

MASTEROPPGAVE

Emnekode: HR301S

Navn på kandidat: Therese Breen Brudevoll

Den flerkulturelle arbeidsplassen i norsk kontekst.

Lederes perspektiv på integrering av arbeidsinnvandrere i maritime virksomheter i Norge.

Dato: 12.02.16

Totalt antall sider: 54

FORORD

Denne oppgaven er den avsluttende delen av masterprogrammet “Human Resource Management” ved Nord universitet.

Det har vært en lang, lærerik og spennende prosess, der jeg tør påstå at jeg tatt i bruk hele mitt følelsesregister. Nå kjenner jeg bare en utrolig stolthet over at jeg har gjennomført og en glede over alt jeg har lært om dette viktige temaet.

Takk til Marte Giskeødegård ved Møreforskning for gode innspill i startfasen, og min veileder Ole Johan Andersen for konstruktive tilbakemeldinger gjennom prosessen. Jeg vil også takke mine informanter for deres interesse for tema og for at dere tok dere tid i en hektisk hverdag.

Helt til slutt jeg takke min kjære familie for at dere har holdt ut med meg, som i tillegg til full jobb, har vært student. Takk Jan Olav for din tålmodighet. Takk mamma og pappa som har stilt opp som barnevakter når det har stått på som verst. Sist men ikke minst takk til Peter og Helene, mine kjære barn, for at dere er som dere er. Jeg gleder meg til å tilbringe mer tid sammen med dere alle.

Holmestrand, februar 2016

Therese Breen Brudevoll

SAMMENDRAG

Tema i denne oppgaven er ledelse og integrering på flerkulturelle arbeidsplasser. Arbeidsinnvandring til Norge har ført til at arbeidslivet i likhet med samfunnet, i økende grad har blitt en møteplass for mennesker fra ulike kulturer. Integrering gjennom arbeid og ledelse av flerkulturelle arbeidsteam har vært og er en aktuell problemstilling i samfunnsdebatten, likevel finnes det lite forskning på dette området her i Norge. Formålet med oppgaven har vært å finne ut hvordan flerkulturelle arbeidsplasser fungerer i praksis, med fokus på lederrollen. Med utgangspunkt i problemstillingen i oppgaven har jeg gjennom tre delspørsmål undersøkt hvordan ledere forsøker å legge til rette for integrering, hvilke utfordringer de møter i integreringsarbeidet, hvorfor utfordringer oppstår og hvilke krav som stilles i forhold til flerkulturell kompetanse. I dette arbeidet har jeg gjennomført en kvalitativ undersøkelse og intervjuet ledere på ulike nivå i to maritime virksomheter. Begge de maritime virksomhetene har lang erfaring med å ta i mot arbeidsinnvandrere og kan karakteriseres som flerkulturelle. Teori og det faglige fundamentet i oppgaven har fungert som verktøy for å kunne svare på problemstillingen. Her har jeg ikke gått dybden av en spesiell teori, men har valgt en mer eksplorativ tilnærming med en kombinasjon av teorier, der jeg fokuserer på integrering, kultur, ledelse og flerkulturell kompetanse. Hovedfunnene i undersøkelsen samsvarer i stor grad med det som fremkommer av teorien og kan dermed bidra til å gi troverdighet til resultatene i undersøkelsen. Som konklusjon på forskningsspørsmålene i oppgaven, viser det seg at virksomhetene har en strategi som baserer seg på integrering og at ledere forsøker å tilrettelegge for integrering gjennom ulike tiltak. Det finnes flere utfordringer i dette arbeidet og hovedsak handler disse utfordringene om kultur og språk. Ulike kulturverdier i knyttet til maktforholdet mellom leder og ansatte viser seg å påvirke den norske måten å lede på, og manglende språkferdigheter fører til misforståelser og utfordringer knyttet til informasjon og kommunikasjon. Som svar på hvilke krav som stilles til ledere i forhold til flerkulturell kompetanse, viser det seg at det ikke stilles noen formelle krav til ledere og at det ikke finnes noen strategi i forhold til opplæring. Likevel kom det frem at lederne i de maritime virksomhetene gjennom lang erfaring så ut til å ha utviklet kunnskap, holdninger og ferdigheter i forhold til det å lede flerkulturelle arbeidsteam.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	1
1.1 Tema og problemstilling	1
1.2 Begrunnelse for valg av tema	2
1.3 Viktigheten av å studere flerkulturelle arbeidsplasser	3
1.4 Avgrensning av oppgaven	4
1.5 Oppgavens disposisjon	4
2. TEORI OG FAGLIG FUNDAMENT	5
2.1 Integrering	5
2.1.1 Akkulturasjon.....	6
2.2 Den flerkulturelle arbeidsplassen.....	7
2.2.1 Kultur	7
2.2.2 Organisasjonskultur.....	7
2.2.3 Kulturdimensjoner.....	8
2.2.4 Tilrettelegging på flerkulturelle arbeidsplasser.....	10
2.3 Ledelse i et flerkulturelt perspektiv.....	11
2.3.1 Norsk ledelse	12
2.3.2 Flerkulturell ledelse i norsk kontekst	14
2.4 Flerkulturell kompetanse	15
2.4.1 Kommunikasjon.....	16
2.4.2 Språk.....	17
3. METODE.....	17
3.1 Valg av metode	17
3.1.1 Om å bruke intervju som metode	18
3.1.2 Begrunnelse for valg av metode.....	19
3.2 Planlegging og gjennomføring av intervjuene.....	20
3.2.1 Valg av informanter	20
3.2.2 Utforming av intervjuguide	21
3.2.3 Informantene.....	21
3.2.4 Tid og sted	22
3.2.5 Transkribering.....	22
3.2.5 Analyse av data.....	23

3.3 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet	23
3.3.1 Pålitelighet.....	24
3.3.2 Gyldighet	25
3.3.3 Generaliserbarhet	25
3.4 Etske hensyn ved kvalitative intervju	26
4. PRESENTASJON AV DATA	27
4.1 Presentasjon av virksomhetene/informantene	28
4.1.1 Maritim virksomhet 1.....	28
4.1.2 Maritim virksomhet 2.....	28
4.3 Integreringstiltak	29
4.3.1 Maritim virksomhet 1.....	29
4.3.2 Maritim virksomhet 2.....	31
4.4 utfordringer.....	32
4.4.1 Maritim virksomhet 1.....	32
4.4.2 Maritim virksomhet 2.....	34
4.5 kompetanse.....	36
4.5.1 Maritim virksomhet 1.....	36
4.5.3 Maritim virksomhet 2.....	37
5. HOVEDFUNN OG DRØFTING AV RESULTAT.....	38
5.1 Integreringstiltak	38
5.1.1 Tiltak knyttet til informasjon	39
5.1.2 Tiltak knyttet til norskopplæring	40
5.1.3 Tiltak knyttet til kontakt med norske kolleger.	41
5.2 utfordringer.....	42
5.2.1 utfordringer knyttet til kultur og ledelse	42
5.2.2 utfordringer knyttet til språk og kommunikasjon.....	44
5.2.3 utfordringer knyttet til valg av akkulturasjonsstrategi	46
5.3 Flerkulturell kompetanse	48
5.3.1. Kunnskap	49
5.3.2 Ferdigheter	50
5.3.3 Holdninger	50
6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING.....	51
6.1 Konklusjon.....	51
6.1.1 Delspørsmål 1.....	51

6.1.2 Delspørsmål 2.....	52
6.1.3 Delspørsmål 3.....	53
6.2 Avsluttende betraktninger	54
LITTERATURLISTE.....	55
Vedlegg nr 1. Informasjonsskriv	57
Vedlegg 2. Intervjuguide	58

1. INNLEDNING

Arbeidsinnvandring til Norge har ført til at arbeidslivet i Norge i økende grad har blitt en møteplass for mennesker med ulik kulturell bakgrunn, noe som i sin tur har åpnet for muligheter og utfordringer for den enkelte ansatte og for den som skal lede disse.

Behovet for å hente inn kompetanse fra utlandet har de siste årene vært stort, blant annet innen maritim næring, der en har vært nødt til å hente inn arbeidskraft fra utlandet for å opprettholde den veksten som vi har hatt i Norge de 10 siste årene. For å utnytte og beholde kompetansen som er hentet fra utlandet, er det derfor av stor betydning at arbeidsplassen møter og tilrettelegger for ansatte slik at de blir integrert. I dette arbeidet spiller lederen en viktig rolle. Spørsmålet blir da hvordan dette gjøres i praksis?

1.1 Tema og problemstilling

Arbeidsplassen er en viktig arena for integrering og det er et behov for å forstå hvordan en skal håndtere flerkulturelle grupper på en effektiv måte, for å sikre positive effekter for organisasjonen og de ansatte. Det finnes lite forskning i Norge som kan gi oss svar på hvordan flerkulturelle arbeidsplasser fungerer i praksis og hvilken kompetanse som skal til for at ledere skal lykkes med å lede flerkulturelle grupper. I følge Sund og Lines (2014), finnes det også lite forskning på norsk ledelse sammenlignet med ledelse i andre land. En kan, som jeg senere vil gjøre rede for i oppgaven, slå fast at det eksisterer kulturelle forskjeller mellom land når det kommer til ledelse. Norsk ledelse bærer preg av å legge mindre vekt på hierarki og mer vekt på demokrati og deltakelse, enn det som kjennetegner ledelse innen for eksempel den angloamerikanske tradisjonen, Sund og Lines (2014). Med utgangspunkt i dette, vil jeg anta at utøvelse av norsk lederstil på flerkulturelle arbeidsplasser vil kunne by på utfordringer både for ledere og ansatte, og at den norske lederstilen vil bli satt under press. Møte mellom mennesker med ulik bakgrunn og livserfaring kan gi større muligheter for at det utvikler seg nye ideer, tanker og skaperkraft som igjen gir grunnlag for fremtidig produksjon, vekst og utvikling, Sandal m.fl (2013). Ut i fra dette kan en si at et flerkulturelt miljø kan bidra til å styrke virksomhetens konkurransevne. Samtidig viser forskning at kulturelle forskjeller også kan føre til høyere grad av mellommenneskelige konflikter, kommunikasjonsproblemer og turnover, Aase og Glasø (2009).

Med dette som bakteppe, er hovedtemaet for denne oppgaven ledelse og integrering på den flerkulturelle arbeidsplassen. Med et teoretisk utgangspunkt i integrering, ledelse,

kultur og kompetanse, ønsker jeg å belyse temaet ved å se på hvordan ledere forsøker å legge til rette for integrering, hvilke utfordringer de møter og hvorfor disse utfordringene oppstår. Min intensjon med masteroppgaven har vært å lære mer om hvordan flerkulturelle arbeidsplasser fungerer i praksis når det kommer til ledelse og integrering, og jeg har knyttet følgende problemstilling til dette temaet.

Hvordan forsøker ledere å tilrettelegge for integrering av arbeidsinnvandrere i arbeidsorganisasjonen? Hvilke utfordringer møter de i integreringsarbeidet og hvorfor er det slik?

Da denne problemstillingen er svært vid har jeg valgt å konkretisere denne ytterligere gjennom tre delspørsmål:

Hvilke integreringstiltak finnes i arbeidsorganisasjonene?

Hvilke utfordringer møter ledere i integreringsarbeidet og hvorfor er det slik?

Hvilke krav stilles det til ledere på ulike nivå når det kommer til flerkulturell kompetanse?

1.2 Begrunnelse for valg av tema

Min interesse for arbeidsinnvandring har i stor grad sammenheng med at jeg i de to siste årene hadde jobbet i et prosjekt som hadde som mål å lage et system for integreringsarbeid i en kommune med stor sysselsetting innen industrinæringen. Her var arbeidsinnvandrere og deres familier en svært viktig faktor for fremtidig vekst både i kommunen og i næringslivet. I dette arbeidet oppdaget jeg at arbeidsinnvandrere var en gruppe som på mange måter så ut til å falle utenfor når det kom til integrering i det norske samfunnet. I møte med arbeidsinnvandrere blant annet fra Polen, fant jeg ut at mange ikke snakket norsk og at de opplevde det som utfordrende å tilpasse seg det norske systemet, dette til tross for at de hadde jobbet og bodd i Norge i flere år. Flere fortalte også at de ikke hadde særlig kontakt med norske kolleger og at de stort sett holdt seg sammen med folk fra samme kultur som dem selv på jobb og i fritiden. Dette ble også påpekt i en forskningsrapport knyttet til mitt prosjekt, gjennomført av NIBR. Her kom det blant annet frem at utfordringer knyttet til språk er stor blant innvandrere og spesielt innen gruppen arbeidsinnvandrere, og at dette kan være en av årsakene til at det er vanskelig å integreres, Kristian Tronstad (2015). Jeg forsto etter hvert at noe av

grunnen til dette kunne ha sammenheng med at arbeidsinnvandrere fra nettopp EØS-landene ikke har de samme rettighetene til norsk og samfunnsopplæring, som for eksempel flyktninger har når de kommer til Norge. Introduksjonsloven har regler om introduksjonsprogram med opplæring i norsk og samfunnskunnskap. Rett eller plikt til å delta i introduksjonsprogrammet gjelder imidlertid ikke for arbeidsinnvandrere fra EØS (Introduksjonsloven 2011), noe som blant annet fører til at ansvaret for tiltak knyttet til integrering ligger hos arbeidsinnvandreren selv og hos arbeidsgiveren. Dette betyr at arbeidsinnvandrere i stor grad er prisgitt sin arbeidsgiver når det kommer til integrering i det norske samfunnet. Ut ifra egne erfaringer i prosjektet, så det ut til at flere av virksomhetene i kommunen og ellers i regionen var opptatt av tematikken knyttet til arbeidsinnvandring. Gjennom ulike møter med ledere på flere nivå, oppdaget jeg at disse i stor grad opplevde det som positivt å få inn kompetanse fra utlandet, samtidig som de ga uttrykk for at det også var utfordrende å være ledere på en flerkulturell arbeidsplass, spesielt når det kom til integrering.

Min faglige interesse for ledelse og mine arbeidserfaringer i prosjektet gjorde meg derfor nysgjerrig på hvordan flerkulturelle arbeidsplasser fungerer i praksis, når det kom til ledelse og integrering. Jeg så det derfor som naturlig å velge dette som tema for min masteroppgave.

1.3 Viktigheten av å studere flerkulturelle arbeidsplasser

På NHO konferansen i januar 2016 uttalte NAV-direktør Sigrun Vågeng, at måten vi jobber for å integrere innvandrere på arbeidsmarkedet i Norge i dag ikke er treffsikker nok (Hegnar.no). Årsaken til dette kan være at dette er et felt som det har vært forsket lite på her i Norge. Da jeg startet med denne masteroppgaven brukte jeg mye tid på å finne litteratur og forskningsresultat som kunne knyttes til integrering på arbeidsplassen, men fant lite. Slik det norske samfunnet fremstår i dag, med en aldrende befolkning, økende flyktingetilstrømning, perioder med manglende etterspurt arbeidskraft og et stadig mer globalt arbeidsmarked, vil vi måtte forholde oss til et kulturelt mangfold i arbeidslivet nå og i fremtiden. Dette betyr at vi må forholde oss til kulturforskjeller. Å studere integrering på flerkulturelle arbeidsplasser vil også være aktuell i brytningstiden mellom høy - og lavkonjunktur i arbeidsmarkedet, slik vi ser eksempel på innen maritim næring i dag. Det er nettopp da resultatene av integrering vil få konsekvenser for det offentlige apparatet, virksomhetene og for arbeidsinnvandrerne selv. Det er gjennom

forskning at vi får svar på hvordan vi skal forholde oss til kulturforskjeller og hvordan vi kan lykkes i integreringsarbeidet.

1.4 Avgrensning av oppgaven

Jeg valgte å rekruttere informanter fra flerkulturelle virksomheter i mitt eget nettverk. Disse virksomhetene var innen maritim næring og tilgangen til disse førte til at jeg valgte å rekruttere mine informanter fra nettopp maritim bransje. På grunn av egne erfaringer knyttet til prosjekt der arbeidsinnvandrere var fokusgruppen og at maritime virksomheter har erfaringer knyttet til å ta i mot arbeidsinnvandrere, valgte jeg også i denne sammenhengen å fokusere på denne gruppen innvandrere. Det er tidligere gjennomført flere masteroppgaver med arbeidsinnvandring som tema, der fokuset i stor grad har handlet om rekruttering av fagarbeidere og ingeniører til maritim næring, men jeg har ikke funnet noen som omhandler integrering. Jeg har valgt å gå i dybden på et relativt smalt felt, likevel viste det seg at dette temaet rommet mange ulike aspekt og som en følge av dette valgte jeg å begrense det empiriske materialet noe, slik at det var mulig å ta utgangspunkt i en bredere teoretisk tilnærming. Dette har medført at jeg ikke går i dybden av en spesiell teori, men at jeg har en mer eksplorativ tilnærming med en kombinasjon av teorier. Oppgaven handler om hvordan ledere opplever det å være ledere på en flerkulturell arbeidsplass, og det empiriske materialet baserer seg på en undersøkelse som tar for seg integrering, der jeg forsøker å svare på spørsmål som fokuserer på tiltak, utfordringer og kompetanse.

1.5 Oppgavens disposisjon

Oppgaven er inndelt i 6 kapitler. Det første kapitlet tar for seg innledning av oppgaven med introduksjon av tema, begrunnelse for valg av tema og problemstilling. I det andre kapitlet presenteres teori som er relevant for temaet i undersøkelsen, der jeg blant annet tar for meg integrering, ledelse, kultur og kompetanse. Det tredje kapitlet tar for seg kvalitativ forskningsmetode, som er valgt som metode i denne undersøkelsen. Her kommer jeg inn på hvordan jeg har gått frem for å innhente data til undersøkelsen. I det fjerde kapitlet presenteres hovedtrekkene i det empiriske materialet. Femte kapittel tar jeg for meg hovedfunnene i det empiriske materialet og drøfter dette i lys av oppgavens teoretiske perspektiv. Det sjette og siste kapitlet er det avsluttende kapittel som inneholder konklusjon av oppgaven og noen avsluttende betraktninger.

2. TEORI OG FAGLIG FUNDAMENT

I dette kapittelet går jeg ikke i dybden av en enkelt teori, men belyser temaet med en kombinasjon av relevant teori som skal skape et faglig fundament i oppgaven. Teoridelen i oppgaven er ment å fungere som et verktøy for å kunne svare på spørsmålene i problemstillingen.

2.1 Integrering

Jeg har i flere sammenhenger tenkt at jeg vet hva integrering er og har selv benyttet begrepet med den største selvfølge, uten å tenke gjennom hva det egentlig betyr. Det var først da jeg begynte å jobbe med problemstillingen i oppgaven, at jeg oppdaget hvor omfattende dette begrepet er. For å ta fatt på problemstillingen var det derfor viktig å gjøre rede for hva integrering er eller kan være. Årsaken til at det har vært vanskelig å få tak på hva integrering er handler nok i stor grad om at begrepet brukes i svært mange sammenhenger og på svært forskjellige måter. Innvandring og integrering er, slik jeg ser det, en sammensatt tematikk som på mange måter berører flere aspekter innen samfunnsdebatten som for eksempel økonomi, arbeidsliv, politikk, kultur, moral, etikk og verdier. Når en for eksempel ser på stortingsmeldingene de siste 10 årene, vil en oppdage at det har vært ulike tolkninger av hva integrering skal være og hvilke mål og tiltak som skal knyttes til begrepet. Institutt for samfunnsforskning har bidratt til rapportering fra Norge i undersøkelsen “Migrant Integration Policy Index”, som tar for seg integrering i internasjonal sammenheng, viser det seg at Norge scorer høyt på integrering. En av grunnene til dette er at det er blant annet et godt regelverk og gode rammebetingelser som fremmer integrering gjennom introduksjonsprogrammet, som er tilrettelagt for nyankomne innvandrere, (Nettavisen.no). Det at arbeidsinnvandrere faller utenfor introduksjonsordningen, gjør det utfordrende å tolke hva integrering skal være for denne gruppen med hensyn til mål og tiltak. Integreringsbegrepet er ofte blitt brukt i sammenheng med innlemmelse av innvandrere til majoritetssamfunnet. Det at begrepet har blitt knyttet til innvandrere har en sammenheng med økt innvandring til Norge siden 1970-tallet. I følge Cora Alexa Døving (2009:9), er integrering en sosial prosess som på et eller annet nivå skal føye sammen ulike minoriteter og majoriteter til “det norske samfunnet”. Integrering som et politisk begrep har hatt en annen innfallsvinkel. Her har begrepet blitt brukt som betegnelse på en av flere strategier som kan tas i bruk ovenfor innvandrere. Deltakelse i arbeidslivet er svært aktuelt i dagens samfunnsdebatt og er et eksempel på et politisk virkemiddel for integrering. I NOU 2011:14 “Bedre integrering-

mål, strategier, tiltak”, er integrering definert som følger; “ Integrering er en tosidig prosess, hvor innvandrere og majoritet både påvirker hverandre og utformingen av samfunnet”, (NOU 2011:14:28). Videre i masteroppgaven vil denne definisjonen være mitt utgangspunkt når jeg snakker om integrering.

2.1.1 Akkulturasjon

“Når vertsamfunnet eller arbeidsplassen legger føringer eller begrensninger på valgmulighetene til innvandrere og etniske minoriteter, er valget av akkulturasjonsstrategi i all vesentlighet underlagt vertsamfunnet eller ledelsen på arbeidsplassen. Dette gjelder spesielt muligheten for integrering, som bare kan velges fritt og lykkes for en minoritetsgruppe dersom vertsamfunnet er åpent og inkluderende i sitt syn på kulturelt mangfold. En gjensidig tilpasning er derfor påkrevd for at integrering skal finne sted”, Sandal (2009:51). Akkulturasjon handler om hvordan man forholder seg i møte med andre kulturer, og vektlegger viktigheten av at akkulturasjon må sees som en tosidig prosess. Akkulturasjon kan deles inn i fire ulike former eller strategier. *Integrering* som kan være et resultat av at kulturene smelter sammen etter langvarig kontakt. Ut i fra et individuelt perspektiv vil dette komme til uttrykk ved at innvandrere opplever seg som et fullverdig medlem av det norske samfunnet, samtidig som en identifiserer seg med sin egen opprinnelseskultur. *Assimilering* som handler om at individet tar til seg normer og atferdsmønstre fra vertsamfunnet og velger eller blir tvunget til å gi opp sin egen opprinnelseskultur. *Separasjon* som oppstår dersom individet beholder sin opprinnelseskultur og ikke sosialiseres inn i kulturen til vertsamfunnet. Den fjerde formen for akkulturasjon er *tilbaketrekning*, der individet føler seg fremmedgjort i forhold til begge kulturene, Sandal (2009). I litteraturen vises det til flere studier der det fremkommer at integrering er den mest foretrukne strategien dersom innvandrere står fritt til å velge. Samtidig viser det seg at vertsamfunnet eller arbeidsplassen oppfatter det slik at innvandrere selv foretrekker andre strategier og da fortrinnsvis separasjon. Det poengteres også her at innvandreres valg av akkulturasjonsstrategi avhenger av vertsamfunnets forventninger og holdninger til innvandrere, Sandal (2009).

2.2 Den flerkulturelle arbeidsplassen

“Det er en merkbar mangel ved vår kunnskap om flerkulturelle arbeidsplasser. Det finnes mye litteratur om arbeidet for integrering, introduksjonsprogram, rekrutteringstiltak, statistikk over antall sysselsatte osv., men relativt lite om hva som foregår på arbeidsplassene *etter* at innvandrerne er kommet i arbeid”, Roddvik (2010:9). Dette sitatet bekrefter mine egne erfaringer om at det finnes lite forskning på flerkulturelle arbeidsplasser, men hva er egentlig en flerkulturell arbeidsplass? Når jeg tenker flerkulturell arbeidsplass tenker jeg umiddelbart at det i bunn og grunn må gjelde alle arbeidsplasser fordi alle arbeidsplasser har en egen kultur, ja opp til flere kulturer. “Sånn er det her og hos oss gjør vi det slik..” I denne sammenheng er det derfor et behov for å gå nærmere inn på “fenomenet” flerkulturell arbeidsplass noe mer konkret. Økt globalisering er en av årsakene til at flere og flere arbeidsplasser blir flerkulturelle. Dette fører til at arbeidsstokken blir mer sammensatt og komplisert både i forhold til de ansattes kompetanse, kultur, deres krav og forventninger til arbeidsplassen og til det å være ansatt. Flerkulturelle arbeidsplasser vil i denne sammenheng karakteriseres som et arbeidsmessig fellesskap, der medarbeidere har røtter i ulike nasjonale eller etniske grupper, Lillebø (2001).

2.2.1 Kultur

For å forstå hvordan flerkulturelle arbeidsplasser fungerer i praksis er det etter min mening av betydning å gå nærmere inn på begrepet kultur. Kulturbegrepet kan tolkes vidt, og ulike fagområder legger forskjellig betydning i begrepet. Innen psykologien defineres blant annet kultur som grunnleggende antakelser, normer, verdier, regler og symboler som er gjeldende for en gruppe mennesker, Aase og Glasø (2009). En slik tolkning av kulturbegrepet vil kunne defineres på flere nivå. En ingeniør fra Polen vil for eksempel tilhøre flere kulturer; en nasjonal kultur, en organisasjonskultur og profesjonskultur. I følge Sandal (2009), danner deltakelse i ulike kulturer grunnlag for identitet og tilhørighet, samtidig som det er store variasjoner i forhold til hvilken tilhørighet som betyr mest for den enkelte arbeidstaker i organisasjonen.

2.2.2 Organisasjonskultur

I litteraturen kommer det frem at det er en sammenheng mellom en sterk og positiv organisasjonskultur, og trivsel og effektivitet i arbeidslivet og at dette er et viktig styringsverktøy for ledere i arbeidsorganisasjonen. Organisasjonskultur kan forklares

som “ de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben”, Bang (2013). De siste årene er det utviklet modeller som viser at verdiene på individ- og organisasjonsnivå har stor betydning for utvikling av en positiv organisasjonskultur, og at det er store gevinster å hente på at de ansatte og virksomheten deler de samme verdiene. Det påpekes likevel at det er store og ubesvarte spørsmål når det kommer til hvordan man best kan bygge en organisasjonskultur som inkluderer alle ansatte på flerkulturelle arbeidsplasser.

2.2.3 Kulturdimensjoner

Hvordan påvirker kulturen oss i arbeidslivet? Kulturforskjeller i arbeidslivet og i samfunnet generelt påvirker relasjonen mellom mennesker i arbeidsorganisasjonen, altså på den flerkulturelle arbeidsplassen. For å forstå hvordan og hvorfor kulturelle verdier påvirker oss, er det viktig å få kunnskap om likheter og forskjeller i de ulike kulturene. I litteraturen vises det ofte til Geert Hofstede sin utarbeidelse av kulturelle dimensjoner. Selv om det hevdes at denne teorien er “på vei ut”, Rodd vik (2010:171), finner jeg denne teorien presentert i flere sammenhenger når det kommer til internasjonal ledelse. Hofstede sin teori blir for eksempel benyttet i opplæringen som blir gitt i NHOs talentprogram “Global Future”, der målsettingen er å mobilisere innvandrere med høy utdanning til sentrale stillinger og styreverv i norsk næringsliv. Dette betyr at teorien på mange måter fremdeles er i “bruk”, og dermed også aktuell i den tematikken som jeg belyser i denne oppgaven. Hofstede analyserte over 100 000 respondenter i over 40 land, og kom frem til fire hoveddimensjoner i kulturen. Jeg vil gi en kort presentasjon av disse nedenfor;

Maktdistanse

Maktdistanse handler om hvordan kulturer forholder seg til forskjeller mellom mennesker. Eksempel på dette kan være hvordan kulturer forholder seg til rikdom, sosial status eller makt. I følge Aase og Glasø (2009), vektlegger forskjellige kulturer dette ulikt og man kan skille mellom to motstridende krefter; der den ene fokuserer på å holde statusforskjellene nede, mens den andre fokuserer på å oppnå likhet mellom alle. Dette fører blant annet til at forventningene til at ledere i land med lav maktdistanse har en mer demokratisk og konsulerende lederstil, mens forventningene til ledere i land med høy maktdistanse i større grad handler om en lederstil som er mer autoritær og mindre

demokratisk. I land med høy maktdistanse aksepterer de ansatte ulikheter på bakgrunn i hvor de befinner seg i det hierarkiske systemet. Norge og de skandinaviske landene er eksempel på land med lav maktdistanse mens det i blant annet Kina, Russland og Romania er høy maktdistanse, Bøhn og Dypedahl (2013).

Individualisme vs. kollektivism

Individualisme finnes i samfunn der hvor båndene mellom individer er løse og man prioriterer individuelle behov. USA, Storbritannia, Australia, Nederland og til dels også Norge og de nordiske landene er eksempel på land med individualistisk kultur, mens Sør-Korea, Indonesia og Pakistan er eksempel på land med kollektivistisk kultur, Bøhn og Dypedahl (2013). Kollektivism finnes i samfunn der individer blir integrert i grupper der det er sterk tilhørighet, lojalitet og der en tydelig viser omsorg og verdsetter hverandre. Med utgangspunkt i arbeidslivet vil folk fra individualistisk kultur forvente en at de vil handle i samsvar med egne interesser og arbeidet bør derfor organiseres slik at egeninteressen og arbeidsgivers interesse samsvarer. I en kollektivistisk kultur vil arbeidstakere i større grad handle ut i fra gruppens interesser og verdier også i tilfeller der disse interessene står i motsetning til egeninteresse, Aase og Glasø (2009).

Maskulinitet vs. femininitet

Denne kulturdimensjonen handler om i hvilken grad kulturen vektlegger emosjonelle og sosiale roller og arbeidsmålsettinger Aase og Glasø (2009). I maskuline kulturer er det i følge Bøhn og Dypedahl (2013), en tendens til å fokusere på konkurranse, effektivitet, handlekraft og pågåenhet. I slike kulturer løses ofte konflikter med maktutøvelse. I denne kulturen vil det kunne være store forskjeller mellom de rollene som menn og kvinner spiller. En forventer at menn er tøffe, konkurranseinnstilte og selvsikre. USA, Japan og arabiske kulturer scorer høyt på denne dimensjonen, samtidig som det er viktig å understreke at dette ikke betyr at det i disse landene er mangel på likeverd i arbeidssammenheng. Motsetningen er femininitet som innebærer verdier knyttet til beskjedenhet, omsorg og livskvalitet. I feminine samfunn er det holdninger som indikerer at man jobber for å leve og ikke lever for å jobbe og at de myke verdiene er viktigere enn det å være tøff og konkurranseorientert. I feministiske kulturer legger både menn og kvinner vekt på de myke verdiene og kjønnsrollene blir gjerne mykere jo mer feminin kulturen er. De skandinaviske landene og Nederland er blant de mest feminine kulturene i verden.

Usikkerhetsunngåelse

Denne kulturdimensjonen handler om i hvilken grad medlemmer av en kultur føler seg truet av usikkerhet og av ukjente situasjoner, Aase og Glasø (2009). I kulturer med lav usikkerhetsunngåelse er det noen som er mindre bekymret enn andre og kan leve med at man ikke har full oversikt over alle detaljer og kan ta ting på sparket. Det hevdes at lav usikkerhetsunngåelse kan ha noe lettere for å takle utfordringer med multikulturelle samfunn enn de som har en høyere usikkerhetsunngåelse. Grunnen til dette er blant annet at de har en høyere toleranse for at ting gjøres på forskjellige måter, Bøhn og Dypedahl (2013). USA, Storbritannia, Nederland og de nordiske landene er eksempel på land med lav usikkerhetsunngåelse, mens Tyskland, Japan og flere land i Sør-Europa er eksempler på land med høy usikkerhetsunngåelse. I kulturer med høy usikkerhetsunngåelse er det større behov for forutsigbarhet, regler og informasjon som igjen bidrar til å skape en trygg ramme for det man skal gjøre. I møte med mennesker med høy usikkerhetsunngåelse, bør det dermed tilrettelegges for forutsigbarhet for å redusere bekymringen, Bøhn og Dypedahl (2013).

2.2.4 Tilrettelegging på flerkulturelle arbeidsplasser

Som tidligere nevnt i innledningen kan et flerkulturelt miljø bidra til å styrke virksomhetens konkurransevne, men en flerkulturell arbeidsplass oppstår ikke av seg selv og det finnes ingen fasit. I følge Lillebø (2001:7) finnes det likevel noen grunnleggende forutsetninger som må være på plass for å kunne skape en vellykket flerkulturell arbeidsplass og han beskriver tre nødvendige tiltak som griper inn i hverandre, disse er:

1. Å formidle riktige signaler

Dette handler om at ledelsen i organisasjonen må være synlige og tydelige på hvilke budskap de signaliserer. Dette gjelder for eksempel at kulturforskjeller skal bli respektert og at kulturforskjeller kan bidra til positive muligheter som organisasjonen kan ha nytte av.

2. Å legge forholdene til rette

For det første handler dette om at ledelsen må sørge for at klarhet om grunnleggende arbeidsforhold og for det andre handler dette om å sørge for at medarbeidere med annen kulturbakgrunn lettere blir integrert i organisasjonen. Dette kan for eksempel handle om

informasjon og kunnskap om kultur og hvilke forventninger som stilles i forhold til norsk arbeidsliv. Ledelsen bør også tilrettelegge slik at fremmedkulturelle medarbeidere får regelmessig kontakt med norske kolleger. Dette vil kunne bidra til å forebygge klikkdannelser, styrke norskkunnskaper, integrering i organisasjonen og samtidig vil dette kunne bidra til å påvirke norske kollegers holdninger. Lillebø (2001) påpeker også viktigheten av at ledelsen tilrettelegger ved å vise hensyn til spesielle forhold knyttet til for eksempel religion, kulturelle tradisjoner og familieforhold.

3. Å følge opp med riktig handling

Dette tiltaket handler om å vie sine atferds- og kommunikasjonsmåter større oppmerksomhet. Dette kan handle om tilpasninger og opplæringstiltak for alle medarbeidere, slik at de har kunnskap om hverandres kulturer. Her er det av stor betydning ledere tilrettelegger slik at det er tydelig samsvar mellom ord og handling, samtidig som en klarer å bringe ulike mennesker sammen. Slik Lillebø (2001) fremstiller dette vil en slik nærkontakt gi grunnlag for vekst og utvikling både for mennesker og organisasjoner.

2.3 Ledelse i et flerkulturelt perspektiv

Ledelse er en viktig funksjon i alle organisasjoner. Lederrollen handler blant annet om å sette mål for virksomheten og samtidig sørge for å løse de utfordringer som oppstår. Lederfunksjonen, slik jeg ser det, handler også om at ledelse må sees i sammenheng med hva slags type organisasjon det er snakk om, hvilke egenskaper, kultur og verdier som ligger til grunn i organisasjonen. Det handler også om å skape resultat ut ifra organisasjonens mål og utnytte de menneskelige ressursene på en effektiv og lønnsom måte. Det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan en skal lede flerkulturelle arbeidsplasser i norsk kontekst og jeg har, som tidligere nevnt, funnet lite forskning på dette området. Det finnes likevel flere ledelsesteorier som hevdes å være universelle eller kulturuavhengige. Senere forskning forteller imidlertid en annen historie, der universelle ledelsesteorier som for eksempel transaksjon – og transformasjonsledelse, kan tilpasses kulturer fordi kultur gjennom verdier modererer forholdet mellom leder og medarbeider Sund og Lines (2014). Forholdet mellom leder og medarbeider påvirkes av kultur og verdier, og ut ifra resultatene fra studien til Sandal mfl (2013), kommer det frem at ledere som vektlegger assimilasjon eller segregering, i liten grad ser det kulturelle mangfoldet på arbeidsplassen som en ressurs. Dette kan komme til uttrykk ved

at lederen/organisasjonen krever at de ansatte av utenlandsk opprinnelse mer eller mindre adopterer en norsk væremåte, eller at ledere håndterer forskjeller ved å holde ansatte fra ulike kulturer adskilt. Et eksempel på dette kan være at en i maritime virksomheter med flere arbeidsinnvandrere fra forskjellige land, velger å skille arbeidslag etter nasjonalitet, Giskeødegård (2015). Resultatene fra undersøkelsen til Sandal mfl (2013), viser også at assimilasjon og segregering blir negativt forbundet med trivsel og tilhørighet på arbeidsplassen. Dette kan også føre til dårlig utnyttelse av personalressursene, noe som igjen vil kunne føre til at ansatte med attraktiv kompetanse vil søkes seg til andre arbeidsgivere. Fra et flerkulturelt perspektiv handler “god ledelse” om at oppfattelsen av kulturelle ulikheter skal erkjennes, verdsettes og respekteres. I dette arbeidet har lederen et stort ansvar når det kommer til det å være normgiver for hva som er akseptabel atferd og for å klargjøre forventningene hos den enkelte ansatte. I krysskulturell ledelsesforskning kommer det frem at måloppnåelse og effektivitet i betydelig grad er et resultat av at ledere opptrer i tråd med kulturens verdisystem. Spørsmålet er da hvordan kultur modererer effekten av ledelse? Da ulike kulturer legger vekt på ulike verdier og disse verdiene bidrar til å definere hva som er rett og galt, ønsket og uønsket for både ledere og medarbeidere, er det å vente at ulike lederstiler vil oppfattes på forskjellige måter i ulike kulturer, og at ikke alle lederstiler vil være like effektive i alle kulturer, Sund og Lines (2014). Vil for eksempel norsk lederstil ha samme effekt i Polen som den har i Norge?

2.3.1 Norsk ledelse

Når man snakker om ledelse i Norge, refereres det ofte til nordisk eller skandinavisk lederstil. Samtidig viser krysskulturell ledelsesforskning at det også eksisterer kulturelle forskjeller mellom de skandinaviske landene og at dette forplanter seg i lederstil. Hva er det så som kjennetegner norsk ledelse og den norske lederstilen? “Den norske sjefen har et nært forhold til medarbeideren, han er lett å ta kontakt med, er åpen for forslag og initiativ og er demokratisk”, Trond Haugen (2008). Dette sitatet fra Dagens Næringsliv gir et lite bilde på hva som karakteriserer den norske lederstilen, og i teori om ledelse kommer det frem at Norge skiller seg ut som et feministisk samfunn med lav maktdistanse og at dette preger norsk ledelse. Sandal (2009) underbygger dette blant annet ved å påpeke at makt, i norsk kontekst, forbindes med instruksjon og kommandering, og at hierarki forbindes med unødig sentralisering av

beslutningsmyndighet, kveling av initiativ og motivasjon blant medarbeiderne. Det som passer bedre inn under norsk ledelse er normer som assosieres med samarbeid, partnerskap og tillit. Samarbeid som norm handler blant annet om ledelse utøves i samspill med blant annet medarbeidere, overordnede, sideordnede og eksterne aktører. Partnerskap som norm handler blant annet om at relasjoner som likeverd, oppslutning, deltakelse og respekt utvikler seg over tid mellom leder og medarbeider blant annet ved at disse får tillit til hverandre. Tillit som norm vil i denne sammenheng utvikles gjennom de erfaringene som leder og medarbeider har med hverandre og det vil etter hvert utvikles felles og forpliktende verdier, normer og spilleregler, Sandal (2009). Det at ansatte får være med i beslutningsprosesser, partssamarbeid og at det er kort avstand mellom ledere og ansatte, trekkes også frem som kjennetegn for norsk ledelse. Sandal mfl (2013), beskriver trekk ved norsk ledelse som kan refereres til Hofstedes kulturdimensjoner, og en kan på mange måter konkludere med at norsk lederstil preges av at den er kollektivistisk, at det er lav maktavstand og hvor feminine verdier dominerer. Dette bekreftes på mange måter også av Sund og Lines (2014), som blant annet beskriver seks typer lederatferd som kjennetegner den norske lederen. Den første handler om en likhetsoppfatning der lederen *jobber aktivt for å fremme liten avstand mellom leder og ansatt*. Som en konsekvens av denne likhetsoppfatningen påvirkes kommunikasjonen mellom leder og ansatt og det er blant annet en forventning om at kommunikasjonen skjer like mye bottom –up som top- down, og at dette blir sett på som en fordel. Den andre atferden er at lederen legger opp til en svært *aktiv involvering av ansatte* blant annet ved å la de ansatte få ta del i å sette sine egne arbeidsmål og være med på å påvirke når og hvordan jobben skal utføres. Leder er tilbakeholden med å gi detaljerte instruksjoner og gir de ansatte stort handlingsrom innen avtalte rammer. Den tredje atferden handler om at lederen har en *aksept for å gjøre feil*, der det å gjøre feil blir sett på som en naturlig del av læringsprosessen. Den fjerde lederatferden som Sund og Lines (2014) karakteriseres som norsk, er at ledere har *et paternalistisk syn på forholdet til sine ansatte*. Dette handler om at ledere ikke bare interesserer seg for den ansattes utførelse av arbeidsoppgaver, men også for den ansattes trivsel på jobb og ulike aspekt ved den ansattes privatliv. Den femte lederatferden var at ledere *legger stor vekt på fellesskapsfølelsen på arbeidsplassen* og at det er fokus på gruppeorientering fremfor individorientering når det kommer til måloppnåelse. Deling av informasjon innad i organisasjonen er knyttet til denne gruppeorienteringen, og er sett på som svært viktig. Fokuset på fellesskap handler ikke bare om resultater, men også om å ha et godt

arbeidsmiljø. Den sjette lederatferden handler om å være *bevisst på rekruttering* av nye ansatte, for å ivareta og fremme arbeidsmiljøet og måloppnåelsen gjennom gruppeorientering. Selv om det finnes en norsk lederstil, det er likevel viktig å poengtere at det her kan være store variasjoner fra virksomhet til virksomhet, og at flere norske virksomheter også tar opp i seg lederprinsipper fra andre land. I forhold til utøvelse av norsk ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser, påpeker blant annet Aase og Glasø (2009), at overføring av lederstil som har basis i kollektive kulturer kan være problematisk og at den norske lederstilen kan være vanskelig å praktisere utenfor Norges grenser.

2.3.2 Flerkulturell ledelse i norsk kontekst

Dersom det er vanskelig å praktisere norsk lederstil utenfor Norge, hvordan fungerer det da å praktisere norsk ledelse på flerkulturelle arbeidsplasser i Norge? Arbeidstakere fra andre kulturer kan, som jeg tidligere har nevnt, ha med seg ulike forventninger til ledelse og organisasjonsformer. I rapporten til Sandal mfl (2013) refereres det blant annet til Espedal og hans kollegaer (2009), som peker på at hierarki og makt ofte underkommuniseres i norsk kontekst, og at dette kan skape forvirring og frustrasjon ved flerkulturelle møter. Et eksempel på dette kan være at arbeidstakere som kommer fra en kultur preget av høy maktdistanse og dermed har med seg forventning om at lederen skal være autoritær og ta det meste av ansvaret selv, kan oppleve norske ledere som svake og inkompetente fordi de delegerer ansvar og myndighet til sine ansatte. Sett ut fra et integreringsperspektiv er det derfor av stor betydning at ledere har kunnskap om og setter fokus på ulike verdiforskjeller når det kommer til ledelseskultur og at dette kommuniseres til de ansatte. Det finnes ikke noe fasitsvar på hvordan en skal lede flerkulturelle arbeidsplasser i norsk kontekst, men i følge rapporten til Sandal mfl. (2013), handler “god ledelse” om at oppfattelsen av kulturelle ulikheter skal erkjennes, verdsettes og respekteres. Det kom også frem at det var store likheter mellom det de ansatte av norsk opprinnelse, innvandrere fra ulike opprinnelsesland og ledere oppfattet som “dårlig” eller “god” ledelse.. Det at lederen er engasjert og aktiv kom også frem som viktige egenskaper for å oppnå “god” ledelse på en flerkulturell arbeidsplass. Aase og Glasø (2009) påpeker i sin artikkel at ledelse kan forstås som en sosial påvirkningsprosess og at global ledelse handler om å besitte mental og psykologisk tilpasningsevne til ulike kulturelle kontekster, noe som krever at lederen har kunnskap

og kompetanse. Aase og Glasø viser også til Espedal (2009), som hevder at dersom en skal håndtere kulturelle forskjeller, er selvinnsikt og kunnskap om den norske kulturen og lederstilen samt kunnskap om kulturen til de man skal lede, et første viktig steg for å kunne lykkes. Flere studier antyder at ledelsesteorier er viktig i forhold til medarbeideres forventninger om ledelse, og at disse forventningene kan være ulike i forskjellige kulturelle grupper, noe som igjen vil påvirke effekten av ulike lederstiler, Sund og Lines (2014). I denne sammenhengen er det derfor interessant å se hvordan norsk lederstil påvirkes i møte med andre kulturer. I følge Sund og Lines (2014) bør en leder som ønsker å være effektiv, ta stilling til hvilke lederprototyper eller ledelsesteorier som er rådende i den nasjonalkulturen som en skal lede. Dette vil, slik jeg ser det, kunne by på utfordringer på en flerkulturell arbeidsplass i Norge, dersom en skal utøve norsk ledelse helt etter "boka".

2.4 Flerkulturell kompetanse

Som jeg har påpekt tidligere i oppgaven åpner det flerkulturelle mangfoldet i arbeidslivet og på arbeidsplassen for muligheter og utfordringer og skal virksomhetene håndtere denne kompleksiteten som flerkulturelle arbeidsplasser medfører, er det behov for kunnskap. "Det å fokusere på, eller ignorere kulturelle ulikheter kan være avgjørende for om en bedrift lykkes eller ikke", Aase og Glasø (2009:42), og det er derfor et behov for å øke den flerkulturelle kompetansen blant ansatte på alle nivåer, slik at alle lærer å forholde seg til medarbeidere fra ulike kulturer. Flerkulturell kompetanse, eller interkulturell kompetanse, handler om å ha evnen til å kommunisere hensiktsmessig og passende med mennesker som har en annen kulturell bakgrunn. Flerkulturell kompetanse utvikles gjennom erfaringer og krever, i følge Bøhn og Dypedahl (2013), en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger. *Kunnskap* i denne sammenheng handler om to typer kunnskap, der den ene er generell kunnskap om prosesser og mekanismer som benyttes når man kommuniserer med mennesker med forskjellig kulturell bakgrunn. Dette kan for eksempel handle om kunnskap om kultur, kommunikasjon og verdier. Den andre typen kunnskap handler om innsikt i vår egen og andres kulturbakgrunn og knytte denne opp på individ og ikke gruppenivå. *Ferdigheter* handler om å kunne observere interkulturelle hendelser, relatere de til egen kultur og analysere dem. Dette innebærer blant annet å ha kunnskap om kulturer og at vi er i stand til å tilpasse oss mange ulike situasjoner som for eksempel å justere kommunikasjonsstil

eller lederstil. *Holdninger* handler i følge Bøhn og Dypedahl (2013) om den emosjonelle delen av interkulturell kompetanse og omfatter egenskaper som det å være åpen, nysgjerrig og tolerant for ukjente situasjoner og at vi er i stand til å skifte perspektiv. Aasø og Glasø (2009:44), viser også til at senere forskning viser at følgende karaktertrekk henger sammen med flerkulturell kompetanse; Empati, respekt, interesse for kulturelle forskjeller, fleksibilitet, toleranse, tekniske ferdigheter, åpenhet, sosiale ferdigheter, et positivt selvbilde og initiativ.

2.4.1 Kommunikasjon

Da det stadig kreves mer og mer godt utviklet flerkulturell kompetanse i arbeidslivet, er det også et fokus på kommunikasjon. I et psykologisk perspektiv betyr kommunikasjon samhandling eller overføring av informasjon mellom mennesker. “I moderne arbeidsliv representerer samhandling mellom mennesker en betydningsfull faktor for å skape sunne og trivelige arbeidsliv og effektive virksomheter”, Einarsen og Skogstad (2010:14). Som jeg har påpekt i innledningen i denne oppgaven handler integrering om sosiale prosesser og da er kommunikasjon en forutsetning for at både grupper og organisasjoner skal fungere optimalt. Alle som er en del av et arbeidsliv vil på en eller annen måte måtte forholde seg og samhandle med andre mennesker. Samhandling og samtaler handler om kommunikasjon, og har i lang tid vært et sentralt tema for å forstå hvordan arbeidsplasser bør organiseres for å fremme motivasjon og arbeidsevne. Å kommunisere innebærer bruk av ord og uttrykk gjennom språk, og kalles verbal kommunikasjon. Samtidig handler kommunikasjon også om kroppslige uttrykk som ansiktsuttrykk, mimikk og kroppsbevegelser, Einarsen og Skogstad (2010). Når man er nødt til å forholde seg til individer med ulik kulturell bakgrunn, blir også kommunikasjonen flerkulturell, fordi man er nødt til å tolke meldingene mellom mennesker som representerer ulike kulturelle fellesskap. Dårlig kommunikasjon er en vanlig årsak til at det oppstår konflikter på flerkulturelle arbeidsplasser, og er en av grunnene til at organisasjoner og grupper sliter med samhandlingsproblemer, Aase og Glasø (2009). Samhandlingsproblemer vil føre til lavere gruppetilhørighet, noe som også kan påvirke prestasjonsnivå og få økonomiske konsekvenser for organisasjonen.

2.4.2 Språk

For å kommunisere godt trenger man et felles språk. “Det er liten tvil om at språkferdigheter er en inngangsport til deltakelse både på formelle og uformelle arenaer på arbeidsplassen”, Sandal m.fl (2013:17). “Språk er nøkkelen til deltakelse i samfunnet” Rodd vik (2010:108). Disse sitatene er bare noen eksempler på det fokuset språk har når det kommer til tema om integrering av innvandrere. Tilrettelegging av språkopplæring i introduksjonsprogrammet vi har for innvandrere her i Norge er også et eksempel på dette. Norsk er arbeidsspråket i de fleste virksomheter i Norge og dermed er det nødvendig at arbeidstakere behersker språket på et visst nivå. Samtidig finnes det noen unntak. Dette kan være virksomheter der arbeidsspråket kan være et annet enn norsk, eller at arbeidstakerne er fra f.eks Øst-Europa og kun er i Norge i en begrenset periode (innleie). Kommunikasjonen vil da foregå via tolker eller teamledere som kan deres språk. Flere bedrifter velger også å dele fast ansatte inn i arbeidsteam etter språk og kultur. Ut i fra undersøkelser viser det seg imidlertid at det finnes flere faktorer som kan føre til nedsatt produktivitet i flerkulturelle organisasjoner. Sandal (2009), viser blant annet til en studie gjennomført av De Vries (1992), der arbeidstakere fra etniske minoriteter og fra majoriteten oppgir språkproblemer som årsak til misforståelser, irritasjon og diskriminering. Arbeidsgivere bør derfor tenke gjennom hvilke krav som skal stilles i forhold til norskkunnskaper for de ulike stillingene, og samtidig bør en ut i fra et mer helhetlig perspektiv tenke gjennom hva som er mest lønnsomt for virksomhetene når det kommer til samhandling, tilhørighet og trivsel.

3. METODE

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere valg av metode for denne oppgaven og begrunne dette valget. Jeg vil også redegjøre for det metodiske opplegget slik jeg har gjennomført det, og beskrive fremgangsmåten. Jeg kommer også til å peke på styrker og svakheter ved denne type datainnsamling og drøfte validitet og reliabilitet i undersøkelsen.

3.1 Valg av metode

Innen samfunnsforskning representerer kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode to måter å tenke på når det gjelder å innhente og analysere informasjon om samfunnet. I kvalitativ forskning vektlegges forståelse og åpen interaksjon mellom forsker og

informant, mens det i kvantitativ metode legges mer vekt på forklaring og en større avstand mellom forsker og respondent. I følge Tjora (2012:18), har kvalitativ metode en induktiv, det vil si en eksplorerende og empiridrevet fremgangsmåte, i motsetning til den kvantitative metoden som har en mer deduktiv tilnærming, som vil si at den er mer drevet av teori og hypoteser. Ut i fra dette kan en si at den metodiske tilnærmingen er avhengig av forskningsformålet. Andersen (2013:25), refererer til Yin (1989), som vektlegger at kvalitative casestudier egner seg godt når hensikten er å bruke resultat fra ett eller noen få case til å si noe om samfunnet eller om et fenomen og når man stiller forskningsspørsmål som kan knyttes til “når”, “hvordan” og “hvorfor”. Med bakgrunn i tema for min oppgave og de spørsmålene jeg stiller, har jeg derfor valgt å gjennomføre et forskningsdesign som baserer seg på kvalitative casestudier og jeg har valgt å bruke dybdeintervju som metode for innsamling av data.

3.1.1 Om å bruke intervju som metode

Det å benytte kvalitativ metode og samle inn data gjennom intervju, krever at en må ta mange valg i løpet av forskningsprosessen. Jeg har måttet ta stilling hvilke spørsmål som skulle stilles i intervjuet, valg av informanter, hvor intervjuene skulle gjennomføres og etiske hensyn underveis i prosessen. Å gjennomføre kvalitative intervju handler i stor grad om samspillet mellom intervjuer og informantene. En kan si at det er et mål å skape en situasjon for en relativt fri samtale omkring et eller flere tema som er bestemt på forhånd. I motsetning til kvantitative undersøkelser, gir kvalitative intervju anledning til å gå mer i dybden i problemstillingen, blant annet ved å stille åpne spørsmål og ved å følge opp og utforske informantens svar underveis i intervjuet. Målet har derfor vært å lage gode relevante spørsmål og skape en intervjusituasjon som er tilrettelagt slik at informantene får anledning til å reflektere over egne erfaringer og opplevelser knyttet til temaet. Det å skape en tilrettelagt intervjusituasjon krever blant annet at forskeren har evnen til å skape tillit og etablere gode relasjoner til informantene. Kvaliteten av intervjumaterialet er også i stor grad avhengig av forskerens kommunikative ferdigheter, som blant annet innebærer evnen til å stille gode spørsmål, følge opp svar og være en aktiv lytter Nilssen, (2012). Dette støttes også av Kvale og Brinkmann (2009:101), som understreker at forskeren er det viktigste forskningsinstrumentet når det kommer til intervju, og at forskerens kompetanse og dyktighet i intervjusituasjonen er avgjørende for kvaliteten på den kunnskapen som produseres. Det at det ikke finnes

noen fast oppskrift eller fasitsvar på hvordan en skal planlegge, gjennomføre og analysere i kvalitativ metode, har ført til at jeg har måttet gjøre tilpasninger undervegs gjennom hele prosessen og i alle ledd i oppgaven fra problemstilling til analyse av resultat. Disse erfaringene understreker nettopp det som kjenner ut kvalitativ studie og bruk av intervju. I dybdeintervju er det mulig å avgrense forskningen undervegs i prosessen ved å bruke det som informant forteller oss. Intervjuene kan åpne for at det kan dukke opp temaer som ikke var planlagt, men som kan være av betydning for resultatene i forskningen. I følge Tjora (2012:129), betyr dette mer arbeid for forsker og informant i løpet av selve intervjuet og mer for forskeren etter datagenereringen.

3.1.2 Begrunnelse for valg av metode

«Det kvalitative forskningsintervjuet søker å forstå verden sett fra intervjupersonenes side. Å få frem betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer er et mål», Kvale og Brinkmann (2009:21). Å benytte seg av kvalitative metode egner seg godt når man skal beskrive og analysere egenskaper og karaktertrekk ved de fenomenene som skal studeres. I kvalitativ forskning er det et overordnet mål å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet, Kvale og Brinkmann (2009). Dette støttes også av Tjora (2012), der det kommer frem at en som en hovedregel kan en si at en benytter dybdeintervju når man vil studere erfaringer, holdninger og meninger hos informanten, og at man i dybdeintervju er opptatt av forhold som er knyttet til informanten som subjekt eller dennes subjektivitet.

Jeg visste tidlig at jeg ønsket å undersøke flerkulturelle arbeidsplasser i denne oppgaven, og etter å ha jobbet med tema og problemstilling, kom jeg frem til at jeg ønsket å fokusere på leders perspektiv i forhold til integrering av arbeidsinnvandrere på den flerkulturelle arbeidsplassen. Bakgrunnen for valg av kvalitativ metode handlet først og fremst om at denne var mest hensiktsmessig i forhold til problemstillingen i oppgaven. Jeg stiller spørsmål om erfaringer med integreringstiltak i bedriften, om ledere opplever utfordringer knyttet til dette arbeidet, hvordan de håndterer utfordringer og jeg stiller spørsmål om deres oppfatning av flerkulturell kompetanse. I problemstillingen ønsker jeg å få tak i ledernes tanker, erfaringer, meninger og opplevelser, noe som var hovedårsaken til valg av kvalitativ metode i utgangspunktet. Å

benytte dybdeintervju som metode i denne sammenhengen støttes også av Tjora, (2012), som sier at denne metoden er basert på et fenomenologisk perspektiv og handler om hvordan forskeren ønsker å forstå informantens opplevelser og hvordan denne reflekterer over dette.

3.2 Planlegging og gjennomføring av intervjuene

Hvordan en velger å planlegge, strukturere og gjennomføre intervju kan variere. På den ene siden kan man velge en stram struktur der en følger de spørsmålene som er laget. På den annen side kan en velge «løse» struktur der spørsmålene er knyttet til tema og at man snakker fritt rundt disse. Jeg har valgt å gjennomføre et semistrukturert intervju, som er en slags mellomting og som gjennomføres med utgangspunkt i en intervjuguide som tar for seg ulike tema med forslag til spørsmål, Kvale og Brinkmann (2009).

3.2.1 Valg av informanter

«Hovedregelen for utvalg i kvalitative intervjustudier er at man velger informanter som av ulike grunner vil kunne utale seg på en reflektert måte om det aktuelle temaet. Vi kaller slike utvalg for strategiske...», Tjora (2012:145). Jeg gjorde et utvalg ut ifra noen bestemte kriterier i forhold til hvilke informanter som jeg mente kunne svare på spørsmålene i problemstillingen, og begrenset dette til å gjelde en bestemt gruppe. I og med at jeg ønsket å undersøke flerkulturelle arbeidsplasser i norsk kontekst var et av kriteriene at informantene hadde erfaring fra arbeidsplasser som kunne betraktes som flerkulturelle. Et annet kriterie var at ledelseskonseptet i de utvalgte virksomhetene kunne betraktes som norsk. Dette kriteriet var på mange måter vanskelig å kontrollere fullt og helt, noe som i min undersøkelse resulterte i at jeg måtte ta ut en av casene i min oppgave etter å ha gjennomført intervju og analysert data. Grunnen til dette forklarer jeg nærmere litt senere i oppgaven. Da jeg hadde kjennskap og kontakt med flere arbeidsplasser som kunne kalle seg flerkulturelle valgte jeg å benytte meg av dette nettverket. Mine informanter ble rekruttert i fra 3 flerkulturelle arbeidsplasser innen maritim næring, hvorav to av disse var innunder samme konsern, men lokalisert på forskjellige steder og med noe ulik produksjon og organisering. Det at jeg rekrutterte informanter innen samme bransje ville kunne føre til at mine funn kunne bli for bransjespesifikke. At informantene ble valgt ut i fra samme bransje innen samme region, utfordret også på grunn av etiske hensyn i forhold til eventuell

konkurransekonflikt, noe jeg var nødt til å ta spesielt hensyn til når det kom til i anonymisering av data. Dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven. Jeg ønsket å undersøke leders erfaringer i arbeidet med integrering av arbeidsinnvandrere, og ut ifra dette var det naturlig at et annet kriterium var at informantene hadde erfaring med å lede flerkulturelle avdelinger eller team. Jeg valgte å intervjuere ledere på to forskjellige hierarkiske nivå henholdsvis på HR- managernivå og avdeling/teamledernivå. Dette valgte jeg blant annet fordi jeg vurderte det slik at disse kunne utfylle hverandre i forhold til kunnskap og erfaringer ut i fra sine ansvarsområder, noe som også ville skape en større bredde eller tyngde i funnene i oppgaven.

3.2.2 Utforming av intervjuguide

Dybdeintervjuene skal ideelt sett bære preg av frie og uformelle samtaler, noe som kan forstyrres av en intervjuguide. På den annen side vil informantene til en viss grad forvente at de skal svare på oppsatte spørsmål og bruk av intervjuguide vil derfor kunne bidra til å skape en atmosfære av seriøsitet, Tjora (2012). Med utgangspunkt i dette valgte jeg å lage en intervjuguide med tema og spørsmål som strukturerte intervjuene både i forhold til min egen trygghet i intervjusituasjonen og andres mulige forventninger av intervjusituasjonen. Jeg utarbeidet en intervjuguide som fokuserte på noen sentrale delemner som inngikk i det overordnede forskningsspørsmålet. Disse dreier seg kort sagt om;

1. Integreringstiltak
2. utfordringer
3. Kompetanse

Den første delen av intervjuguiden var lagt opp med bakgrunnsspørsmål og var mer konkrete enn den øvrige delen av intervjuguiden, som besto av mer eller mindre åpne spørsmål som ga rom for en friere samtale omkring tema. Jeg testet ut intervjuguiden ved å gjennomføre et prøveintervju på forhånd. På denne måten fikk jeg trent litt på selve intervjusituasjonen, samtidig førte dette til at jeg foretok noen endringer i intervjuguiden. Etter at intervjuguiden var utarbeidet sendte jeg den 01.02.15 søknad til Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste (NSD). Denne ble godkjent den 15.02.15 og jeg kunne sette i gang med rekruttering av informanter til intervjuene.

3.2.3 Informantene

Etter å ha kartlagt aktuelle arbeidsplasser, valgte jeg ut 5 av disse og sendte ut e-post med forespørsel om å delta på intervju. Jeg sendte e-posten direkte til HR-

manager/personalleder med spørsmål om disse kunne sende e-posten videre til aktuelle ledere på avdelings/teamnivå. I e-posten som jeg sendt la jeg ved et informasjonsskriv som forklarte hva oppgaven handlet om, at det var frivillig å delta, at alle opplysninger ville bli behandlet konfidensielt og at alle opplysninger som kom frem av oppgaven ville være anonyme. Jeg informerte også om at prosjektet/oppgaven var godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S. Jeg informerte også om at intervjuene kunne gjennomføres etter avtale med hver enkelt. Av de som ble spurt om å delta, takket en nei, en svarte ikke og 3 svarte at de ville delta. Samtlige av HR- lederne som takket ja til å delta hadde klart å rekruttere en leder på avdeling/teamnivå fra egen avdeling. Med utgangspunkt i dette hadde jeg 3 ledere på hvert av nivå og totalt 6 informanter.

3.2.4 Tid og sted

I følge Tjora (2012:120) er det en viktig forutsetning for å lykkes med dybdeintervju at en klarer å skape en avslappet stemning der informanten har mulighet til å snakke åpent og fritt. Med utgangspunkt i dette valgte jeg det være opp til hver enkelt av informantene selv å bestemme hvor og når intervjuet skulle gjennomføres. Jeg tok kontakt via telefon og laget individuelle avtaler og samtlige av informantene valgte å gjennomføre intervjuene på egen arbeidsplass. Jeg hadde på forhånd informert om at det var avsatt en time til intervju. Intervjuene varte alt fra 40 minutter til en time, og sett i ettertid kunne jeg med fordel ha satt av noe mer tid, da jeg i gjennomføringen av noen av intervjuene opplevde at jeg ble presset på tid, blant annet på grunn av avbrytelser. Intervjuene ble gjennomført i løpet av fire uker.

3.2.5 Transkribering

Jeg valgte å benytte meg båndopptaker under intervjuene da jeg på denne måten kunne konsentrere meg om samtalen og være mer “tilstede” i situasjonen, samtidig var det viktig å være klar over at jeg risikerte å miste noe av informasjonen. Etter å ha gjort lydopptak av intervjuene ble disse transkribert. Å transkribere handler om å transformere en muntlig form til skriftlig form og er en start på analyseprosessen blant annet fordi en på den måten blir bedre kjent med materialet, samtidig som en får muligheten til å oppdage nye sider ved det som har blitt sagt, Nilssen (2012).

Jeg opplevde at det å transkribere var en tidkrevende prosess og jeg var nødt til å gjøre noen

valg undervegs. Et av spørsmålene som dukket opp var hvor detaljert skal transkriberingen være? Jeg valgte å skrive av lydopptaket så fullstendig som mulig. Dette førte til at jeg fikk med mange småord som kanskje ikke hadde betydning for det som ble sagt, men som likevel kunne ga et større bilde av konteksten i forhold til situasjonen informantene var i. Informantene hadde også ulike dialekter og særegenheter i tonefall, jeg valgte derfor å skrive av alle intervjuene på bokmål, noe som også støttes av Tjora (2010: 144) og Nilssen (2012:50), som begge påpeker at det er vanlig å transkribere og sitere på nynorsk eller bokmål. Et av argumentene for dette er blant annet for å ivareta anonymiteten til den enkelte informant slik at denne ikke kan bli gjenkjent på dialekt ved for eksempel sitatbruk. Jeg valgte å transkribere så snart som mulig etter intervjuet og før jeg gjennomførte et nytt intervju blant annet fordi jeg da husket mer av det som ble sagt, som noe som også anbefales av Nilssen (2012).

3.2.5 Analyse av data

Intervjuene var semistrukturerte, noe som vil si at samtalen verken var en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale, Kvale og Brinkmann (2009). Intervjuet var lagt opp etter en intervjuguide med ulike tema. Disse temaene var utgangspunkt for mitt videre arbeid med analyseprosessen. Målet mitt var å finne en struktur. Jeg fikk noe oversikt over datamaterialet gjennom å transkribere, men mengden av materialet ble for stort til at dette skapte noen mening eller sammenheng. Hva var relevant og interessant for min undersøkelse? Jeg startet arbeidet med å kode datamaterialet, noe som er det første steget i en prosess der målet er å redusere intervjumaterialet til noen få kategorier, Nilssen (2012). I dette arbeidet ble ord og begreper i teksten notert ut ifra det som så ut til å være av betydning for å få svar på spørsmålene under temaene i intervjuguiden; integreringstiltak, utfordringer og håndtering av disse, samt krav til ledelse. Meningen var at kodene skulle danne grunnlaget for hvordan vi skulle utvikle kategoriene. Målet med å samle teksten i ulike kategorier handler blant annet om å lage en struktur i forhold til hvilke deler av teksten som er relevante for problemstillingen, Tjora (2010). Kodingsprosessen ville da ha til hensikt å være utgangspunkt for det jeg anså som viktig for å svare på vår problemstilling, og kategoriseringen av disse skulle være med på å skape et bilde av resultatene i undersøkelsen.

3.3 Pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet

«Ofte benyttes de tre kriteriene reliabilitet (pålidelighet), validitet (gyldighet) og generaliserbarhet som indikatorer på kvalitet» ,Tjora (2012:202). Det å bruke kvalitativ metode er utfordrende blant annet fordi det ikke finnes noen entydig oppskrift og resultatene vil være påvirket av forskerens bakgrunn og forståelse. Med andre ord er kvalitativ forskning påvirket av forskerens subjektivitet og stiller derfor krav til at forskeren gjennom refleksjon synliggjør egen subjektivitet og de valgene som er gjort som grunnlag for analysen, (Nilssen 2012). For å sikre kvaliteten på denne studien har jeg derfor gjort rede for mine valg underveis i prosessen og drøfter disse opp mot begrepene pålidelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Grovt sett handler pålidelighet i denne sammenheng om den interne logikken gjennom forskningsprosjektet, mens gyldigheten er knyttet til den logiske sammenhengen mellom utforming og funn og forskningsspørsmålene. Generaliserbarhet henger sammen med gyldighetsområdet utover de enheter som er undersøkt (Tjora 2012).

3.3.1 Pålidelighet

Begrepet reliabilitet eller pålidelighet som jeg har valgt å bruke i denne sammenheng, “..behandles ofte i sammenheng med spørsmålet om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere”, Kvale og Brinkmann (2009:250). Dette er et spørsmål som det er vanskelig å svare entydig på. Som tidligere forklart i dette kapitlet, er samspillet mellom informantene og forskeren av stor betydning innen kvalitative intervju, og at forskeren i større eller mindre grad påvirker denne situasjonen på en eller annen måte. Ut i fra dette kan en i følge Tjora (2012:203) si at det ikke er mulig å oppnå fullstendig nøytralitet og at det av den grunn er viktig å gjøre rede for faktorer som kan prege forskningsarbeidet. Min manglende kunnskap om hvordan flerkulturelle arbeidsplasser innen maritim næring fungerte i praksis, kan for eksempel ha påvirket kvaliteten av spørsmålene som ble stilt i intervjuene. Til tross for at denne oppgaven er gjennomført innen samme bransje, ser det ut til at flere av resultatene kan karakteriseres som generelle, det vil si at de også kan gjelde andre flerkulturelle arbeidsplasser fra andre bransjer. Jeg har derfor grunn til å tro at en liknende undersøkelse, med noen tilpasninger, vil kunne gi mange av de samme resultatene som kommer frem i denne undersøkelsen vil kunne gjennomføres på et annet tidspunkt av andre forskere.

3.3.2 Gyldighet

“Gyldighet er knyttet vi til spørsmålet om de svarene vi finner i vår forskning, faktisk er svar på de spørsmål som vi forsøker å stille”, Tjora (2012:2006). Validiteten eller påliteligheten i undersøkelse fungerer som en slags kvalitetskontroll gjennom alle stadiene i prosessen. Kvale og Brinkmann (2009), hevder blant annet at å validere er å kontrollere blant annet ved at forskeren har et kritisk syn på sine fortolkninger. En annen måte å styrke gyldigheten på kan være å synliggjøre hvordan en praktiserer forskningsprosessen og at forskeren viser sammenhengen mellom teori, forskningsspørsmål og datainnsamling, Tjora (2012). En faktor som kan ha vært med på å styrke gyldigheten i min oppgave, er at jeg gjennom informasjonsskriv, informerte om tema og etiske retningslinjer for intervjuene. Dette kan ha bidratt til at det ble opprettet tillit mellom meg og informantene og at disse tok intervjuene seriøst, noe som igjen kan ha påvirket hvordan de svarte på spørsmålene. Etter å ha gjennomført intervjuene og analysert disse ble jeg også mer kritisk til problemstillingen i oppgaven, noe som førte til at jeg justerte denne noe. Det å justere problemstillingen førte etter min mening til at resultatene i oppgaven ble mer presise og dermed også mer gyldige. Dette førte også til at jeg etter hvert så at en av casene skilte seg ut i fra det jeg ønsket å undersøke, noe som førte til at jeg valgte å ta denne casen ut av undersøkelsen. Årsaken til dette var at min undersøkelse hadde til hensikt å se på integrering av arbeidsinnvandrere ved flerkulturelle arbeidsplasser i norsk kontekst, og selv om alle virksomhetene hadde beliggenhet i Norge, pekte den ene casen seg ut i forhold til at de både hadde utenlandske eiere og at organisasjon- og ledelseskulturen bar sterkt preg av dette landets kultur. Da det da kom til utfordringer knyttet til integrering, så jeg på mange måter at nordmenn på denne arbeidsplassen også måtte tilpasse seg denne kulturen. Dette satte meg i et dilemma fordi jeg skulle studere integrering av arbeidsinnvandrere, og nordmenn i Norge er ikke å forstå som arbeidsinnvandrere i eget land. Det at jeg kuttet ut en av casene ville kanskje føre til at resultatene kanskje ikke ville være så robust som først tenkt.

3.3.3 Generaliserbarhet

Dersom resultatene av en intervjustudie vurderes som rimelig pålitelige og gyldig, gjenstår spørsmålet om resultatene i hovedsak er av lokal interesse eller om de kan overføres til andre intervjupersoner og situasjoner, Kvale og Brinkmann (2009). I

metodelitteraturen fremstilles både sterke og svake sider ved kvalitativ forskning, og noe av kritikken mot casestudier som tilnæringsmetode er knyttet til oppfatningen om at casestudier har en begrenset verdi når hensikten er å generalisere og forklare, Andersen (2013). Dette underbygges også av Kvale og Brinkmann (2009), som sier at noe av kritikken handler om at resultatene fra disse ikke kan generaliseres blant annet fordi det er for få intervjupersoner. Andersen (2013) påpeker at dette er en misforståelse, og mener at spørsmålet om hvorvidt resultatene i en casestudie kan generaliseres eller ikke, er avhengig av hvordan casevariasjonen tolkes og defineres. I følge Kvale og Brinkmann (2009), handler dette også om hvordan man kan generalisere. De viser til at analytisk generalisering på grunnlag av en intervjuundersøkelse, kan foretas uansett utvelgelses og analysemetode og at denne formen for generalisering hviler på kontekstuelle beskrivelser og inkluderer forskerens argumentasjon for at resultatene i undersøkelsen kan overføres til andre intervjupersoner- og situasjoner. Målet i denne oppgaven handlet om å utforske integrering i den flerkulturelle arbeidsplassen i norsk kontekst, slik det oppleves for informantene, ved å samle inn data gjennom dybdeintervju. Som kvalitativ forsker i denne sammenhengen har jeg funnet noen svar, men ikke nødvendigvis *svaret*. Jeg mener likevel at flere av resultatene i min undersøkelse kan overføres til andre intervjupersoner – og situasjoner, spesielt gjelder dette spørsmålet om utfordringer, blant annet fordi dette kan betraktes som mer “gjeldende” i forhold til hva man kan forvente å finne i andre liknende virksomheter, mens spørsmål om tiltak og kompetanse kanskje kan betraktes som mer spesifikke i forhold til de virksomhetene som er representert i undersøkelsen.

3.4 Etiske hensyn ved kvalitative intervju

“Forskningsdeltakerne må så langt som mulig ikke bli utsatt for skade eller alvorlige belastninger” Nilssen (2012:148). Dette har ligget i bakhodet gjennom hele forskningsprosessen i denne studien. I oppstarten av prosjektet var jeg i første omgang opptatt av at de mer “formelle” kravene til forskningsetikk skulle være ivaretatt. I første omgang handlet dette om å få forskningsprosjekt godkjent av personvernombudet for forskning, Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS. Deretter handlet det om å utarbeide konkret informasjon om prosjektet til potensielle informanter gjennom informasjonsbrev. Informasjonsbrevet informerte blant annet om etiske retningslinjer som taushetsplikt, anonymisering, muligheten til å trekke seg underveis i intervjusituasjonen, samt

samtykkeerklæring. På denne måten sikret jeg at informantene fikk den informasjonen de hadde behov for, slik at de kunne ta et mer bevisst valg i forhold til deltakelse, samtidig som dette kan ha påvirket tillitsforholdet til meg som forsker i positiv grad. Ut ifra metodelitteraturen tolker jeg det slik at krav om konfidensialitet er et av de viktigste områdene en forsker må fokusere på innen forskningsetikk. Jeg har gjennom hele forskningsprosessen hatt fokus på konfidensialitet spesielt i forhold til anonymitet. Informasjonen som mine informanter valgte å dele i denne undersøkelsen kunne være av privat karakter på den måten at de fortalte om egne opplevelser, erfaringer, meninger i forhold til det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass. Å gi fra seg informasjon som involverte egen arbeidsplass og egne ansatte kunne være sensitivt, spesielt med tanke på at informantene ble rekruttert ut i fra samme type bransje som potensielt kunne stå i en konkurransesituasjon til hverandre. Det var derfor viktig for meg både før og under intervjuene å få informantene til å føle seg trygge slik at de kunne tørre å snakke fritt og stole på meg som forsker i denne sammenheng. Ut i fra eget ståsted i intervjuene opplevde jeg å bli tatt godt i mot på den enkeltes arbeidsplass, at informantene hadde tillit til meg og at de svarte åpent på spørsmålene som ble stilt. Ingen av informantene valgte å trekke seg før, under eller etter intervjuene og alle skrev under på samtykkeerklæringen. Tjora (2012) påpeker at mye av etikken innen intervju er knyttet til presentasjon av data. Allerede under transkriberingen valgte jeg å anonymisere identiteten til informantene. Med tanke på en potensiell konkurransekonflikt da alle informantene var rekruttert fra samme bransje og fra en region med mange tilsvarende virksomheter, valgte jeg å holde navn og særtrekk anonymt. Opptakene fra intervjuene ble slettet etter hvert som disse ble transkribert, noe som også anbefales av Kvale og Brinkmann (2009:195). Under analysedelen i denne rapporten har jeg også kun valgt å ta i bruk sitat som gjør at man ikke kan kjenne igjen informanten eller arbeidsplassen.

4. PRESENTASJON AV DATA

Frem til nå har jeg tatt for meg den teoretiske bakgrunnen for oppgavens tema og metoden som jeg har benyttet i forskningen. Som tidligere nevnt i metodedelen, under avsnittet om pålitelighet, forklarer jeg at jeg etter å ha analysert data oppdaget at resultatene fra en av casene ikke samsvarer med tema og det jeg spør om i problemstillingen. Dette har førte til at jeg i denne delen av oppgaven presenterer empiri basert på datamaterialet som jeg har samlet inn gjennom fire kvalitative intervju som ble gjennomført. I denne delen av oppgaven, vil jeg først gi en kort presentasjon av

virksomhetene det er rekruttert informanter fra. Deretter vil jeg presentere hovedtrekk ved datamaterialet og strukturere dette inn under de tre forskningsspørsmålene som jeg har knyttet til problemstillingen. Målet med dette kapitlet er å få et helhetlig bilde av hvordan informantene i de utvalgte virksomhetene forsøker å tilrettelegge for integrering på egen arbeidsplass og hvordan de opplever dette arbeidet.

4.1 Presentasjon av virksomhetene/informantene

Informantene kommer fra to arbeidsplasser innen maritim næring som hører inn under et større konsern. Begge virksomhetene har lang erfaring med å ta i mot arbeidsinnvandrere og kan dermed kalles for flerkulturelle arbeidsplasser. Informantene kan deles inn i to hovedgrupper; toppledere og avdelingsledere/teamledere. Det er valgt to informanter fra hver av hovedgruppene. Navn på informanter og virksomhetene er anonymisert i oppgaven.

4.1.1 Maritim virksomhet 1.

Virksomheten har 170 fast ansatte og på det tidspunktet intervjuene ble gjennomført var det 36 arbeidsinnvandrere som var fast ansatt. Disse var hovedsakelig fra Polen og Romania, og hadde bakgrunn som fagarbeidere eller ingeniører. I perioder med høyt arbeidspress benytter virksomheten seg av innleid arbeidskraft og da i hovedsak fagarbeidere eller ingeniører fra Øst Europa. I slike perioder kan det være opp til 800 ansatte på anlegget.

I maritim virksomhet 1. intervjuet jeg HR- manager og en avdelingsleder. HR- manager har hovedansvar for personal med fokus på utvikling, opplæring, rekruttering og innleie. Han har en støttefunksjon for avdelingsledere i bedriften. Avdelingsleder har det daglige personalansvaret på en avdeling med 20 fast ansatte. Av disse er det syv arbeidsinnvandrere hovedsakelig fra Øst Europa.

4.1.2 Maritim virksomhet 2.

I maritim virksomhet 2 har de ansatte fagbakgrunn som ingeniører og fagarbeidere. Det er totalt 216 fast ansatte hvor 35 er arbeidsinnvandrere. Det er flere nasjonaliteter

representert i bedriften, men i hovedsak er disse fra Øst Europa. I perioder med innleie, kan det være opp til 1000 arbeidstakere på arbeidsplassen. Når en leier inn via bemanningsbyrå, er dette for det meste fagarbeidere fra Polen.

Jeg intervjuet HR- manager og produksjonssjef i virksomheten. HR- manager har ansvar for rekruttering og organisasjonsutvikling innen HR. Han har direkte personalansvar for kun en person, men opptrer ellers som støttefunksjon for ledere og har kontakt med organisasjonene i bedriften. Produksjonssjef i virksomhet 2, har direkte personalansvar for 15 ansatte. Disse er avdelingsledere, planleggere og en koordinator. Totalt på avdelingen er det 124 fast ansatte og av disse er 15 arbeidsinnvandrere.

4.3 Integreringstiltak

I den første delen av undersøkelsen ble informantene stilt spørsmål om hvilke strategier og tiltak de har i virksomheten, som kan knyttes til integrering.

4.3.1 Maritim virksomhet 1.

I virksomhet 1 er noen av tiltakene direkte knyttet til HMS og sikkerhetsinformasjon til nye ansatte, både de som er fast ansatt og de som kommer inn på kortere basis via innleiefirma. Informasjonen har til hensikt å formidle trygghet og sikkerhet på arbeidsplassen og synliggjøre de reglene som gjelder for dette i bedriften og generelt i Norge. Informasjonen er oversatt til både engelsk og polsk. I tillegg til dette er det skilting på flere språk knyttet til HMS. Arbeidsspråket er norsk og det er et krav om at alle om ikke kan norsk må gå på norskkurs. De benytter det tilbudet som voksenopplæringen i kommunen har å tilby og det er arbeidsgiver som står for kostnadene. HR- manager uttrykker det slik;

“Det er klart at de fleste av dem kommuniserer godt på engelsk, men vi ser jo det at for å få dem integrert i det sosiale og på jobb også...da er det faktisk viktig at de kan snakke norsk”.

De er tydelige på at de ansatte skal på norskkurs, men har ingen formelle krav til norskferdigheter før fast ansettelse. Det arbeides bevisst i forhold til det å sette sammen “blanda” arbeidslag der alle må forholde seg til det norske språket. Avdelingsleder

forteller at de er tydelige på at det er krav om norskferdigheter dersom noen skal stige i gradene;

“Han som jeg har ansatt som formann da. Da han startet snakket han engelsk, men han fikk beskjed om at han ikke ble leder før han kunne norsk”.

Det finnes flere velferdstilbud til de ansatte som for eksempel bedriftsfotball, bandy, fjellturer og spinning. Velferdstilbudet er ment som et sosialt og helsefremmende tilbud for alle ansatte i virksomheten. HR - manager forteller at han har inntrykk av at arbeidsinnvandrerne i liten grad benytter seg av velferdstilbudene, men at de heller stiller opp på de større arrangementene som f.eks. julebord. Han begrunner dette med at velferdstilbudet i bedriften er “typisk norsk” og at dette kan være noe av grunnen til at de ikke deltar. Avdelingsleder forteller at det er lettere å få med seg arbeidsinnvandrerne når de arrangerer noe som er felles på avdelingen.

I Maritim virksomhet 1. er det ikke noen formell strategi eller tiltak knyttet til kurs eller opplæring i forhold til samfunnskunnskap. HR- manager forteller at det ofte er slik at arbeidsinnvandrere hjelper hverandre og at de som har litt lengre fartstid hjelper nye. Ledelsen forteller samtidig at det er “stor takhøyde” i virksomheten og at alle får hjelp derom de har behov for det. Avdelingsleder forteller blant annet at han har en “åpen dør” slik at det skal være enklere å komme inn dersom en har behov for hjelp. Han forteller videre at han har hjelper til med alt fra det å kjøpe bil, til offentlige søknader og huskjøp. Han uttrykker det slik;

“De kjenner ikke så godt til dette norske, det er helt andre regler og da er det helt naturlig at de kommer til meg da, som den øverste lederen på avdelingen”.

I forhold til spørsmål om på hvilken måte virksomheten er tjent med at arbeidsinnvandrerne er integrert i arbeidsorganisasjonen og ellers i samfunnet, svarer HR- manager at integrering har med den ansattes egen trivsel å gjøre og at den ansattes trivsel påvirker den ressursen som de representerer på arbeidsplassen. Avdelingsleder mener at det er viktig at innvandrere blir integrert så fort som mulig da dette påvirker arbeidsmiljøet. Han mener at avdelingen blir mer sammensveiset og at dette direkte påvirker kvaliteten på arbeidet.

4.3.2 Maritim virksomhet 2.

HR- manager legger vekt på at en av de viktigste faktorene for å lykkes i på en flerkulturell arbeidsplass, er god kommunikasjon og at de hele tiden jobber med å bli bedre på dette området. I første omgang får alle ansatte informasjon om HMS og sikkerhetsrutiner på arbeidsplassen. Denne hovedinformasjonen er oversatt til engelsk, polsk, rumensk og norsk. I tillegg til dette får alle et innføringskurs når de starter i bedriften. Innholdet i kurset har fokus på informasjon om hele prosessen i produksjonen og et fokus på at de ansatte skal forstå og kjenne igjen verdiene i konsernet.

“...slik at en kan få vite at en er en del av et stort konsern og at en er av betydning”

Virksomheten har fokus på å være forutsigbare og tydelige i forhold til forventningene om det å være ansatt i virksomheten, der en er tydelige på hvilke regler som gjelder på arbeidsplassen. Produksjonssjef forteller i intervjuet at de jobber bevisst med holdningsskapende arbeid knyttet til for eksempel respekt for kvinnelige ledere og at det her er nulltoleranse dersom noen ikke forholder seg til reglene.

“ her i vår bransje er det lite problemer, men det handler nok om at vi kjører en veldig streng linje”.

Samtidig som det kjøres en streng linje i forhold til forventninger, forteller HR-manager at en av styrkene i virksomheten er samholdet, at det er “høyt under taket” der kommunikasjonen skal gå begge veier. Dersom arbeidsinnvandrere har spørsmål, kan de stille spørsmål til sin nærmeste leder eller HR-avdelingen. Både HR- manager og produksjonssjef forteller at de ofte hjelper til i situasjoner der arbeidsinnvandrere har behov for det og at dette stort sett gjelder papirarbeid. Utover dette hjelper ofte arbeidsinnvandrere hverandre med mer praktiske ting. I Maritim virksomhet 2. kreves det at alle arbeidsinnvandrere som ikke kan norsk gjennomfører språkkurs. Dette er nedfelt i kontrakten til den enkelte. Kurset er gratis for de ansatte og foregår på arbeidsplassen rett etter arbeidstid. Kurset er lagt opp på flere nivå og tilbys også til ektefeller eller andre aktuelle familiemedlemmer.

“så krever vi at de tar et kurs slik at de lærer seg litt språk, for det hjelper mye. Spesielt i fritiden, og så ønsker vi jo at folk som starter her tar med seg familien hit. For hvis ikke blir de bare pendlere mellom Norge og det landet der de har familien sin. Blir mer stabilt..for alle parter ”.

Produksjonssjef forteller også at de er bevisste på språk og integrering når de setter sammen arbeidsteam.

“Det er viktig å mikse når en tenker på integrering. Setter du to polakker sammen lærer de seg ikke norsk, men hvis du setter en nordmann sammen med en polakk blir de på en måte tvunget til å snakke norsk og det er jo en måte å lære seg språket på.

Det er flere velferdstilbud i virksomheten som flere arbeidsinnvandrere benytter eller deltar på. Det er tilbud om fjellturer, lån av friluftsutstyr og ulike sosiale arrangement. HR- manager forteller blant annet om en nylig arrangert kollegafest der de ansatte arrangerte fest for andre ansatte og der det var mange nasjoner samlet.

4.4 utfordringer

I denne delen av undersøkelsen ble informantene stilt spørsmål om hvilke utfordringer de hadde i forbindelse med integreringsarbeidet i virksomheten, og om hvordan disse utfordringene ble håndtert.

4.4.1 Maritim virksomhet 1.

I forhold til spørsmålet om hva som oppleves som den største utfordringen, kommer det frem at dette i hovedsak er knyttet til språk og arbeidskultur. HR-manager forteller blant annet om utfordringer som er knyttet til språk og informasjon.

“Jeg føler vel det er lover eller avtaleverk..fordi det er så mye dokumentasjon som vi er nødt til å forholde oss til. Det å klare å gi ut informasjon om dette i språkdrakter som passer alle, det er ikke lett altså”.

Til tross for at det er satt i gang ulike tiltak i forhold til informasjonskurs og at mye av informasjonen er oversatt til flere språk, oppleves behovet for informasjon og

kommunikasjon som en utfordring. HR.- manager begrunner dette blant annet med at det alltid dukker opp nye ting og at en alltid blir hengende etter med informasjon, samtidig som en er usikker på om en klarer å nå ut til alle. Avdelingsleder i virksomhet 1. forteller at han opplever at det har lett for å bli misforståelser dersom de ansatte ikke behersker norsk og at dette fører til at han må følge opp arbeidsinnvandrere tettere enn det han må dersom arbeidstakeren er fra Norge. Som tidligere nevnt skal alle som blir fast ansatt i maritim Virksomhet 1 og som ikke kan norsk, gå på norskkurs. HR-manager forteller at det varierer veldig fra person til person i forhold hvor flinke de blir i norsk og at dette ofte kan knyttes til motivasjon hos den enkelte, men at det i størst mulig grad handler om utfordringer i forhold til det å få praktisert språket utenom norskkurset. Han tror at grunnen til dette er at arbeidsinnvandrere ofte omgås med folk fra samme nasjon som de selv på fritiden og at det også er en tendens til at disse foretrekker å være sammen når de har muligheten for dette på jobb for eksempel i lunsjpausen. Han påpeker likevel at dette kan variere noe fra avdeling til avdeling og at noen avdelinger har blitt så “drevne” til å ta i mot arbeidsinnvandrere at de ikke opplever de samme forskjellene her. Begge ledere påpeker at det er forskjell i arbeidskultur blant de ansatte i virksomheten og at det er forskjell i mentaliteten til en som er oppvokst i Norge og en som kommer fra for eksempel Øst Europa blant annet når det kommer til ansvar og selvstendig arbeid. HR- manager påpeker at en i det norske systemet ofte får ansvar for en større del av prosessen og at det er forventet at en skal jobbe mer eller mindre selvstendig.

“det er jo klart en tilvenning. Å venne seg til systemet at du....skal da på en måte...at det ikke kommer noen og forteller deg hva du skal gjøre, for du skal og har den kompetansen som skal til. For du vet at målet er satt og du kan selvsagt gå og spørre noen om du skulle stå fast, men der er ingen som på en måte skal holde deg i hånden om du forstår?”

Dette er utfordringer som kommer spesielt til syne når det er mange nye ansatte i virksomheten, samtidig viser det seg som regel at de fleste tilpasser seg det norske systemet etter hvert som de får erfaring. Avdelingsleder forteller at det også finnes noen utfordringer knyttet til kulturforskjeller når det kommer til ledelse.

“ Det er tydelig at i Polen så har de en kultur der..eh jo eldre du blir, jo mer sjef er du”

Han forklarer at dette har ført til problemer når en her i Norge for eksempel har en leder som er tjue år yngre enn den en skal være leder for.

“Dette har vært litt vanskelig, innimellom da..at de ikke vil høre på han fordi han bare er en liten guttunge”.

I slike tilfeller vises det nulltoleranse og avdelingsleder forteller at dette som regel går greit etter hvert.

“Det er folk som kan faget sitt og som har store ressurser”.

Begge lederne i virksomhet 1, forteller at de opplever at arbeidsinnvandrere som dyktige fagpersoner og at de fleste som arbeider der blir integrert etter hvert, men at de trenger tid.

4.4.2 Maritim virksomhet 2

I innledningen til intervjuet svarte HR- manager at det han opplever som den viktigste faktoren i forhold til integreringsarbeid er kommunikasjon. Dette er årsaken til at virksomheten jobber bevisst med tiltak knyttet til tilpasset informasjon og språkopplæring. Likevel forteller han at kommunikasjon fremdeles er den største utfordringen og at dette ofte henger sammen med kultur. Han påpeker at det er en tydelig forskjell på det å lede norske fagfolk i forhold til fagfolk med innvandrerbakgrunn.

“Selvsagt er det en forskjell på nordmenn også, men det er nesten en klisje når du snakker med utlendinger og spør om alt er i orden eller om alt er ok og sånt, så er svaret som regel ja. Det trenger ikke alltid å stemme”.

Han forteller at det virker som om mange ikke tør å si i fra om ting og at de ikke tør å spørre dersom det er noe de lurer på, og tror dette er knyttet til kultur og at enkelte er stoltere enn andre på en “misforstått måte”. HR- manager opplever ofte at ansatte med innvandrerbakgrunn holder seg mye sammen med andre med samme nasjonalitet og at

de da heller ikke blir integrert i arbeidshverdagen. Han tror dette i stor grad henger sammen med utfordringer som er knyttet til språk og kommunikasjon og at ledere i virksomheten kan bli flinkere til å sette sammen arbeidsteam der de er mer bevisste på språk, integrering og kommunikasjon. I tillegg til utfordringer knyttet til kommunikasjon og språk, opplever produksjonssjef også utfordringer knyttet til ledelseskultur og at det for eksempel er en forskjell mellom nordmenn og arbeidsinnvandrere fra Øst- Europa

“en polakk er ikke så selvstendig som det en nordmann er og må ofte ha litt flere konkrete beskjeder da, spesielt den første tiden. En må følge opp tettere..., men i starten må en gi helt klare beskjeder. Vi må tilpasse lederstilen. Gi tillit når de er klare til det og gi klare og tydelige beskjeder til å begynne med”.

Med bakgrunn i at det er utfordringer knyttet til kommunikasjon og ledelseskultur, jobber ledere på avdelingen bevisst med å sette sammen arbeidslag der med andre fra samme nasjonalitet den første tiden. Etter hvert som de blir kjent blir de bevisst satt sammen med nordmenn i det en kaller for “blanda lag”. Produksjonssjef en forteller også at det er utfordrende å sette sammen arbeidslag med flere nasjonaliteter og at en her må være bevisst. Han forteller blant annet at det tidligere kunne oppstå situasjoner der polske arbeidstakere ikke har kunnet respektere en leder som er fra Romania på grunn av krigen. Han påpeker at dette går seg til med tiden og viskes ut etter hvert som det kommer yngre folk inn i virksomheten. I tillegg til dette mener han at virksomhetens erfaring med å ta i mot arbeidsinnvandrere har betydning for måten de håndterer slike saker på, noe som har ført til at det stort sett fungerer veldig positivt og bra.

“Får en kommunikasjonen i gang så går det stort sett bra. Vi har jo begynt å bli vant med det. Det er klart utfordringene var jo større den første tiden tok inn østeuropeere. Vi var ikke vant med dem, men det er klart, nå kjenner vi kulturen, folket og væremåten”.

4.5 Kompetanse

I denne delen av undersøkelsen ble informantene stilt spørsmål om hvilke krav som stilles til ledere på ulike nivå når det kommer til flerkulturell kompetanse og om det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass krevde en spesiell type kompetanse.

4.5.1 Maritim virksomhet 1.

Til tross for at det finnes tydelige utfordringer knyttet til det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass, opplever lederne som ble intervjuet det som positivt å være leder på en slik arbeidsplass. HR- leder trekker blant annet frem at det i stor grad handler om at de har blitt flinkere til å tilpasse seg andre kulturer.

“ Vi har jo folk som må reise til Romania for å være der en periode og litt sånn, og det å tilpasse seg det internasjonale både hjemme og ute, tror jeg er nødvendig og veldig positivt. Så, jeg føler jo det at de i hovedsak er en ressurs for oss med andre kulturer og kompetansen som vi får inn. Det gjør noe med bedriften som er positivt rett og slett”.

HR – leder mener at den viktigste kompetansen en leder bør generelt er evnen til å lytte og det å klare å utnytte de ressursene som folk har, uavhengig av nasjonalitet. Han trekker frem at dette av og til handler om å behandle folk ulikt for å oppnå likhet. Med dette mener han at en gir ansvar og tillit etter hvert som en person blir klar for det og påpeker at dette gjelder spesielt utenlandske arbeidstakere som ikke kjenner det norske systemet så godt. For at ledere skal kunne tilrettelegge på denne måten, mener han at de bør ha en forståelse for at folk er forskjellige. Avdelingsleder forteller at han stort sett opplever at folk er positivt innstilt til arbeidsinnvandrere og at de etter hvert begynner å få lang erfaring i det å ta i mot arbeideinnvandrere i virksomheten. Han mener at det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass krever at du må være et åpent medmenneske som “ser menneskene bak, ikke bare kjeledressen”. Han mener også at det å være synlig på avdelingen og det å ha “en åpen dør” har positiv effekt i forhold til integrering. Det finnes ingen strategi eller krav til videreutdanning eller kvalifisering av ledere når det kommer til flerkulturell kompetanse. Avdelingsleder forteller at det er mulig å drøfte tema på avdelingsmøter, samtidig mener han at det godt kunne være et kurs eller utdanning innen flerkulturell ledelse og at dette ville være like viktig for norske og som for utenlandske ledere i virksomheten.

4.5.3 Maritim virksomhet 2.

HR- Manager forteller at de ikke har noen strategi eller formelle krav til ledere når det kommer til flerkulturell kompetanse. Han forteller at det som regel er dyktige fagfolk som blir rekruttert inn i lederstillinger og at disse har personlige egenskaper som virksomheten vektlegger hos sine ledere. De som er ansatt som ledere har faste møteplasser der de kan drøfte saker og blir fulgt opp tett av sine ledere igjen. Han vektlegger at det er “stor takhøyde” i virksomheten og at veien skal være kort om en har noe “på hjertet”. Når det kommer til spørsmål om hva de viktigste egenskapene en leder bør ha for å fungere som leder på en flerkulturell arbeidsplass, er HR- manager tydelig på at dette blant annet handler om kommunikasjon, respekt og tillit.

“en er nødt til å kommunisere på alle plan, ikke bare språket ikke sant. Du må jo både være tolerant og tålmodig og eh, hvordan skal jeg uttrykke det da..., ..men det som kanskje er viktigst er at vi har respekt for hverandre og har tillit til våre kollegaer”.

Produksjonssjef opplever det går fint å være leder på en flerkulturell arbeidsplass. Han forteller at de er avhengige av utenlandsk arbeidskraft og at det er meget dyktige fagfolk de ansetter og at de har et sterkt ønske om at det skal fungere best mulig for alle parter. Som leder mener han at en om leder på en flerkulturell arbeidsplass er nødt til å tilpasse ledelse til kultur, at en må være fleksibel, være menneskekjenner og godta forskjeller.

“Du må være åpen og bevisst på at dette er folk som ikke er helt lik deg selv. Det er du nødt til, for hvis du ikke godtar forskjellene da kan du ikke lede. Så du må ha respekt for den enkelte og den kulturen den representerer. Har du ikke det kan du ikke være leder for et flerkulturelt team. Da får du heller ikke respekt tilbake”.

Han mener også at det er viktig å være tydelig på hvilke forventninger du som arbeidsgiver har til den enkelte og på hvordan det norske systemet fungerer. I maritim virksomhet 2 kommer det frem at de har vært tydelige på regler og verdier og at de viser nulltoleranse dersom noen ikke følger regelverket. Et eksempel på dette er at det kan være en oppsigelsesgrunn dersom en ansatt ikke kan godta en kvinnelig leder. Produksjonssjefen påpeker at dette er regler som gjelder alle de ansatte og at alle skal behandles med respekt.

“Om du er fra Sri Lanka, Polen eller Norge så skal alle behandles med respekt og vi skal ha det godt sammen på arbeidsplassen. Samme regler”.

5. HOVEDFUNN OG DRØFTING AV RESULTAT

I forrige kapittel presenterte jeg datamaterialet som var samlet inn under forskningen. Jeg startet med å presentere virksomhetene og informantene som var rekruttert til å delta i intervjuene. Selv om disse var fra samme konsern valgte jeg å presentere virksomhetene hver for seg. I dette kapitlet vil jeg ta for meg hovedfunnene i det empiriske materialet, og drøfte dette i lys av oppgavens teoretiske perspektiv. Også her har jeg valgt å ordne det empiriske materialet under de tre sentrale delemnene i det overordnede forskningsspørsmålet og drøfte disse etter hvert.

5.1 Integreringstiltak

Gruppen arbeidsinnvandrere har kommet til Norge for å jobbe og de som har en ettertraktet kompetanse, kommer ofte raskt ut i arbeid etter at de kommer hit. Det er ofte på arbeidsplassen at de får sine første erfaringer med norsk kultur, språk lover og regler. I denne prosessen er arbeidsinnvandrere på mange måter prisgitt sin arbeidsgiver når det kommer til integrering og slik Sandal m.fl (2013), beskriver det, handler dette om hvilken akkulturasjonsstrategi arbeidsplassen eller ledelsen velger i møte med andre kulturer. Dersom det oppstår ulikheter mellom arbeidsinnvandrere som minoritet og arbeidsplassen som majoritet, kan dette skape tilpasningsproblemer og dermed gå ut over virksomhetens produktivitet. Det er derfor nærliggende å tro at det er i arbeidsgivers interesse at arbeidsinnvandrere blir integrert i virksomheten så fort som mulig. Spørsmålet er da om dette er praksis i virksomhetene i denne undersøkelsen? I den første delen av undersøkelsen hadde jeg som mål å finne ut hvilken praksis flerkulturelle arbeidsplasser hadde i forhold til tilrettelegging for integrering. Resultatene i undersøkelsen viser at virksomhetene har tiltak som kan knyttes til integrering. Kort oppsummert ble følgende tiltak registrert;

- Norskopplæring
- Velkomsthefte
- Tilrettelagt informasjon om HMS på flere språk
- Velferdstilbud/fritidstilbud

- Sammensetting av arbeidsteam med fokus på å praktisere norsk/integrering
- Tilgjengelig leder og HR-avdeling som hjelper til med praktiske spørsmål

Ut ifra de resultatene ser det ut til at disse tiltakene på mange måter samsvarer med tiltak som Lillebø (2001) mener er nødvendig for å lykkes for å kunne skape en flerkulturell arbeidsplass. Et av disse tiltakene handler om å legge forholdene til rette. Da spesielt i forhold til klarhet om arbeidsforhold og tilrettelegging for integrering blant annet gjennom informasjon, kunnskap om kultur, forventninger i forhold til norsk arbeidsliv, norskkunnskaper og regelmessig kontakt med norske kolleger. For videre drøfting av mine funn har jeg valgt å dele tiltakene inn i tre hovedkategorier; tiltak knyttet til informasjon, tiltak knyttet til norskopplæring og tiltak knyttet til kontakt med norske kollegaer.

5.1.1 Tiltak knyttet til informasjon

Tilgang på informasjon er slik Roddvik (2001) påpeker, nødvendig for å utføre arbeidsoppgaver, samtidig som det handler om å vise respekt for arbeidstakere. Dersom arbeidsinnvandrere som minoritet skal kunne velge akkulturasjonsstrategi, altså hvordan de ønsker å involvere seg i relasjoner i samfunnet eller på arbeidsplassen, slik Sandal (2009) beskriver dette, er det også behov for å få nødvendig informasjon. Tiltakene som kan knyttes til informasjon i denne undersøkelsen kan slik jeg ser det, deles inn i formell og uformell informasjon. Den formelle informasjonen kommer til uttrykk gjennom HMS og sikkerhetsinformasjon, som er tilpasset på flere språk, samt informasjon som er knyttet til det å være ansatt i bedriften og arbeidsforhold som gjelder i Norge generelt. Et eksempel på et slikt tiltak er gjennomføring av innføringskurs for nyansatte, med fokus på virksomhetens verdier. Slik jeg har oppfattet det, handler denne informasjonen i hovedsak om det å ta i mot nyansatte og er kanskje ikke nødvendigvis ment som et integreringstiltak i seg selv, samtidig kan det at denne informasjonen er oversatt på flere språk likevel karakteriseres som et integreringstiltak. Ut ifra det informantene forteller, finnes det ikke noen formell informasjonsstrategi som tar opp spørsmål knyttet til kultur, forventninger eller samfunnskunnskap knyttet til det å bo og leve i Norge. På den annen side kommer det frem eksempel på at det er fokus på at arbeidsplassen skal være forutsigbar og tydelig på forventninger om det å være ansatt i virksomheten, noe som igjen kan bidra til å formidle kunnskap om viktige verdier og kulturelle forhold som gjelder i norsk arbeidsliv. Respekt for kvinnelige ledere er et av temaene som en av

informantene fremlegger som svært aktuelt i forhold til dette. Den uformelle informasjonen handler i større grad om informasjon som kommer frem gjennom relasjoner som oppstår på sosiale arenaer på arbeidsplassen. Informantene forteller for eksempel at selv om det ikke er noen formelle strategier eller tiltak knyttet til opplæring i forhold til samfunnskunnskap, er de opptatt av at de som ledere har en “åpen dør” og et det er “stor takhøyde”, slik at kommunikasjon kan gå begge veier. Det kommer også frem at ledere bevisst plasserer nye arbeidstakere sammen med arbeidstakere fra samme land i team, slik at kunnskap kan overføres raskere, uten at språket setter begrensninger for dette. En kan tolke dette som en slags fadderordning, men uten at dette fremkommer som et definert tiltak i noen av virksomhetene. I utgangspunktet er fadderordning, slik jeg ser det, et godt tiltak for nyansatte blant annet fordi de da kan få informasjon om arbeidskultur gjennom en som kjenner systemet, uten at språket setter begrensninger. Samtidig vil dette, dersom det blir en permanent ordning, kunne hindre arbeidsinnvandrere å lære seg språk og bidra til at det oppstår segregerte grupper på arbeidsplassen. En annen uformell informasjonskilde er at arbeidsinnvandrere ofte hjelper hverandre. De som har vært i Norge en stund, er en ressurs når det kommer til viktig informasjon for nye arbeidsinnvandrere.

5.1.2 Tiltak knyttet til norskopplæring

Med utgangspunkt i det som fremkommer i teoridelen i denne oppgaven kan en sette språk i sammenheng med kommunikasjon. Kommunikasjon handler blant annet om samhandling og det å utrykke seg gjennom språk og i og med at arbeidsspråket på de fleste arbeidsplasser i Norge er norsk, er det nødvendig at arbeidstakere lærer seg språket. Ut i fra et integreringsperspektiv vil det å lære seg norsk være av betydning for den enkeltes integreringsprosess både i forhold til arbeidsliv og i forhold til tilknytning og deltakelse på arenaer utenfor arbeidsplassen, slik Tronstad (2015), beskriver dette i sin rapport om Haram kommune. Å lære seg norsk var en av faktorene som informantene oppga som sentral i forhold til integrering, og det ble tilrettelagt for dette gjennom blant annet obligatoriske språkkurs for alle ansatte med innvandrerbakgrunn. Det kom blant annet frem av undersøkelsen at deltakelse på norskkurs var et krav i arbeidsavtalen hos den enkelte, og at det var arbeidsgiver som betalte kostnadene knyttet til dette. En av informantene påpekte også at det var krav om gode ferdigheter i norsk dersom man skulle bli aktuell for ledende stillinger i virksomheten. Det at

arbeidsgiver krever at de ansatte skal lære norsk og at de bevisst setter sammen “blanda” arbeidslag, viser blant annet at ledelsen er tydelig i sitt budskap om sine forventninger til den enkelte arbeidstaker, at de legger forholdene til rette gjennom og følge opp med riktig handling er i tråd med Lillebø (2001) sine grunnleggende forutsetninger for å lykkes på en flerkulturell arbeidsplass, noe jeg har vist til tidligere i oppgaven.

5.1.3 Tiltak knyttet til kontakt med norske kolleger.

Et viktig styringsverktøy for ledere er trivsel og effektivitet på arbeidsplassen. Trivsel og effektivitet henger ofte sammen med en positiv organisasjonskultur. Dette samsvarer også med noe av det som informantene i undersøkelsen påpeker, nemlig at integrering henger sammen med den enkelte ansattes trivsel, og at trivsel påvirker arbeidsmiljøet og den ressursen som den ansatte representerer på arbeidsplassen. Som Bang (2013) påpeker, utvikles en positiv organisasjonskultur når medlemmene samhandler med hverandre. Dersom virksomheten velger en akkulturasjonsstrategi der innvandrere ikke får reelle muligheter for samhandling og sosial omgang med sine norske kolleger, kan dette føre til at individet beholder sin opprinnelseskultur, og ikke sosialiseres inn i den norske kulturen i tråd med det Sandal (2009) kaller for separasjon. Det å tilrettelegge for at arbeidsinnvandrere får regelmessig kontakt med norske kollegaer på ulike arenaer kan ha flere positive effekter. I teoridelen viser jeg blant annet til Lillebø (2001), som hevder at kontakt med norske kolleger kan bidra til integrering, at det vil kunne påvirke holdninger både hos minoritet og majoritet, og at det gir et godt utgangspunkt for å kunne styrke norskferdighetene. Som tidligere nevnt er et av tiltakene som kommer frem av undersøkelsen knyttet til bevisst sammensetting av “blanda” arbeidslag. Her forteller informantene at de setter sammen team der det er noen som snakker det samme språket, samtidig som det er nordmenn der som snakker norsk. På denne måten vil dette kunne virke som en støtte for arbeidsinnvandrere, særlig i en startfase, samtidig som det gir muligheten for samhandling med norske kollegaer. Et annet tiltak er muligheten for deltakelse på velferdstilbud som er ment å være sosialt og helsefremmende. Eksempler på dette er bedriftsfotball, innebandy, fjellturer med mer. Ut ifra det informantene forteller, kommer det frem at det er varierende oppmøte blant arbeidsinnvandrere på slike aktiviteter. Dette blir i utgangspunktet ikke sett på som en stor utfordring, men syntes likevel at det er viktig å påpeke at slike aktiviteter kan være gode arenaer for

integrering, og at ansvaret for integreringsprosessen i hovedsak er den enkeltes arbeidsinnvandrers ansvar, slik det kommer fram i innledningen i denne oppgaven.

5.2 utfordringer

Norsk kultur skiller seg ut fra mange andre kulturer når det kommer til ledelse og arbeidsliv, og som om jeg påpeker i innledningen i denne oppgaven antar jeg at norsk lederstil i ulik grad utfordres i møte med andre kulturer. Når det oppstår utfordringer på den flerkulturelle arbeidsplassen er det viktig å forstå hvordan og hvorfor kulturelle verdier påvirker oss. Grunnen til dette er at det vil gi oss nyttig kunnskap om hvordan vi kan legge til rette for blant annet integrering, og for hvordan vi skal lede flerkulturelle arbeidsteam. Dersom en klarer å utnytte de menneskelige ressursene i et flerkulturelt arbeidsmiljø, kan dette som tidligere nevnt i innledningen, gi fortrinn for innovasjon, vekst og utvikling. Dersom en ikke klarer dette, kan de kulturelle forskjeller føre til høyere grad av menneskelige konflikter, turbulens og turnover. Informantene i denne undersøkelsen forteller om flere utfordringer knyttet til det å lede flerkulturelle arbeidsteam. Kort oppsummert ble følgende utfordringer registrert ut i fra det empiriske materialet:

- Utfordringer knyttet til kultur
- Utfordringer knyttet til respekt for kvinnelige ledere
- Utfordring knyttet til ledelse
- Utfordringer knyttet til arbeidskultur
- Utfordringer knyttet til språk
- Utfordringer knyttet til informasjon
- Utfordringer knyttet til kommunikasjon
- Utfordringer knyttet til motivasjon for integrering

Jeg valgt å dele utfordringene inn i tre hovedkategorier; utfordringer knyttet til kultur og ledelse, utfordringer knyttet til språk og kommunikasjon, utfordringer knyttet til valg av akkulturasjonsstrategi. Med utgangspunkt i disse kategoriene, vil jeg drøfte noen mulige årsaker til hvorfor disse utfordringer oppstår.

5.2.1 utfordringer knyttet til kultur og ledelse

Informantene i undersøkelsen opplever at det er utfordringer knyttet til arbeidskultur og ledelse. Et av eksemplene som blir trukket frem er at utenlandske arbeidstakere tar

mindre initiativ, og at de ikke er like selvstendige som norske arbeidstakere. Det kommer også frem at de har behov for tettere oppfølging, spesielt den første tiden. Og selv om det til en viss grad er forventet at man har behov for tettere oppfølging den første tiden i en ny jobb, uavhengig av hvilket land en kommer fra, mener informantene at utenlandske arbeidstakere ofte skiller seg ut på dette området i forhold til nordmenn. Som jeg viser til i teoridelen, er det ulike forventninger knyttet til arbeidskultur der grad av maktavstand mellom leder og ansatt er sentralt. Hvordan de ulike landene og kulturene ser på utøvelse av lederskap og hvilke forventninger de har til lederen, vil påvirke lederen og de ansatte. Norge er, som vi ser ut i fra Hofstede sine kulturelle dimensjoner, et land som scorer lavt på maktdistanse der organisasjonene ofte har en lavere hierarkisk struktur. Den norske lederstilen der ledere jobber aktivt for å fremme liten avstand mellom leder og ansatt og aktivt involverer de ansatte, betyr i praksis at lederen tar med de ansatte i beslutninger og gir disse høy grad av påvirkning i forhold til egne arbeidsoppgaver. Den norske lederen forventer, slik det fremkommer i teorien, at arbeidstakere er autonome og selvstendige i sitt arbeid. Slik jeg ser det vil derfor den norske ledestilen kunne komme i konflikt i møte med en annen kultur, blant annet fordi de ansatte har andre forventninger og forestillinger. Arbeidstakere som kommer fra land med høy maktdistanse har kanskje med seg erfaringer fra en mer autoritær kultur, der lederen ofte forteller hva som skal gjøres og der det i mindre grad er lagt opp til å lede seg selv i forhold til gjennomføring av arbeidsoppgaver. Dette kan være en av årsakene til at det oppstår utfordringer når ledere fra en kultur med lav maktdistanse skal lede ansatte som har forventninger om at lederen skal være tettere på. Arbeidstakere fra land med høy maktdistanse som for eksempel Romania og Russland, og som ikke er kjent med den norske arbeidskulturen, vil derfor kunne fremstå som tiltaksløse og lite selvstendige ovenfor en leder fra en arbeidskultur med lavere maktdistanse. På den annen side blir vil kanskje norske ledere fremstår som lite autoritære, og den uformelle og demokratiske lederstilen vil kunne føre til at lederen mister noe av sin legitimitet ovenfor arbeidstakere som forventer å bli fortalt hva de skal gjøre til enhver tid. Norsk arbeidskultur og ledelsesstil preges som tidligere nevnt av verdier som samarbeid, partnerskap og tillit. Disse verdiene samsvarer med det som informantene oppgir som viktige egenskaper for å lede flerkulturelle arbeidsteam. Samtidig kom det frem at informantene tilpasset lederstilen noe etter kultur, og at de ble mer autoritære og tydelige, spesielt den første tiden i møte med arbeidsinnvandrere.

Et annet eksempel som informantene trekker frem som en utfordring som er knyttet til ledelseskultur, er respekt for kvinnelige ledere. I det norske arbeidslivet finner vi ledere i alle aldre uavhengig av kjønn eller legning, mens dette kanskje ikke er så vanlig i andre kulturer. I følge Hofstedes kan en forklare dette ut fra kulturdimensjonen, som omhandler femininitet og maskulinitet, der det i maskuline kulturer er større forskjeller på rollene mellom menn og kvinner enn det er i land med feminin kultur. Norge er et land med feminin kultur der menn og kvinner er likestilte både i arbeidslivet og på “hjemmebane”, mens det i andre land er vanlig at mannen jobber og at kvinnene har ansvar for de “mykere” verdiene i hjemmet. Menn fra maskuline kulturer kan være uvant med å ha kvinnelige sjefer og noen vil kanskje være uvillige til å underordne seg en kvinnelig sjef. Det å ta “ordre” fra en kvinne vil derfor kunne by på utfordringer, og kvinnelige ledere vil kunne oppleve å ikke bli respektert. En av informantene forklarer at de i virksomheten er tydelige på at kvinnelige ledere skal respekteres på lik linje med en mannlig leder, og at dersom det oppstår noe form for diskriminering, vil dette få konsekvenser. Selv om en mann vil bøye seg i forhold til denne regelen, vil dette likevel kunne påvirke kommunikasjonen mellom menn fra en mannsdominert kultur og kvinnelige overordnede og kanskje føre til at denne ikke blir så effektiv som den burde være.

5.2.2 Utfordringer knyttet til språk og kommunikasjon

Misforståelser i forhold til språk, informasjon og kommunikasjon, er også utfordringer som informantene forteller om. En av informantene fortalte blant annet at det var utfordrende å tilpasse informasjonen og at han alltid følte at han var på etterskudd med informasjon og at denne aldri ble “god nok”. Hofstedes dimensjon om høy og lav usikkerhetsunngåelse kan forklare behovet for informasjon som oppstår på flerkulturelle arbeidsplasser. Norge er et land som har lav usikkerhetsunngåelse. Ved høy usikkerhetsunngåelse slik Bøhn og Dypedahl (2013) beskriver dette, vil det være et større behov for forutsigbarhet, formelle og uformelle regler og informasjon. Dersom arbeidsinnvandrere ikke får den informasjonen de har behov for, vil dette kunne skape usikkerhet og resignasjon. Dette kan bety at den informasjonen som blir gitt ikke er tilpasset ut i fra målgruppens kultur og at den dermed ikke fungerer som den skal. Det som kanskje var det virkelige problemet eller utfordringen, kan ha noe med hvordan denne informasjonen ble presentert eller om den ble oppfattet slik den skulle. I slike

tilfelle er det nærliggende å tenke at det kan være hensiktsmessig at arbeidsinnvandrere selv er med på å utforme informasjonen ikke bare ut i fra språk, men også ut i fra hvordan man skal tilpasse informasjonen ut i fra kultur. utfordringer knyttet til informasjon og kommunikasjon kan også handle om hvilke forventninger som stilles til den enkelte arbeidstaker. Norske ledere jobber, som tidligere nevnt, aktivt for å fremme liten avstand mellom leder og ansatt og forventer at dette skal føre til god kommunikasjon som går begge veier. På denne måten vil dette kunne føre til en fri strøm av informasjon både nedenfra og opp, og omvendt. I land med høy maktavstand er ikke dette så vanlig, noe som kan føre til at informasjonsflyten ikke går slik som forventet. Dersom dette er et stort problem vil det, slik jeg ser det, kunne påvirke effektiviteten i forhold til den måten arbeidet er organisert på

Informantene opplevde det som utfordrende at arbeidsinnvandrere ofte ikke våget å si i fra om ting eller spørre om ting, eller at de ofte ga uttrykk for at de forsto, selv om det viste seg at dette ikke var tilfelle. Det kan være flere årsaker til dette. For det første kan dette handle om at de ikke forstår eller klarer å gjøre seg forstått på grunn av manglende norskferdigheter. For det andre kan dette henge sammen med maktavstand og autoritet, og at arbeidsinnvandrerne rett og slett ikke tør å spørre eller ikke tør å gi beskjed om at de ikke forstår, i redsel for å miste jobben. Det at informantene forteller at de i flere tilfeller hjelper arbeidsinnvandrere med praktiske ting og at de er opptatt av å ha “stor takhøyde” og “åpen dør” for å kunne bistå sine medarbeidere i ulike spørsmål, bekrefter på mange måter den norske lederstilen som Sund og Lines (2014) beskriver. Gjennom en slik praksis forteller informantene indirekte at det jobber aktivt for å fremme liten avstand mellom leder og ansatt, samtidig er det ikke sikkert at dette alltid fungerer etter intensjonen. Det å kunne snakke med sin nærmeste leder, diskutere og ta opp ulike problemstillinger er “typisk norsk”, og det vil kanskje sitte langt inne hos en arbeidsinnvandrer fra f.eks. Polen å kontakte nærmeste leder for å diskutere eller stille spørsmål. Dette kan også være forklaringene på at de uformelle informasjonsarenaene mellom “nye og “gamle” arbeideinnvandrere har oppstått. For det tredje, kan årsaken til at arbeidsinnvandrere ikke tør å si i fra eller later som om de forstår, henger sammen med at norske ledere har en utstrakt aksept for å gjøre feil og at de til en viss grad også forventer dette av arbeidsinnvandrere, uavhengig av kultur. Det å prøve og feile blir i Norge sett på som en del av læringsprosessen og dersom man lærer av sine feil og justerer “kursen” får ikke dette noen andre konsekvenser enn læring. I kulturer med

høyere maktavstand og mer autoritær lederstil, der de ansatte i større grad blir fortalt hva og hvordan de skal gjennomføre sine oppgaver, er det nærliggende å tro at det ikke er så stor aksept for det å gjøre feil.

5.2.3 utfordringer knyttet til valg av akkulturasjonsstrategi

I forrige avsnitt viste jeg til eksempel der informantene opplevde det som vanskelig å tilpasse informasjon. Ut i fra dette kan en stille seg spørsmålet om hva slags informasjon en skal gi i en startfase, hvor lenge varer en startfase og når kan en forvente at en arbeidsinnvandrer skal kunne benytte seg av tilgjengelig informasjon på egenhånd? En av informantene forteller i intervjuet at de ønsker å legge til rette for at arbeidsinnvandrere, som ofte er menn, skal ta med seg familien og bosette seg i Norge. På denne måten vil de få en mer stabil arbeidsressurs, samtidig som dette bidrar til den enkeltes trivsel. Med utgangspunkt i dette er det grunn til å tro at disse vil ha en helt annen motivasjon i forhold til integrering, enn det arbeidsinnvandrere som har intensjon om å flytte tilbake til hjemlandet etter en tid i Norge. Informantene forteller at alle som blir fast ansatt får gratis kurs og muligheten til å lære seg norsk, samtidig opplever de at det er stor variasjon i forhold til hvor flinke de blir i språk og at dette er en utfordring blant annet i forhold til arbeidsmiljøet og samholdet. En av informantene peker på at dette kan komme av at arbeidsinnvandrere ikke er motiverte nok og at de ikke får muligheten til å praktisere språket utenom kursene. Dette får meg til å stille spørsmål om i hvilken grad det er lagt til rette for at arbeidsinnvandrere skal snakke norsk på jobb, og om man er tydelige nok i sine forventninger til dette? En av informantene forteller at de kan bli flinkere til å sette sammen arbeidsteam på tvers av kulturer, noe som indikerer at der er et forbedringspotensial i forhold til dette. Samtidig får dette meg også til å stille spørsmål om hvor bevisste arbeidsinnvandrere selv er på egen integrering og valg av akkulturasjonsstrategi? Sett ut i fra et akkulturasjonsperspektiv viser Sandal (2009), til studier som viser at integrering er den mest foretrukne strategien når innvandrere kan velge fritt. Om og hvordan dette kan velges kommer igjen an på hvilke integreringspolitikk som finnes i arbeidsorganisasjonen. For de som ikke er motivert for å lære seg norsk, vil kanskje et pålagt språkkurs føles som tvang fordi en ikke forstår hvorfor dette er nødvendig. Med utgangspunkt i dette kan en stille spørsmål om de maritime virksomhetene er tydelige nok på å formidle hvilke fordeler det vil være å lære seg det norske språket eller om de er tydelige nok på forventninger til det å bo og

jobbe i Norge. Tar en utgangspunkt i Sund og Lines (2014) teori om norsk lederstil, er det slik at norske ledere legger vekt på fellesskapsfølelsen blant annet gjennom et godt arbeidsmiljø og at de på arbeidsplassen har en gruppeorientering fremfor individorientering når det kommer til måloppnåelse. Utfordringer knyttet til språk og de ansattes motivasjon for å ta del i fellesskapet, vil dermed kunne påvirke arbeidsmiljøet og også resultatene i forhold til måloppnåelse. I dag er situasjonen for mange arbeidsinnvandrere, som kanskje har tatt med seg familien sin til Norge, at de på lik linje med nordmenn mister jobben på grunn av nedgangstider. Dersom man kommer i en slik situasjon og ikke kan det norske språket, vil mulighetene for å få seg nytt arbeid kanskje minske. Jeg har tidligere vært inne på ulike akkulturasjonsstrategier, og resultatene i denne undersøkelsen viser at de maritime virksomhetene legger til rette for en akkulturasjonsstrategi som baserer seg på integrering. Samtidig kan en stille seg spørsmål om den norske majoriteten er god nok til å inkludere arbeidsinnvandrere i pauser og ellers i løpet av arbeidshverdagen, og om arbeidsinnvandrere selv er aktive i nok egen integreringsprosess på arbeidsplassen eller på fritiden?

Til slutt i denne delen av oppgaven har jeg satt utfordringer, mulige årsaker for hvorfor disse oppstår og hvordan ledere håndterer disse inn i en tabell. Dette for å få oversikt over noen av de mest sentrale momentene som var relevante i forhold til dette forskningsspørsmålet.

Utfordringer	Mulige årsaker	Håndtering/lederatferd
Flere arbeidsinnvandrere har behov for tettere oppfølging enn nordmenn og jobber mindre selvstendig,	Konflikt mellom kulturer med høy og lav maktavstand Uklare forventninger knyttet til kultur og ledelse	Tilpasser lederstil og blir mer autoritær, spesielt den første tiden.
Manglende respekt for kvinnelige ledere	Konflikt mellom feminin og maskulin kultur Ulike forventninger knyttet til kjønnsroller	Slår hardt ned på diskriminering. Tydelig på verdier i det norske samfunnet.
Problemer med å tilrettelegge informasjon. Får ikke nok informasjon	Konflikt mellom høy og lav usikkerhetsungåelse Kan ikke norsk og kjenner ikke det norske systemet.	Førsøker å tilpasse informasjon. Oversetter viktig informasjon til flere språk

Arbeidsinnvandrere ikke våger å si i fra om ting eller å spørre om ting.	Manglende norskerferdigheter Konflikt mellom høy og lav maktdistanse. Uklare forventninger mellom leder og ansatt	Ledere forsøker å tilrettelegge ved å fremme liten avstand mellom leder og ansatt, blant annet ved å ha “åpen dør” og “stor takhøyde”.
Utfordringer knyttet til akkulturasjonsstrategi	Manglende motivasjon for å lære seg norsk Manglende deltakelse på sosiale arenaer der en kan praktisere norsk. Manglende tilrettelegging fra arbeidsgiver i forhold til å få muligheter for å praktisere norsk på arbeidsplassen.	Arrangerer norskkurs Krav til norskerferdigheter ved ansettelse som leder “blanda arbeidslag” Tilbud om deltakelse på velferdstilbud sammen med norske kollegaer.

Tabell 1. Oversikt resultater forskningsspørsmål 2.

5.3 Flerkulturell kompetanse

Informantene i undersøkelsen opplever det som positivt å være leder på den flerkulturelle arbeidsplassen, samtidig som de gir uttrykk for at dette også kan være utfordrende. Selv om virksomhetene hadde tiltak knyttet til integrering for arbeidsinnvandrere, fantes det ikke noen formell strategi i forhold til opplæring knyttet til flerkulturell kompetanse, verken for ledere eller øvrige ansatte. En av informantene ga uttrykk for at det kunne være nyttig med mer opplæring i forhold til flerkulturell ledelse, men ga samtidig uttrykk for at de etter hvert var blitt så vant med å ta i mot arbeidsinnvandrere, at de som ledere har blitt flinkere til å tilpasse seg andre kulturer. De var opptatt av at integrering er noe som tar tid og at dette krever en viss type kompetanse hos ledere. Kort oppsummert ble følgende egenskaper knyttet til flerkulturell kompetanse;

- Vise tillit
- Toleranse
- Tålmodighet
- Respekt for andre kulturer

- Kunnskap om andre kulturer
- Tilpasse lederstil
- Tilpasse kommunikasjon
- Tydelig på verdier
- Tydelig på forventninger

I teoridelen viser jeg til Bøhn og Dypedahl (2013), som mener at flerkulturell kompetanse nettopp utvikles gjennom erfaringer og at dette er en kombinasjon av kunnskap, ferdigheter og holdninger. Videre i oppgaven vil jeg drøfte resultat fra undersøkelsen med dette som utgangspunkt.

5.3.1. Kunnskap

Det å fokusere på eller ignorere kulturelle ulikheter slik Aase og Glasø (2009) påpeker, er avgjørende for om en bedrift lykkes eller ikke, og for å kunne håndtere den kompleksiteten som finnes på flerkulturelle arbeidsplasser, er det behov for kunnskap. Da jeg rekrutterte informanter til denne undersøkelsen, var et av kravene at disse skulle komme fra flerkulturelle arbeidsplasser som hadde erfaring fra det å ta i mot arbeidsinnvandrere. Selv om informantene i undersøkelsen har erfaring med å lede flerkulturelle arbeidsteam og det derfor er nærliggende å tro at de dermed har mye kunnskap om kulturelle ulikheter, måler ikke denne undersøkelsen dette konkret. Likevel kommer det frem at det å ha kunnskap om andre kulturer, er et av kravene til kompetanse som informantene selv oppgir at en leder bør ha for å lede flerkulturelle arbeidsteam. Kunnskap om ulike kulturer er av stor betydning når ledere skal tilrettelegge for arbeid. Dette krever slik Bøhn og Dypedahl (2013) beskriver det, en type kunnskap som omhandler både en kulturspesifikk innsikt i vår egen kultur og innsikt i andres kultur. Selv om resultatene i undersøkelsen ikke direkte måler kunnskap, kommer det frem at informantene har generell kunnskap om hvordan en skal kommunisere og lede mennesker fra ulike kulturer. Dette viser seg blant annet gjennom ulike integreringstiltak som er iverksatt, at virksomhetene tilpasser kommunikasjonen ved å oversette viktig informasjon til andre språk, at de er tydelige på verdier i forhold til det å lære seg det norske språket og at de tilpasser lederstil etter kultur. Resultatene i denne undersøkelsen viser samtidig eksempler på at ikke alle tiltakene fungerer etter intensjonen og at dette kanskje kan ha med manglende kunnskap å gjøre. Dette gjelder for eksempel kunnskap om hvilken kultur arbeidsinnvandrere har i forhold til fritidsaktiviteter. Ut i fra det informantene forteller, viser det seg for eksempel at arbeidsinnvandrere generelt sett benytter velferdstilbud i mindre grad enn nordmenn. En

av informantene påpeker at årsakene til dette kan være at aktivitetene er “typisk” norske og dermed ikke godt nok tilrettelagt slik at interesseområdet treffer på tvers av kultur.

5.3.2 Ferdigheter

Flerkulturelle ferdigheter omfatter det å gjenkjenne og analysere interkulturelle hendelser. Dette handler blant annet om å beherske det å kommunisere mellom ulike kulturer og det å kunne tilpasse denne ut ifra ulike situasjoner slik som Bøhn og Dypedahl (2013) beskriver dette. Resultat fra undersøkelsen viser at informantene opplever at de gjennom flere års erfaring med å ta i mot arbeidsinnvandrere, har blitt flinkere til å tilpasse seg andre kulturer blant annet gjennom å tilpasse ledelsesstil. Det å tilpasse ledelsesstil krever, slik jeg ser det, å kunne mestre balansen mellom de ulike kulturene. En leder som for eksempel skifter ledelsesstil fra lav til høy maktavstand, må både ha kunnskap om de ulike kulturene og de ferdighetene som skal til. Undersøkelsen viser at ledere i de maritime virksomhetene vektlegger egenskaper som evnen til å lytte og det å ha tillit til sine medarbeidere. De klarer å utnytte de ressursene som folk har, uavhengig av nasjonaliteter, ved å tilpasse kommunikasjon og arbeidsoppgaver ut i fra individuelle behov. En av informantene trekker blant annet frem at dette av og til handler om å behandle folk ulikt for å oppnå likhet, og at arbeidsinnvandrere gis ansvar og tillit etter hvert som de er klare for dette.

5.3.3 Holdninger

Holdninger omfatter, som tidligere nevnt i teoridelen, flere viktige holdninger eller egenskaper som for eksempel; respekt, empati, interesse for kulturelle forskjeller, fleksibilitet, toleranse, åpenhet og sosiale ferdigheter. Dette samsvarer i stor grad med det som informantene i undersøkelsen vektlegger som den viktigste kompetansen en leder på en flerkulturell arbeidsplass må ha. I intervjuene blir det ikke stilt direkte spørsmål om holdninger til arbeidsinnvandrere, men ut ifra det inntrykket jeg har fått gjennom analysen er at informantene generelt sett har positive holdninger til det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass, og det kommer tydelig frem at de anser arbeidsinnvandrere som meget dyktige fagfolk som representerer store ressurser for arbeidsgiver. Det at de maritime virksomhetene tilrettelegger for integrering gjennom ulike tiltak og at informantene forteller de har et sterkt ønske om at det skal fungere best mulig for alle parter når det kommer til integrering og samhandling på arbeidsplassen, støtter også opp under holdninger knyttet til blant annet respekt og toleranse.

Informantene forteller at de tilpasser ledelse ut ifra kultur, og det kommer frem at det å være fleksibel, det å være menneskekjenner og det å godta forskjeller, ansees som viktige egenskaper når man skal lede flerkulturelle team. Disse egenskapene samsvarer også med de karaktertrekk som Aasø og Glasø (2009), mener henger sammen med flerkulturell kompetanse.

6. KONKLUSJON OG AVSLUTNING

I dette siste kapittelet vil jeg gjøre rede for hvorvidt problemstillingen er besvart og komme med noen forslag til videre forskning. Deretter vil jeg gjennom noen avsluttende betraktninger også si noe om hva denne studien kan bidra med i et faglig perspektiv.

6.1 Konklusjon.

For å kunne svare på mitt overordnede forskningsspørsmål, som handler om hvordan ledere forsøker å legge til rette for integrering på flerkulturelle arbeidsplasser, vil jeg starte med å besvare delspørsmålene som kan knyttes til problemstillingen. Svarene på spørsmålene baserer seg på resultater innhentet gjennom kvalitative intervjuer med ledere på flerkulturelle arbeidsplasser innen maritim næring.

6.1.1 Delspørsmål 1.

Hvilke integreringstiltak finnes i arbeidsorganisasjonen?

I dette første forskningsspørsmålet stiller jeg informantene spørsmål om hvilke strategier og tiltak som kan knyttes til integrering. Konklusjonen her er at de maritime virksomhetene ser ut til å ha valgt en akkulturasjonsstrategi som har til hensikt å være integrerende. Hvorvidt de lykkes i sin helhet i dette arbeidet kommer ikke frem av undersøkelsen og er heller ikke tema for oppgaven. Samtidig vil jeg påpeke at jeg ut ifra resultatene tolker det dithen at informantene selv opplever at de på mange måter lykkes i integreringsarbeidet. Årsaken til dette henger sammen med at de gjennom å ha tatt i mot arbeidsinnvandrere gjennom flere år, har opparbeidet seg erfaring og at de nå kjenner kulturen, folket og væremåten til arbeidsinnvandrere. Dette gjør det lettere når de skal tilrettelegge for integrering. De maritime virksomhetene legger til rette for integrering som samsvarer med det som blir anbefalt i teoridelen i denne oppgaven. Dette gjelder både generell tilrettelegging og direkte tiltak som er nødvendig for å

lykkes på flerkulturelle arbeidsplasser. Tiltak som ble registrert i de maritime virksomhetene i undersøkelsen, er knyttet til norskopplæring, tilrettelagt informasjon som er oversatt til flere språk, velferdstilbud med muligheter til å bli kjent med norske kollegaer, bevisst sammensetting av arbeidsteam med fokus på integrering og sist, men ikke minst, tilgjengelige ledere som kan bistå i praktiske spørsmål. Spørsmålet som det kunne ha vært interessant å se nærmere på i en annen sammenheng, er hvordan arbeidsinnvandrere selv opplever disse tiltakene og om disse gir en reell mulighet til å velge en akkulturasjonsstrategi basert på integrering? Da det finnes lite forskning på integrering, kunne det ha vært interessant å få gjennomført en større undersøkelse. En som kunne si noe om hvilke tiltak og hvor utbredt integreringstiltak er på flerkulturelle arbeidsplasser i Norge.

6.1.2 Delspørsmål 2.

Hvilke utfordringer møter ledere i integreringsarbeidet og hvorfor er det slik?

I undersøkelsen søkte jeg svar på spørsmålet om hvilke utfordringer informantene hadde i forbindelse med det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass og hvordan de håndterte disse utfordringene. Resultatene fra undersøkelsen og det teoretiske fundamentet i oppgaven var utgangspunktet for å finne svar på hva årsakene til utfordringene kunne være. Konklusjonen i dette delspørsmålet er at informantene i denne undersøkelsen opplevde flere utfordringer i integreringsarbeidet. Disse utfordringene, slik de er presentert i oppgaven, handler i hovedsak om utfordringer knyttet til kultur og ledelse, utfordringer knyttet til språk og kommunikasjon og utfordringer knyttet til valg av akkulturasjonsstrategi. Utfordringer knyttet til kultur og utøvelse av ledelse, kan forklares med at det er ulike forventninger til arbeidskultur og ledelse og at det oppstår en "konflikt" mellom kultur som har lav maktdistanse, som vi finner i Norge, i møte med kultur med høy maktdistanse. Utfordringer knyttet til respekt for kvinnelige ledere, kan forklares ut ifra feminin og maskulin kultur der, det oppstår "konflikt" mellom feminin kultur maskulin kultur. Språk og kommunikasjon er også knyttet til utfordringer. På mange måter er det selvforklarende at det er utfordrende å være leder når de ansatte ikke snakker norsk, samtidig henger årsakene til utfordringer også sammen med kulturforskjeller. At de ansatte ikke "tør" å stille spørsmål, handler om maktforskjell mellom leder og ansatt. Her kan en anta at de mangler en avklaring og bevisstgjøring i forhold til forventninger mellom leder og ansatt knyttet til kultur. Det at ledere føler at de aldri strekker til i forhold til tilstrekkelig og riktig informasjon,

handler både om behovet for detaljert informasjon, som ansatte fra land med høy usikkerhetsunnngåelse har, og forventninger som arbeidsgiver stiller til de ansatte når det handler om det å skaffe seg informasjon på egenhånd, altså hvilken akkulturasjonsstrategi som arbeidsinnvandrere selv velger. utfordringer knyttet til akkulturasjonsstrategi er også årsaken til at det oppstår utfordringer Dette henger i stor grad sammen med arbeidsplassens tilrettelegging for integrasjon, men også hvor aktive den enkelte arbeidstaker er i forhold til egen integreringsprosess. Funnene i undersøkelsen min samsvarer i stor grad med eksempler på utfordringer som fremkommer av litteraturen. I så måte fremstår ikke resultatene i min undersøkelse som unike eller “banebrytende”. De bekrefter heller gyldigheten i den utvalgte litteraturen og at disse kan være gjeldende på tvers av organisasjoner og i ulike bransjer.

6.1.3 Delspørsmål 3.

Hvilke krav stilles det til ledere på ulike nivå når det kommer til flerkulturell kompetanse?

I denne delen av undersøkelsen søkte jeg svar på hvilke krav som stilles til ledere på ulike nivå i forhold til flerkulturell kompetanse, og om det å være leder på en flerkulturell arbeidsplass krevde en spesiell type kompetanse. Resultatene i undersøkelsen ble her analysert og drøftet opp mot teori som i hovedsak tok for seg teori som fokuserer på at flerkulturell kompetanse utvikles gjennom erfaring og i kombinasjon med kunnskap, ferdigheter og holdninger. Konklusjonen i dette siste delspørsmålet er at det ikke stilles noen formelle krav til flerkulturell kompetanse når det kommer til det å være leder på den flerkulturelle arbeidsplassen og at det ikke finnes noen strategi for opplæring på dette området. Det kom likevel frem av undersøkelsen at informantene har erfaringer i det å lede flerkulturelle arbeidsteam og at de her har utviklet kunnskap, ferdigheter og holdninger som samsvarer med det som kommer frem at teorien som er presentert i oppgaven. Tiltak knyttet til integrering som for eksempel tilrettelegging for norskopplæring, tilrettelegging for informasjon og tilrettelegging for kontakt med norske kolleger, er i tråd med det som blir anbefalt i litteraturen. Informantene i virksomhetene tilpasser både kommunikasjon og lederstil ut ifra kultur og har kunnskap og holdninger som samsvarer med det som ansees som viktig for å lykkes som leder på flerkulturelle arbeidsplasser. Det finnes likevel utfordringer som kan knyttes til det å være leder på flerkulturelle arbeidsplasser innen maritim næring, og

disse er, som tidligere nevnt, i stor grad knyttet til kultur. Med utgangspunkt i dette kan en stille spørsmål om det kanskje kunne være hensiktsmessig å lage en mer bevisst strategi knyttet til opplæring i hele virksomheten blant annet når det kommer til kultur og kulturforskjeller?

6.2 Avsluttende betraktninger

Arbeidsplassen en viktig arena for integrering, noe som også ble bekreftet på NHO konferansen i januar i år. Det finnes imidlertid få forskningsresultater og litteratur som kan knyttes til integrering på arbeidsplassen, og det er generelt sett mangel på kunnskap som er knyttet til hva som skjer med innvandrere etter at de har komme i arbeid. Min studie retter søkelyset på integrering på arbeidsplassen og forteller noe om hvordan dette arbeidet fungerer i praksis. Jeg har belyst hvordan ledere i to maritime virksomheter forsøker å tilrettelegge for integrering. Jeg har fokusert på integreringstiltak, utfordringer og årsaker til hvorfor disse oppstår og hvilke krav som stilles til ledere når det kommer til flerkulturell kompetanse. Innledningsvis i denne oppgaven antar jeg at den norske ledelseskulturen vil møte utfordringer i møte med andre kulturer og at den norske lederstilen vil bli satt under press. Funnene i denne oppgaven viser at det finnes flere utfordringer som kan knyttes til kultur og ledelse på den flerkulturelle arbeidsplassen, og at den norske ledelsesstilen blir satt under press blant annet ved at ledere tilpasser lederstil og blir mer autoritære i møte med arbeidsinnvandrere fra kulturer med høyere maktdistanse. Ut i fra tabell 1. ”Oversikt over resultater i forskningsspørsmål 2”, kan vi blant annet se flere eksempler på utfordringer knyttet til maktdistanse. Som forslag til videre forskning, ville det derfor ha vært interessant å se nærmere på hvordan høy og lav maktdistanse påvirker den norske lederstilen på flerkulturelle arbeidsplasser.

Tema i denne oppgaven var aktuell da jeg startet med innhenting av data for litt under ett år siden, og ut i fra det som rører seg i samfunnet i dag, er det nærliggende å tro at tematikken vil bli mer aktuell i tiden fremover. Med utgangspunkt i dette, kan denne studien føye seg inn i en kort rekke med studier knyttet til integrering på arbeidsplassen og kanskje kan denne bidra til å sette søkelys på et smalt, men et likevel så viktig tema.

LITTERATURLISTE

Aase, O. og Glasø, L. (2009). *Noen lederutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner*. Hentet fra <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/78> (Nedlastet 17.06.15).

Andersen, S.S. (2013). *Casestudier*. Bergen: Fagbokforlaget

Bang, H. (2013). *Organisasjonskultur: en begrepsavklaring*. Tidsskrift for norsk psykologforening. Hentet fra http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=318400&a=2 (Nedlastet 14.10.15)

Bøhn, H. og Dypedahl, M. (2013). *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget

Døving, C.A. (2009). *Integrering. Teori og empiri*. Oslo: Pax Forlag A/S

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2010). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget

Giskeødegård, M.F. (2015). *Muligheter og utfordringer ved en flerkulturell arbeidsstokk ved Ulstein verft*. Møreforskning. Hentet fra <http://www.hivolda.no/neted/services/file/?hash=b310fefb2d6d2d310524a52330076c7d> (Nedlastet 29.11.15)

Introduksjonsloven (2011). *Lov om introduksjonsordning og norskopplæring for nyankomne innvandrere*. Oslo: Barne- likestillings- og inkluderingsdepartementet

Kaspersen, L. (2008). *Supersjefen og sjefen fra helvete*. Hentet fra <http://www.dn.no/karriere/2008/09/25/supersjefen-og-sjefen-fra-helvete> (Nedlastet 05.05.15)

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Lillebø, R. (2001). *Den flerkulturelle arbeidsplass. En veiviser til flerkulturelt samspill*. Otta: Fortuna Forlag.

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

NOU.(2011). *Bedre integrering. Mål, strategi, tiltak*. Oslo: Departementenes servicesenter Informasjonsforvaltning

NTB. (2015). *Norge fjerde beste på integrering*. Hentet fra <http://www.nettavisen.no/ipad/3422797353.html> (Lastet ned 09.09.15)

Parr, O.S. (2016). *Nav-direktøren: Norge ikke gode nok på integrering*. Hentet fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Politikk/2016/01/Nav-direktøren-Norge-ikke-gode-nok-paa-integrering> (Lastet ned 08.01.16)

Roddevik, V. (2010). *Flerkulturelle arbeidsplasser. En veiviser*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Sandal, G.M. Bye, H.H. Fyhn, T og Markova, V. (2013). *“Mangfoldsledelse” og innvandreres tilknytning til arbeidsplassen*. Universitetet i Bergen. Hentet fra [http://www.mangfoldsportalen.no/Documents/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse,%20Uib%202013%20\(1\).pdf](http://www.mangfoldsportalen.no/Documents/Sluttrapport%20Mangfoldsledelse,%20Uib%202013%20(1).pdf) (Nedlastet 10.09.15)

Sund, B og Lines, R. (2014). *Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse. Nordiske organisasjonsstudier*. Bergen: Fagbokforlaget. Hentet fra www.google.no (Nedlastet 18.01.16)

Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tronstad, K.R. (2015). *Innvandring og integrering i Haram*. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning

Vedlegg nr 1. Informasjonsskriv

INFORMASJONSSKRIV

Dette brevet er en forespørsel om du er villig til å delta som informant knyttet til min masteroppgave. Tema for oppgaven er; leders perspektiv på integrering av arbeidsinnvandrere i arbeidsorganisasjonen.

Oppgaven jeg skriver har som mål å finne ut hvordan integrering i en “flerkulturell arbeidsplass” fungerer i praksis, og spørsmålene i intervjuet vil fokusere på hvilke integreringstiltak som finnes i organisasjonen, hvilke utfordringer som finnes og hvordan en håndterer disse. Jeg stiller også spørsmål om hvordan det er å være leder på en flerkulturell arbeidsplass og hvilke krav til kompetanse dette medfører.

For å finne ut av dette ønsker jeg å intervjuer HR- ledere/personalleder som jobber på ulike nivå i organisasjonen, og avdelingsledere/arbeidsledere som jobber tett på personalet i den daglige arbeidssituasjonen.

Intervjuet inngår som en del av datainnsamlingen til masteroppgaven. Hvert intervju tar ca en time, du trenger ikke å forberede deg. Vi blir enige om tid og sted for gjennomføring. HR-leder/personalleder og avdelingsleder vil bli intervjuet hver for seg.

Jeg ønsker å benytte lydopptak ved intervjuet for å få med meg mest mulig informasjon fra samtalen.

Det er helt frivillig å delta og du kan når som helst trekke deg underveis uten å måtte oppgi grunn for dette. Alle opplysninger vil behandles konfidensielt og alle anonymiseres. Når oppgaven er ferdig vil alle opplysninger i prosjektet anonymiseres, og lydopptak vil bli slettet.

Det er sendt inn søknad om godkjenning av prosjektet til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

Jeg vil sette stor pris på om du vil delta.

Med vennlig hilsen

Therese Breen Brudevoll

Vedlegg 2. Intervjuguide

Intervjuguide

Bakgrunnsspørsmål:

1. Hva er din stilling i arbeidsorganisasjonen?
2. Kan du fortelle litt om dine hovedarbeidsoppgaver?
3. Hvordan er din avdeling organisert (antall ansatte, fagområder, alder, nasjonalitet)?
4. Kan du fortelle litt om hva du/dere legger i begrepet en “flerkulturell arbeidsplass”?
5. Kan du fortelle litt om hva du/dere legger i begrepet integrering?

Hvilke integreringstiltak har bedriften?

6. Har arbeidsorganisasjonen noen konkrete strategier eller tiltak for integrering?
 - Hvis ja, hvilke?
7. Hvordan tar organisasjonen /avdelingen i mot fagfolk med innvandrers bakgrunn?
8. Bruker du tid til å forklare innvandrere om arbeid/samfunnet?
 - Hvis nei, har da disse andre personer de kan spørre om like ting?
9. Har organisasjonen tilpasset informasjon/kommunikasjon til fagfolk med innvandrersbakgrunn?
 - Hvis ja, hva slags type informasjon/kommunikasjon er tilpasset?
10. Har organisasjonen sosiale aktiviteter som man kan delta på i fritiden?
 - Hvis ja, vet du om arbeidsinnvandrere deltar på dette?
11. Har arbeidsorganisasjonen noen tiltak i forhold til å hjelpe arbeidsinnvandrere til å lære norsk?
 - Hvis ja, hvordan?
12. På hvilken måte mener du at organisasjonen er tjent med at arbeidsinnvandrere med viktig fagkompetanse er integrert i arbeidsorganisasjonen og ellers i samfunnet?

Hvilke utfordringer møter man i integreringsarbeidet, og hvordan håndteres disse?

13. Kan du fortelle litt om hvordan det er å lede fagfolk med innvandrerbakgrunn, sammenliknet med nordmenn?
14. Opplever du konflikter som følge av et flerkulturelt arbeidsmiljø.
 - Hvis ja, beskriv disse og hvordan disse eventuelt løses.
15. Finnes det utfordringer knyttet til faglig samarbeid mellom arbeidsinnvandrere og nordmenn?
 - Hvis ja, hvilke, og hvordan håndteres disse?
16. Finnes det utfordringer knyttet til kommunikasjon mellom arbeidsinnvandrere og nordmenn?
 - Hvis ja, hvilke og hvordan håndteres disse?
17. Hva oppleves som den største utfordringen med flerkulturelle team/flerkulturell arbeidsstokk?

Hvilke krav stilles til ledere på ulike nivå?

18. Hvordan opplever du det å lede en virksomhet/avdeling som består av ansatte med flerkulturell bakgrunn?
19. Opplever du at det å lede en flerkulturell avdeling en viss type kompetanse?
 - Hvis ja, hva slags kompetanse?
20. Har organisasjonen noen formelle krav til flerkulturell kompetanse blant ledere på ulike nivå i organisasjonen?
21. Finnes det noe forum der flerkulturell ledelse er tema?
 - Hvis ja, hvilke?
22. Har dere en strategi for videreutdanning/kvalifisering av arbeidsleder/nærmeste leder i forhold til flerkulturell kompetanse?
23. Hva mener du er den viktigste kompetansen en leder må ha for å være leder på en flerkulturell arbeidsplass?
24. Har du noe å tilføye. Noe viktig som ikke har kommet frem i intervjuet?

