internasjonale virksomhedsopkøb. I Gullestrup, H. & Lorentsen A. *Interkulturell kompetence – bidrag fra et forskningsseminar*. Aalborg: Center for sprog og internasjonale studier.
- Gertsen, M. & Sødeberg, A.-M. (2005) *Det nasjonale kompetenceregnskap*. Undervisnings ministeriet: nedlastet 28. januar 2011 fra <http://pub.uvm.dk/2005/NKRapport/kompetence/>
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990) *Understanding cultural differences*. Yarmouth: Intercultural Press.
- Hilse, A. I. & Eggesbø, R. (red) (2010) *Samarbeid om mangfold. Håndbok for ledere*. Arbeidsforskningsinstituttet: nedlastet 18. mai 2011 fra www.afi.no

Hofstede, G. (1980) *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Kulturer & organisasjoner. Overlevelse i en grænseoverskridende verden*. København: Handelshøjskolens Forlag.

House, R.J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, California: Sage.

IFAKTA (2010) Faktahefte om innvandring og integrering. Oslo: IMDI

IFAKTA (2011) Faktahefte om innvandring og integrering. Oslo: IMDI

Integreringsbarometeret 2010. (2010) IMDI: nedlastet 20. august 2011 fra www.imdi.no

Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Kristoffersen, L., Tufte, P. A. (2010). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Nordhaug, O. (2004) *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: universitetsforlaget.

NOU2010:07 *Mangfold og mestring*. Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning. Oslo:2010.

NOU2011:07 *Velferd og migrasjonsmodellens framtid*. Nedlastet 29. august 2011 fra www.regjeringen.no/hb/dep/2011/nou-2011-07.

NOU2011:14 *Bedre integrering*. Nedlastet 21. juni 2011 fra www.imdi.no

Resultater NNUQ2 2010. *Analyse og kommunikasjon*. IMDI (2011): nedlastet 03. januar 2011 fra www.imdi.no/Documents/Rapporter/Resultater/

Roddvik, V. (2010) *Flerkulturelle arbeidsplasser. Veiviser*. Oslo: Fagbokforlaget.

Sand, Th. (2001) *Tverrkulturell virkelighet i skole og samfunn*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Sandal, G. M. (2009) *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen*. Oslo: Fagbokforlaget.

Sandal, G. M. *Ny bok om flerkulturelt mangfold og nytenkning*. Intervju til Arbeidsliv: Arbeidslivsforskning. Nedlastet 30. mai 2011 fra www.forskningsradet.no

Statistisk Sentralbyrå. *Innvandrerstatistikk. Sysselsettingsstatistikk*.

Nedlastet 30. juni 2011 fra www.ssb.no

Stortingsmelding nr.49 (2003-2004) *Mangfold gjennom inkludering og deltakelse*.

Ansvar og frihet. Nedlastet 20. januar 2011 fra www.regjeringen.no/nb/dep/

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, Ch. (1993) *Riding the Waves of Culture*.

Understanding Cultural Diversity in Global Business. New York: McGraw Hill.

7 Lister over tabeller og figurer

Tabell 1. Ulike syn på flerkulturell kompetanse	s.34
Tabell 2. Kulturdimensjoner	s.36
Tabell 3. Presentasjon av organisasjonene. Oppsummering.	s.54
Tabell 4. Ledernes kjennskap til kulturelle forskjeller i organisasjoner.	s.60
Tabell 5. Lederutfordringer som kulturelle forskjeller byr på.	s.63
Tabell 6. Ledernes holdning til å ha ansatte med annen kulturell bakgrunn.	s.67
Tabell 7. Behov for flerkulturell kompetanse som lederne ser det.	s.69
Tabell 8. Oppsummering av resultatene.	s.74
Figur 1. Kulturnivåer. (Hentet fra Hofstede, 2010:22)	s.22
Figur 2. Kulturelle manifestasjoner på ulike nivåer. (Hentet fra Hofstede, 2010:23)	s.24