

# MASTEROPPGAVE

---

Emnekode: MKL 310      Navn: Kjartan Gjelvold

Ledelse og integrering i dagligvarebransjen

---

Dato: 18.05.21

Totalt antall sider: 89

## Forord

Dette er masteroppgaven jeg ønsket å skrive da jeg startet på dette utdanningsløpet i kunnskapsledelse. Jobben min som lærer på Levanger voksenopplæring og en generell interesse for fagfeltet var det som drev meg til å skrive om integrering og ledelse. Jeg hadde dessuten en avtale med min arbeidsgiver om at masteroppgaven skulle være relevant for arbeidsplassen min. Skriveprosessen har vært givende, men også kronglete og utfordrende. En langvarig sykemelding og koronapandemien som førte til en nedstenging av samfunnet den 12. mars 2020 var begge faktorer som har vanskeliggjort skrive- og forskningsprosessen.

Det er ikke uten en viss stolthet at jeg nå omsider har fått ferdigstilt min masteroppgave. Det jeg sitter igjen med av læring og erfaringer fra dette arbeidet er noe som jeg ikke ville ha vært foruten. Det å kunne fordype seg, ikke bare i et fagfelt jeg er interessert i, men også det å lære om selve forskningsprosessen, har vært både interessant og nyttig.

Jeg ønsker å rette en takk til min veileder Knut Ingar Westeren som ga gode råd i oppstartsfasen av skrivningen. Videre vil jeg takke familien min som har vært tålmodig og støttende under hele studiet. Takk også til ansatte ved Nord universitet som har gitt god hjelp gjennom hele studieforløpet, både på fag- og på administrasjonssiden. Til slutt vil jeg rette en stor takk til de tre butikklederne som tok seg tid til å la seg intervju i en svært krevende tid for dagligvarebransjen.

## Innhold

Forord .....	0
1. Sammendrag .....	3
2. Innledning.....	5
2.1. Noen begrepsavklaringer .....	5
3. Formål og problemstilling .....	8
4 Vitenskapsteoretisk ståsted .....	9
4.1 Ontologi og epistemologi .....	9
4.2 Fenomenologi .....	9
4.3 Hermeneutisk-fenomenologisk metodologi .....	11
4.4 Hermeneutisk-fenomenologisk analyse.....	14
5. Etiske betraktninger.....	16
6. Metode.....	17
6.1 Datainnsamling .....	17
6.2 Intervju.....	18
6.3 Spørreskjema .....	19
7. Beskrivelse av forskningsområdet .....	20
8. Teoretisk fundament.....	22
8.1. Ledernivået .....	22
8.1.1 Ledelse og det flerkulturelle .....	26
8.2. Organisasjonsnivået.....	38
8.3 Samfunnsnivået .....	40
8.3.1 Arbeidslivet og mangfold .....	40
9. Analyse.....	44
9.1 Analyse av ledernivået.....	44
9.1.1 Lederen og ansettelse.....	44
9.1.2 Lederegenskaper .....	47
9.1.3 Lederen og det flerkulturelle.....	49
9.1.4 Oppsummering og tolkning av ledelsesaspektet.....	53
9.2 Analyse av organisasjonsnivået.....	55
9.2.1 Organisasjonen.....	55
9.2.2. Mangfold.....	59
9.2.3 Oppsummering og tolkning av organisasjonsnivået .....	61
9.3 Analyse av samfunnsnivået .....	63
9.3.1. Det offentlige og ansettelse .....	63

9.3.2. Oppfølging på jobben.....	65
9.3.3 Oppsummering og tolkning av samfunnsnivået .....	67
10. Konklusjoner .....	68
10.1. Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til lederen? .....	68
10.2. Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til organisasjonen? .....	69
10.3. Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til samfunnet? .....	69
11. Forskningens bidrag .....	71
11.1. Alternative forklaringer .....	71
11.2 Refleksjoner over resultatene .....	72
11.3 De videre implikasjonene .....	73
Litteraturliste: .....	74
Bilder og figurer: .....	77
Vedlegg 1 .....	78
Vedlegg 2 .....	80
Vedlegg 3 .....	82
Vedlegg 4 .....	85

## 1. Sammendrag

I denne masteravhandlingen ser jeg på hvordan dagligvarebransjen lykkes med å integrere ansatte med en flerkulturell bakgrunn i butikkene. Jeg har intervjuet tre ledere ved REMA 1000 og KIWI om dette temaet, og deres tanker og refleksjoner om dette står sentralt i denne oppgaven. De tre forskerspørsmålene jeg har utformet handler om tre forskjellige nivå jeg ønsker å belyse for å svare på problemstillingen. Disse er ledernivået, organisasjonsnivået og samfunnsnivået. På alle nivå ønsker jeg dessuten å finne ut om det er noen faktorer som spesifikt kan kobles til det flerkulturelle aspektet. Disse nivåene er også styrende for hvordan jeg har strukturert masteroppgaven.

Dette er en kvalitativ studie, og jeg posisjonerer meg innenfor hermeneutisk-fenomenologisk metodologi, noe som betyr at jeg forholder meg til ledernes fortolkede virkelighetsforståelse. Videre har jeg en forståelse av at vil min evne til å leve meg inn i intervjuobjektens situasjon og livsverden alltid vil spille en rolle for resultatene av forskningen. Jeg må med andre ord alltid være bevisst min egen bakgrunn og virkelighetsoppfatning. Hvordan man forstår en tekst må videre ses i sammenheng med hvem som uttrykker teksten og i hvilken kontekst den er skapt i. Selv om vi ikke kan snakke om noen objektiv virkelighet, så leter jeg i denne oppgaven etter tre ledes «sannhet» av hvordan det er å være leder i en dagligvarebutikk. Denne sannheten er lederens opplevelser av, og hensikter med fenomen som oppstår i deres samhandling med ansatte, organisasjon og samfunnet. For å få innsikt i ledernes opplevelser har jeg benyttet meg av metoden semistrukturert intervju, som er basert på en delvis strukturert intervjuguide. Jeg har også brukt et spørreskjema for å kartlegge bakgrunnen til de ansatte.

For å bedre kunne forstå lederne og deres integreringsarbeid, ligger hovedvekten av teorien jeg har benyttet, innenfor ledelsesteori. Jeg støtter meg i tillegg på relevant forskning knyttet til ledelse og det flerkulturelle aspektet. Mest sentralt her er Schwartz' (2009) og Hofstedes (2010) forskning om henholdsvis kulturelle verdiorienteringer og kulturdimensjoner. På organisasjonsnivået har jeg benyttet meg av Mintzbergs organisasjonstyper og strukturkomponenter, mens på samfunnsnivået bruker jeg forskning og statistikk som dreier seg om arbeidsliv og minoriteter i Norge.

Jeg mener å ha gjort tre funn på ledelsesnivået, tre på organisasjonsnivået og to på samfunnsnivået i denne masteroppgaven.

På ledernivået fant jeg for det første at lederne tillegger formell kompetanse liten vekt i ansettelsesprosesser. Dette gjør at flere ansatte med en flerkulturell bakgrunn får muligheten til å komme inn på arbeidsmarkedet. For det andre fant jeg at lederne har en lederstil hvor de kan jobbe tett på sine ansatte, noe som kan være gunstig i en opplæringsituasjon for ansatte som har språklige utfordringer. Til slutt fant jeg at alle tre lederne hadde bred erfaring med å jobbe sammen med folk med en flerkulturell bakgrunn. Denne erfaringen vil kunne bygge ned barrierer i form av fordommer mot fremmede kulturer.

På organisasjonsnivået fant jeg for det første at både REMA 1000 og KIWI hadde stort fokus på å skape en felles organisasjonskultur gjennom egne utdanningsprogram og regelmessige treffpunkt. Denne felles organisasjonskulturen kan være noe som virker kjent og betryggende for personer som kommer fra kulturer hvor kollektivistiske verdier står sterkt. Dette gjelder for mange kulturer i Midtøsten og i flere afrikanske land. For det andre fant jeg at mangfold blir fremstilt på en positiv måte på butikkjedenes hjemmesider. Suksesshistorier om vellykket integrering trekkes fram av begge organisasjonene. For det tredje ser jeg at lederne opplever at organisasjonen sentralt oppmuntrer til å dyrke mangfold gjennom positiv respons på bransjesamlinger.

Når det kommer til samfunnsnivået så finner jeg for det første at praksisordninger i offentlig regi er av avgjørende betydning for mange av ansettelsene som gjøres i butikkene. Disse ordningene opplever lederne som positive, men samtidig mener de at det er rom for forbedring først og fremst med tanke på oppfølging av praksisdeltakerne. For det andre fant jeg at lederne savnet mer tilstedeværelse og oppfølging under ulike praksisopphold.

Min forskning er gjennomført i en middels stor norsk by. Noen av funnene er avhengig av ytre faktorer som hvilke kommunale tjenester som tilbys, og i hvor stor grad tar kommunen imot innvandrere, mens andre funn igjen, er av en mer generell karakter som funn knyttet til lederegenskaper, lederstil og organisasjonskultur. Jeg argumenterer uansett for at det vil være relevante elementer å hente ut fra disse tre butikkledernes tanker og opplevelser rundt integrering og arbeidsliv.

## 2. Innledning

I denne masteroppgaven ønsker jeg å se på hvordan ledere i dagligvarebutikker lykkes med å integrere arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn i organisasjonen. Dette ser jeg på gjennom et lederperspektiv, det vil si at det er i hovedsak butikklederens opplevelser og synspunkt som ligger til grunn for denne oppgaven. Jeg vil se på faktorer som gjør at lederne lykkes på tre forskjellige nivå. Det første nivået er ledernivået. Hva er det lederen gjør for å fremme god integrering på arbeidsplassen? Det andre nivået er organisasjonsnivået. Hvilke mekanismer i organisasjonen som fremmer god integrering opplever lederne i egen organisasjon? Det tredje nivået jeg vil se på er samfunnsnivået. Hvordan opplever lederne at samfunnet og samarbeidspartnerne rundt organisasjonen som for eksempel kommunen og NAV fremmer god integrering på arbeidsplassen? Gjennomgående for alle disse nivåene vil være fokuset på det flerkulturelle aspektet.

### 2.1. Noen begrepsavklaringer

Her vil jeg avklare noen sentrale begrep som brukes i denne oppgaven. Andre fagbegrep som for eksempel innvandrere, asylsøker og franchisetaker vil bli definert der de dukker opp i teksten. Mye av teorien jeg har benyttet meg av er mine egne oversettelser fra engelsk. Noen begrep har vært vanskelig å finne presise norske ord for, jeg har derfor tatt med enkelte engelske begrep i parentes etter min egen oversettelse.

#### **Integrering og inkludering**

Ordet integrering betyr etymologisk å *føre noe sammen til en helhet*. Det handler om at individet skal bli en del av et fellesskap. (Børhaug og Helleve, 2016, s. 18). Ordet integrering er ofte knyttet til å bli en del av blant annet arbeidslivet. På nettsiden til regjeringen kan vi lese at integrering blant annet handler om at «innvandrere skal få bruke ressursene sine og bidra til fellesskapet» (Regjeringen.no). Det at ordet *integrering* er så nært knyttet til deltakelse i arbeidslivet er grunnen til at jeg har valgt å bruke begrepet i denne oppgaven.

Inkludering betyr ifølge norsk ordbok å innbefatte eller omslutte. Inkludering viser «til fellesskapets ansvar for at den enkelte skal bidra til helheten». (Børhaug og Helleve, 2016, s. 18). Begrepet inkludering vil med andre ord også være dekkende for mye av denne oppgaven handler om, men siden jeg har vektlagt forholdet om å bli ansatt, altså bli en del av det norske

arbeidsmarkedet, har jeg funnet at integrering er et mer presist begrep å bruke. Når jeg likevel velger å ha med begrepet inkludering er det fordi begrepet ble anvendt av lederne under intervjuene. Det blir da først og fremst brukt om inkludering i et arbeidsfellesskap.

### **Personer med en flerkulturell bakgrunn**

I denne oppgaven har jeg valgt å bruke beskrivelsen «personer med en flerkulturell bakgrunn» om den gruppen ansatte jeg skriver om. Med det mener jeg personer som har vokst opp i et annet land, for så å ha flyttet til Norge som ungdom eller voksen. I *flerkulturell* ligger også det å være flerspråklig. De ansatte jeg sikter til i mine intervju vil dermed ha et annet morsmål enn norsk. I litteraturen som jeg har benyttet brukes andre begrep som *synlige minoriteter* og *innvandrere* om tilsvarende grupper, men disse er ikke dekkende for min oppgave. SSB definerer innvandrere «som personer som selv har innvandret til Norge, og som er født i utlandet av utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre» (Dzamarija, 2021). Denne definisjonen vil dekke de ansatte jeg skriver om i denne oppgaven, men den innbefatter også barn og for eksempel arbeidsinnvandrere fra Sverige. Når jeg bruker begrepet *flerkulturell* mener jeg å ha en bakgrunn som vesentlig er forskjellig fra majoritetskulturen i landet. Jon Rogstads begrep *synlige minoriteter* (Rogstad, 2001, s. 27) vil være mer dekkende for den gruppen jeg skriver om, men dette begrepet kan i ytterste grad også romme personer som er adopterte og har en annen hudfarge enn flertallsbefolkningen.

### **Etnisk norsk**

*Etnisk norsk* eller *etnisk nordmann* er problematiske begrep som det ikke finnes noen entydige definisjoner på (Schackt, 2021). Likevel dukker disse begrepene opp både i litteraturen jeg har benyttet meg av og i intervjuene jeg har gjennomført. I denne oppgaven mener jeg det vil være tilstrekkelig å definere *etnisk norsk* / *etnisk nordmann* som en person som har foreldre som er født i Norge.

### **Mangfold**

Mangfold er et begrep som står sentralt i denne oppgaven. Mangfold handler om forskjellighet, enten det handler om synlige karakteristika som hudfarge, kjønn, alder, klær funksjonshemming etc., eller mer skjulte karakteristika som utdanning, religion, seksuell



legning, verdier og holdninger. (Døving, Nordhaug & Nordhaug, i Rasmussen (red.), 2005, s. 29) I denne oppgaven vil jeg bruke begrepet om forskjellighet knyttet til kultur; først og fremst nasjonalitet, språk, verdier og holdninger.

### 3. Formål og problemstilling

Formålet med denne masteravhandlingen er å avdekke noen forhold i dagligvarebransjen som gjør at enkelte dagligvarebutikker ser ut til å lykkes med å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn. Jeg ønsker å se på hvordan disse forholdene kan knyttes til lederen, til organisasjonen og til samfunnet organisasjonen opererer i. Med bakgrunn i dette har jeg kommet fram til følgende problemstilling:

*«Hvordan opplever ledere i dagligvarebutikker at de lykkes med å integrere arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn i organisasjonen?»*

Videre har jeg formulert disse tre forskerspørsmålene:

*Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til lederen?*

*Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til organisasjonen?*

*Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til samfunnet butikklederne opererer i?*

I lys av disse forskningsspørsmålene, vil jeg også se nærmere på hvordan det flerkulturelle aspektet spiller inn når det kommer til å lykkes med integrering på alle de tre nivåene.

## 4 Vitenskapsteoretisk ståsted

I dette kapittelet vil jeg først komme med noen begrepsavklaringer, før jeg går inn på vitenskapsteoriene fenomenologi og hermeneutikk. Til slutt vil jeg forklare hvorfor jeg har valgt en hermeneutisk – fenomenologisk tilnærming i denne masteroppgaven.

### 4.1 Ontologi og epistemologi

Før vi går inn på de ulike tradisjonene vil vi kort forklare begrepene *ontologi* og *epistemologi* som er et begrepspar vi vil bruke for å forklare de ulike vitenskapsteoretiske retningene.

*Ontologi* betyr bokstavelig talt «læren om det værende», og handler om det som *er*, eller om *virkeligheten*, og hvorvidt den eksisterer som et selvstendig objekt med noen iboende egenskaper, eller om den er flytende og sosialt konstruert (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.14). I denne studien anser jeg virkeligheten som sosial og erfaringsbasert (Denzin & Lincoln, 2018, s. 98).

*Epistemologi*, eller erkjennelsesteori, handler om hvilke muligheter vi har for å skaffe oss viten om det feltet vi undersøker. Den problematiserer forskerens egen subjektivitet og konteksten rundt en undersøkelse, og dermed om hvor sikker en slik viten kan være (Justesen & Mik-Meyer, 2010 s.14). I denne studien anser jeg kunnskap som noe som er konstruert, det er ikke mulig å oppnå kunnskap om «virkeligheten» som sådan, den er alltid knyttet til subjektet som skaper kunnskapen (Alvesson & Sköldbberg, 2016, s. 67).

### 4.2 Fenomenologi

Mens den realistiske forskningstradisjonen antar at det finnes en objektiv verden der ute, dvs. uavhengig av forskeren eller den studerende som foretar undersøkelser av verdenen (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.18), vil man fra et fenomenologisk ståsted alltid forholde seg til fortolkede kjensgjerninger. Altså vil subjektivitet og fortolkning spille en avgjørende rolle både på det ontologiske og epistemologiske plan (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.22). Et fenomen, fra gresk; *det som umiddelbart kommer til syne*, forutsetter at det er noen -et subjekt, fenomenet kommer til syne for. Dette igjen innebærer at samme gjenstand kan framstå på mange forskjellige måter (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.23), avhengig av subjektet.

Et sentralt begrep innen fenomenologien er *livsverden*, en sosial, kulturell og historisk kontekst som danner en meningshorisont for den enkelte (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.23). Man er i en fenomenologisk forskningstradisjon opptatt av å «forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden, som den oppleves av intervjuobjektene, ut fra den antakelse, at den viktige virkelighet er den mennesker oppfatter» (Kvale 1997, s. 44 i Justesen & Mik-Meyer, 2010, s. 23).

Et annet nøkkelbegrep innen fenomenologien er *mening*. I dette ligger at forskeren prøver å forstå meningen med et fenomen, en handling eller en uttalelse (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 78). En er mer opptatt av den subjektive erfaring av et fenomen, snarere enn å se på hva fenomenet, objektivt sett, er. Videre er man interessert i hvilke motiver som ligger til grunn for aktørers handlinger, ikke årsaker og kausale sammenhenger som man gjerne er i et realistisk perspektiv.

Et fenomenologisk ståsted i denne sammenheng, vil kunne medføre metodiske konsekvenser. Realismens ideal om den *nøytrale forsker* blir erstattet med et ideal om en forsker som er i stand til å leve seg inn i andres situasjon og livsverden. Empati og evne til innlevelse blir framholdt som vesentlige egenskaper hos den dyktige forsker.

Videre vil man innen fenomenologien ofte ha fokus på unike og spesifikke opplevelser og erfaringer snarere enn generelle mønster hos befolkningen. Det er en forskyvning fra det generelle til det spesifikke og fra det abstrakte til det konkrete. Innen fenomenologien er en opptatt av å innhente *fyldige* eller *rike beskrivelser* – «Thick descriptions», altså spontane, rikholdige og spesifikke svar (Justesen & Mik-Meyer 2010, s.26).

Fenomenologien opererer med et annet sannhetskriterium enn realismen. Mens realismen opererer med et sannhetsbegrep som innebærer at viten korresponderer med en objektiv, virkelig verden - et korrespondentteoretisk sannhetsbegrep, opererer fenomenologien med et sannhetsbegrep som er koherentteoretisk (Justesen & Mik-Meyer, 2010, s.26), dvs. at *sannheten* eller *kunnskapen* kun kan sies å være kjent eller begrunnet hvis den henger sammen med annen kunnskap (Alnes, SNL 2015).

### 4.3 Hermeneutisk-fenomenologisk metodologi

På grunnlag av studiens problemstilling, har jeg valgt en hermeneutisk-fenomenologisk metodologi. Jeg støtter meg i hovedsak på filosofen Hans Georg Gadamer (1900-2002) og fenomenologen og forskeren Max van Manen (1942-).

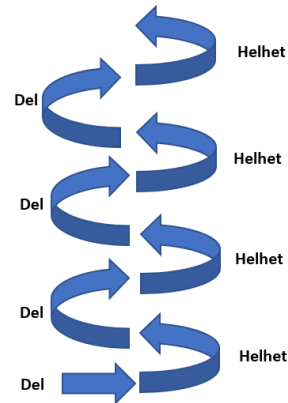
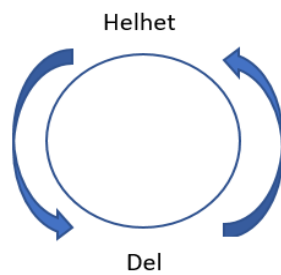
Edmund Husserl, som anses som fenomenologiens grunnlegger (Alvesson & Sköldbberg, 2008, s. 82), vektlegger at vi ikke ser og hører ting i våre omgivelser slik de er i seg selv. Vår bevissthet møter fenomenet slik det åpenbarer seg for oss i vår «levde» erfaring. Vi forholder oss til fenomen slik de framtrer for oss, og gjennom refleksjon over tingens allmenne vesen, kommer vi fram til en dypere erkjennelse (Alvesson & Sköldbberg, 2008, s. 166).

Målet med dette prosjektet er ikke å finne en *sannhet* om hvordan det er å være leder i en butikk. Det jeg vil undersøke er lederens opplevelser av, og hensikter med, fenomen som oppstår i deres samhandling med ansatte, organisasjonen og samfunnet rundt og som de fortolker.

Fenomenologi fordrer oss å være kritisk og filosofisk oppmerksom på hvordan våre liv er sosialt, kulturelt, politisk og eksistensielt formet (van Manen, 2014, s. 13). Selv om lederne i dette prosjektet er ulike med tanke på alder, politiske tilhørighet, religiøs tilhørighet, utdanning, arbeidserfaring m.m., er det også klare likhetstrekk i for eksempel deres erfaringer med dagligvarebransjen, som er av betydning for hvilken virkelighetsforståelse de er sosialisert inn i.

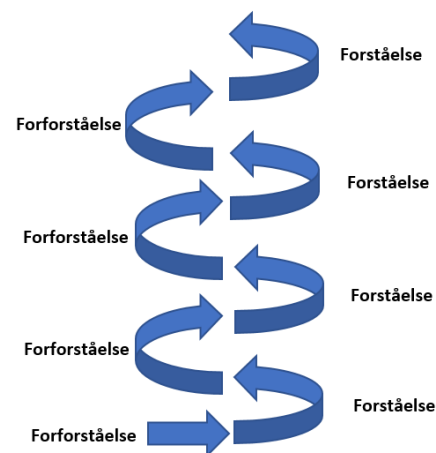
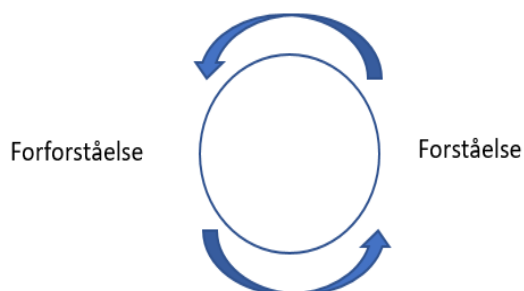
Gadamer bygger på blant andre Husserl, ved at han videreutviklet fenomenologien i en hermeneutisk retning. Gadamer er mindre essensialistisk enn Husserl, da han mener at tolkning er unngåelig, også når vi forsøker å være deskriptiv.

Innenfor hermeneutikken er et hovedpoeng at meningen hos en del bare kan forstås om den settes i sammenheng med helheten. Omvendt kan vi si at helheten består av deler, og kan bare forstås ved å forstå delene (Alvesson & Sköldbberg, 2016, s. 193). Dette er utgangspunktet for den hermeneutiske sirkel (fig. 1).



Når man tolker for eksempel en tekst, vil man hele tiden veksle mellom å tolke selve teksten (delen), og forfatteren og det historiske bakteppet som teksten springer ut fra (helheten). Denne konstante vekslingen mellom del og helhet har ført til at man snakker om en hermeneutisk spiral, snarere enn en sirkel (fig. 2). Som forsker må jeg altså forsøke å forstå det butikklederne sier - delen, men også forsøke å forstå personene jeg møter og det miljøet de opererer i, altså helheten. Dette vil igjen endre forståelsen av det lederne sier, som igjen vil påvirke min forståelse av helheten

Et annet sentralt begrepspar innen hermeneutikken er forforståelse og forståelse (fig. 3).



I forforståelse ligger det at «forskere (...) alltid er medlemmer av en spesifikk, historisk og kulturelt betinget «livsverden», og deres praksis er alltid ladet med teori og temporalitet» (Heelan 1997 i Alveson & Sköldberg, 2016, s. 199). Denne forforståelsen må man ta hensyn

til i et møte mellom forsker og forskningsobjekt. Jeg må med andre ord være bevisst min egen bakgrunn og virkelighetsoppfatning, og være klar over at dette vil påvirke hvordan jeg leser og tolker det som kommer frem i møtet mellom meg og butikklederne. Jeg er ikke nøytral når det kommer til spørsmål som handler om integrering og inkludering i samfunnet. Jobben min som lærer for elever med en flerkulturell bakgrunn, og faktorer som politisk ståsted og egen oppvekst, vil selvsagt påvirke dialogen og min tolkning av det som kommer fram.

Tolkningen eller forståelsen vil videre kunne påvirkes av forskerens evne til å «leve seg inn i den handlende (skrivende, talende) situasjon» (Alveson & Sköldberg, 2016, s. 195), dvs. forskerens empati. Tanken er at et individs psyke (...) ikke er tilgjengelig (penetrerbart) for et annet individs fornuft som forsøker å analysere utenifra, bare en innlevelsesfull intuisjon kan til fulle tilegne seg et annet menneskes mentale univers» (Alveson & Sköldberg, 2016, s. 195). I dette ligger en av hermeneutikkens hovedteser; at forskeren (tolkeren) ved å bruke fantasien og setter seg inn i en aktørs sted, kan forstå aktøren bedre enn hva han/hun selv gjør (Alveson & Sköldberg, 2016, s. 195). Jeg fant mange eksempler på hvordan jeg som intervjuer ville skape en god relasjon med intervjuobjektene for å ikke stå for mye på utsiden av lederens opplevelser. Et eksempel er at når en av lederne snakket om å bli kalt sjef, og ikke tiltalt ved navn, så sa jeg:

*Ja, jeg kjenner jo igjen det du sier også da. Så jeg har også blitt kalt lærer da, og ikke ved navn. (egne ord)*

Her forsøker jeg å sette meg inn i lederens situasjon ved å bruke mine egne opplevelser som lærer. Denne nærheten til forskningsfeltet kan bidra til å gi meg bedre innsikt og dermed stille mer relevante og presise spørsmål. Den kan også være til hjelp når det kommer til å skape en relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt.

I denne oppgaven står begrepet *opplevelse* sentralt. Gadamer sier at en opplevelse er fundamental; noe enhver utforskning av virkeligheten eller mentale prosesser må begynne med, eller ta utgangspunkt i. En opplevelse ses i dette prosjektet som noe aktivt og skapende, noe som gir hensikt, mening og intensjon. Videre ses det som noe mer helhetlig enn for eksempel et sanseintrykk. Opplevelsen dekker en subjektiv helhetssituasjon, ikke et isolert fragment, og den har også sammenheng med individets hele liv i hvilket den inngår som en organisk del (Alvesson & Sköldberg, 2008, s. 196). Med dette knytter jeg lederens opplevelse

til den enkeltes erfaringer og bakgrunn. Den enkeltes opplevelse er en del av livet til den enkelte og må forstås i lys av dette.

Meningsdanning blir ifølge van Manen (1997), til gjennom lived experience - mening på en levd måte, eller *levd erfaring* og kunnskap blir til gjennom å finne subjektets opplevelse. Levd erfaring betyr at man gjennom fenomenologi reflekterer over opplevelser og erfaringer. Forskeren beskriver og fortolker opplevd mening slik subjektet lever det i sin livsverden (van Manen, 2014, s. 23). Lederen skaper så en ny mening når han eller hun forteller om sine levde erfaringer, da mening gjennom denne aktiviteten konstrueres på nytt. Denne meningsskapende aktiviteten er like viktig som den meningsskapende aktiviteten som de forteller om. Lederen fortolker sin egen virkelighet på en meningsfull måte ved å sette ord på den. Gjennom intervju av lederne har lagt til rette for refleksjon over ulike situasjoner eller levd erfaring, som lederne har opplevd. Det er refleksjonene over opplevde fenomen jeg er opptatt av.

#### 4.4 Hermeneutisk-fenomenologisk analyse

Hermeneutisk-fenomenologisk analyse er en analysemetode innenfor kvalitativ metode som bygger på hermeneutikk og fenomenologi. Gjennom en fortolkningsprosess av ledernes subjektive erfaringer, perspektiv, forklaringer og tro, skal forskeren kartlegge og analysere disse uttrykkene i den gitte konteksten. Samtidig skal forskeren være særlig oppmerksom på kjernen i den enkelte leders opplevelser. Å beskrive fenomen eller identifisere og beskrive menneskers levde erfaringer står sentralt (Back & Berterö, 2017, s. 148-149). På grunnlag av dette fant jeg det hensiktsmessig å benytte hermeneutisk-fenomenologisk analyse for å kunne svare på problemstillingen, da målet med masteroppgaven er å undersøke ledernes subjektive opplevelser av sin arbeidshverdag og de rammene de opererer innenfor.

Hermeneutisk-fenomenologisk analyse, kalt interpretativ phenomenology analysis (IPA) av Smith Flowers & Larkin (2012), søker å fange det sentrale i informantens subjektive opplevelse (Normann, 2017, s. 614). Alvesson & Sköldbberg (2009), sier at det er *opplevelsen selv*, som er fokus i en fenomenologisk studie og de ser dette som motsats til forskerens egne antagelser og før-kunnskap. For meg betyr dette at jeg måtte være bevisst egen evne til å være åpen for lederens opplevelser rundt sin samhandling med ansatte, organisasjon og samfunn. Å være åpen for andres eller tekstens mening, betyr at jeg setter deres meninger i sammenheng med mine meninger. Mening utgjør et mangfold av muligheter, men innenfor dette



mangfoldet av mulige meninger, er likevel ikke alt mulig. Den som ikke hører etter hva den andre virkelig sier, vil heller ikke være i stand til å sette det i forhold til sine egne mangfoldige meningsforventninger (Gadamer, 2003, s. 37-38). Ved å være åpen for informantenes meninger gjennom en hermeneutisk prosess (del-helhet og forforståelse-forståelse), for så å forsøke å finne kjernen i disse meningene, hvilke fenomen de snakket om, startet jeg arbeidet med en hermeneutisk-fenomenologisk analyse.

Det er de transkriberte intervjuene som er analysert og jeg har selv transkribert alle intervjuene. Da det sosiale samspillet i intervjusituasjonene er viktig innenfor hermeneutisk-fenomenologiske intervju, har valgte jeg å skrive ned pauser, latter og intonasjon mens jeg transkriberte. En slik detaljert transkripsjon har gjort meg mer skjerpet overfor nyansene i intervjuinteraksjonene (Kvale & Brinkmann, 2012, s. 191).

En analyseprosess med flere informanter følger ifølge Smith, Flowers & Larkins (2012, s. 82-101), seks steg. Det første steget er naiv lesning av et transkribert intervju. Det andre steget innebærer en ny gjennomgang av den samme teksten der forskeren noterer alt av interesse. Prosessen kan ses som Gadammers dialogiske prosess mellom egen forforståelse og informantens verden. Det tredje steget handler om å sortere notatene og redusere disse til tema. Forskeren må her bryte opp teksten til deler, deler som igjen vil bli skrevet sammen til en helhet til slutt i analysen. Denne prosessen representerer en manifestasjon av den hermeneutiske sirkel. Det fjerde steget blir å søke etter sammenhenger mellom ulike tema. Temaene sorteres og settes sammen. Tema som ikke er relevante for problemstilling og forskerspørsmål vil i denne prosessen kunne bli tilsidesatt. Ved steg fem, starter steg 1-4 opp igjen med neste intervju. Det er her viktig å behandle intervjuet på egne premisser. Det sjette og siste steget, er å se etter mønster på tvers av intervjuene. Her kan det være nyttig å løfte temaene opp på et mer teoretisk nivå hvis man oppdager at en informants tema representerer et konsept som deles av flere informanter.

## 5. Etiske betraktninger

Oppgaven er i tråd med de retningslinjer Norsk senter for forskningsdata (NSD) beskriver. Intervju og spørreskjema måtte i prosessen endres noe for å innfri kravene til NSD. Jeg har blant annet ikke tatt med opplysninger som kan være med å identifisere ansatte som morsmål, hjemland og oppholdsstatus. Videre har jeg tatt bort sensitiv informasjon som kom fram i intervjuet som handler om ansatte eller arbeidsmiljø. Jeg har også måtte endre litt på enkelte dialektord og språklige vendinger som kan brukes til å identifisere lederne. Alle stedsnavn er dessuten endret eller utelatt for å ivareta personvernet.

Reliabilitet handler om hvorvidt «forskningen er utført på en pålitelig å tillitsvekkende måte» (Thagaard, 2018, s.187). Her la man tidligere stor vekt på repliserbarhet, altså det at forskningen kunne gjentas med samme resultat, både innen kvantitativ og kvalitativ forskning. Et paradigmeskifte innen kvalitativ forskning, hvor mer «interaksjonistiske og konstruktivistiske perspektiver har fått en mer fremtredende plass» (Thagaard, 2018, s.187), har imidlertid ført til den erkjennelsen «at den forståelsen forskeren utvikler i feltarbeidet, er basert på kontakter mellom forsker og deltakere i felten» (Holstein & Gubrium 2016, s.68 i Thagaard, 2018, s. 188). Det er derfor viktig at prosessen som leder fram til mine forskningsresultat er synlig i denne kvalitative studien. Gjennom å synliggjøre min framgangsmåte på en konkret og spesifikk måte, kan forskningsprosessen bli mest mulig transparent, og på den måten å best mulig sikre forskningens reliabilitet.

Validitet handler om gyldighet av de tolkninger jeg kommer fram til (Thagaard, 2018, s. 189) i denne masteroppgaven. Ved at jeg beskriver det metodologiske ståstedet som representerer grunnlaget for mine tolkninger, og viser hvordan analysen gir grunnlag for konklusjonene og tolkningene jeg har kommet fram til, skaper jeg transparens (Thagaard, 2018, s. 189). Det vil videre være viktig å være kritisk til egen analyseprosess og egne tolkninger for at forskningen kan sies å ha validitet.

Når det kommer til forskningens overførbarhet, så er det «tolkningen av resultatene som gir grunnlag for overførbarhet» (Thagaard, 2018, s. 193-194). Det er jeg som forsker som må argumentere for om «tolkningen basert på en enkeltstående studie kan være relevant i en større sammenheng» (Thagaard, 2018, s. 194). Dette vil jeg diskutere mer i refleksjonsdelen til slutt i oppgaven.

## 6. Metode

Her vil jeg gjøre rede for datainnsamlingen og beskrive metodene jeg har benyttet meg av i denne oppgaven som er intervju og spørreskjema.

### 6.1 Datainnsamling

Datainnsamlingen ble gjennomført i april 2020. Etter råd fra veileder kom jeg fram til at jeg bare ville intervju ledere i dagligvarebransjen, dette for å snevre inn oppgaven. Jeg tok kontakt med fire ledere, hvorav tre stilte opp for å la seg intervju. I denne delen av prosessen fikk dessuten erfare at det var en vesentlig forskjell på KIWI og REMA 1000 som organisasjon. Mens lederne for REMA 1000-butikken tok avgjørelsen på stedet, var det en mer omfattende prosess å få intervju KIWI-lederne. I KIWI gikk denne forespørselen igjennom regionsleder og markedssjef sentralt, før det eventuelt kunne gjennomføres et intervju. Så, det var regionslederen som til slutt spurte lederne om de hadde tid og anledning til å la seg intervju, og dette først etter at regionslederen hadde fått klarsignal fra markedssjefen som hadde gått igjennom prosjektbeskrivelsen, samt snakket med meg.

Det må også nevnes at intervjuene ble gjennomført i en spesiell tid for dagligvarebransjen.

Nedstenging av samfunnet og strenge smitteverntiltak i forbindelse med Covid-19, førte til at arbeidspresset var stort i bransjen, og at intervjuene ble forskjøvet en god del.

Lederne fikk prosjektbeskrivelse, intervjuguide, spørreskjema til ansatte og samtykkeskjemaer tilsendt før intervjuet. Dette tror jeg bidro til å øke tilliten mellom meg selv og lederne. Lederne hadde i varierende grad lest igjennom spørsmålene på forhånd, men jeg forsto det slik at alle tre hadde sett på det.

Det første intervjuet ble gjennomført på et nøytralt kontor, det andre ble gjennomført på en av ledernes kontor, mens det siste ble gjennomført på pauserommet i en av butikkene. Jeg tror valg av sted kan ha hatt noe å si for intervjuet. Jeg ser at det som ble gjennomført utenfor lederens arbeidsplass ble lengre enn de som fant sted på butikkene. Jeg opplevde at lederne som valgte å la seg intervju på egen arbeidsplass var noe mer utålmodig og kjente nok litt mer på arbeidsoppgavene som ventet i hverdagen. Små forstyrrelser som at noen stakk hodet inn døra og en kort beskjed på telefonen er konkrete eksempler fra mine intervju som illustrerer dette.

Alle lederne samtykket til å la meg ta lydopptak, selvsagt under forutsetning om at filene ville bli slettet sammen med de transkriberte intervjuene. Jeg opplevde ikke at lydopptakene forstyrret kommunikasjonen vesentlig, men lydopptaket gjorde vel sitt til å vippe maktbalansen i intervjusituasjonen mer i intervjuers favør.

I hvor stor grad ansatte ønsket å besvare og fylle ut spørreskjema varierte veldig. I en butikk var det alle, mens i en annen var det bare en av fem totalt. I denne oppgaven har jeg likevel valgt å bruke de skjemaene jeg fikk inn for å si noe om bakgrunnen til de som jobber i butikkene. Jeg vil ikke spesifisere hvilke butikker de forskjellige er ansatt i.

## 6.2 Intervju

Hovedvekten av min analyse tar utgangspunkt i tre intervju av ledere ved dagligvarebutikker. Intervju er den mest benyttede metoden innen kvalitativ forskning og egner seg godt til å «få innsikt i personers erfaringer, tanker og følelser» (Thagard, 2018, s.89). Samtidig må man hele tiden være klar over at det «intervjuobjektene forteller om, er forankret i hendelser i deres liv, og preges derfor av den forståelse de har av sine opplevelser». (Thagard, 2018, s.89). Vi kan si at det kvalitative intervjuet gir innblikk i personers livsverden, det vil si verden sett fra intervjuobjektets synspunkt, gjerne gjennom fortellinger og historier (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, s.145).

Vi har ulike typer forskningsintervju. En type er nærmest som en uformell samtale mellom forsker og intervjuobjekt. Denne tilnærmingen vil gi intervjuobjektet anledning til å bringe opp temaer under intervjuet, og intervjuer kan tilpasse spørsmål alt etter hva som dukker opp i løpet av samtalen (Thagard, 2018, s.90). Vi kaller denne tilnærmingen en lite strukturert tilnærming. En risiko ved en slik type intervju er at «relasjonen mellom forsker og informant blir avgjørende for den informasjonen som kommer fram» (Johannesen, Tufte og Kristoffersen, 2016, s.148).

En annen type er en strukturert tilnærming hvor man har utformet hovedspørsmålene på forhånd, og rekkefølgen er i stor grad fastlagt. Fordelen med en slik tilnærming er at svarene vi får lettere kan sammenliknes fordi alle intervjuobjektene har kommentert de samme spørsmålene (Thagard, 2018, s.90-91).

En tredje type kan kalles en *delvis strukturert tilnærming* eller et *semistrukturert intervju*. Intervjuet er basert på en delvis strukturert intervjuguide, temaene for intervjuet i hovedsak fastlagt på forhånd og intervjuer bestemmer rekkefølgen av temaene underveis. Slik kan vi både følge med på intervjuobjektets fortelling og samtidig sørge for at de temaene som er viktig, blir belyst under intervjuet (Thagard, 2018, s.89).

Det er denne tredje typen, en delvis strukturert tilnærming, jeg har benyttet av i denne oppgaven, og intervjuguiden ligger vedlagt (Vedlegg 1).

Et aspekt ved intervjuet er at det alltid vil preges av en asymmetrisk relasjon mellom intervjuer og intervjuobjekt. Det er intervjueren «som planlegger temaer for intervjuet, definerer intervjusituasjonen og driver intervjuet framover» (Thagard, 2018, s.90). Fortroligheten er dessuten ensidig, i den forstand at det er intervjuobjektet som i hovedsak er fortrolig (Thagard, 2018, s.90). Dette betyr imidlertid ikke at intervjuobjektet er uten makt i en intervjusituasjon. Intervjuobjektet «bestemmer selv hvor mye hun eller han vil formidle om de temaene som blir tatt opp i intervjusituasjonen» (Thagard, 2018, s.92). Jeg valgte å gi intervjuguiden til lederne i forkant, slik at de også kunne forberede seg litt til intervjuet, for derved å forsøke å dempe den asymmetriske maktbalansen ved intervjusituasjonen noe.

### 6.3 Spørreskjema

Det er benyttet et spørreskjema i denne oppgaven. Intensjonen med skjemaet er å kartlegge bakgrunn og arbeidserfaring til ansatte som har en flerkulturell bakgrunn, samt si noe om deres vei inn i organisasjonen. Jeg vil anslå at omtrent halvparten av de ansatte med en flerkulturell bakgrunn valgte å besvare spørreskjemaet. For å gi et bilde av hvem de ansatte er, anvendes svarene fra spørreskjemaene i neste kapittel.

## 7. Beskrivelse av forskningsområdet

Intervjuene til denne masteroppgaven er utført i en middels stor norsk kommune. Kommunen har en egen innvandringstjeneste og en voksenopplæring som jobber aktivt for å få personer med en flerkulturell bakgrunn ut i arbeidspraksis. Kommunen har også en lokal NAV-filial, samt noen delvis private aktører som jobber for å få folk ut i arbeid.

De tre intervjuobjektene er ledere i hver sin butikk i en stor dagligvarekjede. To er ledere i REMA 1000-butikker, og én er leder i en KIWI-butikk. Disse to kjedene har forskjellig forretningsmodell. Lederen i KIWI-butikken er ansatt i KIWI-konsernet, mens REMA 1000 er et franchiseforetak, det vil si at lederne driver butikken som et eget aksjeselskap.

Informasjonen om organisasjonene jeg bruker i denne oppgaven er offentlig tilgjengelig via organisasjonenes hjemmesider. Butikkfilialene har mellom 10 og 20 ansatte, og i alle tre er det ansatte med en flerkulturell bakgrunn. De tre lederne jeg har intervjuet er anonymisert og vil bli henvist til som Gøran, Kjetil og Trond som alle er i 20-30 årene.

Gøran har vært butikksjef på KIWI i omkring ti år, Kjetil har vært kjøpmann i en REMA 1000-butikk i ca. ett år, mens Trond har drevet sin REMA 1000 butikk i ca. ti år. I denne oppgaven vil jeg bruke titlene *leder* og *butikkleder* om de tre intervjuobjektene.

Av de åtte spørreskjemaene jeg fikk inn, kunne jeg lage denne tabellen om de ansatte med en flerkulturell bakgrunn:

Nr.	Kjønn	Alder	Hvordan fikk du denne jobben?	Hvor lenge har du hatt jobben?	Utdanning / skolebakgrunn fra hjemland	Utdanning i Norge	Arbeids erfaring fra hjemland	Arbeids erfaring fra Norge
1	M	20	Arbeidspraksis gjennom NAV eller kommune	4 mnd.	Ungdomsskole	VGS.	Gård	Betongarbeid, gatekjøkken og dagligvare
2	M	20	Arbeidspraksis gjennom NAV eller kommune	9 mnd.	VGS.	VGS.	Privat firma	Restaurant
3	K	34	Annet	7,5 år	VGS.	VGS.	Salg og service	Helsefagsarbeid
4	M	36	Annet (gjennom voksenopplæring) Dvs. kommune	2 år	VGS.	VGS.	Kroppsvøvingslærer, massør.	Massørterapeut Butikkmedarbeider
5	M	25	Annet (gjennom voksenopplæring) Dvs. kommune	4 mnd.	Barneskole (2 år)	Grunnskole for voksne	Lastebilsjåfør Maler	Bilmekanikk Traktorsjåfør Butikkmedarbeider
6	M	20	Annet (språkpraksis gjennom VGS.) Dvs. Fylkeskommunen	5 mnd.	x	Grunnskole for voksne	Forskjellige småjobber	Stolfabrikk Butikkmedarbeider
7	M	19	Arbeidspraksis gjennom NAV eller kommune	1 år og 3 mnd.	x	x	x	Stolfabrikk Butikkmedarbeider
8	M	26	Gjennom venner/bekjente og Språkpraksis gjennom kommunen	3 år	Høyere utdanning 1 år	VGS.	Lastebilsjåfør Rørlegger Jobbet på bakeri	Restaurant Barnehage Tolk Restaurant (laget mat) Vaskejobb på restaurant Rørlegger

Figur 3: Tabell over ansatte med en flerkulturell bakgrunn

Vi ser at det er en overvekt av menn i tjueårsalderen i utvalget. Dette kan nok til dels forklares med at det er mange som jobber ved siden av skole og utdanning, men kan også være et uttrykk for at de i større grad ønsket å delta på undersøkelsen. Videre kan vi se at de fleste har oppgitt at de har fått jobben gjennom en offentlig instans som kommune, fylkeskommune eller NAV. Vi kan også se at de fleste har tatt videregående utdanning, eller er i et videregående utdanningsløp i Norge. Av personvern hensyn har jeg ikke tatt med hjemland på dette spørreskjemaet, men jeg kan likevel si at av de som besvarte dette skjemaet kom fra enten et afrikansk eller et asiatisk land. Bakgrunnen til alle de ansatte med flerkulturell bakgrunn, også de som ikke svarte på spørreskjemaet, var mer sammensatt enn det tabellen viser. Det var også ansatte fra blant annet Sørøst-Asia og Øst-Europa som jobbet ved butikkene.

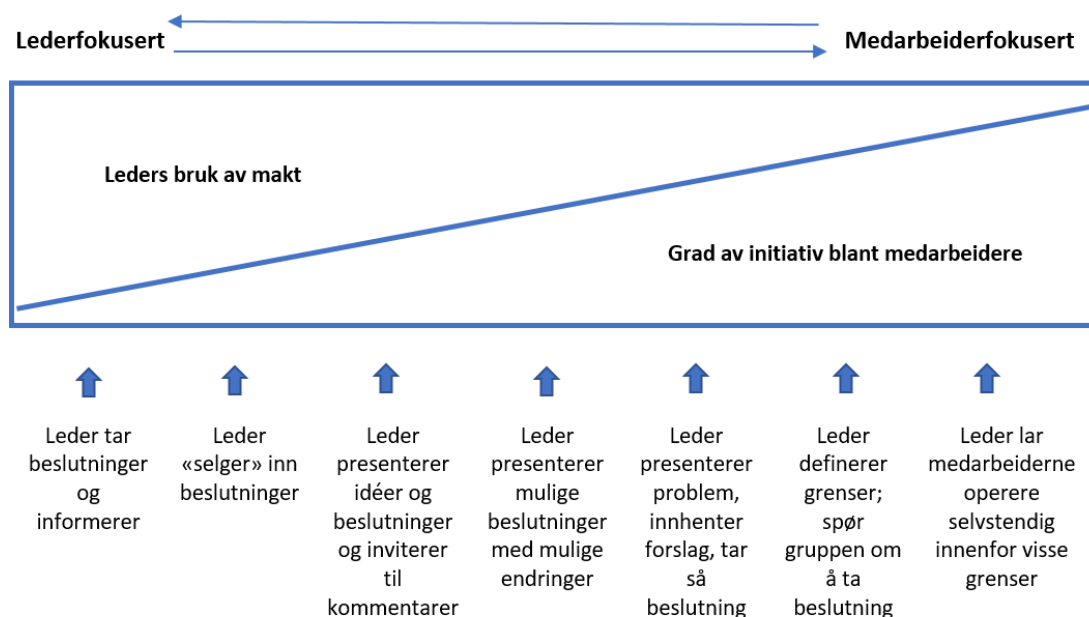
## 8. Teoretisk fundament

I denne delen vil jeg presentere teori og litteratur jeg benytter meg av i denne oppgaven. Jeg har delt opp kapitlet i tre deler, samtidig vil det det flerkulturelle aspektet være gjeldene for de tre nivåene; ledernivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivå.

### 8.1. Ledernivået

I boka *En verden i bevegelse* presenterer Tor Hernes to teorier om lederskap. Den første handler om hvordan ledere kan få gjennomført strategiske endringer og samtidig få med seg ansatte i prosessen. Robert Tannenbaum og Warren Schmidt (1973) skiller mellom autoritet eller makt som leder utviser på den ene siden, og grad av frihet og initiativ blant medarbeiderne på den andre (Hernes, 2016, s. 93). Denne dynamikken kan illustreres slik:

#### Overganger i lederatferd



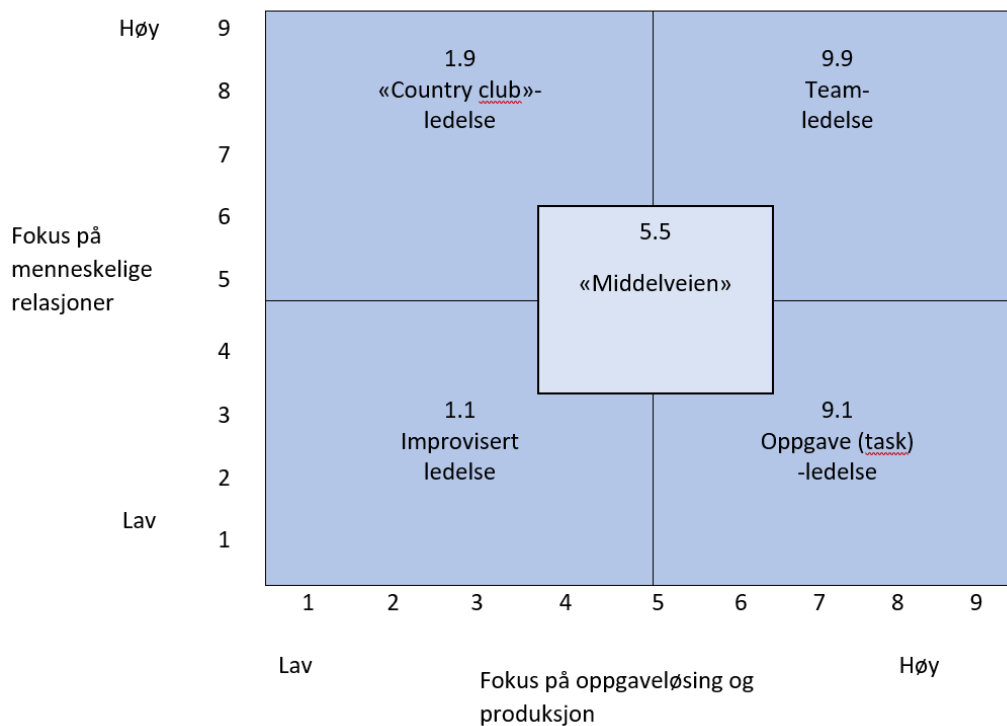
Figur 4: "Continuum of Leadership Behaviour" (Tannenbaum & Schmidt)

En annen teori Tor Hernes (2016) presenterer er lederskapsmatrisen (managerial grid) som ble utarbeidet av lederskapsteoretikerne Robert Blake og Jane Mouton på 1960-tallet. De så for seg at lederen hadde fokus på to hoveddimensjoner. Den ene er oppgaveløsning og produksjon, mens den andre er menneskelige relasjoner. Ved å rangere disse to dimensjonene fra en til 9, kan man plassere lederen i lederskapsmatrisen (fig. 3). En leder med sterkt fokus



på produksjon og lite fokus på relasjoner vil fremstå som kald og kynisk, mens en leder med sterkt fokus på relasjoner og lite på produksjon, vil framstå som myk og lite resultatorienterte (Hernes, 2016, s. 93).

Lederskapsmatrisen (Blake & Mouton)



Figur 5. Lederskapsmatrisen til Blake og Mouton

En tredje teoretiske retning handler om relasjonell ledelse. I begrepet relasjonell ledelse ligger det et premiss om at vi ser på ledelse som en sosial prosess, mer enn å bare se på egenskapene til lederen. «Relasjonell ledelsesteori fokuserer på samspill (togetherness) og ser på vekslingen mellom maktutøvelse (agency) og samarbeid, samt vekslingen mellom det individuelle og kollektive» (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). Det er flere teorier om hva som ligger i relasjonell ledelse, men alle har som utgangspunkt at ledelse ikke bare ligger hos lederen (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). I relasjonell ledelse ligger det at man ser på ledelse som en kollektiv prestasjon i et relasjonssamspill. Chrysavgi Sklaveniti (2016) skiller i sin artikkel *Relational leadership theory* mellom to perspektiv på relasjonell ledelse.

I det første perspektivet vil ledelse starte i individet, for så å utvikle seg til samarbeid. Sklaveniti kaller dette *det enhetlige perspektivet* (entitative perspective), eller et inter-

individuelt perspektiv. Det vil si at «ledelse er skapt av individ i samspill med hverandre, hvor ledelse kan skapes fra andre enn den formelle lederen» (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). Forskjellen fra tradisjonell individ-sentrisk ledelsesteori ligger i at eierskapet til ledelse kan ligge hos flere individ (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). «Det underliggende premisset for denne tankegangen er at et individ alene ikke har kapasitet til å takle hele organisasjonens virkelighet» (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). I dette perspektivet ser man på relasjonell ledelse som mangesidig påvirkning fra flere, hvor individ i samspill med hverandre, retter sine handlinger mot et felles mål for å sikre at organisasjonen presterer.

Det andre perspektivet på relasjonell ledelse, *et prosessuelt perspektiv*, degraderer individets rolle i den relasjonelle ledelsesteorien. Dette perspektivet utfordrer skillet mellom *leder* og *følger* (follower). I et prosessuelt perspektiv er ikke ledelse resultat av handlinger som kan føres tilbake til et individ eller et nettverk av individer – det er en prosess. Individet er ikke de som skaper eller utøver ledelse, men snarere relasjonelle deltakere i ledelsesprosessen. I et slikt perspektiv vil ledelse være en prosess hvor det forhandles om den sosiale ordenen (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). Når man i et prosessuelt perspektiv fokuserer «på *hvordan* ledelse kommer til syne, i stedet for å se på *hvem* som utfører ledelse, kan man studere ledelse som det fremstår i hverdagen og rette oppmerksomheten mot resultatet» (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse).

Sklaveniti (2016) trekker fram at Relasjonell ledelsesteori har gitt oss verdifull innsikt spesielt på tre områder i ledelsesteorien.

Den første innsikten handler om at ledelse er samskapt. Ledelse altså ikke statisk eller *noe* som kan gis til *noen*. Ledelse utvikler og forandrer seg jevnslidende med organisasjonsdeltakernes relasjoner. Denne innsikten forteller oss også at ingen enkeltindivid alene er ansvarlig for en organisasjons suksess eller fiasko (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse).

Den andre innsikten har å gjøre med at ledelse er et sosialt fenomen og må ses i sammenheng med den konteksten den opptrer i. Relasjonell ledelse opptrer ikke i et sosialt vakuum, det er derfor viktig å rette fokus mot individenes opplevde virkelighet (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse).

Den tredje innsikten «indikerer at relasjonell ledelse kan utvikles; det er ikke naturgitt eller en fødselsrett» (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). Dette kan ha store konsekvenser for hvordan vi ser på ledelsesutvikling og – utdanning, hvor fokuset dreier fra individuelle prestasjoner til mangfoldig (plural) deltakelse (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse).

Hva som ligger i begrepet relasjonell ledelse, er på ingen måte åpenbart. I artikkelen “Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing”, har Mary Uhl-Bien (2006) en grundig gjennomgang av tidligere forskning på begrepet. Hun skiller også mellom den mer tradisjonelle forståelsen av begrepet som hun kaller *enhetsperspektivet* (entity perspective) og det *relasjonelle perspektivet* (relational perspective), eller et *prosessuelt perspektiv* som Sklaveniti (2016) kaller det.

Hun finner at enhetsperspektivet på relasjonell ledelse tar utgangspunkt i relasjoner som kan knyttes til individets opplevelser, tanker, egenskaper og oppførsel. Dette perspektivet ser på ledelse som påvirkningsforhold hvor individer påvirker hverandre og jobber sammen mot et felles mål (Uhl-Bien, 2006, s.661, egen oversettelse). Forskningen som har dette perspektivet har først og fremst fokus på leder-arbeidstaker (manager- subordinate) -samspill under forutsetningen om at man allerede *er organisert* (Uhl-Bien, 2006, s.661, egen oversettelse).

Det relasjonelle perspektivet ser på ledelse som en prosess hvor sosial orden er konstruert og forandret. Man ser ikke på selvet og den andre som separate størrelser, men snarere som en samskapende enhet (Uhl-Bien, 2006, s.664, egen oversettelse). Vi kan si at man i dette perspektivet alltid *er i en organiseringsprosess*. Forskningen har ikke fokus på ledernes egenskaper eller handlingen, den konsentrerer seg mer om kommunikasjonsprosessene hvor den relasjonelle virkeligheten er skapt (Uhl-Bien, 2006, s.664, egen oversettelse).

Likt for begge disse forskningstradisjonene, eller perspektivene, innen relasjonell ledelse er at det underliggende temaet som handler om vektleggingen av *relasjoner*. Dette til tross for at ordet har forskjellig betydning i de to perspektivene. I enhetsperspektivet tenker man mer på samspillet mellom individer (interpersonal relationships), mens man i et relasjonelt perspektiv tenker på prosessen og forutsetningene som ligger til grunn for at man forholder seg til andre, og de sosiale systemene som skaper lederskapets mening og virkelighet (Uhl-Bien, 2006, s.664, egen oversettelse).

Et annet sammenfallende tema for begge perspektivene er at man ikke bare ser på ledelse som noe som er knyttet til ledelsen, eller lederen av en organisasjon. Man kan heller se på ledelse «wherever it occurs» (Hunt & Dodge, 2000 i Uhl-Bien, 2006, s.664,). Man bryter også ned forskjellen mellom *leder* og *følger*, og ser snarere på ledelse som en interaktiv prosess med *deltakere* (Uhl-Bien, 2006, s.664, egen oversettelse).

Et tredje tema er at man vil bedre vil forstå konteksten hvor ledelse skjer. Dettet gjøres blant annet ved å se på hvordan vi skaper oss et *relasjonelt selv* og et *kollektivt selv*. Vi ser at selvforståelse (self-concepts) er skapt i et samspill med andre og i en sosial setting (Uhl-Bien, 2006, s.664, egen oversettelse).

Det er selvsagt også mye som skiller de to perspektivene, men for min oppgave vil jeg forsøke å koble analysen opp mot noen av de tre ovenstående temaene som knytter de to perspektivene på relasjonell ledelse sammen.

### 8.1.1 Ledelse og det flerkulturelle

Jeg ønsker også å belyse noen utfordringer og muligheter som er spesielt knyttet til lederskap og det flerkulturelle. For å belyse dette aspektet har jeg brukt artikler fra Gro Mjeldheim Sandals bok, *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen – Utfordringer og virkemidler* (2009) som omhandler blant annet rekruttering i et flerkulturelt perspektiv, flerkulturelle arbeidsmiljøer, kulturelle verdier i arbeidslivet og norsk ledelse. Boka *Sand i Maskineriet* av Grete Borchmann, Tordis Borchgrevink og Jon Rogstad er også litteratur jeg har brukt her. Utover dette har jeg benyttet meg av diverse artikler knyttet til arbeidsliv og ledelse i et flerkulturelt lys. Jeg vil presentere to sentrale teoretiske rammeverk av henholdsvis Shalom H. Schwartz og Geert Hofstede. De forsøker begge å identifisere verdier, egenskaper og handlinger ved forskjellige kulturer i sin forskning.

Når det kommer til ledelse av mangfold, så handler det om mye mer enn å få minoritetsgrupper inn i arbeidslivet. Det handler om «å lede og organisere virksomheter uten noen snevert avgrenset «normalarbeidstaker». (...) Det dreier seg med andre ord om bedriftens strategier, ledelse og faktisk atferd i forhold til en mangfoldig arbeidsstyrke generelt» (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 29).

I boka *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen – Utfordringer og virkemidler* (Sandal, 2009) skriver Shalom H. Schwartz om ulike kulturelle verdier i arbeidslivet. Verdier defineres som oppfatninger av hva som er ønskelig, og de er styrende for hvordan sosiale aktører som ledere og ansatte, opptrer og vurderer mennesker og situasjoner (Sandal, 2009, s.29). Han har definert sju kulturelle verdiorienteringer i nasjonale kulturer ved å se på de *rådene verdiene* i samfunnet. Disse *kulturelle verdiorienteringene* har han satt opp som motsetninger som vist under (fig 6).

Autonomi (intellektuell og affektiv)	↔	Sammenveving
Egalitarisme	↔	Hierarki
Harmoni	↔	Kontroll

Fig 6: Motsetninger av kulturelle verdiorienteringer

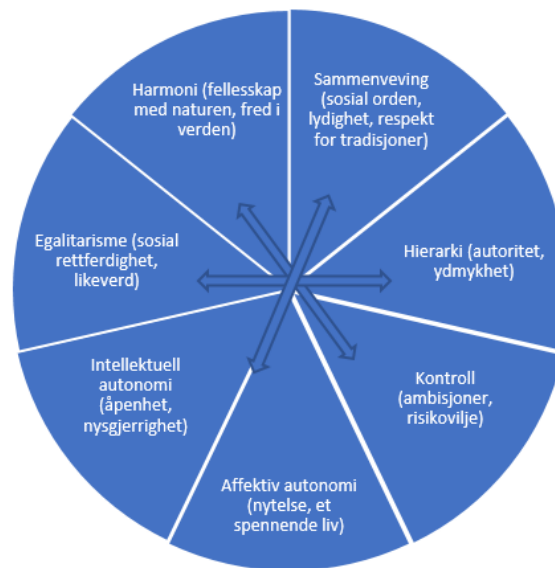
*Autonomi* og *sammenveving* handler om forholdet og grensene mellom individet og gruppen. I kulturer som vektlegger *autonomi*, blir individene betraktet som uavhengige, avgrensede enheter som blir oppmuntret til «å dyrke og gi uttrykk for egne preferanser, følelser, ideer og ferdigheter» (Sandal, 2009, s. 31). Schwartz skiller mellom *intellektuell autonomi* hvor individet oppmuntres til å følge egne ideer og intellektuelle retningslinjer, og *affektiv autonomi* hvor individet oppmuntres til å søke opplevelser som skaper positive følelser hos dem (Sandal, 2009, s. 31). Verdiene som står sterkt i kulturer som preges av *intellektuell autonomi* er; romslighet, nysgjerrighet og kreativitet, mens det i kulturer som vektlegger *affektiv autonomi* vil være verdier som nytelse og spenning som er mest fremtredende (Sandal, 2009, s. 31). I kulturer som er orientert mot sammenveving er mennesker innvevd i det kollektive. Det forventes «hovedsakelig at man finner mening i livet gjennom sosiale relasjoner, gruppetilhørighet og felles mål» (Sandal, 2009, s. 31). Verdier som står sterkt i disse «kulturene er sosial rangorden, respekt for tradisjoner, trygghet, lydighet og visdom» (Sandal, 2009, s. 31).

Den andre dimensjonen er knyttet til hvordan mennesker ivaretar samfunnsstrukturen, altså hvordan mennesker må ta del i produktivt arbeid som gagnar samfunnet «framfor å

konkurrere med hverandre på en destruktiv måte eller å nekte å bidra» (Sandal, 2009, s. 31). Kulturer som preges av *egalitarisme* vil få folk til å «se hverandre som moralsk likeverdige individer med felles interesser» (Sandal, 2009, s. 31). De toneangivende verdiene i slike kulturer vil være «likeverd, sosial rettferdighet, ansvarsfølelse, hjelpsomhet og ærlighet» (Sandal, 2009, s. 31). På den andre siden finner vi *hierarki*, hvor man «søker å fremme ansvarsfull og produktiv atferd gjennom sosiale rangordninger med tilskrevne roller» (Sandal, 2009, s. 32). I slike kulturer sosialiseres mennesker til å finne sin plass i hierarkiet, og «til å akseptere forpliktelser og regler forbundet med sine roller» (Sandal, 2009, s. 32). Man vil da være vant til å vise underdanighet med sine overordnede, og samtidig forvente underdanighet fra personer med lavere status enn dem selv. Sosial makt, ydmykhet, autoritet og rikdom er sentrale verdier i hierarkiske kulturer (Sandal, 2009, s. 32).

Den siste dimensjonen som skisseres av Schwartz «handler om å regulere menneskers forhold til ressurser» (Sandal, 2009, s. 31) – både naturgitte og menneskelige. Her finner vi motsetningene *harmoni*, som «legger vekt på at menneskene må tilpasse seg de miljømessige og sosiale forholdene» (Sandal, 2009, s. 32), og *kontroll*, hvor det oppmuntres til «å kontrollere, styre og endre naturgitte og sosiale betingelser for å fremme individuelle eller felles interesser» (Sandal, 2009, s. 32). Kulturer som har stor vekt på *harmoni* vil preges av verdier som miljøbevissthet, fred og samhörighet. I motsetning til verdiene suksess, risikovilje, selvstendighet og individuelle ambisjoner som vi finner under *kontroll* (Sandal, 2009, s. 32).

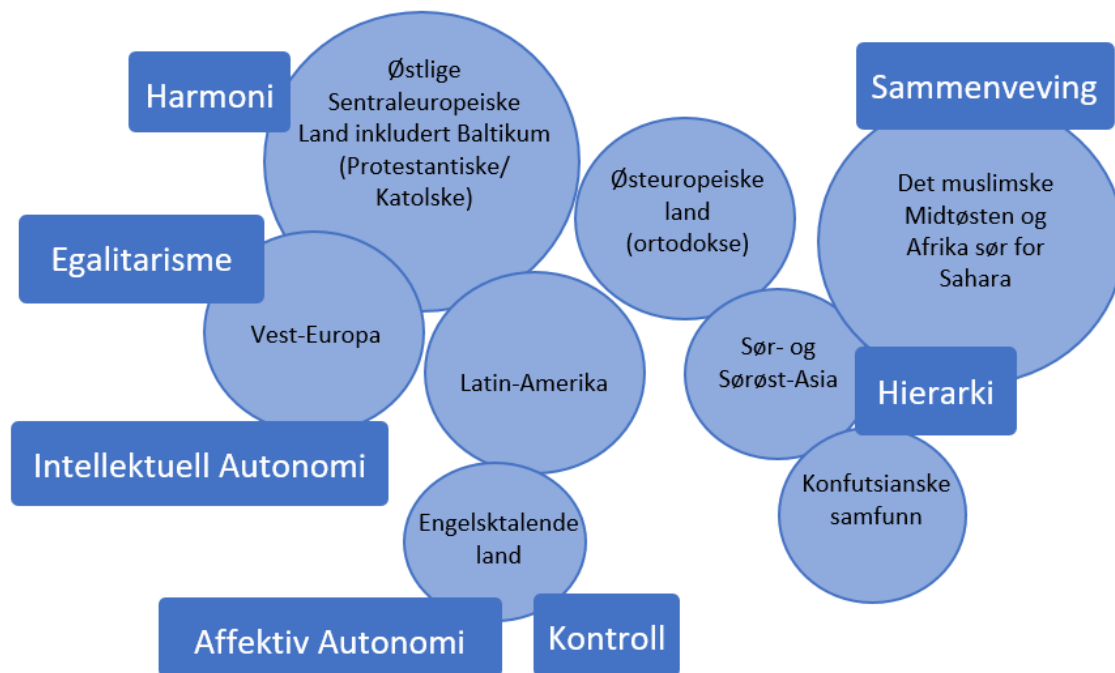
Det er viktig å påpeke at disse kulturelle verdiorienteringene selvsagt bare er hypotetiske ytterpunkter, ikke faktiske forhold. Likevel kan man finne en mer eller mindre sterk trend mot én eller flere av disse verdiorienteringene. Schwartz illustrerer de sju kulturelle verdiorienteringene i denne sirkelen. Her finner vi at motsetningene står på motsatt side, mens verdiorienteringer som ligger nært hverandre, også grenser til hverandre i sektorvis.



Figur 7: Kulturelle verdiorienteringer: teoretisk struktur

Hvis vi bruker denne modellen til å se på den norske kulturen, finner vi at den vektlegger egalitarisme og intellektuell autonomi, mens de motsatte orienteringene, hierarki og sammenveving tillegges mindre vekt (Sandal, 2009, s. 32).

For å underbygge disse kulturelle verdiorienteringene svarte personer fra 77 land på et verdiskjema hvor de tok stilling til forskjellige verdiutsagn. Til sammen fikk man da en verdi mellom 7 og -1 på alle verdiorienteringene. Slik kan man finne en kulturell avstand mellom nasjonene. Mellom Norge og Iran var for eksempel avstanden på 5,2, mens den for Norge og Sverige bare var 1,9. Ved hjelp av dette verktøyet kunne Schwartz finne trender i regioner, og dermed utarbeide et regionalt kulturkart. Her finner vi at Vest-Europa skårer høyest av samtlige regioner på *egalitarisme*, *intellektuell autonomi* og *harmoni* og lavest av alle på *hierarki* og *sammenveving* (Sandal, 2009, s. 39). Vi kan også se av dette kartet at Afrika og Midtøsten, som er mest aktuell for denne oppgaven, skårer særlig høyt på *tilhørighet* (*sammenveving*) og lavt på *affektiv* og *intellektuell autonomi* (Sandal, 2009, s. 39).



Figur 8: Regionalt kulturkart

I disse kulturelle verdiene kan det ligge en kime til konflikt i arbeidslivet, og da spesielt ved «tre ulike aspekter ved arbeidet: hvor sentral rolle arbeid spiller i livet, samfunnets normer knyttet til arbeid, og hvilke mål arbeidet har for den enkelte arbeidstaker» (Sandal, 2009, s. 40).

Når det kommer til *arbeidets sentralitet*, så ser vi at «arbeidet har en mer framtrødende betydning i samfunn som vektlegger *kontroll* og *hierarki*, enn i samfunn som er opptatt av *harmoni*» (Sandal, 2009, s. 41). Hvis vi knytter dette til kulturelle grupper, så ser vi «at arbeidets sentralitet er høyest i de konfutsianske kulturer, sørasiatiske og afrikanske regioner samt i Midtøsten, og lavest i de vesteuropeiske, øst- og sentraleuropeiske og baltiske regionene» (Sandal, 2009, s. 42)

Når det gjelder *samfunnets arbeidsnormer* så skiller vi «mellom samfunn der arbeid blir betraktet som en grunnleggende rettighet for arbeidstakerne, og samfunn som ser på arbeid som en forpliktelse som man skylder fellesskapet» (Sandal, 2009, s. 42). Statistiske analyser utført av Schwartz viser «en sammenheng mellom kulturelle verdier og hvorvidt arbeidet betraktes som en rettighet eller som en forpliktelse» (Sandal, 2009, s. 43).



Det siste aspektet handler om *motivasjon*, eller «hvilken belønning eller hvilket utbytte mennesker ønsker å oppnå gjennom arbeidet» (Sandal, 2009, s. 42). Her skiller man mellom indre motivasjon (personlig vekst, autonomi, interesser, kreativitet o.l.) og ytre motivasjon (inntekt, trygg arbeidsplass, arbeidstid o.l.). Schwartz finner en «klar sammenheng mellom kulturelle verdier og hvorvidt arbeidstakere foretrekker indre eller ytre motivasjon» (Sandal, 2009, s. 44).

Schwartz har sammenfattet disse tre aspektene ved arbeid, kulturelle verdiorienteringer og kulturelle grupper i tabellen under. Her ser man hva som kan være kilde til konflikt, hvilke kulturelle verdiorienteringer det dreier seg om, og eksempler på kulturelle grupper som kan havne i konflikt.

Konfliktens kjerne	Uforenelige kulturelle orienteringer	Eksempler på kulturelle grupper
Arbeidets sentralitet i livet	Kontroll og hierarki Vs. Harmoni	konfutsianske kulturer, sørasiatiske og afrikanske regioner, samt i Midtøsten Vs. Vest-Europa, Øst-Europa og Sentral-Europa
Samfunnets <u>arbeidsnormer</u> Rettighet versus plikt	Egalitarisme Vs. Sammenveving og hierarki	Vest- Europa Vs. Afrika og Midtøsten, konfutsianske kulturer
Arbeidsmotivasjon Indre versus ytre	Intellektuell og affektiv autonomi Vs. Sammenveving og hierarki	Vest-Europa og angelsaksiske kulturer Vs. Afrika og Midtøsten, Øst-Europa, konfutsianske kulturer

*Figur 9: Kulturelle verdiorienteringer som kilde til konflikter på den mangfoldige arbeidsplassen.*

Det er også gjort forskning på hvordan kandidater ønsker å fremstå i et arbeidsintervju. Her finner man også forskjeller mellom forskjellige regioner. I undersøkelsen Cultural Impression management Scale (CIM) har et stort antall innvandrere i Norge vurdert forskjellig atferd på jobbintervju fra «svært lite viktig eller helt uten betydning» til «av aller største viktighet». I undersøkelsen kommer det fram at det er relativt store forskjeller mellom for eksempel regionene Midtøsten og Nord-Afrika og på den andre siden; Vest-Europa, USA, Canada og Oseania. Undersøkelsen viser at det er viktigere for personer fra Midtøsten, Afrika og Øst-Asia å framstå på en oppriktig og ydmyk måte, samt det at man utelukkende skal snakke om sine sterke og positive sider, enn det er for folk fra vestlige kulturer (Sandal (red.), 2009, s.105). Det at leder og arbeidssøker har en felles kulturell referanseramme kan «være avgjørende for om kandidatens selvrepresentasjon er tjenlig til å skape et positivt inntrykk hos intervjueren (...) eller om den snarere virker mot sin hensikt» (Sandal & Bye i Sandal (red.), 2009, s. 105).

I artikkelen «Research on leadership in a Cross-cultural context: Making progress, and raising new questions» (2003), sammenfatter forfatterne Marcus W Dickson, Deanne N. Den Hartog og Jacqueline K. Mitchelson sentrale teorier knyttet til ledelse i en flerkulturell kontekst. De viser at det ved hjelp av data fra *the GLOBE Project* (The Global leadership and Organizational Behaviour Effectiveness research project) hvor det er samlet en mengde data fra over 60 land, er mulig å finne forskjeller på hva som oppfattes som god ledelse i forskjellige regioner i verden. Et eksempel på en slik forskjell er at egenskapen *cunning* (slu, lur: min oversettelse) i Columbia blir sett på som en viktig del av god ledelse, mens den samme egenskapen i Sveits blir betraktet som å være til hinder for god ledelse (Dickson, Hartog & Mitchelson, 2003, s. 735).

Videre beskrives et sentralt teoretisk rammeverk som benyttes innen flerkulturell ledelsesforskning; Geert Hofstedes kulturelle dimensjoner. Hofstedes forskning har vært kritisert fordi han opprinnelig innhentet data i ett multinasjonalt selskap; IBM (Dickson et. al., 2003, s.737), men hans teoretiske rammeverk benyttes fortsatt innen flerkulturell forskning den dag i dag. Jeg har valgt å presentere Hofstedes seks kulturelle dimensjoner, men det er de to første om maktdistanse og kollektivism som vil være mest sentral for denne oppgaven.

Hofstedes første dimensjon er *maktdistanse*. Et samfunn med en høy grad av maktdistanse vil være preget av rigide hierarkiske strukturer og en ujevn maktfordeling vil være legitimt og

forventet (Dickson et. al., 2003, s.737). Videre vil det være mer uvanlig at ansatte eier aksjer i selskapet de jobber i. Maktdistansen vil også påvirke hvordan ansatte forholder seg til lederen sin. I kulturer med en høy grad av maktdistanse vil ansatte nødvendig utfordre sine ledere, og de vil dessuten være mer redd for å uttrykke uenighet (Dickson et. al., 2003, s.737).

Maktdistanse vil dessuten påvirke synet på hvilken oppførsel en leder trenger å fremvise for å bli oppfattet som en effektiv leder (Lord & Mahler, 1991 i Dickson et. al., 2003, s.738). Mens noen lederegenskaper kan sees på som universelt gode eller dårlige (Den Hartog et al., 1999 i Dickson et. al., 2003, s.738) finnes det enkelte egenskaper som er mer kulturelt betinget. Eksempler universelle egenskaper knyttet til ledelse er at alle trekker frem lederen er *oppmuntrende, motiverende, dynamisk og forutseende* når de beskriver utmerket lederskap. På den andre siden beskriver de dårlig ledelse som *ikke-samarbeidende, grusom/ufølsom (ruthless) og diktatorisk*. Eksempler på kulturelt betingede egenskaper er *statusbevissthet, klassebevissthet, elitistisk og dominerende*. Disse egenskapene er kun satt pris på i kulturer med en høy maktdistanse (Dickson et. al., 2003, s.738).

Studier tilknyttet *the GLOBE Project* fant klynger av land bestående av germansk-, anglo- og nord-europeiske land kunne man se en tendens til et mer deltakende ledelsessyn (*participative leadership*), mens det i Midtøsten, Øst-Europa, Konfucianske og Sørasiatiske klynger hadde mindre vekt på deltakende ledelse. Dette kan man se i sammenheng med at den første klyngen av land har en lav maktdistanse, i motsetning til den andre klyngen hvor det er en høy distanse (Dickson et. al., 2003, s.738). Disse klyngene kan vi også kjenne igjen fra Schwartz' kulturelle orienteringer *hierarki* og *egalitarisme*, hvor kulturer med stor vekt på hierarki vil ha en høy grad av maktdistanse, mens det i kulturer som orienterer seg mot egalitarisme, vil være en lavere grad av maktdistanse.

*Kollektivism* og *individualisme* settes også opp mot hverandre i Hofstedes kulturelle dimensjoner. «Kulturer som karakteriseres av individualisme kan betraktes som løst sammensatte sosiale nettverk hvor folk skal ta vare på seg selv og ivareta sine egne interesser» (Dickson et. al., 2003, s.742). I kulturer som karakteriseres som kollektive vil vi derimot finne tette sosiale nettverk med sterke sammenvevde innad-grupperinger (*in-groups*) som står i motsetning til grupperinger utenfor gruppen (*out-groups*) (Dickson et. al., 2003, s.738). Denne dimensjonen er ikke ulik Schwartzs begrepspar *autonomi* og *sammenveving* hvor han skiller mellom i hvor stor grad en person er sammenvevd med

gruppen, eller et selvstendig, uavhengig individ. I GLOBE-studien ble det gjort en rekke funn som viste forskjeller knyttet til ledelse i denne dimensjonen. For eksempel ble det å være *selvstendig, unik* og *uavhengig* sett på som attributter som bidro til utmerket ledelse i noen kulturer, mens det i andre ble sett på som negative egenskaper hos en leder (Dickson et. al., 2003, s.743). Man fant også at personer fra kollektive kulturer identifiserte seg mer med lederens mål og organisasjonens felles mål (Jung, Bass & Sosik, 1995 i Dickson et. al., 2003, s.743). Vi finner at det er relativt stor forskjell på Norge og kulturer i Midtøsten og i mange afrikanske land innen denne kulturelle dimensjonen. I boken *Cultures and organizations – Software of the Mind* (2010, s. 95-96) kan vi lese at Norge tenderer sterkt mot individualisme, mens land i muslimske Midtøsten og øst- og vestafrikanske land er mer kollektivistiske.

Når det kommer til *kollektivism* og *individualisme* kan nyansere dimensjonen ved å legge til et horisontalt og vertikalt mønster. Triandis (1995) argumenterer for at det finnes en horisontal kollektivism (HK), en vertikal kollektivism (VK), en horisontal individualisme (HI) og en vertikal individualisme (VI). Generelt kan vi si at horisontale mønster antar at man er mer eller mindre lik alle andre, mens vertikale mønster består av hierarki, og en grunnleggende tanke om at man er forskjellig fra andre (Triandis & Gelfand, 1998, s. 119 i Dickson et. al., 2003, s.742 og Singelis, Triandis, Bhawuk & Gelfand, 1995, s. 244). Dette kan vi skrive inn i denne figuren:

<p><b>Horisontal individualisme (HI)</b></p> <p>Unik og selvrådende. Skiller seg ut fra gruppen Ikke spesielt opptatt av å utmerke seg eller å ha høy status.</p>	<p><b>Horisontal kollektivism (HK)</b></p> <p>Folk vektlegger samhørighet, felles mål og avhengighet av hverandre. Ser seg selv som lik de andre i gruppen.</p> <p>Underkaster seg ikke lett autoriteter</p>
<p><b>Vertikal individualisme (VI)</b></p> <p>Unik og selvrådende. Skiller seg ut fra gruppen Folk er interessert i å utmerke seg, gjøre det bedre enn andre og få status. Konkurrerer med andre.</p>	<p><b>Vertikal kollektivism (VK)</b></p> <p>Vektlegger gruppens integritet. Villig til å ofre egne målsetninger til fordel for gruppens mål. Respekt for autoriteter og tradisjoner.</p>

Figur 10: Horisontale og vertikale aspekt ved kollektivism og individualisme.

Hofstede opererer videre med en *indeks for usikkerhetsunnngåelse*. Denne dimensjonen handler om i hvilken grad medlemmer av et samfunn føler seg ukomfortable med usikre og ambivalente situasjoner (Dickson et. al., 2003, s.740). Dimensjonen beskriver «samfunnets avhengighet av sosiale normer og prosedyrer for å dempe framtidens usikkerhet» (Dickson et. al., 2003, s.740, egen oversettelse). Eksempler på lederegenskaper som noen kulturer beskrev som positive, mens andre beskrev som negative var det å være et vanemenneske (being habitual), å ha vekt på prosedyrer (procedural), risikovillig, forutseende (able to anticipate), formell, forsiktig og ryddig (orderly). Forskning utført av Offerman og Hellmann (1997) viste at ledere fra land med en høy grad av usikkerhetsunnngåelse hadde en tendens til å være mer kontrollerende, mindre delegerende og mindre tilgjengelig (Dickson et. al., 2003, s.740). generelt kan vi si at kulturer med en høy grad av usikkerhetsunnngåelse preges av planlegging og detaljerte avtaler, mens kulturer med en lav grad av usikkerhetsunnngåelse vil preges mer fleksibilitet og innovasjon (Dickson et. al., 2003, s.742). Norge har en relativ lav usikkerhetsunnngåelse, mens vi finner at en del land i Midtøsten og Afrika som er relevant for denne oppgaven, tenderer mot en noe høyere usikkerhetsunnngåelse (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 293). Forskjellene er imidlertid ikke veldig markante.

I dimensjonen som Hofstede kaller *femininitet vs. maskulinitet*, definerer Hofstede en kultur som er opptatt av selvsikkerhet (assertiveness), tøffhet, tilegnelse av penger og materielle goder som maskuline verdier. Videre sier han at det å bry seg om andre, livskvalitet og andre mennesker ikke er sentrale verdier i en slik kultur. På den andre siden finner vi feminine kulturer hvor nære relasjoner, livskvalitet og omsorg for de svake står sentralt (Dickson et. al., 2003, s.745). Hvorvidt du kommer fra en maskulin eller feminin kultur vil påvirke hvilket ideal man strekker seg etter som leder. Idealet i en maskulin kultur kan beskrives som besluttsom, selvsikker og aggressiv. På den andre siden vil et feminint ledelsesideal være mindre synlig, søke konsensus, være intuitiv og samarbeidende (Dickson et. al., 2003, s.745). Norge plasserer seg sammen med Sverige lengst mot *femininitet* av alle land som Hofstede undersøkte i sin studie av denne dimensjonen (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 143). Land i muslimske Midtøsten og i afrikanske vil følgelig tendere mer mot maskuline verdier enn de skandinaviske.

Dimensjonen som handler om *langsiktig orientering* og kan defineres som «langsiktig orientering står for å fostre verdier orientert mot framtidig belønning, i særdeleshet *utholdenhet* og *sparsommelighet*. Motsatt, vil kulturer som preges av kortsiktig orientering frembringe verdier knyttet til fortid og nåtid som *respekt for tradisjoner*, *å ikke miste ansikt* og *oppfylle sosiale plikter* (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 239).

Noen forskjeller som kommer fram i denne dimensjonen som kan være relevant for denne oppgaven er forskjeller i hvordan man ser på verdier i arbeidslivet. I kulturer med en kortsiktig orientering vil de viktigste verdiene være *frihet*, *rettigheter*, *oppnåelse* og det å tenke selv. I kulturer preget av langsiktig orientering vil man verdsette læring, ærlighet, tilpasningsdyktighet, ansvarlighet og selvdisiplin. Verdien av fritid vil også være forskjellig i et slikt perspektiv. I en kultur med kortsiktig orientering vil fritid være viktig, mens det motsatte vil være tilfelle i kulturer kjennetegnet av langsiktig orientering (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 251). Vi ser at land som Kina, Taiwan og Japan scorer høyt på langsiktig tenkning, mens Norge scorer relativt lavt. Muslimske land i Midtøsten og afrikanske land ligger jevnt over i bunnsjiktet når det kommer til grad av langsiktig orientering (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 255-258)

Den siste dimensjonen som Hofstede opererer med er *tilbakeholdenhet vs. ettergivenhet*. Denne dimensjonen handler om i hvor stor grad det er akseptabelt å gi etter for sine lyster og impulser i jakt på lykke. Noen forskjeller på kulturer som viser en stor grad av tilbakeholdenhet og motsatt, en stor grad av ettergivenhet er blant annet at *fritid*, *venner* og *positivitet* har en generelt høyere verdi i kulturer med høy grad av ettergivenhet, mens *sparsommelighet*, *et ordnet samfunn* og *moral disiplin* er verdier som har mer verdi i kulturer preget av tilbakeholdenhet (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 291). Vi finner at Sør-Amerikanske land ligger på topp når det kommer til ettergivenhet (indulgence), men også enkelte afrikanske land. Skandinaviske land scorer også høyt i denne dimensjonen. Muslimske land i Midtøsten scorer midt på treet, mens nederst finner vi en østeuropeiske og baltiske land (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 282-285).

Hofstedes kulturdimensjoner kan oppsummeres i denne figuren:

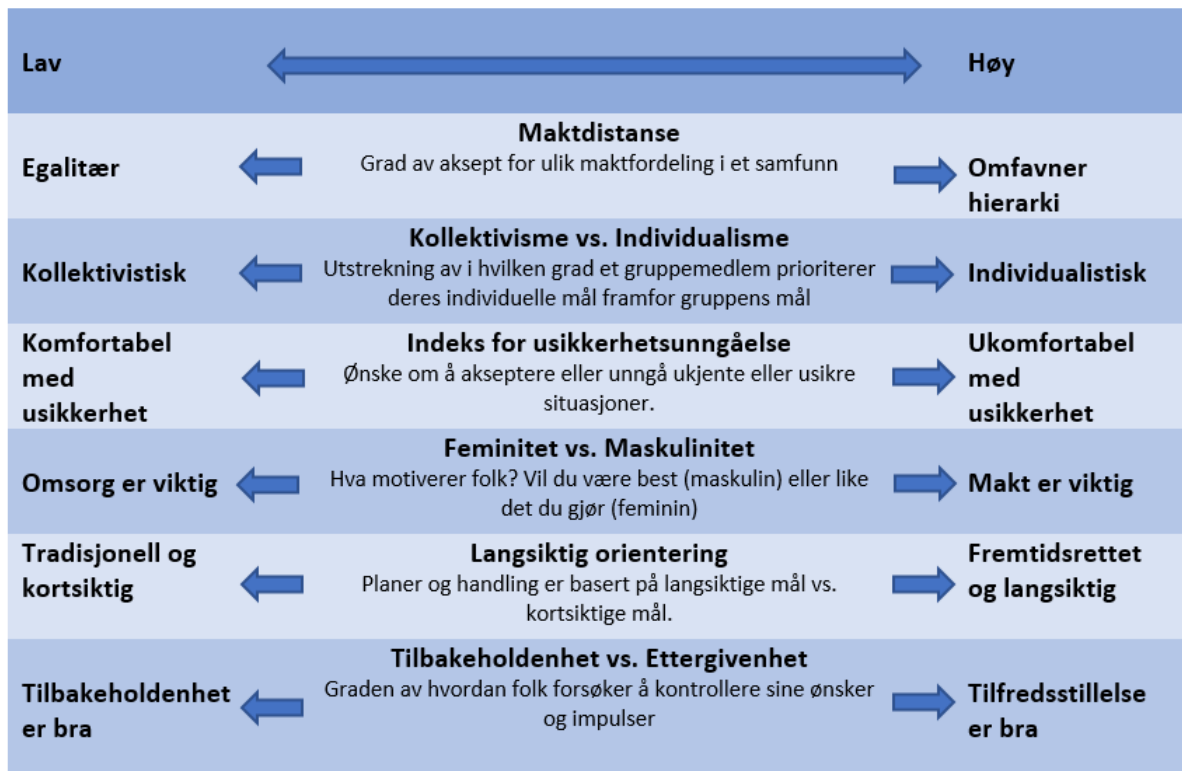


Fig 11: Hofstedes kulturdimensjoner (egen begrepsoversettelse)

Det er Hofstedes to første dimensjoner om maktdistanse og kollektivism som vil være mest aktuelle å bruke i min analyse av intervjuene. Samtidig velger jeg å presentere hele modellen for å synliggjøre hvilke nyanser som disse dimensjonene viser ved de forskjellige kulturene.

## 8.2. Organisasjonsnivået

Når det kommer til organisasjonsnivået, har jeg valgt å se det i lys av organisasjonsteoretikeren Henry Mintzbergs taksonomi eller klassifiseringer av organisasjonstyper. Han beskriver fire overordnede kategorier; *entreprenørorganisasjonen*, *maskinbyråkratiet*, *adhokratiet* og *den profesjonelle organisasjonen* (Hernes, 2016, s. 151). Disse kategoriene kan plasseres i en matrise ved hjelp av to dimensjoner. Den ene går fra enkel til kompleks og den andre fra stabil til dynamisk (fig 4.)

### Mintzbergs organisasjonstyper

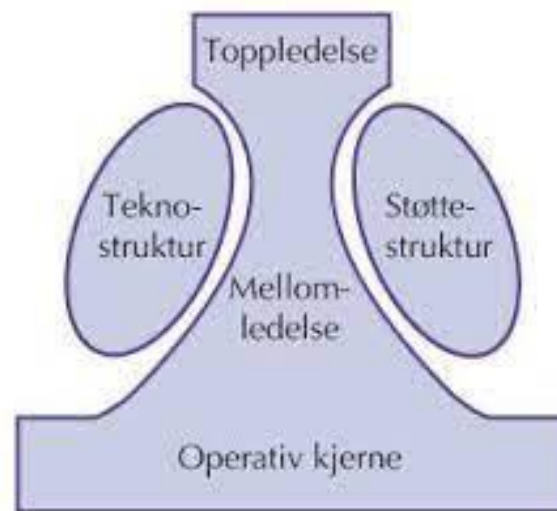
<b>Komplekst</b>	<b>Den profesjonelle virksomheten</b>  Prosesser og prosedyrer er fleksible, med ledelsen har kontroll over kvalitet og prosess.	<b><u>Adhokratiet</u></b>  Fleksible strukturer som tilpasser seg behov. Avgjørelser er delegert og koordinasjon er avhengig av god kommunikasjon.
<b>Simpelt</b>	<b>Maskinbyråkratiet</b>  Rigid hierarkisk struktur. Velegnet til rutineoppgaver som krever at man følger forutbestemte prosesser	<b>Entreprenørbedriften</b>  Sentralisert avgjørelsestaking med flat struktur som kan omstrukturere raskt og enkelt.
	<b>Stabilt</b>	<b>Dynamisk</b>

Figur 12: Mintzbergs organisasjonstyper

*Entreprenørbedriften* er sentrert rundt en person og her finner man korte og uformelle forbindelser mellom medlemmene av organisasjonen. I *maskinbyråkratiet* er det en høy grad av standardisering og organisasjonen opererer i relativt stabile omgivelser. I *adhokratiet* finner man typisk kreative virksomheter med høyt utdannede mennesker. Adhokratiet opererer gjerne i et dynamisk miljø. I *den profesjonelle virksomheten* er mange ting satt i system og de sosiale normene er klare og etablerte (Hernes, 2016, s. 151).



Ved hjelp av denne taksonomien utarbeidet Mintzberg noen typiske sammensetninger i forskjellige typer organisasjoner som vist i illustrasjonen under.



*Figur 13: Mintzbergs strukturkomponenter.*

Figuren viser hvilke komponenter man kan identifisere i enhver organisasjon. Disse komponentene har alle forskjellige måter å fungere på. *Strategisk toppleidelse* vil operere som en slags blanding mellom entreprenørmodellen og adhokratiet. *Teknostrukturer* består av funksjoner som ivaretar systemer, som for eksempel personal- og lønnsenheten. Denne komponenten vil kjennetegnes av at man forholder seg til mange formelle regler og rutiner. Under *støttepersonalet* vil man for eksempel finne kommunikasjon, etikk og forskning, som fungerer mer som et adhokrati. Det Mintzberg omtaler som *operativ kjerne* er produksjon, og vil gjerne være preget av rutiner og standardisering, og dermed ligne den profesjonelle virksomheten (Hernes, 2016, s. 52)

### 8.3 Samfunnsnivået

Når det kommer til samfunnsnivået, så har jeg sett på hvilke instanser som finnes i den aktuelle kommunen. Jeg forholder meg også til noen relevante styringsdokument fra regjeringen som introduksjonsprogrammet (nå: integreringsloven) og annet lovverk, men det er først og fremst ledernes opplevelser av det offentlige jeg er ute etter i denne oppgaven. Jeg vil knytte disse opplevelsene til forskning som handler om hvordan arbeidssøkere og arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn klarer seg i det norske arbeidslivet, og i det norske samfunnet for øvrig. Artikkelsamlingen fra Norges Forskningsråd – *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger* og Jon Rogstads *Sist blant likemenn?* er to sentrale bøker jeg har benyttet meg av her.

#### 8.3.1 Arbeidslivet og mangfold

Når vi snakker om mangfold må vi huske at også mangfoldet er mangfoldig. Derfor er det viktig å presisere hva som ligger i dette begrepet. Mangfold handler ikke bare om etnisitet eller personer med en flerkulturell bakgrunn, som denne oppgaven dreier seg om, men også om kjønn, funksjonsevne, religiøs overbevisning, sivilstand, seksuell legning, alder og utdanning. «I praksis vil bare noen av disse forholdene være synlige trekk ved personen med reelle konsekvenser for personens yteevne (...) eller antatte konsekvenser (f.eks. stereotypisering basert på kjønn eller etnisitet)» (Kvitastein, Johansen og Supphellen, 1996; Rogstad, 2001; Storvik, 2002a i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 29). I denne oppgaven vil jeg forholde meg til litteratur som dreier seg om etnisitet, men i noen tilfeller er denne forskningen sammenfallende med det mer generelle begrepet *mangfold*.

Arbeidslivet i Norge har blitt mer mangfoldig de siste tiårene, «samtidig viser statistikk (...) at en rekke systematiske forskjeller mellom ulike grupper består» (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 28). Dette er blant annet et utslag av virksomhetenes strategier og atferd (Dahl mfl., 2001; Rogstad, 1997 i Døvig, Nordhaug og Nordgaug, 2005, s. 28). Data tyder på at «norske virksomheter ligger langt bak andre land når det gjelder å forholde seg aktivt og systematisk til marginale grupper på arbeidsmarkedet» (Brandi mfl., 2004 i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 28). Vi ser også at «arbeidsledigheten blant førstegenerasjonsinnvandrere er betydelig større enn blant befolkningen for øvrig» (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 29).

Tall fra Statistisk sentralbyrå (SSB, 2021) viser at det er en betydelig høyere arbeidsledighet blant innvandrere enn for personer som er født i Norge, spesielt gjelder dette for personer som kommer fra Afrika og Asia. SSB definerer innvandrere «som personer som selv har innvandret til Norge, og som er født i utlandet av utenlandsfødte foreldre og fire utenlandsfødte besteforeldre» (Dzamarija, 2021). I fjerde kvartal 2020 er 9,2% av alle innvandrere registrert som arbeidsledige, mot 5 % av hele arbeidsstokken. For innvandrere fra Asia er tallet 10,3%, mens det for Afrikanske innvandrere er 13,7%. Samtidig vet vi at vi trenger arbeidskraft i Norge. OECD pekte i sin rapport *Employment Outlook* fra 2003 på at medlemslandene måtte «ta et krafttak når det gjelder å rekruttere og holde på eldre, lavt kvalifiserte, kvinner og personer med nedsatt funksjonsevne» (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 31). Grunnen til dette var at vi allerede da så en utvikling hvor vi får stadig flere eldre og færre yrkesaktive (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 29).

Vi ser også at forskning tyder på at mangfold kan være stimulerende for virksomheten (Hagedorn-Rasmussen & Kamp i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 32). Mangfold kan «være kommersielt nyttig i møte med tilsvarende mangfoldige kunder og klienter» (Dahl mfl. 2001 i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 32). Likevel viser flere undersøkelser at Norge «ligger langt etter andre land når det gjelder å rekruttere og forholde seg systematisk til utsatte grupper i arbeidslivet» (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 32). I en stor internasjonal komparativ studie fra 2004; Cranfield-undersøkelsen, ser vi at «norske virksomheter har ligget lavt også når det gjelder arbeid med å rekruttere personer med etnisk minoritetsbakgrunn» (Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 32).

Fra myndighetene legges det stor vekt på arbeidslivets betydning for god integrering. I integreringsloven står det at «formålet med loven er at innvandrere tidlig integreres i det norske samfunnet og blir økonomisk selvstendige. Loven skal bidra til at innvandrere får gode norskkunnskaper, kunnskap om norsk samfunnsnivå, formelle kvalifikasjoner og en varig tilknytning til arbeidslivet». (Lovdata, 2021). Denne loven omfatter innvandrere (personer med oppholdstillatelse i Norge etter utlendingsloven) og asylsøkere (personer som søker beskyttelse etter utlendingsloven § 28), altså ikke alle med en flerkulturell bakgrunn, men loven er styrende for hvordan kommunene jobber med integrering og dermed relevant for denne oppgaven.

Vi har også avtalen om inkluderende arbeidsliv (IA), hvor målet er å skape et arbeidsliv med plass til alle gjennom å forebygge sykefravær og frafall og på denne måten øke sysselsettingen. Avtalen omfatter hele det norske arbeidslivet og arbeidsplassen er hovedarenaen for IA-arbeidet (regjeringen.no, 2021a).

NAV er også en sentral aktør for mange som har problemer med å komme seg inn på arbeidsmarkedet. NAV tilbyr «arbeidsrettede tjenester som veiledning og hjelp til å søke jobb. Dersom de ordinære tjenestene ikke er tilstrekkelige, kan NAV tilby ulike typer arbeidsrettede tiltak og tjenester» (regjeringen.no, 2021b). NAV vil også være en samfunnsaktør som lederne forholder seg til når det kommer til ansettelser og opplæring.

I Jon Rogstads bok og doktorgradsavhandling – *Sist blant likemenn?* (2001) ser Rogstad nærmere på hva som kan være forklaringen på forskjellene i arbeidsledighet, mobilitet og lønn mellom innvandrere og nordmenn. I den samme avhandlingen belyser han fenomenet diskriminering, og hvilken betydning diskriminering har i det norske arbeidsliv.

Rogstad gjennomførte sine studier på en produksjonsbedrift, en fiskeforedlingsbedrift og ved to hoteller. Han undersøkte hvordan folk med synlig minoritetsbakgrunn ble diskriminert i arbeidslivet, og fant «at arbeidsgivere driver systematisk forskjellsbehandling og velger bort personer med synlig minoritetsbakgrunn» (Rogstad, 2001, s. 241). Forskjellsbehandlingen ble av arbeidsgivere forklart med «dårlige norskkunnskaper, gal utdanning, samt manglende kjennskap til norsk arbeidsliv og samfunn» (Rogstad, 2001, s. 241). Videre fant han flere sirkelargumenter som tilsynelatende er uangripelige som: «For å få jobb forutsettes en type kompetanse som man først får med arbeidserfaring»; «For å være attraktiv arbeidskraft forutsettes sosial integrasjon på lik linje med nordmenn. Samtidig må ikke personer med synlig minoritetsbakgrunn ikke bli så økonomisk integrert at de krever samme arbeidsforhold som norske arbeidere» og at «for norske arbeidstakere blir lang ansiennitet vurdert som stabilitet, mens ansiennitet blant ansatte med synlig minoritetsbakgrunn blir tolket som mangel på endringskompetanse».

Likt for alle grunnene som ble oppgitt var at de i hvert enkelttilfelle fremsto som rasjonelle valg og ikke kunne tolkes som diskriminering, men summen av alle små avgjørelser viste en systematisk diskriminering av personer med en synlig minoritetsbakgrunn. (Rogstad, 2001, s. 242). Når det kommer til å vurdere potensielle arbeidssøkere, og hvorfor synlige minoriteter

kommer dårligere ut på arbeidsmarkedet, fant Rogstad at arbeidsgiverne synes det var vanskelig å slå fast hvilken kompetanse søkerne med minoritetsbakgrunn hadde. Et annet moment var at arbeidsgiverne opplevde det som «mer forutsigbart å ansette nordmenn enn personer med minoritetsbakgrunn» (Rogstad, 2001, s. 128).

## 9. Analyse

I denne delen vil jeg analysere intervjuene som er gjort og knytte utsagn til aktuell teori. Jeg har valgt å se på ledernivå, organisasjonsnivå og samfunnsnivået i tre underkapittel. Likt for alle de tre nivåene, er at jeg vil ha et spesielt fokus på det flerkulturelle aspektet da forskerspørsmålene mine handler om hva som fremmer integrering på alle nivå. Ved å bruke interpretativ phenomenology analysis (IPA) har jeg identifisert forskjellige *tema*, eller *kategorier* som de kalles i noen analysemodeller, under hvert nivå. Under ledernivået fant jeg tre tema, på organisasjonsnivået fant jeg to, og det samme gjelder for samfunnsnivået.

### 9.1 Analyse av ledernivået

I denne delen vil jeg fokusere på det første forskerspørsmålet mitt som er: *Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til lederen?* Videre vil jeg se på hvordan lederen opplever og forholder seg til å være en leder i en butikk med flere ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Jeg har valgt å dele opp kapitlet i tre tema som er skrevet i hvert sitt underkapittel; *lederen og ansettelse*, *lederegenskaper* og *lederen og det flerkulturelle*.

#### 9.1.1 Lederen og ansettelse

Alle de tre lederne jeg var i kontakt med hadde en selvstendig rolle når det kom til ansettelse. Utlysning, intervju, utvelging og opplæring er en sentral del av en butikkleaders ansvarsområde. «Gøran» sier det slik:

*Så hvem vi ansetter og hvem vi tar inn og... det har vi null føring på ja. Så det er opp til oss selv ja, hvordan vi gjør det.*

Videre sier han:

*Det er jeg som ansetter, ja. Og det er stort sett jeg alene, det kan jo være at jeg har med meg NKen (nestkommanderende) på noen slike intervju og sånn, men det er ... jeg liker helst å gjøre de alene.*

Disse utsagnene viser at i butikklederen er den som tar beslutninger og informerer. I Tannenbaum og Schmidts (1973) «Overganger i lederatferd» (egen oversettelse, originalt: Continuum of leadership behaviour) ser vi at lederen har en stor grad av makt i denne delen

av sin jobb. På den andre siden kan vi se ut fra «Trond» sin uttalelse at også andre ansatte er involvert i ansettelsesprosesser indirekte ved å bidra til opplæringen av nye ansatte:

*Det må jo følges opp. Hele tiden. Jeg skal jo legge alt til rette selvfølgelig, at den personen skal trives, og komme på jobb og ha noe å holde på med, og så har jeg jo ansatte og som tar seg av dem underveis, men hvis, hvis.. det er mange som faller av da. Ganske fort. («Trond»)*

Her kan vi se at lederen er avhengig av initiativ fra medarbeidere, spesielt i «prøveperioder» som f.eks. arbeids- eller språkpraksis. Hvor godt den som er i forsøksperioden lykkes kan dermed også være avhengig av andre ansatte i butikken, ikke bare lederen. Vi ser her et eksempel på at ledelse ikke bare ligger hos den formelle lederen, men også kan ligge hos andre ansatte. Dette er tankegods fra det enhetlige eller interindividuelle perspektivet hvor «ledelse kan skapes av andre enn den formelle lederen» (Sklaveniti, 2016, egen oversettelse). I dette perspektivet ser man på relasjonell ledelse som mangesidig påvirkning fra flere, hvor individ i samspill med hverandre, retter sine handlinger mot et felles mål for å sikre at organisasjonen presterer (Sklaveniti, 2016). Det kommer også fram at lederen har mange som er innom i slike prøveperioder. Lederen vil dermed opparbeide seg en del erfaring og rutiner rundt det å ansette folk i butikken.

Hvis vi ser på Blake og Moutons lederskapsmatrise, vil den første delen av ansettelsesprosesser ofte være preget av et høyt fokus på oppgaveløsning og produksjon. En leder uttrykker det som å «catche» det å jobbe i butikk. Da jeg spurte om han kunne utbrodere sa han at det handlet om ting som kundebehandling, initiativ og tempo. Formell kompetanse og CV tillegges mindre vekt.

*Det viktige er arbeidskraften . Eh.. at de er kjappe og flinke til å arbeide. Men de.. Jeg vil at de skal ha et glimt i øyet, og humor og sånt, så de ikke blir så innesluttet og sånt (...) For.... Det som står på CVen og sånt det er ikke...eh... Det skal være en dårlig CV for at jeg kaster CVen på en måte ja, for jeg synes at vi... De trenger ingen erfaring, altså det skal vi lære dem opp til. Det trenger du ikke å kunne fra før. Men dette med arbeidsmoral og arbeidsinnsats det setter jeg høyt da (...) her trenger du egentlig ingenting. Det er jo en fordel, selvsagt. Jeg har jo respekt for salgsfaget, altså og det.. men.. Det er ikke noen nødvendighet, nei. («Gøran»)*

«Trond» uttrykker det slik:

*Det er veldig sånn personavhengig, veldig, så jeg ser på personen om den personen passer inn her. Det er det som er viktig for meg. («Trond»)*

Av disse uttalelsene kan vi se at lederen har en stor grad av autonomi og makt når det kommer til å ansette butikkmedarbeidere. Hva lederne ser etter i ansettelser, er personlige egenskaper som at de er arbeidsomme, kjappe, blide, åpne og motiverte for jobben. Samtidig ser de etter kompetanse som er knyttet til det å jobbe i butikk. Lederne opplever ikke at KIWI eller REMA 1000 sentralt blander seg inn i ansettelsesprosesser. I og med at formell kompetanse illegges relativt lite vekt, kan vi også si at lederne har større rom for skjønnsmessige vurderinger enn i andre bedrifter med mer definerte utdannings- og arbeidserfaringskrav i stillingsbeskrivelsene.

Hva ledere vektlegger når de ansetter folk er også en faktor som Beret Bråten og Ragnhild Steen Jensen trekker fram i sin sluttrapport «Inkludering og mangfold i REMA 1000» (2018). Her kommer det fram at franchisetakerne som deltok i undersøkelsen la stor vekt på blant annet personlig egnethet og at personen behersker norsk muntlig. På den andre siden har de lite vekt på fullført videregående eller fagbrev i salg og service (Bråten og Steen jensen, 2018, s. 39).

Når det kommer til utlysning av stillinger, så utaler alle lederne at dette er en marginal del av ansettelsesprosessen.

*Ja, jeg har ikke rukket og utlyst noe mange stillinger da. Det var en. Det var når jeg tok over her da, da utlyste jeg en stilling da, og da fikk jeg nå tak i en da. Utenom det så er det flest som kommer innom, vis ansikt, leverer CV, og så tar vi der derfra («Kjetil»).*

*Jeg har enda ikke utlyst en stilling. Jeg trenger ikke det. («Trond»)*

Lederne har altså god tilgang til arbeidskraft, og gjort seg flere erfaringer med ansettelser. Dette kombinert med at flere av lederne uttrykker at det er en ganske høy grad av utskifting av



arbeidsstokken gjør at selv «Kjetil» som bare hadde jobbet som leder i butikken i vel ett år har rukket å gjøre seg mange erfaringer med ansettelse:

*Per dags dato så er alle sammen unntatt tre stykker er ansatt av meg, og vi er nå en tolv ansatte, ekskludert meg selv («Kjetil»)*

Dette med å ha en såpass høy grad av utskifting av arbeidsstokken, ser ut til å være normalen for lederne jeg intervjuet. To av lederne sa at de hadde en liten fast kjerne med ansatte som hadde jobbet i butikken over tid, mens andre var for eksempel studenter som arbeidet i perioder. I mange bransjer kan nok en slik utskiftingshyppighet være et uttrykk for dårlig arbeidsmiljø, men lederne jeg intervjuet la vekt på at dette var normalt i dagligvarebransjen.

### 9.1.2 Lederegenskaper

Alle tre understreket viktigheten av å «jobbe på gulvet», og gjøre de samme oppgavene som alle andre i butikken. Slik beskriver «Kjetil» hverdagen sin:

*hvis jeg bare sitter på kontoret og bare kikker på tallene om omsetninger, eller bare driver dank, så gir ikke jeg noe energi til de andre. Da tenker jo de at... ja, ja da kan jo jeg også ta å «slacke» en litt. Så det er litt sånn at jeg er opptatt av at jeg også skal være på gulv, jeg skal fylle inn varer. Jeg skal være i butikken, jeg skal bestille varer, være med ansatte og kunder hele tiden. Så det er... jeg bruker minst mulig tid på kontoret. Og det er litt sånn REMA er bygd opp også. («Kjetil»)*

«Gøran» uttrykker det slik:

*Jeg vises ikke som leder. Det er ikke slik at en har på seg andre klær eller at en gjør andre arbeidsoppgaver. Jeg sitter jo... (underforstått: i kassa.)*

Mens «Trond» sa det slik:

*Jeg gjør jo akkurat det samme som alle andre ansatte. Det er ingen jobb som er for stor eller for liten for meg heller, så det er ofte at jeg tar de såkalte drittjobbene selv.*

Disse utsagnene tyder på at lederne på mange måter viser hvordan de vil ha det i butikken gjennom å bruke seg selv som eksempel. De sier ikke nødvendigvis eksplisitt hva det ligger i å jobbe i butikk, men gjennom handling, viser de det. Dette betyr ikke at de ikke er bevisst sin lederstilling, men alle tre gjør et ut poeng av det å være lik de andre ansatte. Vi kan tenke oss at det skapes tette bånd innad i butikken ved en slik lederstil. Ved handling viser lederen at «ingen enkeltindivid alene er ansvarlig for organisasjonens suksess eller fiasko» (Sklaveniti, 2016). Samtidig kan denne «flate» lederstilen understreke at ledelse er et sosialt fenomen som konstant utvikles i gruppa som er sentrale idéer i relasjonell ledelse.

*Målet mitt det er jo at vi har ... vi ser på hverandre helt likedan. Det er egentlig det altså. Så jeg har ikke noe sånn lederstil det er ... men det blir jo automatikk i det der for du ser jo litt opp til lederen din («Gøran»)*

Her ser vi en stor grad av det som i lederskapsmatrisen til Blake og Mouton kalles *Teamledelse*. Det er en høy grad av fokus på oppgaveløsning, men samtidig også på menneskelige relasjoner. Lederne gjør alle et poeng at de alle er på samme lag, og det er det som må til for å drive butikken.

Et annet element som kan forsterke denne «lagånden» er det at det brukes uniformer i begge butikkjedene. Lederne går med samme uniform som de ansatte, og det er umulig for utenforstående å umiddelbart si hvem som er leder eller ansatt.

Likevel tyder forskning som Jon Rogstad (2002) har gjort på at «jo mer sammensatt (av forskjellige kulturer, min tilføyelse) en arbeidsstokk i en bedrift er, desto mer makt har arbeidsgiveren» (Rogstad i Brochmann, Borchgrevink & Rogstad, 2002). Rogstad knytter dette til at interesser blant arbeidstakere ser ut til å følge etnisk bakgrunn fremfor posisjon i en bedrift. Det vil si at dersom lederen har samme etniske bakgrunn som den ansatte, vil denne ansatte være «nærmere» lederen enn hvis den ansatte har et annet etnisk opphav. Det er altså ikke bare knyttet til lederens vilje. Det er vanskelig å finne konkrete eksempler som belyser dette i mine intervju, men alle lederne uttrykte at de opplevde å få en større respekt fra ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Dette kan forstås som om at ansatte med en flerkulturell bakgrunn har en større avstand til butikklederen.

Hvis vi ser videre på begrepet relasjonell ledelse, kan vi si at det vi ser på er det «kollektive relasjonssamspillet» (Sklaveniti, 2016) som skjer i butikken. Ledelse er ikke bare knyttet til lederen, men også til andre enn den formelle lederen. Når butikklederne snakker om å forstå det å jobbe i butikk, så legger de vekt på at de ansatte har en stor grad av selvstendighet og tempo. Butikklederne har ikke tid til å fordele arbeidsoppgaver og drive med opplæring i veldig stor grad, de er selv en viktig del av arbeidsstokken. Vi ser altså at handlingene til de som arbeider i butikken blir rettet mot et felles mål for å sikre at organisasjonen presterer.

Et prosessuelt perspektiv på relasjonell ledelse utfordrer også skillet mellom leder og følger. Her er det ikke individet som skaper eller utøver ledelse, men alle er snarere relasjonelle deltakere i ledelsesprosessen. Det kan være fristende å se på butikkledernes rolle, hvor de utfører mange av de samme oppgavene, samt bærer samme uniform som de ansatte, i dette perspektivet. Samtidig synes jeg at i dette perspektivet ikke passer helt inn i dagligvarebransjen.

Bransjen preges av relativt store utskiftninger i arbeidsstokken, og det vil derfor alltid være lederen og kanskje en kjerne av faste ansatte som vi har en langt mer aktiv ledelsesrolle enn andre i relasjonssamspillet. Stor utskifting i arbeidsstokken vil dessuten kreve klare og tydelige rammer, slik at ansatte lett kan komme inn i organisasjonens drift. I intervjuene kommer dette fram ved at alle lederne var opptatt av å «få folk i gang» med butikkarbeidet, og kjente på nødvendigheten av å få dette til raskt.

### 9.1.3 Lederen og det flerkulturelle

Er det noen spesielle forhold som gjelder ansatte med en flerkulturell bakgrunn? Det var en av spørsmålene jeg ville forsøke å få svar på i denne oppgaven. Hvordan opplever lederne å være leder i et miljø blant ansatte med en flerkulturell bakgrunn?

To av lederne mente at de opplevde at ansatte med en flerkulturell bakgrunn hadde spesielt god arbeidsmoral. «Kjetil» og «Gøran» sa dette om arbeidsmoral:

*De er flinke arbeidere ofte. De står på, og de er vante til å jobbe lange dager.*  
(«Kjetil»)

*De ofrer seg kanskje i større grad da ... I alle fall min erfaring er at de gjør det da i forhold til hva nordmenn gjør da. Det er jo derfor jeg lykkes med å ha de også, fordi de er så gode å ha. («Gøran»)*

Hvis vi skal knytte dette til forskning, kan vi se på Shalom H. Schwartz' kulturforskning (Sandal, 2009, s.42). Her skriver han om noe han kaller *arbeidets sentralitet*, eller hvor framtrepende plass har arbeidet i livet til folk i ulike samfunn. Han finner at arbeidets sentralitet er høyest i afrikanske regioner og i Midtøsten (blant andre), mens i Vest-Europa er arbeidets sentralitet blant de laveste. Schwartz forklarer dette med at man i afrikanske land og muslimske Midtøsten setter de kulturelle verdiorienteringene *sammenveving* og *hierarki* høyt, mens man i Vest-Europa, deriblant Norge setter *Egalitarisme* og *intellektuell autonomi* høyt.

Schwartz sier videre at vesteuropeiske kulturer og kulturer fra Midtøsten og Afrika har forskjellig syn på om hvorvidt arbeidet er en *rettighet* eller en *plikt*. Mens man i Vest-Europa i stor grad betrakter arbeidet som en individuell rettighet, finner man at man i Midtøsten og afrikanske kulturer betrakter dette mer som en plikt ovenfor det kollektive. Dette kan være faktorer som kan forklare at lederne opplever at ansatte med en flerkulturell bakgrunn har en bedre arbeidsmoral enn etniske nordmenn.

Vi kan også knytte dette til Hofstedes kollektivismedimensjon. Her er det vist at personer fra kollektive kulturer identifiserte seg mer med lederens mål og organisasjonens felles mål (Jung, Bass & Sosik, 1995 i Dickson et. al., 2003, s.743). I lys av dette vil kanskje personer fra land med kulturer som karakteriseres som kollektive fremstå som mer motiverte og arbeidsomme for en leder. Mens Norge og andre vestlige land vil være mer individualistisk, så ser vi at flere regioner i Afrika og Asia vil være mer kollektive kulturer (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, s. 95-97).

Dette med at hierarki settes høyt, kan også være en del av forklaringen på at de tre lederne opplevde at de ble behandlet annerledes av ansatte med en flerkulturell bakgrunn, enn av etnisk norske ansatte. Tre utdrag fra intervjuet med «Trond» og «Gøran» illustrerer dette.

*De har et helt annet forhold til meg som sjef enn de ansatte jeg har som er etnisk norsk. De norske ser på meg, sånn bortimot i alle fall, som en helt vanlig arbeider. Mens våre nye landsmenn de ... de går ikke inn på kontoret mitt uten å spørre først.*

*Og de er ekstremt respektfulle ovenfor meg da. De viser enormt til respekt ja.*

(«Trond»)

*De kaller jo meg sjef. Det er de eneste som kaller meg sjef. De kaller meg ikke med navnet mitt. Og det.. de kaller meg sjef når jeg møter de privat (...) de sier jo det mange ganger at; er det tre personer de respekterer så er det mora, læreren og sjefen*

(«Gøran»)

*Jeg oppfører meg likedan til de også, selvsagt. Men de synes jo det er helt rart*

(«Gøran»)

Disse refleksjonene kan muligens forklares med at flere av de ansatte kommer fra en kultur med en større maktdistanse enn i Norge. I kulturer med en høy grad av maktdistanse vil ansatte nødig utfordre sine ledere, og de vil dessuten være mer redd for å uttrykke uenighet (Dickson et. al., 2003, s.737). Vi kan se ut fra de ovenstående utsagnene at hierarki kommer tydeligere fram ved at man titulerer lederen i stedet for å bruke fornavnet som er mer vanlig for etniske nordmenn. Dette kan være et uttrykk fra at de kommer fra en kultur hvor ujevn maktfordeling er legitimt og forventet (Dickson et. al., 2003, s.737).

Det siste utsagnet hvor «Gøran» mener at de synes at hans lederoppførsel er rar kan også være et utsagn som tyder på at hans lederatferd bryter med noen forestillinger om hva en leder er. For mens noen lederegenskaper kan sees på som universelt gode eller dårlige, finnes det enkelte egenskaper som er mer kulturelt betinget. (Den Hartog et al., 1999 i Dickson et. al., 2003, s.738). Egenskaper som statusbevissthet, klassebevissthet, elitistisk og dominerende er egenskaper som blir satt høyt i kulturer med en høy maktdistanse, og disse egenskapene bryter nok veldig med en leder som «jobber på gulvet» med sine ansatte. Nå ser det ikke ut til at dette er til hinder for god ledelse. Dette ble mer uttrykt som en pussighet fra «Gøran» sin side om forholdet mellom en leder og ansatt. De universelle lederegenskapene som det å være oppmuntrende, motiverende dynamisk og forutseende ser ut til å veie tyngre enn de som var knyttet kun til kulturer med en høy grad av maktdistanse.

Et annet aspekt som trekkes fram er fordeler når det kommer til kundebehandling. Det å ha flere språk blant de ansatte var positivt med tanke på flerspråklige kunder.

*Hvis du da flyttet til Afghanistan og kom inn på en butikk, så hadde du møtt en nordmann der. Dæven, du hadde vært glad. Og da hadde du kunnet snakket morsmålet ditt, og endelig fått tak i de varene du egentlig skulle ha («Gøran»)*

Dette aspektet underbygges av forskning som tyder på at mangfold kan være stimulerende for virksomheten (Hagedorn-Rasmussen & Kamp i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 32). Mangfold kan dessuten «være kommersielt nyttig i møte med tilsvarende mangfoldige kunder og klienter» (Dahl mfl. 2001 i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 32).

Rogstad (2001) trekker fram at flere arbeidsgivere nølte med å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn på grunn av at det følte mer forutsigbart å ansette nordmenn (Rogstad, 2001, s.128). Når det kommer til de tre butikklederne jeg snakket med, så kan jeg ikke si at dette gjelder for disse. Dette kan nok knyttes til at butikkene har en relativt stor utskifting av arbeidskraft, alle snakket om at det var en god arena for studenter og folk med en flerkulturell bakgrunn. Det virket dessuten som om lederne alle hadde gjort seg flere positive erfaringer med ansatte med en flerkulturell bakgrunn, at det framsto som like forutsigbart som det å ansette en etnisk nordmann.

Likevel, trekker alle lederne fram språk som en utfordring som mange ansatte med en flerkulturell bakgrunn møter i butikken, og som lederne må forholde seg til.

*Nei, det er jo klart du.. Hvis du møter de som kanskje ikke har fått språket helt inn ennå, så kan det jo være litt utfordrende, men det... («Kjetil»)*

*Også dette med lesing da. Når du går i melhylla da, sammalt hvete fin, sammalt hvete grov. Helt likedan. Det er mye feilplassering, men det går seg til etter en stund, så en må skjønne at de gjør det ikke med vilje. («Gøran»)*

Samtidig legger to av lederne vekt på at butikkjobben er en god arena for å lære språk.

*... mens når du er i butikk så må du være i kontakt med folk hele tiden. Så da blir du nødt til å lære deg språket («Kjetil»)*

*Det er en fin arena for studenter og for de som er ny i Norge og sånn. («Gøran»)*

Alle disse uttalelsene viser at lederne opererer i et miljø hvor de gjør seg mange erfaringer med ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Det faktum at formell kompetanse tillegges relativt lite vekt, kan bidra til at bransjen er spesielt attraktiv for personer med en flerkulturell bakgrunn. Uttalelsene tyder også på at ansatte ofte kombinerer arbeid med utdanning. I så måte kan dette passe for mange innvandrere som må ta en ny utdanning i Norge for å kvalifisere for norske arbeidsplasser.

Hvis vi knytter språkutfordringene til diskusjonen om lederstil, ser vi at det tette samarbeidet mellom lederen og de ansatte gir en unik mulighet til å følge opp den enkelte i en opplæringsfase. Lederen kan ofte vise arbeidsoppgaver ved handling, samtidig som han kan gi verbale instruksjoner. Dette vil nok være et nyttig verktøy når språket ikke er helt på plass.

Det ser ikke ut til at det er mange konflikter knyttet til kulturforskjeller. Schwartz satt opp noen potensielle konfliktområder hvor kulturelle verdiorienteringer står mot hverandre. Disse konfliktområdene var om arbeidets sentralitet, samfunnets arbeidsnormer (rettigheter vs. plikt) og arbeidsmotivasjon (indre vs. ytre). Lederne jeg intervjuet trakk ikke fram noen konflikter, men uttrykte likevel at det var forskjeller på ansatte med en flerkulturell bakgrunn og etnisk norske ansatte knyttet til motivasjon, normer og arbeidets sentralitet. De sa blant annet at flere med en flerkulturell bakgrunn virket mer motivert og ville gjerne jobbe lange dager (arbeidets sentralitet). Det kan selvfølgelig være konflikter knyttet til disse forskjellene på arbeidsplassen, men det er det umulig for meg å si noe om ut fra de intervjuene jeg utførte. Ingen av lederne snakket om kulturforskjeller som problematisk.

#### 9.1.4 Oppsummering og tolkning av ledelsesaspektet

For å svare på hvordan god integrering på arbeidsplassen kan knyttes til lederen, vil jeg her trekke ut noen hovedpoeng som kom fram under intervjuene.

Når det kommer til ansettelse, så ser vi at lederne som oftest er alene om ansettelsene. De har en høy grad av autonomi og står fritt til å bruke skjønn, kanskje i større grad enn i andre yrker. Formell kompetanse tillegges lite vekt og opplæringen skjer gjerne under en prøveperiode i butikken. Et annet poeng er at lederne hadde relativt mye erfaring med ansettelsesprosesser, selv lederen som hadde sittet i stillingen i bare omkring ett år. Dette forteller noe om at det er

en bransje med høy turnover, men det gir samtidig lederne en mulighet til å bli «eksperter» på ansettelsesprosesser.

Når det gjelder lederegenskaper er alle tre lederne tydelige på at de er på gulvet sammen med de ansatte. De utfører de samme oppgavene som alle de andre ansatte, samt bærer samme uniform. Dette gir lederne en unik mulighet til å følge opp de ansatte på en helt annen måte enn hvis de skulle ha sittet på et kontor store deler av dagen. Vi kan også se for oss at relasjonen mellom leder og ansatt blir en annen når man på denne måten skaper en slags teamfølelse hvor man sammen jobber for at butikken skal gå bra. Dessuten vil man i dagligvarebransjen være nødt til å vise initiativ og være selvstendig. Alle lederne snakket om det å forstå det å jobbe i butikk, og en viktig del av det var tempo. Skal ting gå fort nok med å få ut varer, kaste søppel, ordne med flasker o.l. kan ikke ansatte vente på instruksjoner, men selv ta i et tak.

Lederne hadde mange tanker og erfaringer med ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Alle lederne mente at det ofte var en forskjell på ansatte med en flerkulturell bakgrunn og etnisk norske ansatte. De trakk fram positive egenskaper som god arbeidsmoral, motivasjon og høflighet som de mest framtrepende. Dette kan muligens forklares med at mange av de ansatte med en flerkulturell bakgrunn kom fra afrikanske og asiatiske kulturer som preges av en kollektivistisk tankegang, samt at mange er oppvokst i samfunn med en større maktavstand enn det vi har i Norge. Alle lederne trakk dessuten fram at språk kunne være en utfordring, og en grunn til at noen ikke fikk jobb i butikken. Videre understreket to av lederne at en jobb i en butikk var en god arena for språklæring på grunn av kundebehandlingen. Vi kan også tenke oss at det tette samspillet mellom leder og ansatte gir butikklederne og andre ansatte mulighet til å vise arbeidsoppgaver ved handling, noe som kan være en stor fordel for noen som har lav norskspråklig kompetanse.



## 9.2 Analyse av organisasjonsnivået

Formålet med denne oppgaven er ikke å komme med dyptgripende analyse av verken KIWI eller REMA 1000. Mitt fokus vil være på ledernes opplevelse av å jobbe i, eller være tilknyttet disse organisasjonene. Jeg er også interessert i å finne ut om hvilken rolle organisasjonen kan spille når det kommer til å integrere ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Fokus i denne delen vil dermed være mitt andre forskerspørsmål: *Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til organisasjonen?* Jeg har delt opp analysen av organisasjonsnivået i to deler; *organisasjonen* og *mangfold*. I den første delen vil jeg forsøke å beskrive organisasjonene og ledernes syn på egen organisasjon. Deretter vil jeg se på hva organisasjonen gjør for å fremme mangfold.

### 9.2.1 Organisasjonen

REMA 1000 og KIWI har to forskjellige forretningsmodeller. REMA 1000 er et franchiseforetak, dvs. at butikkledene har sitt eget AS, mens butikkledere i KIWI-systemet er ansatt i KIWI. Begge kjedene er imidlertid store aktører i dagligvarebransjen i Norge.

Både KIWI og REMA 1000 har egne utdanningstilbud eller lederutviklingsskoler, henholdsvis KIWI-skolen og REMA-skolen som lederne kjente til, og har deltatt på. «Kjetil» forklarer REMA-skolen slik:

*Ja, det er jo enkelt forklart en skole der du går for å lære deg hvordan det er å være kjøpmann og hvordan drive butikk («Kjetil»)*

Når det gjelder franchiseforetaket er begge REMA-lederne klare på at de styrer butikken som de selv vil, innenfor de rammene som er beskrevet i en femårskontrakt.

*Det vi bruker å si det er frihet satt i system da. Jeg har jo friheter her, men jeg må jo følge kampanjer, jeg må følge hvordan varene skal stå, hvor de skal stå og alle retningslinjene til REMA 1000. («Kjetil»)*

*Så Rema kan liksom ikke pålegge meg noe som helst. Annet enn det som er innenfor retningslinjene. Så jeg styrer jo alt selv. Det er jo mine ansatte, de er jo ansatt i min*

*bedrift. De er jo ikke ansatt i Rema 1000, de er ansatt i «Trond» AS de, alle i hop.  
(«Trond»)*

Lederen for KIWI-butikken hadde fokus på trygge og forutsigbare rammer.

*Det er en veldig fin arbeidsgiver ja. Det er en trygg, det er en stor arbeidsgiver (...)  
Det er jo så forutsigbart vet du, at du vet når lønnen kommer. («Gøran»)*

I lys av Mintzbergs organisasjonstyper vil hver av butikkene, enten det er KIWI eller REMA 1000, se nokså like ut. Butikkene opererer i et nokså stabilt miljø med tanke på kundegrunnlag og rammer for drift. Kampanjer, vareplassering og flere rutiner er innarbeidet og bestemt av butikkjedene, og kundene alltid vil trenge dagligvarer. På denne måten kan vi si at butikkene ligner maskinbyråkratiet som kjennetegnes av en rigid hierarkisk struktur, og er velegnet til rutineoppgaver som krever at man følger forutbestemte prosesser (Hernes, 2016, s. 151).

På den andre siden ser man ut av lederstil, hvor lederen utfører mange av de samme oppgavene som de andre ansatte, og fokus på at lederen skal gjøre *akkurat det samme som alle andre ansatte* («Trond») og at *vi ser på hverandre helt likedan* («Gøran»), ikke rimer helt med et rigid hierarki. Denne tilsynelatende flate strukturen likner mer på Mintzbergs entreprenørbedrift som typisk opererer i et mer dynamisk miljø hvor det er viktig på kunne omstrukturerer raskt og enkelt for at organisasjonen skal kunne tilpasse seg endringer. Kanskje er det også riktig å si at i deler av driften er det viktig å kunne være mer tilpasningsdyktig og dynamisk. Dette er jo en bransje med relativt mye utskiftninger av arbeidsstokken, og det fordrer en evne til å tilpasse organisasjonen til stadig nye ansatte.

Da intervjuene ble gjennomført var dessuten hele dagligvarebransjen under et enormt press. Samfunnet var delvis nedstengt på grunn av Covid-19-pandemien, mens dagligvarebutikker som en samfunnskritisk aktør måtte gjøre store tilpasninger med tanke på smittevern for å kunne drive butikkene. Vi kan si at forholdene de opererte i var alt annet enn stabile. Nye rutiner, vaktordninger, vaskerutiner og andre smittevernstiltak i alle ledd måtte iverksettes på dagen. Dette viser at butikklederne og de ansatte kunne omstrukturere og tilpasse seg raskt, og dette er kjennetegn ved entreprenørbedriften.

Det er også forskjeller mellom REMA 1000 og KIWI som organisasjoner. I REMA 1000-butikkene som er et eget AS, vil nødvendigvis mer være sentrert rundt eieren av aksjeselskapet, butikklederen, enn i KIWI, hvor butikklederen er ansatt i KIWI-konsernet. Dette er en faktor som kan gjøre det riktig å si at REMA 1000 ligger nærmere en entreprenørbedrift enn KIWI.

Hvis vi skal prøve å definere organisasjonene ved å se på Mintzbergs strukturkomponenter er det mer hensiktsmessig å se mer på hele organisasjonen, ikke bare butikkene som sådan. Her vil vi se at toppledelsen er den sentrale ledelsen ved KIWI- og REMA1000-konsernene. Disse vil da operere som en blanding mellom den omtalte *entreprenørbedriften* og *adhokratiet* som kjennetegnes av kreative miljø med høy utdannelse som opererer under dynamiske forhold. I mitt arbeid med masteroppgaven hadde jeg kun kontakt med dette leddet da jeg ville intervjuer butikklederne i KIWI.

Alle tre lederne ga uttrykk for at de opplever organisasjonene som «små», dvs. at det er få ledd mellom toppledelse og butikkleder.

*Altså hele regionen kan jeg jo plinge på hele tiden, det jeg vil eller til enhver tid. De er jo tilgjengelig 24/7, så det er jo noe som er veldig bra da, at vi slipper å være bekymret for at det tar lang tid før vi får svar hvis vi lurert på noe. («Kjetil»)*

*I fra meg til øverste sjef så er det ingen imellom, skulle jeg til å si. Det er jo.. jeg har jo en regionsjef, men ellers så går det rett opp. Så han kan vi snakke med når som helst og med hva som helst. («Trond»)*

*Altså, det er jo ikke noen stor organisasjon. Det er ikke noe mange ledd oppgjennom til sjefen. Det er jo to ledd («Gøran»)*

Dette forteller oss at både toppledelsen i KIWI og REMA 1000 har veletablerte og ryddige kommunikasjonsformer opp mot sine butikkledere. Vi kan også forstå ut fra utsagnene at regionslederne har en viktig rolle når det kommer til kommunikasjonen mellom toppledelse og butikklederne. Det er disse butikklederne kontakter, eller blir kontaktet av, når det oppstår noe. Videre er det også i begge organisasjonene etablert butikkleadersamlinger som foregår

med jevne mellomrom. Under disse samlingene kan butikklederne dele erfaringer og utveksle idéer. I dette utdraget forteller «Trond» litt om hvordan dette foregår i REMA 1000:

*Ja, vi har jo kjøpmannsmøter i regionen da ... Det er fire ganger i året. Så møtes vi som regel i «byen» da. Så har vi jo regionsjefen, han er innom to ganger i året og har samtale med meg da. (...) det er fast. Og en gang i året så kommer han Ole Robert og adm. Dir. da, i januar og er med på møtet («Trond»)*

Som vi kan lese ut fra dette, så er det etablert flere faste møtepunkt mellom butikklederne i REMA 1000, selv om alle lederne driver selvstendige aksjeselskap. Vi kan også se at toppledelsen er involvert i disse treffpunktene på jevnlig basis.

Mintzberg beskriver også noen komponenter han kaller *teknosystemer* og *støttefunksjoner*. Teknosystemer forholder seg typisk til formelle regler og rutiner knyttet til lønn og personalpolitikk. Det er denne organisasjonskomponenten som driver med arbeidskontrakter, bankforbindelser, IT-systemer o.l. Jeg kom ikke mye inn på dette under intervjuene, men forstår det slik at det er standardiserte kontrakter og en ryddig struktur i forhold til lønn, sykefravær og andre ting som angår den daglige driften. «Gøran» uttrykte at han opplevde arbeidsplassen som trygg og forutsigbar, og «Trond» og «Gøran» forholder seg til en franchisekontrakt som regulerer deler av driften, samtidig som de drar nytte av REMA 1000-systemet med tanke på lønn, regelverk og rutiner.

Støttefunksjonene vil være deler av organisasjonen som driver med ting som kommunikasjon, reklame, etikk og forskning. I begge organisasjonene er det sentralt styrte kampanjer, produktutvikling og en overordnet markedsstrategi. I datainnsamlingen måtte jeg forholde meg til markedsjefen til KIWI som ville godkjenne prosjektet mitt. Dette forteller oss noe om viktigheten av å verne om omdømme, samt styre kommunikasjonen til KIWI settes høyt. Også «Kjetil» i REMA 1000 var inne på dette da han snakket om hvordan han vil fremstå i en nyhetsartikkel påvirker hele organisasjonen:

*... men det er klart at du vil jo ikke si noe som går utover butikken, for at hvis det går utover butikken så går det utover hele REMA som organisasjon. Så vi er veldig opptatt av det da, at vi må ikke si noe som går på bekostning av hele Rema 1000 i Norge. («Kjetil»)*

Vi kan på bakgrunn av dette si at alle butikklederne forholder seg til, og får hjelp av sentrale støttefunksjoner innad i organisasjonene.

Det som Mintzberg omtaler som operativ kjerne er butikkene. Det er her «produksjonen» eller organisasjonens verdiskaping skjer. Ifølge Hernes (2016, s. 52) vil denne komponenten ligne den profesjonelle virksomheten. Den vil være preget av rutiner og standardisering, men også mer komplekse elementer som kundebehandling og ledelse. Vi har tidligere lest at alle lederne opplever en stor grad av autonomi når det kommer til hvordan butikken skal styres, og hvem de skal ansette, men samtidig vil komponentene rundt operativ kjerne gjøre driften mer forutsigbar og trygg enn i et lite enkeltmannsforetak. Alle lederne har tilgang til kompetanse og erfaring som ligger innad i organisasjonen gjennom teknostrukturer, støttefunksjoner, toppledelse og mellomledelse som ligger «utenfor» den lokale butikken.

### 9.2.2. Mangfold

Hvordan opplever lederne at organisasjonen jobber for å fremme mangfold? Føres det en bevisst policy for å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn, eller er dette bare opp til lederen? Dette er noen av spørsmålene som jeg ville få ledernes syn på når det kommer til organisasjonsnivået.

Det som kommer fram her er at lederne har inntrykk av at det jobbes godt med integrering, og at de ikke helt ser hva mer KIWI og REMA 1000 som organisasjoner kan gjøre. Alle vektlegger at det er opp til hver enkelt leder å ta hånd om ansettelser og inkludering på arbeidsplassen.

*Tror bransjen generelt er veldig flinke, ja. Til dette med å inkludere da. For du ser jo når de kommer inn i arbeidslivet så blir de jo dratt med i den norske kulturen så mye fortere, i forhold til dette med... Ja, lønningspils, personalturer og sosialt (...) Jeg kan ikke helt se for meg hva KIWI sentralt kunne ha gjort annerledes nei («Gøran»)*

*Nei, det er opp til hver enkelt hvordan du legger det opp tenker jeg. Vi er jo franchisetakere, så da... Hvordan jeg gjør det, det kan jo være en helt annen måte av hvordan Rema-butikker i andre kommuner og fylker gjør det. («Kjetil»)*

Samtidig opplever butikklederne at man får positive tilbakemeldinger hvis en lykkes godt med integrering. Dette kan skje på bransjesamlinger eller i mer uformelle sammenhenger.

*Tror kanskje det har blitt litt sånn og det har blitt mye snakket om det. Og nå blir jo de som er veldig god på det, de blir jo fremhevet. («Trond»)*

*... de oppfordrer oss til å gjøre det og vi får mye klapp på skulderen og goodwill for å gjøre det. Så de er veldig glade i det de også, i mangfold («Gøran»)*

«Gøran» trekker dessuten uniformen fram som en mulig suksessfaktor i integreringsarbeidet.

*Jeg var superstolt første gang jeg hadde på meg uniform jeg ja. Jeg synes, uansett hvilken uniform jeg har hatt på meg. Jeg synes det gjør noe med deg. Og så får du et litt sånn samhold, tror jeg du gjør ja, for alle er likedan. («Gøran»)*

Her kommenterer han også fram at KIWI har egne hodeplagg for ansatte fra en kultur hvor hijab kreves eller er vanlig.

*... Så har vi caps, vi har lue og vi har hijab («Gøran»)*

Dette er et eksempel på hvordan organisasjonen har gjort tilpasninger for å gjøre det lettere å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn.

Hvis vi går inn på nettstedene til KIWI og REMA 1000 finner vi også utsagn som viser at de satser bevisst på mangfold i sin kommunikasjon. Begge kjedene er dessuten opptatt av å vise samfunnsansvar.

Under fanen *Jobb i KIWI* på nettsiden til KIWI lyses det ut stillinger, og bildet som benyttes viser fire butikkmedarbeidere, hvorav to har et ikke-vestlig utseende (kiwi.no). Under fanen *Vårt ansvar* finner vi flere saker som skal si noe om at KIWI tar et samfunnsansvar.

Eksempler på slike artikler er «Fra asylsøker til butikksjef» som handler om afghanske Khaled Samimi som kom til Norge som enslig mindreårig og ble butikksjef på Jessheim, og «Det å ha jobb å gå til betyr alt» som er om to palestinske flyktninger som nå begge jobber for

KIWI (kiwi.no). Her finner vi også KIWI-skole-rapporten «Rustet for arbeidslivet» (2016). I denne rapporten kan vi blant annet lese et intervju med KIWI-grunder Tor Kirkengs hvor han sier at «mangfold er bra for business. Det beriker arbeidsmiljøet og skaper lojale, lønnsomme og langsiktige arbeidstakere» (kiwi.no).

På REMA 1000 sin nettside finner vi under fanen *Ansvar* en egen lenke til *Inkludering og mangfold*. Her står det at «80 prosent av REMA-kjøpmenn gir muligheter til mennesker som faller utenfor arbeidslivet, og mennesker fra 70 nasjoner jobber i REMA 1000» (rema.no). Her finner vi også en artikkel om kjøpmann «Atle Bringsås på REMA 1000 i Seljord som har hjulpet et stort antall flyktninger ved å drive språkopplæring i butikken» (rema.no). Videre har de en lenke til en rapport om inkludering og mangfold i REMA 1000 (Bråten & Steen Jensen, 2018) utarbeidet av Fafo (Fagbevegelsens senter for forskning, utredning og dokumentasjon), en rapport jeg også har benyttet meg av i denne oppgaven. Det at REMA 1000 bestiller en slik rapport er også et signal om at integrering er noe de ønsker å lykkes med. Om dette er av idealistiske grunner, eller om det er en nødvendig strategi for å verve arbeidskraft skal ikke jeg spekulere i her, men jeg vil tro at dette både er bra for varemerket REMA 1000 og positivt med tanke på rekruttering.

### 9.2.3 Oppsummering og tolking av organisasjonsnivået

I dette delkapittelet ville jeg se nærmere på hvordan god integrering kunne kobles til organisasjonene REMA1000 og KIWI, men for å forstå dette fant jeg det nødvendig å se litt på hvordan organisasjonene var satt sammen. REMA1000 er et franchiseforetak hvor butikklederen, eller kjøpmannen som de heter i REMA1000-systemet, starter et eget aksjeselskap hvor han skriver en femårskontrakt med REMA1000. Denne kontrakten regulerer alle formelle forhold knyttet til samarbeidet mellom butikklederen og REMA1000-konsernet. I KIWI, derimot, er butikklederen ansatt i KIWI-konsernet, og har på den måten mindre frihet med tanke på driften av butikken, men samtidig større grad av forutsigbarhet.

Likevel fant jeg mange likhetstrekk ved organisasjonene som at de begge er store aktører i Norge. Det sentrale leddet har relativt tett kontakt med butikklederne gjennom regionsjefer og samlinger, de har egne utdanningsprogram/lederutviklingskurs og begge organisasjonene opplevdes av lederne som små, dvs. at de lederne mente det var få ledd opp til toppen av organisasjonshierarkiet. Disse faktorene er nok med og bidrar til at det skapes en «enhetlig kultur» eller en felles forståelse innad i organisasjonen. En slik samhörighet vil muligens

appellere til folk som kommer fra kulturer med en høy grad av Hofstedes *kollektivism* hvor vi finner tette sosiale rammeverk med sterke sammenvevde innad-grupperinger (in-groups) som står i motsetning til grupperinger utenfor gruppen (out-groups) (Dickson et. al., 2003, s.738), eller Schwartz' *sammenveving* hvor man hovedsakelig «finner mening i livet gjennom sosiale relasjoner, gruppetilhørighet og felles mål» (Sandal, 2009, s. 31). Uniformen blir også trukket fram som noe positivt, og her ser vi at organisasjonen har gjort tilpasninger for å kunne ansette folk fra kulturer hvor man bruker hijab. Uniformen vil dessuten kunne forsterke forestillingen om *in-groups* og *out-groups*.

Også når det kom til temaet mangfold kom det fram mange likhetstrekk. Jeg fant at alle lederne satt med et generelt inntrykk av at det ble jobbet godt med det å få inn mangfold i butikkene sentralt. De opplevde ikke noe press fra organisasjonene sentralt om å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn, men to av lederne sa at de som lyktes med å legge til rette for mangfold i butikken ofte fikk positive tilbakemeldinger og kunne bli trukket fram på bransjesamlinger som gode eksempler.

Til slutt ser vi at kulturelt mangfold og integrering synliggjøres på nettsidene til både REMA 1000 og KIWI. Suksesshistorier om innvandrere som har lyktes i bransjen trekkes fram på begge nettsidene. Bilder av ansatte viser også ofte personer med en flerkulturell bakgrunn. Dette kan være et viktig grep for å få søkere med en flerkulturell bakgrunn til å velge nettopp REMA1000 eller KIWI.



### 9.3 Analyse av samfunnsnivået

Det siste nivået jeg ønsker å se på er samfunnsnivået. Med det mener jeg først og fremst de offentlige instansene og regelverket som lederne forholder seg til i sitt daglige virke. Denne oppgavens rammer tillater ikke at jeg kommer med en grundig redegjørelse av alle instanser, lover og regler som handler om integrering, viktigheten av å ha en jobb, samt regelverk knyttet til arbeidslivet. Jeg er i denne oppgaven på jakt etter ledernes opplevelser av samfunnet de opererer i. Jeg har delt opp kapitlet i to deler: *Det offentlige og ansettelser* og *oppfølging på jobben*. Denne delen av analysen dreier seg om mitt tredje forskerspørsmål: *Hvordan kan integrering knyttes til samfunnet butikkllederne opererer i?*

#### 9.3.1. Det offentlige og ansettelser

I intervjuene kommer det fram at mange ansettelser skjer i en eller annen form for samarbeid med det offentlige. Instanser som trekkes fram er NAV, voksenopplæring, arbeidstreningsorganisasjoner i samhandling med kommunen, videregående skoler og kommunens flyktningetjeneste. Dette beskriver lederne som positivt fordi de kan gi folk en slags prøve- og opplæringsperiode uten økonomiske konsekvenser for butikkllederne.

*Det er jo en vinn-vinn-situasjon. Det er jo det. Vi får jo folk ut i arbeid, og for oss så er det jo hjelp i butikken uten noen økonomiske konsekvenser i det hele tatt. («Trond»)*

*Det fører jo til at jeg ansetter dem for at når de er på sånne perioder gjennom NAV eller språkopplæring så har jeg jo de enten gratis eller delvis betalt av andre. Så at de da blir ansatt det er jo et kjempekompliment til dem. («Kjetil»)*

Disse ordningene vil dermed gi lederne mulighet til å se hvordan de som er i praksis fungerer før en eventuell ansettelse. Praksisperiodene vil også medføre at selve jobbintervjuet vil få mindre betydning. I andre bransjer hvor jobbintervjuet har større betydning, vil kanskje de kulturelle forskjellene få større betydning for hvorvidt man får jobben eller ikke. Det er forskning som tyder på at det at leder og arbeidssøker har en felles kulturell referanseramme kan «være avgjørende for om kandidatens selvrepresentasjon er tjenlig til å skape et positivt inntrykk hos intervjueren (...) eller om den snarere virker mot sin hensikt» (Sandal & Bye i Sandal (red.), 2009, s. 105). Gjennom disse ordningene fra det offentlige vil dermed

kandidaten få anledning til å «vise hva han eller hun er god for» over en viss periode, i stedet for at alt står eller faller på et jobbintervju.

På spørsmål om noen har blitt ansatt igjennom ulike praksisordninger svarer «Gøran»:

*I de siste tre årene, tror jeg, med unntak de to siste da, så er vel samtlige ansatt igjennom det. («Gøran»)*

Det kan altså se ut som dagligvarebransjen er en aktiv og relevant arena for å fremme mangfold i arbeidslivet. Det at «norske virksomheter ligger langt bak andre land når det gjelder å forholde seg aktivt og systematisk til marginale grupper på arbeidsmarkedet» (Brandt mfl., 2004 i Døvig, Nordhaug og Nordhaug, 2005, s. 28), er en oppfatning som ikke butikklederne delte når det kom til dagligvarebransjen. De uttrykte at deres inntrykk var at dagligvarebransjen generelt sett, gjør en god jobb når det kommer til integrering.

Samarbeidet med det offentlige er selvsagt også et uttrykk for at det er en betydelig høyere arbeidsledighet blant innvandrere, spesielt fra Afrika og Asia (Dzamarija, 2001 og SSB, 2021), slik at denne gruppen nødvendigvis vil være overrepresentert når det kommer til folk som får arbeid gjennom instanser som NAV og kommunen. Det offentlige forholder seg blant annet til integreringsloven, og vil dermed presse på for å oppnå at «innvandrere tidlig integreres (...) og får en varig tilknytning til arbeidslivet» (Lovdata, 2021). Å legge rette for arbeidspraksisordninger vil dermed være fordelaktig for kommunene.

I intervjuet ble det også gitt uttrykk for at NAV, kommunen og andre inkluderingsbedrifter kunne vært enda mer frampå enn de er i dag.

*Jeg synes at både NAV og alle i hop er alt for dårlig til å ut å komme med folk da som de har. I stedet for at jeg skal hele tiden oppsøke når at jeg har tilbud (...) I stedet for at jeg må holde på å ringe og begynne å be de, for da må de starte papirmølla og så blir det gående, så blir det ikke noe av det. («Trond»)*

### 9.3.2. Oppfølging på jobben

Å ha personer i språk- eller arbeidspraksis er imidlertid ikke uten merarbeid for lederne. Alle tre understreker viktigheten av å gi god nok oppfølging, og relevante arbeidsoppgaver til de som er i praksis. Her kommer det også fram at de savner mer støtte og oppfølging fra det offentlige i disse tilfellene.

*For at det er jo mange som tenker at det er gratis og sånn som det der, men det som er at det biter deg selv i ræva senere for at de... du får ikke nok tid til å lære de opp. Fulle inn varer, hvordan de skal opptre i butikken og det vil jo gjøre at de vil jo kanskje bli på andre siden av skalaen, at de rett og slett blir en byrde for deg («Kjetil»)*

*Men der også er det jo begrenset hvor mange du kan ha samtidig, ikke sant? Så de, vi må jo ha arbeid til dem, og det skal jo følges opp også. («Gøran»)*

*De er jo ikke der bare for å hjelpe meg. Jeg skal hjelpe de like mye tilbake. I form av språklæring og ... («Gøran»)*

*... for det koster jo meg litt ekstra i form av litt ekstra opplæring, han er jo ikke like kjapp. Når du har hatt en som ikke har språk og ikke kan å lese, så skal han gå i snusskapet («Gøran»)*

Her uttrykker lederne at det ofte er en forskjell på å lære opp og ansette en person med en flerkulturell bakgrunn, enn det er å lære opp en etnisk norsk person. Dette ser vi, handler mye om språk og språklæring. Lederne er som nevnt opptatt av at de ansatte må ha et visst tempo, eller «catche det å jobbe i butikk». Språk kan være en stor barriere for å klare dette. «Gøran» trakk fram to konkrete eksempler hvor innpakningene på varene er nærmest identiske, og de har nesten samme hylleplassering – snus og hvetemel. «Gørans» erfaring viser at han er bevisst noen av fallgruvene de ansatte møter, og han vil dermed være bedre rustet til å gi god oppfølging til sine ansatte med språklige utfordringer. Det viser også at «Gøran» har opplevd merarbeid med å lære opp ansatte med en flerkulturell bakgrunn.

I Jon Rogstads bok; *Sist blant likemenn?* (2001) skriver Rogstad at dårlige språkferdigheter ofte oppgis som en grunn til at personer med en flerkulturell bakgrunn ikke får jobb (Rogstad, 2001, s. 241). At arbeidssøkere får en slags prøveperiode eller praksisperiode hvor de kan lære butikkterminologi og norsk generelt, vil derfor være av stor betydning for denne gruppen arbeidssøkere.

På den andre siden er dette med opplæring en del av hverdagen i varehandelen generelt. Internopplæring står sterkt, og du «kan gå fra å bli ansatt som ekstrahjelp til å lede en butikk» (Schøne og Torp i Rasmussen (red.), 2005, s. 69) i et slikt system. Dette gjør nok sitt til at dagligvarebransjen er spesielt attraktiv for flere uten formell kompetanse, og dermed en gunstig samarbeidsaktør for offentlige instanser.

I artikkelen «Opplæring i arbeidslivet» (2005) skriver Pål Schøne og Hege Torp om at opplæring på arbeidsplassen kan være et vesentlig bidrag til integrasjon i majoritetskulturen for folk med en flerkulturell bakgrunn. De trekker fram at mange innvandrere har kompetanse som mer eller mindre er knyttet til det landet eller område de kommer fra. Opplæring på arbeidsplassen kan dermed bidra til sosial og økonomisk integrasjon i Norge (Schøne og Torp i Rasmussen (red.), 2005, s. 69).

Lederne ser at de fyller et samfunnsoppdrag, og mener kanskje at det offentlige i større grad burde ha vært på banen. Eksempler på hvordan lederne uttrykker at de savner mer støtte og oppfølging fra det offentlige er:

*Men det som jeg kanskje savner det er at når vi har opprettet en avtale med en tiltaks.. mann eller dame da, så er det ofte at den som har ansvaret for den blir borte. Hører ikke noe mer før vi har et oppfølgingsmøte etter en og en halv – to måneder, sant?*  
(«Trond»)

*Da synes jeg kanskje at staten bør være med i større grad å gi en støtte da. For alternativet er jo at han aldri får seg jobb. Da må jo staten selv, likevel betale støtte.*  
(«Gøran»)

På oppfølgingsspørsmålet om staten ikke betaler støtte i dag, svarer «Gøran» at det er for vanskelig å ta seg fram i NAV-systemet

*... men du har nå vært inne på NAV og kikket. Det er nå. Det er jo så vanskelig vet du. Det er jo er skjemavelde der. Det er jo så tungvint. Du må ha så mye informasjon*  
(«Gøran»)

Dette viser at lederne mener at de utfører et viktig samfunnsoppdrag, samtidig som at de selvsagt er kontinuerlig avhengig av arbeidskraft.

### 9.3.3 Oppsummering og tolkning av samfunnsnivået

På spørsmålet om hvordan god integrering kan knyttes til samfunnet butikklederne opererer i finner vi noen sentrale integreringsfaktorer. Flere offentlige instanser er avhengig av å skaffe praksisplasser til sine deltakere (klienter, elever, studenter og brukere). For mange av disse er dagligvarebransjen attraktiv fordi den er en av få bransjer som ikke vektlegger formell kompetanse i høy grad. Mange med en flerkulturell bakgrunn mangler godkjent dokumentasjon og relevant utdanning som ofte kreves for å komme inn på arbeidsmarkedet, og da kan butikkmedarbeideryrket være en vei inn i arbeidslivet. Lederne la alle tre vekt på viktigheten av slike praksisordninger som i stor grad er finansiert, eller fullfinansiert, av det offentlige. I intervjuene kom det fram at mange av ansettelsene startet med en eller annen form for praksisordning i regi av kommunens NAV-filial, kommunal læringsarena eller fylkeskommunen.

Når det kommer til oppfølging av disse praksisdeltakerne gir lederne uttrykk for at de følte seg litt alene med ansvaret. To av lederne ønsket seg en tettere oppfølging fra det offentlige utover oppstartsmøter og møter ved endt praksis. Alle la vekt på at opplæring og oppfølging av nyansatte var noe som tok tid og energi i en travel hverdag. Dette, sammen med at lederne så at de utførte et viktig samfunnsoppdrag, skaper noe frustrasjon hos lederne. En leder nevner en enkel økonomisk kompensasjonsordning som en løsning, mens en annen sier at han skulle ønske det offentlige (NAV) var «mer på». Disse utsagnene sier noe om at de opplever NAV som en litt tung og komplisert organisasjon.

## 10. Konklusjoner

Denne oppgaven handler om hvordan ledere i dagligvarebransjen lykkes med å integrere personer med en flerkulturell bakgrunn gjennom ansettelser. Ved å intervju tre ledere ville jeg identifisere noen faktorer knyttet til lederen, organisasjonen og samfunnet de opererte i som fremmet god integrering av folk med en flerkulturell bakgrunn.

Det er butikkledernes opplevelser og tanker om dette temaet, og teori som handler om ledelse, organisasjon og det flerkulturelle aspektet, som ligger til grunn for min tolkning av datamaterialet. Jeg vil her presentere de viktigste funnene i denne oppgaven og for strukturen sin del, vil jeg bruke problemstillingen med forskerspørsmålene som deloverskrifter.

Problemstillingen min var: «*Hvordan opplever ledere i dagligvarebutikker at de lykkes med å integrere arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn i organisasjonen?*» Dette ville jeg finne ut av ved å stille tre forskerspørsmål.

### 10.1. Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til lederen?

Jeg fant at butikklederen opplever å ha en svært viktig rolle når det kommer til å integrere arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn i butikken. De var ofte alene om ansettelsesprosesser, og har betydelig erfaring og kompetanse når det kommer til å ansette folk.

Lederne vektla i liten grad formell kompetanse. Dette gir alle muligheten til å vise seg fram og få en fot innenfor.

Lederstilen som vektlegger det å jobbe på gulvet sammen med de andre ansatte kan være en viktig faktor til at de lykkes godt med opplæring og tett oppfølging. En slik lederstil kan dessuten være gunstig med tanke på språkvansker - å vise ved handling kan være en effektiv måte å instruere sine ansatte på, sammenlignet ved verbale instruksjoner.

Til slutt ser vi at alle lederne hadde mye erfaring med å jobbe med folk med en flerkulturell bakgrunn. Usikkerheten som noen ledere føler for å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn vil dermed ikke prege dagligvarebransjen like mye som enkelte andre bransjer.

### 10.2. Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til organisasjonen?

Selv om organisasjonene REMA1000 og KIWI har en grunnleggende forskjellig forretningsmodell, finner vi også en del likhetstrekk.

Et likhetstrekk er fokuset på å skape en felles organisasjonskultur gjennom tett oppfølging, felles rammer (kontrakter, lønn, kampanjer etc.), uniformer og egne utdanningsprogram. Dette kan være en faktor som spiller positivt inn for personer som kommer fra en kultur som har en høy grad av kollektive verdier og holdninger.

Mangfold synliggjøres i stor grad på organisasjonenes hjemmesider som en positiv ting, og man kan lese suksesshistorier om ansatte med en flerkulturell bakgrunn. På bilder er det dessuten mange som har en synlig flerkulturell bakgrunn.

Et siste funn er at lederne opplever at organisasjonene trekker fram butikkledere som lykkes med å integrere ansatte med en flerkulturell bakgrunn på bransjesamlinger og lignende.

### 10.3. Hvordan kan integrering på arbeidsplassen knyttes til samfunnet?

Dettet nivået handler om hvilke offentlige og private instanser butikklederne forholder seg til utenfor REMA1000- og KIWI-konsernene. Typisk er dette offentlige instanser som NAV kommunen og fylkeskommunen, men også private aktører som jobber med arbeidsopptrening og lignende.

Vi ser ut fra intervjuene at de offentlige arbeidspraksisordningene, enten det er gjennom NAV, kommunen eller fylkeskommunen er et svært sentralt verktøy for å få folk ut i arbeid i dagligvarebransjen. Det er også gjennom slike praksisperioder mange med en flerkulturell bakgrunn har kommet inn i organisasjonen til de lederne jeg intervjuet.

Et annet funn er at lederne opplever at det er et forbedringspotensial når det kommer til samarbeidet mellom det offentlige og butikkene. Forbedringspotensialet handler mye om tettere oppfølging av praksisdeltakere fra det offentliges side og økonomisk kompensasjon for opplæringsdelen som gjøres i butikk.

I denne tabellen har jeg satt opp hovedfunnene i denne masteroppgaven:

<b>Hovedfunn i masteroppgaven:</b>	
<b>«Hvordan lykkes ledere i dagligvarebutikker med å integrere arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn i organisasjonen?»</b>	
<b>Nivå:</b>	<b>Funn:</b>
<b>Hvordan kan god integrering på arbeidsplassen knyttes til lederen?</b>	<p>Lederen vektlegger i liten grad formell kompetanse i ansettelsesprosesser.</p> <p>Lederstil som vektlegger å vise gjennom handling- «Å jobbe på gulvet».</p> <p>Ledere har bred erfaring med å jobbe med folk med en flerkulturell bakgrunn.</p>
<b>Hvordan kan god integrering på arbeidsplassen knyttes til organisasjonen?</b>	<p>Organisasjonen har fokus på å skape en felles organisasjonskultur.</p> <p>Mangfold fremstilles positivt på organisasjonens hjemmesider.</p> <p>Organisasjonen oppmuntret butikkledere til å jobbe med mangfold.</p>
<b>Hvordan kan god integrering på arbeidsplassen knyttes til samfunnet butikklederne opererer i?</b>	<p>Praksisordninger gjennom det offentlige er avgjørende for mange ansettelser.</p> <p>Det finnes et forbedringspotensial når det kommer til samarbeidet mellom det offentlige og butikklederne.</p>

*Figur 14: Hovedfunn i masteroppgaven.*



## 11. Forskningens bidrag

Jeg håper at denne oppgaven har bidratt til å belyse noen aspekt ved det å være leder i en organisasjon med et relativt stort innslag av ansatte med en flerkulturell bakgrunn, og ikke minst, å peke på noen suksessfaktorer når det kommer til å inkludere denne gruppen i arbeidslivet. Jeg har i denne oppgaven forsøkt å kaste lys på noen utfordringer og noen fordeler med å ha mangfold på arbeidsplassen fra et lederperspektiv. Vi ser at det å ha et segment i arbeidslivet hvor man kan lykkes uten å først måtte skaffe seg formell kompetanse er av avgjørende betydning for mange folk som ønsker å komme inn på arbeidsmarkedet. For folk med en flerkulturell bakgrunn kan dessuten språket være en stor barriere som man må komme over. Dette ser vi i mange tilfeller kan løses gjennom praksisordninger som skaper en slags bufferperiode for både arbeidstaker som får tid til å lære, og arbeidsgiver hvor risikoen for å ansette «feil person» reduseres. Vi ser også at lederne har mange positive erfaringer med ansatte med en flerkulturell bakgrunn. Butikklederne trakk fram spesielt god motivasjon og arbeidskapasitet blant mange av de ansatte med en flerkulturell bakgrunn, samt at en trakk fram at det kunne være fordeler når det kom til å hjelpe kunder som snakket samme språk. Hvis vi ser på REMA 1000- og KIWI-konsernene så kan vi dessuten ane en bevisst strategi hvor de gjør seg attraktive for arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn. Positiv omtale av mangfold på nettsidene og ledere som trekkes frem for å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn på lederseminar, ser ut til å fremme integrering i bransjen.

### 11.1. Alternative forklaringer

To faktorer som kan innvirke på overførbarheten av mine funn handler om geografi. Intervjuene ble gjennomført i én mellomstor kommune i Norge. Alle lederne opererte på den måten innenfor de samme samfunnsrammene. Dette kan forklare at butikklederne opplevde å ha relativt mange med en flerkulturell bakgrunn ansatt i butikkene. Kommunens tjenester med tanke på å få folk i arbeid og innvandrings situasjonen vil variere fra kommune til kommune. Slik sett er det ikke sikkert at ledernes opplevelser kan overføres til andre kommuner og byer i Norge. Vi ser også at selve organisasjonene er oppdelt i regioner, og det kan også være store regionale forskjeller som spiller inn på hvilken opplevelse og erfaring butikkledere omkring i Norge har av det å ansette og jobbe med folk med en flerkulturell bakgrunn. Vi kan for eksempel tenke oss at *KIWI region Nord-Norge* opererer i et annet miljø enn *KIWI Oslofjord*

*Sørøst.* Forskjellene kan blant annet omhandle tilgjengelig arbeidskraft, og da vil regioner med en høy andel innvandrerbefolkning kunne skille seg fra regioner som ikke har dette.

Hvilke jobber som faktisk er tilgjengelige på arbeidsmarkedet, og hvilken arbeidskraft som er tilgjengelig for butikklederne er også noe jeg ikke har skrevet mye om i denne oppgaven. Statistikk på [ssb.no](http://ssb.no) (2021b) fra 2016 viser at innvandrere er høyest representert i jobber uten utdanning og i salgs-, service- og omsorgsykker. Disse yrkene er også de med lavest gjennomsnittlig månedslønn, og vi ser dessuten at innvandrere har en gjennomsnittlig lavere lønn innad i disse yrkene enn ansatte uten innvandrerbakgrunn, noe som kan skyldes et lavere utdanningsnivå. Disse faktorene må vi også ta med oss når vi ser på integrering og dagligvarebransjen. En av grunnen til at det blir ansatt mange med en flerkulturell bakgrunn er at det ikke finnes så mange yrker hvor man ikke krever utdanning, og hvis vi ser på lønn, så er kanskje ikke butikkmedarbeider ansett som et attraktivt alternativ for mange som skal velge yrke i Norge. Dette kan forklare at dagligvarebransjen uansett vil få en større andel innvandrere enn i mange andre yrker.

### 11.2 Refleksjoner over resultatene

I teoridelen kan vi se at det er faktiske forskjeller på hvilke verdier og egenskaper som vil være sentrale når det kommer til å definere hva som er god ledelse. Det som i noen kulturer regnes som positive verdier og egenskaper, kan i andre kulturer være negativt ladet. Noe av teorien handler også om at disse forskjellene kan være en kilde til konflikt eller misforståelser. Det er vanskelig å avgjøre med sikkerhet hvorvidt disse kulturforskjellene preget lederne må å utøve lederskap på, eller om deres lederstil mer handler om det å være leder i en dagligvarebutikk. Lederne trakk alle fram at det var forskjeller på ansatte med en flerkulturell bakgrunn og en ansatt som tilhører flertallskulturen. Forskjellene lederne trakk frem var ofte positive og handlet om respekt, motivasjon og arbeidskapasitet, mens språk var det som ble trukket fram som problematisk.

Ved at jeg valgte å gjøre en kvalitativ studie ved å bruke intervju, vil kanskje noen mer problematiske forhold ved kulturforskjeller ikke bli identifisert. Ved å utforme en kvantitativ forskingsdel i form av et anonymt spørreskjema, kunne jeg muligens ha fått fram andre element som kunne ha vært relevante for forskningsfeltet.

En underliggende idé som er gjennomgående i denne masteroppgaven er at dagligvarebransjen, kanskje spesielt REMA 1000 og KIWI, har vært flinke til å få folk med en flerkulturell bakgrunn ansatt. Dette var et inntrykk jeg satt med etter å ha jobbet med voksne innvandrere i åtte år, og denne forestillingen har nok satt sitt preg på denne oppgaven. Jeg har i stor grad sett etter faktorer som fremmer god integrering, og ikke hatt like mye vekt på faktorer som kan hemme integrering. Problemstillingen og forskerspørsmålene er også utformet med denne forestillingen, eller forforståelsen, av bransjen i tankene. Min subjektive holdning har altså også hatt betydning for hvilke funn jeg har gjort.

I mitt opprinnelige utvalg av intervjuobjekter, hadde jeg også med en kvinnelig leder. Hun takket dessverre nei når det nærmet seg tiden for intervjuet. Ved at jeg bare intervjuet mannlige ledere, mistet jeg nok et viktig aspekt ved min oppgave. I flere afrikanske og muslimske land i Midtøsten er kvinnelige ledere uvanlig. Opplevelsene og erfaringen til en kvinnelig butikkleder kunne slik sett ha gitt meg en litt annen vinkling enn de tre mannlige lederne jeg intervjuet. Dette kunne igjen ha ført til verdifull innsikt og andre funn enn de jeg har funnet i denne oppgaven.

### 11.3 De videre implikasjonene

Ut fra funnene i denne oppgaven ser vi at god integrering handler om et samspill mellom butikkleder, organisasjon og samfunnet de opererer i. Lederne får ofte erfaring med ansatte med en flerkulturell bakgrunn gjennom praksisordninger i regi av det offentlige, organisasjonene gir positive signaler med tanke på mangfold til lederne, og lederne selv jobber tett på de ansatte, og kan dermed gi opplæring i butikkarbeid.

Likevel er det til syvende og sist lederen som skal ansette og legge til rette for at ansatte kan fungere og trives på jobben. Jeg tror at ledere i dagligvarebransjen sitter med verdifull kunnskap og erfaring som andre yrkesgrupper, andre organisasjoner og det offentlige kan lære av. Suksesshistoriene som lederne forteller om, og som presenteres av organisasjonene er mange, og bør formidles til andre bransjer. Ved å legge til rette for at flere med en flerkulturell bakgrunn kan få en sjanse i flere bransjer, tror jeg at vi kan få et mer mangfoldig arbeidsliv, også i yrker med høyere lønn og status.

## Litteraturliste:

- Alvesson, M & Sköldbberg, K. (2016). *Tolkning och reflektion, vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Back, C. & Berterö, C. (2017). Interpretativ fenomenologisk analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (Red.). *Handbok i kvalitativ analys* (s. 148-161). Stockholm: Liber.
- Brochmann, G., Borchgrevink, T., Rogstad, J. (2002) *Sand i maskineriet – Makt i det flerkulturelle Norge*. Oslo: Gyldendal Forlag AS.
- Bråten, B & Steen Jensen, R., (2018). *Inkludering og mangfold i REMA 1000 – Sluttrapport*. Hentet fra <https://www.fafo.no/images/pub/2018/20658.pdf>
- Denzin, N. K & Lincoln Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research*. Los Angeles: SAGE
- Dzamarija, M.T. (2019, 5. mars). Slik definerer SSB innvandrere. Hentet fra <https://www.ssb.no/befolkning/artikler-og-publikasjoner/slik-definerer-ssb-innvandrere#:~:text=Innvandrere%20er%20definert%20som%20personer,som%20har%20fire%20utenlandsf%C3%B8dte%20besteforeldre>.
- Gadamer, H.-G. (2003). *Forforståelsens filosofi. Utvalgte hermeneutiske skrifter*. Oslo: Cappelen forlag.
- Gerthofstede.com. (2021). The 6.D model of national culture. Hentet fra <https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Hofstede, G., Hofstede G.J., Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations – software of the mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw Hill.
- Johannessen, A., Tufte, P., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjons til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Justesen, L., Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations og ledelsesstudier*.  
Latvia: Hans Reitzels Forlag
- KIWI (2021, 30. mars). Hentet fra <https://kiwi.no/tema/samfunnsansvar/Mennesker/>
- KIWI «Rustet for arbeidslivet» (2016). Hentet fra  
[https://issuu.com/kiwinorge/docs/rustet\\_for\\_arbeidslivet\\_kiwiskolen](https://issuu.com/kiwinorge/docs/rustet_for_arbeidslivet_kiwiskolen)
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lovdata: [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/id947/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/)
- Normann, A. (2017). Becoming a phenomenologically skilled researcher – an account of a journey started. *Reflective Practice*, 18:5, s. 613-626.
- Rasmussen, B. (red.). (2005). Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger. Oslo: Norges Forskningsråd.
- Regjeringen (2021a) [https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende\\_arbeidsliv/id947/](https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/id947/)
- Regjeringen (2021b: <https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmarked-og-syssetsetting/innsikt/arbeidsmarkedstiltak/id86897/>
- Rema 1000. (2021, 30. mars). Hentet fra <https://www.rema.no/ansvar/mangfold-og-integrering-2/>
- Rogstad, J. (2001). *Sist blant likemenn?*. Valdres: Institutt for samfunnsforskning.
- Sandal, G.M. (red.). (2009). *Kulturelt mangfold på arbeidsplassen: Utfordringer og virkemidler*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schackt, J. (2021). Etnisk norsk. Hentet fra [https://snl.no/etnisk\\_norsk](https://snl.no/etnisk_norsk)
- Singelis, T.M, Triandis, H.C., Bhawuk, D.P.S., Gelfand, M.J. (1995). Horizontal and vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and measurement Refinement. Hentet fra

[https://www.researchgate.net/publication/275714572\\_Horizontal\\_and\\_vertical\\_dimensions\\_of\\_individualism\\_and\\_collectivism\\_A\\_theoretical\\_and\\_measurement\\_refinement\\_Cross-Cultural/link/56f986bb08ae81582bf43b53/download](https://www.researchgate.net/publication/275714572_Horizontal_and_vertical_dimensions_of_individualism_and_collectivism_A_theoretical_and_measurement_refinement_Cross-Cultural/link/56f986bb08ae81582bf43b53/download)

Sklaveniti, C. (2016). Relational Leadership Theory. I A. Farazmand (Red.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Switzerland: Springer international Publishing.

Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2012). *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research*. London: Sage.

Statistisk sentralbyrå (2021, 11. februar). Registrerte arbeidsledige blant innvandrere. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/statistikker/innvarbl/kvartal>

Statistisk sentralbyrå (2021b). Lavere lønn blant innvandrere. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/lavere-lonn-blant-innvandrere?tabell=329229>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse, en innføring i kvalitative metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice. Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Walnut Creek: Left Coast Press.

## Bilder og figurer:

Bildene på framsiden er hentet fra nettsidene til Rema 1000 og KIWI og redigert av meg:

<https://www.rema.no/ansvar/mangfold-og-integrering-2/>

<https://www.rema.no/nyheter/ansvarsrapporten-2020-er-her/>

<https://kiwi.no/Informasjon/karriereside/>

<https://kiwi.no/tema/nyhetsarkiv/matbutikkene/Alle-vil-jobbe-i-KIWI/>

Figur 1: Hermeneutiske sirkel; del/helhet.....	s. 13
Figur 2: Forforståelse/ forståelse.....	s. 13
Figur 3: Tabell over ansatte med en flerkulturell bakgrunn.....	s. 21
Figur 4: “Continuum of Leadership Behaviour” (Tannenbaum & Schmidt).....	s. 23
Figur 5: Lederskapsmatrisen til Blake og Mouton.....	s. 24
Figur 6: Motsetninger av kulturelle verdiorienteringer (Schwartz).....	s. 28
Figur 7: Kulturelle verdiorienteringer: teoretisk struktur (Schwartz).....	s. 30
Figur 8: Regionalt kulturkart (Schwartz).....	s. 31
Figur 9: Kulturelle verdiorienteringer som kilde til konflikter på den mangfoldige arbeidsplassen. (Schwartz).....	s. 32
Figur 10: Horisontale og vertikale aspekt ved kollektivism og individualisme.....	s. 10
Figur 11: Hofstedes kulturdimensjoner (egne begrepsoversettelser) .....	s. 38
Figur 12: Mintzbergs organisasjonstyper.....	s. 39
Figur 13: Mintzbergs strukturkomponenter.....	s. 40
Figur 14: Hovedfunn i masteroppgaven. ....	s. 71

## Vedlegg 1

### Intervjuguide – Intervju med tre ledere i dagligvarebutikker

Kjartan Gjelvold

#### Semistrukturert intervju

Tema/del	Spørsmål	
<b>Formell oppstart</b>	Her vil vi gå igjennom samtykkeerklæringen og definere rammer for intervjuet. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Punkt 1</li> <li>- Punkt 2</li> <li>- Punkt 3</li> <li>- ...</li> </ul> «Hvis det er greit for deg, så setter jeg på lydopptakeren»	
<b>Innledning Bakgrunn</b>	Navn – stilling  Hvor lenge har du hatt denne lederjobben? år  Hvilken bakgrunn hadde du med tanke på utdanning og arbeidserfaring for å få denne jobben du sitter i nå?  Hvordan var din vei inn i dette yrket?  Hvorfor akkurat dagligvare?  Hvor mange er det som jobber her i denne butikken du har ansvaret for per dags dato?  Fordeling heltid / deltid	
<b>Lederaspekt</b>	<b>Generelt</b>	<b>Det flerkulturelle</b>
	Hvordan vil du oppfattes som leder?  Hvilke egenskaper synes du en leder skal ha?  Har du ansatt noen av de som jobber her?  Hva ser du etter hos Hvilke egenskaper ser du etter i ansettelsesprosesser.  Hva gjør det attraktivt å jobbe i denne butikken, tror du?	Hva er dine tanker om å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Noen problemer?</li> <li>- Noen fordeler?</li> </ul> Er det, eller har det vært noen på språk- / arbeidspraksis gjennom kommunens flyktningetjeneste eller NAV hos dere?  Opplever du noe press fra kommunen om å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn?



		Hvordan mener du at dere kan bli bedre på å ta imot ansatte med en flerkulturell bakgrunn?
<b>Organisasjon</b>	<b>Generelt</b>	<b>Det flerkulturelle</b>
	<p>Hvordan vil du beskrive organisasjonen Rema 1000/ KIWI?</p> <p>Hvor ofte møter du eller forholder du deg til toppledelsen i kjeden?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan foregår denne kommunikasjonen?</li> </ul> <p>I hvor stor grad forholder du og andre ansatte her seg til sentrale styringsdokumenter?</p>	<p>Opplever du at din organisasjon fører en bevisst politikk for å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn?</p> <p>Hvordan kommer dette fram?</p> <p>Hvordan formidles dette?</p> <p>Hvilken støtte får du som leder støtte fra din organisasjon om du møter utfordringer knyttet til det flerkulturelle (språk, kultur)?</p> <p>Hva ønsker du fra din organisasjon for at dere kan bli enda flinkere på å ta imot ansatte med en flerkulturell bakgrunn?</p> <p>Hva mener du kommunen / staten kan gjøre for å legge mer til rette for at dere skal bli enda flinkere til ta imot ansatte med en flerkulturell bakgrunn?</p> <p>Har du noen eksempler fra din butikk hvor du har lykket godt med å ta imot en ansatt med en flerkulturell bakgrunn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hva mener du ble gjort spesielt godt i dette konkrete eksempelet?</li> <li>- Husk at du ikke må nevne navn eller beskrive en situasjon som gjør at en enkelt ansatt kan bli identifisert.</li> </ul>
<b>Avslutning</b>	<p>Jeg tenker at vi snart skal avslutte dette intervjuet, men først vil jeg bare spørre om hvordan du opplevde intervjuet?</p> <p>Er det noe knyttet til temaet du mener vi ikke fikk snakket om?</p>	

## Vedlegg 2

### Spørreskjema for ansatte med en flerkulturell bakgrunn

Som student ved NORD universitet skal jeg skrive en masteroppgave om hvordan dagligvarebutikker lykkes med å ansette folk med en flerkulturell bakgrunn. I den forbindelse trenger jeg litt bakgrunnsinformasjon om ansatte i butikken med en flerkulturell bakgrunn. Informasjonen vil bli behandlet konfidensielt, og all informasjon skal være anonymisert.

Jeg håper at du vil hjelpe meg ved å fylle ut dette spørreskjemaet. Det vil ta ca. 10 minutter.

Mvh. Kjartan Gjelvold

**NB! Ikke skriv navn.**

**Kjønn:** \_\_\_\_\_

**Alder:** \_\_\_\_\_

### Hvordan fikk du denne jobben?

- Søkte på en stillingsannonse
- Startet i arbeidspraksis gjennom NAV eller kommune
- Gjennom venner/ bekjente
- Annet:

\_\_\_\_\_

**Hvor lenge har du hatt denne jobben?** (år mnd) \_\_\_\_\_

### Utdanning / skolebakgrunn fra hjemland

- Barneskole (ca. 6 til 12 år)
- Ungdomsskole (ca.13 – 15 år)
- Videregående skole (ca. 16-18 år)
- Høyere utdanning 3 år (18+)
- Høyere utdanning 5 år eller mer (18+)
- Annet: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Utdanning i Norge

- Barneskole (ca. 6 til 12 år)
- Ungdomsskole (ca.13 – 15 år)
- Grunnskole for voksne
- Bestått språkprøve: A1, A2, B1, B2, C1, C2
- Videregående skole (ca. 16-18 år)
- Høyere utdanning 3 år (18+)
- Høyere utdanning 5 år eller mer (18+)

- *Annet:*

---

**Arbeidserfaring fra hjemland**

---

---

---

---

---

**Arbeidserfaring i Norge**

---

---

---

---

---

**Tusen takk for din deltakelse!**

## Vedlegg 3

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

**” Hvordan lykkes dagligvarebutikker i en mellomstor norsk by med å ansette personer med en flerkulturell bakgrunn ”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan dagligvarekjeder lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, og på hvilke måter dette er knyttet til ledelse og organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

*Jeg gjennomfører dette forskningsprosjektet i forbindelse med en master på Nord universitet som heter «Master i kunnskapsledelse», Jeg vil se på hvordan dagligvarebransjen lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, og hvilke faktorer som er viktige for å lykkes. Masteroppgaven vil ha et ledelses- og organisasjonsperspektiv. Dvs. at jeg først og fremst er interessert i å få fram leders opplevelser og tanker om hvordan man lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, samt se styringsdokumenter / direktiver som omhandler dette temaet.*

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

*Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.*

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

*Jeg har valgt å kontakte deg fordi du jobber i en dagligvarebutikk i en stor dagligvarekjede, og har en flerkulturell bakgrunn.*

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

*Metoden jeg vil benytte et spørreskjema*

*Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et anonymt spørreskjema som vil ta ca. 5-10 minutter å fylle ut, og vil ikke inneholde spørsmål utover det å kartlegge bakgrunn (Utdanning, yrkes- praksiserfaring)*

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved Nord universitet er det, jeg og min veileder, professor Knut Ingar Westeren som vil ha tilgang til opplysningene som kommer fram i forskningsprosjektet.*

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.09.20. Spørreskjemaet vil bli makulert ved prosjektets slutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Nord universitet ved Knut Ingar Westeren (Veileder/prosjektansvarlig). I studentprosjekt må kontaktopplysninger til veileder/prosjektansvarlig fremgå, ikke kun student*  
*Kontaktinformasjon: [knut.i.westweren@nord.no](mailto:knut.i.westweren@nord.no)*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

-----  
-----

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan lykkes dagligvarebutikker i en mellomstor norsk by med å ansette personer med en flerkulturell bakgrunn?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta ved å fylle ut et spørreskjema.

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 25.09.20

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 4

### Vil du delta i forskningsprosjektet

**” Hvordan lykkes dagligvarebutikker i en mellomstor norsk by med å ansette personer med en flerkulturell bakgrunn”?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan dagligvarekjeder lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, og på hvilke måter dette er knyttet til ledelse og organisasjon. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### Formål

*Jeg gjennomfører dette forskningsprosjektet i forbindelse med en master på Nord universitet som heter «Master i kunnskapsledelse», Jeg vil se på hvordan dagligvarebransjen lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, og hvilke faktorer som er viktige for å lykkes. Masteroppgaven vil ha et ledelses- og organisasjonsperspektiv. Dvs. at jeg først og fremst er interessert i å få fram leders opplevelser og tanker om hvordan man lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, samt se styringsdokumenter / direktiver som omhandler dette temaet.*

#### Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

*Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.*

#### Hvorfor får du spørsmål om å delta?

*Jeg har valgt å kontakte deg fordi du er en leder i en dagligvarebutikk i en stor dagligvarekjede.*

#### Hva innebærer det for deg å delta?

*Metoden jeg vil benytte er intervju, og jeg ønsker å bruke lydopptaker under intervjuet. Lydopptak vil slettes etter at opptaket er transkribert.*

*Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Under intervjuet vil jeg spørre om din bakgrunn (faglig), dine tanker om ledelse generelt, dine tanker om hvordan man best lykkes med å ansette arbeidstakere med en flerkulturell bakgrunn, og om hvordan du opplever din egen organisasjon.*

*Jeg ønsker også å dele ute et kort spørreskjema til ansatte som har en flerkulturell bakgrunn for å kartlegge bakgrunn (land, morsmål, utdanning, yrkes- praksiserfaring) Spørreskjemaet vil ta ca. 5-10 minutter å fylle ut, og vil ikke inneholde spørsmål utover det å kartlegge bakgrunn.*

**Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

**Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- *Ved Nord universitet er det, jeg og min veileder, professor Knut Ingar Westeren som vil ha tilgang til opplysningene som kommer fram i forskningsprosjektet.*
- *Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Opplysninger lagres på en harddisk uten tilgang til internett,*

**Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.09.20. *Personopplysninger, opptak og transkripsjon vil slettes etter prosjektets slutt.*

**Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

**Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Nord universitet* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

**Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Nord universitet ved Knut Ingar Westeren (Veileder/prosjektansvarlig). I studentprosjekt må kontaktopplysninger til veileder/prosjektansvarlig fremgå, ikke kun student*  
*Kontaktinformasjon: [knut.i.westweren@nord.no](mailto:knut.i.westweren@nord.no)*
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.



Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

*Eventuelt student*

-----  
-----

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Hvordan lykkes dagligvarebutikker i en mellomstor norsk by med å ansette personer med en flerkulturell bakgrunn?» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 25.09.20

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)