

Handelshøgskolen

Ledelse av ikke-vestlige ansatte

Utfordringer og løsninger for god integrering i arbeidslivet

Kjersti Irene Frostad

Masteroppgave i MALED 2015-2018 - mai 2018

Sammendrag

I oppgaven tar jeg for meg de utfordringer som mellomledere i norske kommuner kan støte på i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Det har gjennom flere år vært stor innvandring til Norge, noe som påvirker arbeidslivet ved at det har blitt mer kulturelt sammensatt. I oppgaven har målet mitt vært å forsøke og identifisere mulige utfordringer, og hvilke løsninger lederne benytter. Bakgrunnen er et ønske om å bidra til inkludering og god integrering i arbeidslivet.

I oppgaven presenterer jeg først det teoretiske grunnlaget med hovedfokus på E. T. Hall, G. Hofstede og GLOBE-studien til R. J. House. Jeg går så videre til å diskutere forskningsmetoden. I dette arbeidet har jeg valgt kvalitativ metode i form av semi-strukturert intervju med ledere. Neste steg er analyse, i form av praktiske konsekvenser og forslag til videre forskning.

Jeg har vært nøye med å anonymisere både kommunale enheter og informantene. Det er særlig viktig fordi jeg behandlet et sensitivt tema som lett kan skape debatt og engasjement. Det er viktig å presisere at intensjonen min har ikke vært å se på utfordringer som et problem, men å kartlegge dem som en del av prosessen for å fremme god integrering og inkludering i arbeidslivet. Nysgjerrigheten på temaet fikk jeg gjennom lesing av Hofstedes forskning og hans presentasjon av de fire kulturdimensjoner: maktdistanse, individualisme vs. kollektivism, maskulinitet vs. femininitet og usikkerhetsunngåelse. Det ledet meg videre til Halls forskning på kommunikasjon og oppfattelse av tid, og GLOBE-studien til House

I analysedelen blir fem av seks antakelser bekreftet, noe som bekrefter at utfordringene som beskrives i litteraturen også er til stede i det norske arbeidslivet. Dette kom særlig til uttrykk i forhold til utfordringen som viser seg på alle nivåer i forhold til kommunikasjon.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	1
1.1	TEMA OG PROBLEMSTILLING	1
1.2	AVGRENSNING OG STRUKTUR	3
2	TEORI	4
2.1	KULTURBEGREPET	4
2.2	VESTLIG LEDER – NORSK KONTEKST	6
2.2.1	<i>Hvordan fremstår og oppleves den norske lederen og lederstilen?</i>	6
2.2.2	<i>Kommunikasjon</i>	8
2.2.3	<i>Tid</i>	10
2.2.4	<i>Maktdistanse</i>	11
2.2.5	<i>Individualisme vs. kollektivism (syn på individet)</i>	12
2.2.6	<i>Maskulinitet vs. femininitet</i>	13
2.2.7	<i>Usikkerhetsunngåelse</i>	14
2.2.8	<i>Noen antakelser</i>	15
3	METODE	18
3.1	UTVALGSSTRATEGI	18
3.2	BESKRIVELSE AV DATAINNSAMLINGSPROSESSEN	19
3.3	DATAS GYLDIGHET OG PÅLITELIGHET	19
3.4	ETISKE DRØFTINGER I FORHOLD TIL PROSJEKTET	20
4	ANALYSE	21
4.1	MAKTDISTANSE (A1)	21
4.2	INDIVIDUALISME VS. KOLLEKTIVISME (A2)	24
4.3	MASKULINITET VS. FEMININITET (A3)	27
4.4	USIKKERHETSUNNGÅELSE (A4)	30
4.5	TID (A5)	32
4.6	KOMMUNIKASJON (A6)	33
4.7	ANDRE FUNN SOM IKKE VAR FORVENTET	35
5	KONKLUSJON	37
5.1	HVA BESTÅR UTFORDRINGENE I?	37
5.2	HVORDAN LØSES UTFORDRINGENE?	45
6	MULIGE PRAKTISKE IMPLIKASJONER OG ANBEFALT VIDERE FORSKNING	47
6.1	PRAKTISKE KONSEKVENSER FOR LEDELSE OG ORGANISASJONENE	47
6.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	47
7	LITTERATURLISTE	48
8	INTERVJUENE	50
8.1	SKRIFTLIG FORESPØRSEL	50
8.2	INTERVJUGUIDEN	51
8.3	SPØRSMÅL	52
8.4	INFORMANTENE - OVERSIKT	53

Figurliste

Figur 1 Statistisk sentralbyrås oversikt 2017 (Statistisksentralbyrå, 2017)	2
Figur 2 «Det kulturelle isfjellet» (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 50).....	5
Figur 3 Webers idealtipe	7
Figur 4 Tegneserien som gav hodepine (Bøhn & Dypedahl, 2009).....	8
Figur 5 Monokrone oppfattelse	10
Figur 6 Polykrone oppfattelse	10

Tabell

Tabell 1 Hall's rangering av landene (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 77).....	9
Tabell 2 Idealtypisk beskrivelse av vestlig- og ikke-vestlig kultur.....	16
Tabell 3 Antakelsen.....	17
Tabell 4 Antakelsene - utfordringer - løsninger	37
Tabell 5 Rangering av utfordringene etter endt undersøkelse.....	44
Tabell 6 Hvordan løser lederne utfordringene	45

Forord

Jeg vil aller først få takke førsteamanuensis Baard Herman Borge som har veiledet meg gjennom hele denne prosessen på en konstruktiv og lærerik måte. Jeg vil takke for all den tid som har vært brukt på veiledning, noe jeg opplever har vært avgjørende for det arbeidet som har blitt gjort. Det har vært gitt konstruktive tilbakemeldinger som har bidratt til faglig og personlig utvikling. Temaet jeg har valgt å forske på har engasjert meg over lengre tid. Ved at jeg fikk en veileder som delte denne interessen, har det bidratt til nye tanker og endring. Jeg jobber selv til daglig på en arbeidsplass med mennesker fra hele verden, noe jeg er stolt av og som gir meg stor glede. Jeg ser ressurser i mangfoldet, men opplever også utfordringer. For å unngå at utfordringene blir til problemer tenker jeg det er viktig med kunnskap. Kunnskap om kultur, men også om hvordan man best kan ivareta mennesker med annen kulturbakgrunn enn meg selv.

Avslutningsvis vil jeg takke alle de som har hjulpet meg underveis.

1 Innledning

1.1 Tema og problemstilling

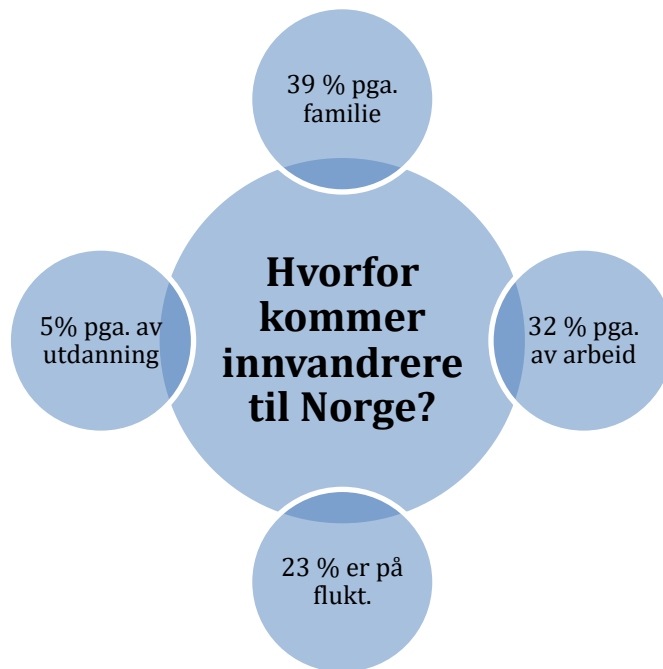
Denne oppgaven dreier seg om utfordringer mellomledere i norske kommuner støter på i ledelse av ansatte med annen kulturbakgrunn. De store kulturforskjellene som eksisterer mellom vestlig og ikke-vestlig kultur, antar jeg i utgangspunktet oppleves som en utfordring for mellomlederne. Det er viktig å identifisere utfordringene, bare slik kan man takle dem på en god måte og fremme integrering i arbeidslivet. Temaet er følsomt men utfordringene er reelle, og at det er behov for kunnskap og erfaring for å finne konstruktive løsninger til beste for alle

Hva består utfordringene i og hvordan løses de? For å ha et best mulig utgangspunkt som leder er det viktig å ha god kunnskap om de ulikhetene som er mellom kulturer (Joynt og Warner, 2005:3). Det antas generelt å være viktig at en leder har interkulturell kompetanse og kjenner til ulike oppfattelse av tid, kommunikasjonsstrategier, kunnskap om religion og hva kultur er. Det å kunne kommunisere hensiktsmessig og passende med ansatte med annen kulturell bakgrunn er avgjørende (Bøhn & Dypedahl, 2009).

Hvordan påvirker kulturforskjellene i en kommune ledernes arbeid og hvilke utfordringer kan den vestlige leder støte på i møtet med ikke-vestlige ansatte? Økt innvandring har medført at sammensetning av arbeidstakere på mange norske arbeidsplasser har endret seg. Aase og Glasø fremhever i sin artikkel fra 2009 at globaliseringen øker og flerkulturell lederkompetanse vil bli stadig viktigere i årene som kommer. Hvis man velger og overser dette faktum, kan den flerkulturelle arbeidsplassen oppleves som truende og konflikt fylt. På den andre siden kan mangfoldet være positivt for arbeidsgrupper, organisasjonen og for samfunnet (Aase & Glasø, 2009; Grenness, 2012). Mangfold på arbeidsplassen kan, med rett ledelse i form av kunnskap og ferdighet, utnyttes for å øke produksjonen og effektivitet (Aase & Glasø, 2009; Warner & Joynt, 1996). I motsatt fall kan mangfoldet medføre større grad av mellommenneskelige konflikter, at flere slutter (turnover) og dessuten relasjons- og kommunikasjons problemer mellom ansatte (Aase & Glasø, 2009).

Årsaken til at jeg har valgt denne oppgaven er at jeg ønsker å få bedre kunnskap om hvordan kulturforskjeller påvirker møtene mellom mennesker i arbeidslivet. Jeg vil ved hjelp av kvalitativ metode foreta en empirisk undersøkelse.

Det har i mange år vært stor innvandring til Norge (SSB – statistisk sentralbyrå). Tall fra SSB januar 2017 viser at 32 % av de som innvandrer, kommer til Norge på grunn av jobb. De kommer i hovedsak fra Europa (Statistisksentralbyrå, 2017).



Figur 1 Statistisk sentralbyrås oversikt 2017 (Statistisksentralbyrå, 2017)

Det er ikke disse arbeidstakerne jeg vil undersøke her, men de 13,7 % som kommer fra Afrika og de 32,4 % som er fra Asia, og som har vært kort tid i Norge. Mange av disse er flyktninger som har fått innvilget familiegjenforening (Statistisksentralbyrå, 2017). De arbeidstakerne som jeg har hovedfokus på er ikke-vestlige ansatte som har vært kort tid i Norge. Jeg antar at utfordringen minsker, i takt med hvor lang tid den ikke-vestlige ansatte har vært i landet. Det fremheves i litteraturen at det er tydelige ulikheter mellom vestlige og ikke-vestlige kulturer (Hall & Hall, 1990; Hofstede, 2001; House, 2004).

Møtet mellom mennesker i arbeidslivet kan jeg undersøke ved å samtale med ledere innenfor en middels stor norsk kommune. Jeg vil gjennomføre intervjuer med kommunale ledere på mellomledernivå, som er født og oppvokst i Norge, og som er ledere for ansatte med ikke

vestlig bakgrunn. Grunnen til at jeg velger å ha fokus på mellomlederne er at de som regel har en tettere kontakt med dem de leder, enn hva øverste leder har. De bruker mye tid på oppfølging og veiledning, enten i formelle samtaler eller i uformelle møter.

Problemstillingen som jeg har valgt å se nærmere på er: *I hvilken grad er kulturforskjeller blant ansatte i kommunen en utfordring for norske mellomledere?*

Ut i fra problemstillingen har jeg utformet følgende tre forskningsspørsmål:

Først (1) ser jeg på hvilke utfordringer mellomledere støter på i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Videre (2) ser jeg på hvilken områder som skaper størst utfordringer. Til slutt (3) ser jeg på hvilke strategier mellomledere benytter for å møte utfordringen?

1.2 Avgrensning og struktur

I arbeidet med oppgaven er jeg fullt klar over at det er individuelle forskjeller innenfor de gruppene og regioner som jeg har særskilt fokus på i oppgaven, og at det i alle land finnes grupper som ikke deler majoritetens trosretning og levevis.. Det er generelle likheter mellom land og kontinent, men det er til tross for likhetene, mulig å identifisere noen hovedtrekk av ulikheter (Hofstede & Hofstede, 2005) (Hofstede & Hofstede, 2005; Lunheim, 2010). Disse områdene vil jeg ha spesielt fokus på i teorikapittelet og synliggjøre i en egen tabell.

Jeg skal se på de dilemmaer som antas å oppstå i ledelse av ansatte fra ikke-vestlige land.

Dette gjør jeg ved å se på hvilke utfordringer vestlige ledere kan oppleve i ledelse av ansatte fra Afrika, Midtøsten og Asia, da det er mange arbeidstakere fra disse områdene. Jeg vil ha med meg kunnskapen om ulikhetene og fellestrekkene som finnes.

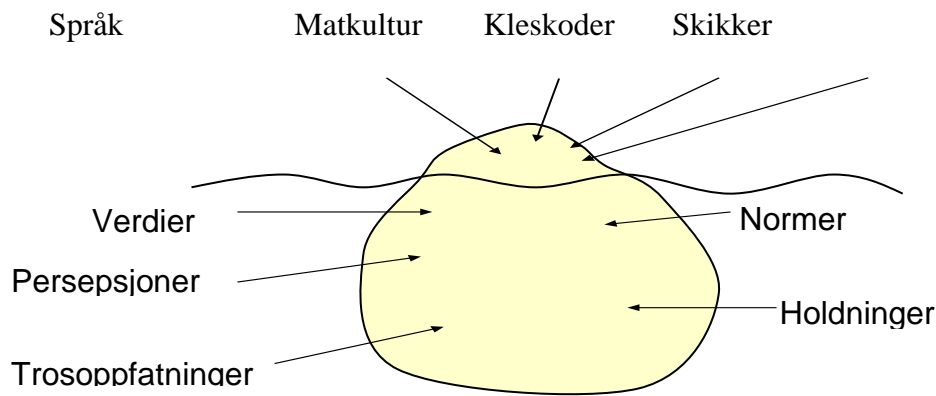
2 Teori

For å få innsikt og kunnskap har jeg tatt utgangspunkt i arbeidet til Hofstede, Hall og GLOBE-studiet (Globale, leadership and organizationale Behavior Effectiveness). Hofstede har siden 1960-tall forsket på regionale og nasjonale kulturer, som påvirker samfunn, organisasjon og enkeltmennesket. I undersøkelsen deltok over 100 000 respondenter fra 40 ulike land. Han påviste fire hoveddimensjoner for alle kulturene. Kulturdimensjonen han fremhevet var; maktavstand, individualisme vs. kollektivism, maskulinitet vs. feminitet og usikkerhetsunngåelse. Han har med forskningen etablert et paradigme, som blant annet har blitt forsket videre på i GLOBE-studiet som er gjennomført blant 170 forskere i løpet av en syv års periode. Studien ble gjennomført i 62 samfunn og basert på undersøkelsen av 17 000 mellomledere. I GLOBE-studien er det noen områder som overlapper Hofstedes teori; individualisme, kollektivism, maktavstand og usikkerhetsunngåelse. Hall, er en amerikansk tverrkulturell forsker, har forsket spesielt på kommunikasjon, og viktigheten av å ha kunnskap om ulikhetene som eksisterer, og hvordan best forstå og respektere disse, for å oppnå best mulig resultat i interaksjon, kommunikasjon og i forretningslivet (Hall & Hall, 1990; Hofstede & Hofstede, 2005; House, 2004).

De ulikhetene som eksisterer i kulturdimensjonene som er gjort kjent gjennom studiet til Hall, Hofstedet og GLOBE-studiet, har betydning for ledelse i arbeidslivet innenlands, men også ved etablering av utenlandske foretak (Aase & Glasø, 2009). Aase og Glasø hevder at man; *«kan plassere ulike land og regioner i forhold til disse dimensjonene. Denne inndelingen kan således være et godt og retningsgivende utgangspunkt for ledere i deres arbeid med å utøve ledelse i en flerkulturell organisasjon.»*

2.1 Kulturbegrepet

Hva er egentlig kultur? Jeg har ved bruk av «Det kulturelle isfjellet» forsøkt å visualisere hva kultur er. Det er de ytre kjennetegnene som er tydelig og synlig for andre. Det man ikke ser av isfjellet, er det som har formet mennesket, ut i fra arv og miljø (Dahl, Habert & Dybvig, 2001).



Figur 2 «Det kulturelle isfjellet» (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 50)

Det har vært forsket på kultur og kulturbegrepet gjennom flere hundre år. Det finnes mange definisjoner på hva kultur er, og hvorfor det er viktig å ha kunnskap om emnet. «Kultur er den komplekse helheten som består av kunnskap, trosformer, kunst, moral, jus, skikker, foruten alle de øvrige ferdighetene og vaner et menneske har tilegnet seg som et medlem av et samfunn» (Edvard Taylor, 1871). Taylor var tidlig ute med en definisjon, men i takt med forskning har kulturbegrepet endret seg. Forskere begynte å se på sammenhengen mellom grupper og kultur. Mellvill Herskowitz, en amerikansk kulturanthropolog, skrev i 1948 at kultur; «er et begrep som beskriver den helhet av overbevisninger, atferd, kunnskap, sanksjoner, verdier og mål som utgjør livsformen til et folk» (Hatch, 2011:229). Forskere har vært på leting etter kulturens opprinnelse, og sosialantropologer rangert tidligere kulturer fra de moderne- til de primitive kulturene. I takt med bredere og bedre kunnskap, kom forståelsen for at ingen kulturer er primitive, selv om de er annerledes. Kulturbegrepet har vokst frem i takt med behovet for å forklare forskjellene mellom kultur og natur og mennesker og andre dyr. Det er ingen som har rett til å fremheve sin kultur som den riktige og overlegne (Hatch, 2011:228-229). Kultur er et ord med flere betydninger (Schieffloe, 2011:127).

Kultur har alltid vært sentralt for menneskenes sameksistens. Den har også endret seg i takt med at mennesker har forflyttet seg og bosatt seg i andre land og regioner. Kultur definerer hvem vi er som mennesker, hvor vi kommer fra og hvilken opprinnelse man har. Den viser seg i hvilke skikker man har; artefakter, helter, ritualer og verdier (Hofsted, 1999:25), og eksisterer på alle nivåer; i samfunn, i familier, vennegrupper og arbeidsplasser. For mennesket

representerer kulturen en intellektuell ferdighet som er nødvendig for at den enkelte skal kunne tilpasse seg og leve i et samfunn (Schiefløe, 2011:134).

Kulturer har hele tiden blitt utfordret av nye tanker og ny kunnskap. Ønsket om å endre etablerte strukturer og maktbalanser, utløser ofte støy (Schiefløe, 2011, s. 140).

Assimileringsprosesser innenfor landets grenser mellom ulike religiøse, etniske og regionale kulturer tar ofte tid. Det kan ta generasjoner før det utvikles en felles kultur, eller at en gruppe assimileres inn i majoritetens kultur (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 35).

Hvordan påvirker disse kulturforskjellene lederess arbeid og hvilke utfordringer kan den vestlige leder støte på i møtet med ikke-vestlige ansatte?

2.2 Vestlig leder – norsk kontekst

Spørsmålet om hvordan nasjonale kulturer påvirker ledelse, har vært et tema helt siden Hair, Ghissel og Porter i 1966 satte seg fore å undersøke hvordan ledelse i ulike land tenker og praktiserer ledelse» (Grenness, 2012).

2.2.1 Hvordan fremstår og oppleves den norske lederen og lederstilen?

Grenness skriver i sin artikkel om den skandinaviske ledelsesmodellen og likheten mellom de skandinaviske landene i forhold til verdier som likeverdstanden, motstand mot hierarki, formelle regler og prosedyrer, samt god tiltro til sine kollegaer. Selv om det foreligger forskning som ser på de skandinaviske landene under ett, er det gjennomført flere studier som ser på ledelse i Norge spesielt. Her kan nevnes: Andersen et al., Byrkjeflot, Colbjørnsen, Rønningen et al., Sørhaug og Trygstad & Hagen ref Karlsen (2016, s. 50).

Den norske ledelse er et resultat av ledelse og kultur, og ikke bare forskningsbasert kunnskap etter utdanning. Det beskrives som den; *Naturale Norwegian Leadership (NNL)* (Karlsen, 2016, s. 50). Norges historie og samfunnsmessige oppbygning er en mulig forklaring på hvorfor ledelse er noe ulikt i Norge, i forhold til de andre skandinaviske landene. Lederstilen kan beskrives som deltakende og demokratisk (Karlsen, 2016). Grenness skriver i sin artikkel: Selv om det er noen nasjonale særtrekk, har den norske ledelsesmodellen samme verdsett som de andre skandinaviske landene; felles holdninger og verdier, likhetstanken og ansvarlighet.

Norske ledere har lite avstand til dem de leder. Ansatte er involvert i ulike prosesser og arenaer. De leder sine ansatte uten å være autoritær. Det er fokus på å etablere tilhørighet i organisasjonen og gode relasjon til sine ansatte (Grenness, 2012; Karlsen, 2016). Både lederen og ansatte ser på hverandre som sidestilt og det er felles forventninger om at alle partene er likestilt i kommunikasjon. Det medfører en bedre informasjonsflyt både vertikalt og horisontalt i organisasjonen (Karlsen, 2016). Lederen har tiltro til at ansatte tar ansvar og er engasjert i arbeidet sitt. De ansatte er aktivt med og setter mål for prosessen, kommer med forslag, og de kan både være enig og uenig med ledelsen. Ledelsen har en forventning til at de ansatte tar ansvar og at oppgaver blir løst. Det gis tydelige rammer for oppgaven som det forventes ansatte forholder seg til. Det er en aksept for at det kan gjøres feil. Det ses på som en naturlig del av en prosess. Det straffes ikke, men oppfordres til at den ansatte lærer av sine feil, er innovativ og ikke redd for å gjøre nye feil i prosessen. Det vises omsorg for ansatte, både i arbeid og i det private. Ansatte «oppfordres» til å dele private ting i større grad enn det som er vanlig ut i fra forventningene til leder. Det er ikke bare fokus på arbeidstakers løsning av arbeidsoppgavene, men også på privatliv og tilfredshet.

Grenness viser i sin artikkel til Putnams (1993) definisjon på «Sosial kapital» som; «nettverk, normer, tillit som lettere koordinering til felles nytte». I arbeidsprosessen er det en orientering mot gruppen, i stedet for individet. Det er en forventning om at gruppen drar i samme retning, deler informasjon, i stedet for å holde kunnskap og informasjon for seg selv. I rekruttering av nye medarbeidere, vektlegges ansatte som kan bidra positivt til dette (Karlsen, 2016). Det er mange forskjeller mellom vestlig og ikke-vestlige tradisjoner. Jeg vil nå presentere noen områder som jeg tenker er særlig viktig. Max Weber tysk sosiolog fremmet bruken av idealtipe. På bakgrunn av empirisk materialer, fremheves typiske trekk i forhold til et fenomen. Den mest kjente anvendelsen av idealtypisk beskrivelse er Max Webers fremstilling av byråkratiet (Garsjø, 2001, s. 77-79)

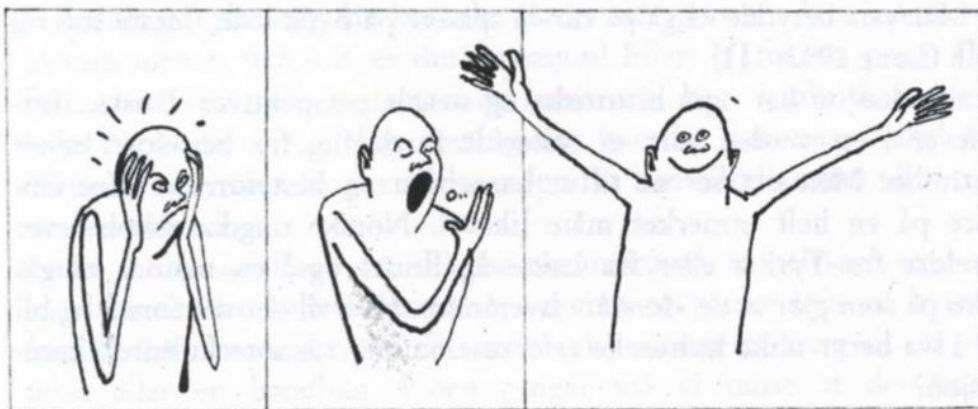


Figur 3 Webers idealtipe

Det er ikke fenomenet i sin reneste form, men typiske trekk ved det som påpekes som det viktigste. Det er enkle trekk som fremheves for å gjøre sammenligningen lettere. For å forstå ulike fenomener må det først lages en modell for det ideelle, før man kan sammenligne de ulike områdene innenfor et fenomen (Garsjø, 2001, s. 77-79). Med hjelp av Webers idealtipe har jeg tatt utgangspunkt i forskning som er gjennomført innenfor kultur og kommunikasjon og utarbeidet en oversikt over de forskjellene som jeg mener er mest fremtredende og ulike fra vestlig og ikke-vestlig kultur (Hall, 1977; Hofstede, 2001; House, 2004), og som jeg antar er områder hvor de kulturelle forskjellene er særlig store. Det idealtypiske må ikke forveksles med det ideelle i etisk eller moralsk forstand og det er ikke virkelighetsbeskrivende (Garsjø, 2001, s. 78).

2.2.2 Kommunikasjon

Figuren under viser en reklame som ble lansert i Egypt for en del år siden. Det var et britisk farmasøyt firma som skulle lansere en ny hodepinetablett. Det var kunnskap i bedriften om at mange egyptere ikke kunne lese, så de valgte en visuell reklame. Plakatene ble satt opp og salget gikk svært dårlig. Grunnen var at de ikke hadde god nok kunnskap om konteksten. De presenterte en plakat som viste vestlig leseretning, fra venstre mot høyre. Egypterne leste fra høyre mot venstre, noe som gjorde at de tolket tablettens effekt motsatt. I stedet for å bli frisk, fikk de hodepine av den.



Figur 4 Tegneserien som gav hodepine (Bøhn & Dypedahl, 2009)

Det er viktig å ha en kontekstbevissthet, noe Hall har forsket og utarbeidet definisjoner på, med noen kulturelle nøkkelfaktorer «Primary message systems (PMS)». Hall har sett på sammenhengen som kan bidra til å styrke interkulturell kompetanse. Han ser på; ulikheter og

forståelsen mellom kultur og i kommunikasjon, og skille samfunnene i land som har høy- og lavkontekstkommunikasjon, som enten har en polykron- eller monokrontilnærming. Det er viktig å ha med seg at innenfor alle kulturer er det innslag av både høy- og lavkontekst kommunikasjon. Hall poengterer at verdier og normer blir lagret, og er et resultat av en lang sosialiseringssprosess. Det gjør at mange uttrykk er blitt ubevisste (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 24). Hall fremhever at kultur er kommunikasjon (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 61). Hall rangerer landene som vist i tabellen på neste side.

Tabell 1 Hall's rangering av landene (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 77)

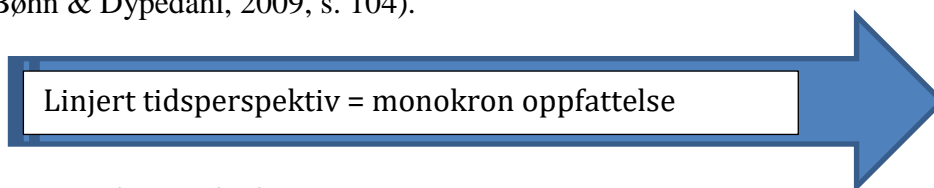
	Høy-kontekst
	Japan
	Arabisk
	Gresk
	Spansk
	Italiensk
	Britisk
	Fransk
	Amerikansk
	Skandinavisk
Tysk	
	Lav-kontekst

I lavkontekstkommunikasjon er kommunikasjonen eksplisitt uttrykt (Lunheim, 2010, s. 102). Det er korte klare beskjeder (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 75-78; Lunheim, 2010). Det er større fokus på verbal kommunikasjon, enn non-verbal. I høykontekstkulturer er det et stort fokus på det som ikke sies og som oppfattes ut i fra kontekst i samtalen og situasjon. Informasjonen er enten i den fysiske konteksten eller internalisert i den enkelte (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 78). Det er en større bruk av gester og non-verbale uttrykk. I høykontekstkulturer er relasjon av stor betydning for avtaler som skal inngås. Relasjon er av større betydning enn oppgaven eller avtalen i seg selv. Dette er i motsetning til lavkontekstkulturer som har størst fokus på oppgavene som skal løses, og at tid er penger.

Kort oppsummert: I vestlige landene er det stort fokus på det som sies, og det gis tydelige beskjeder i form av ord. I ikke-vestlige land er budskapet like mye i det som kommuniseres med gester og kontekst.

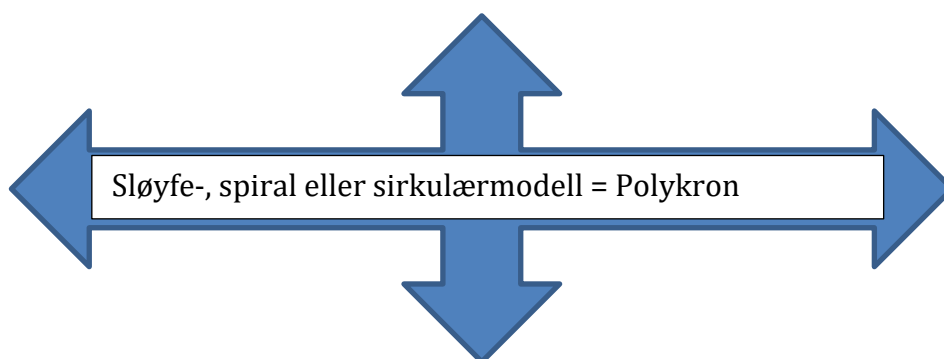
2.2.3 Tid

Hall skiller kulturene ut i fra i hvor stor grad personlige relasjoner vektlegges og prioriteres i samhandling og interaksjon. Kulturer som er tidsspesifisert har en monokron tilnærming, mens kulturene som har et mer avslappet fokus til tid, har et polykront fokus (Bøhn & Dypedahl, 2009). Mennesker kan ha ulike typer tidsforståelser ut i fra kontekst og situasjon (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 104).



Figur 5 Monokrone oppfattelse

Den monokrone oppfattelsen av tiden er lineær og godt planlagt, og man gjør én ting av gangen. Denne beskrivelsen passer godt til Nord-Amerika og Nord-Europa (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 99-100). Det er fokus på at man enten sparer eller taper tid - tid er penger. Det er fokus på tidskjema, kjøreplaner og arbeidsoppgaver. Det er strenge forventninger til tid i forhold til oppmøte og bruk av tiden, for eksempel i møtesituasjonen. Man møter presist og er fokusert. Man vurderer hva man har fått gjort. Det er et oppgaveorientert fokus, man utfører en og en oppgave (Lunheim, 2010, s. 91-103)



Figur 6 Polykrone oppfattelse

Den polykrone oppfattelsen utfører man ofte flere ting på en gang, noe som er det mest vanlige (Bøhn & Dypedahl, 2009, s. 99-100). Tid er mindre styrende og det er et stort fokus på de mellommenneskelige relasjoner. I møtesituasjon kan man oppleve at møtedeltakere

kommer etter at møtet er startet, mobil ringer og tas og at det samtales om andre ting. Det er et større fokus på forskyving av oppgaver (Lunheim, 2010, s. 91-103). Tanken er rundt det man faktisk har fått gjort, enn det man har gjort i løpet av en dag. Det er fokus på å leve godt her og nå. Kulturene er nåtidsorientert. Bøhn og Dypedahl skriver i sin bok fra 2009: «Det er når ting skjer at man føler at man lever»: Fremtiden kan oppfattes som tung og skremmende, noe som styrker fokuset på nåtiden. De skandinaviske landene har en moderat orientering mot fremtiden.

Kort oppsummert: De vestlige landene har linjer oppfattelse av tid og en forventning til at ansatte forholder seg til tidsplaner og kjøreplaner. De ikke-vestlige landene har en mer avslappet kultur i forhold til at; «det som skjer, det skjer».

2.2.4 **Maktdistanse**

«Det finnes maktforskjeller i alle menneskelige samfunn, organisasjoner og institusjoner» (Lunheim, 2010, s. 50).

Maktdistanse refererer til avstanden som er mellom mennesker som har makt og de som ikke har makt, og i hvor stor grad en kultur tillater at leder utøver makt overfor ansatte, og i hvilken grad disse forskjellene aksepteres forskjellene (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 46). GLOBE-studiet ser på maktdistansen i forhold til hvem som har makt og hvordan godene og makten fordeles. Avstanden som er fra de som utfører jobben og til dem som leder og administrerer, påvirkes av kultur og region (Lunheim, 2010, s. 50). Noe av det som påvirker er; samfunnets oppbygning. I de samfunnene som har stor maktbalanse i toppen med privilegier, både samfunnsmessige og økonomiske, er det aksept for forskjellene (Hofstede & Hofstede, 2005).

I ikke-vestlige land med høykontekstkultur, er ofte den hieratiske oppbygningen tydelig og uttalt. I en høykontekstkultur vil en beskjed fra en overordnet ha større tyngde enn i land med lavkontekstkultur (Lunheim, 2010, s. 91-93). I den vestlige kulturen er den hierarkiske oppbygningen flatere og oppgaver delegeres både horisontalt og vertikalt i organisasjonen. Hvem som leder kan være utydelig ved at leder delegere myndighet og beslutningsansvar til ansatte som skal lede andre som er på samme differensierings-nivå. I praksis kan dette medføre utfordringer. For ansatte som har en annen arbeidstradisjon der leder fordeler

oppgaver, tar avgjørelser og gjennomfører kontroller, kan lav maktdistanse oppleves som svak ledelse, og ledere som ikke tar ansvar (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 193). Endringer av maktstrukturen i organisasjoner medfører ofte store protester (Hatch, 2011, s. 232). For ansatte med preferanser fra flat struktur kan ledere som driver kontroll bli oppfattet som «diktatorer» (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 193). Aase og Glasø, 2009:4 skriver i sin artikkel at; de skandinaviske landene har lav maktdistanse, delegerte oppgaver, har grupper som er selvstyrte og sterkt preg av autonomi (Hofsted, 2001). Utfordringer kan oppstå når man ansetter noen med annen kulturbakgrunn.

Kort oppsummert: Maktdistanse er de maktforskjellene som er i et samfunn og i en organisasjon, og som aksepteres at det er slik. Det beskriver hvordan godene og makten er fordelt mellom de som har mye og dem som har lite. I den vestlige kulturen er det større utbredelse av flat maktstruktur, enn i ikke-vestlige samfunn. De vestlige samfunnene har vanskeligere med å akseptere store forskjeller, enn i ikke-vestlige samfunn (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.2.5 Individualisme vs. kollektivism (syn på individet)

«Mennesket er et sosialt vesen. Vi fødes inn i verden som distinkte skapninger, men ingen av oss kan vokse opp og overleve uten bånd til medmennesker» (Lunheim, 2010, s. 54).

Individualisme vs. kollektivism refererer til tilhørigheten mennesker i en gruppe har til hverandre. Tilhørigheten er påvirket av de sosiale betingelsene, kultur, religion og tradisjoner. De fleste land i verden har et kollektivistisk fokus, samhørighet til gruppen i arbeid og i det sosiale livet (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 74; Lunheim, 2010). Hvilke kulturtradisjoner som er gjeldende vil forme individets mentale strukturer og påvirke selvforståelsen til den enkelte (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 5). Høykontekstkulturer har som regel en kollektiv identitet, kontra lavkontekstkulturer som har et stort fokus på individet. Individfokus er mest til stede i de landene som har en vestlig orientering (Hall & Hall, 1990).

I samfunn som har stort fokus på gruppen er kollektivistiske holdninger sterkt til stede. Det deles felles erfaringer og gruppen innordner seg i det systemet og de rollene som er. Dette støttes av funnene i GLOBE-studiet som ser på kollektivistisk fokus i organisasjoner og i grupper. Lojalitet til familie og gruppen vektlegges. Høykontekstkulturene beskrives som

homogene samfunn. I vestlig land der det er et større fokus på individet, er det en mer åpen kommunikasjon, og direkte kommunikasjon på alle nivå, mellom kjønn og ulik rang. I lavkontekstkulturer er arbeiderne mer heterogene. Det er større aksept for ulikheter i forhold til kjønn, kultur og alder, enn i høykontekstkulturer (Dahl, Habert & Dybvig, 2001, s. 25; Lunheim, 2010, s. 92). Ulike tradisjoner i samhandling og kommunikasjon kan medføre utfordringer i møtet mellom organisasjon og ikke-vestlige ansatte. Det at det samtales direkte uten tanke rundt rang og kjønn kan være utfordrende. Både kommunikasjonsform og tema kan skape usikkerhet og ansatte kan bli ubekvem ut i fra; situasjonen og hvordan det forventes at de skal opptre (Gallois & Callan, 1997, s. 65).

I høykontekstkulturen er fokuset i større grad på hva man har fått gjort, kontra lavkontekst kulturer som tenker at tid er penger (Dypedahl, Bøhn & Lang, 2017). Egentid og tid til privatliv blir høyt verdsatt i land med individfokus og med lavkontekst kultur. Forventingene som er til bruk av tid kan skape utfordringer og konflikter. Punktlighet er høyt verdsatt i de fleste vestlige land, og arbeidsoppgavene er satt inn i et tidskjema. Hvis man ikke forholder seg til dette, vil det skape vansker i arbeidet og på arbeidsplassen (Dypedahl, Bøhn & Lang, 2017). I det kollektivistiske samfunnet forventes det at mennesker er lojale overfor gruppen de tilhører. Og de tar vare på hverandres ve og vel (Hofstede & Hofstede, 2005, GLOBE, 2004 og Hall, 1990).

Kort oppsummert: I den vestlige tradisjonen har man fokus på seg selv og sine nærmeste. I det ikke-vestlige samfunnet ser man seg selv som et medlem av gruppen, og gruppen er hoved fokuset (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.2.6 Maskulinitet vs. femininitet

«A human societies of men and women, usually in approximately equal numbers. They are biologically distinct, and their respective roles in biological procreation absolute» (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 116-117).

Maskulinitet vs. femininitet beskriver ikke hvor maskulin eller feminint et samfunn er, men hvor likestilt kjønnene er (Hatch, 2011, s. 235). I samfunnene som beskrives som maskuline har kvinnen ansvar i hjemmet og for oppdragelsen av barna, og mennene er ofte hovedforsørger. Denne beskrivelsen passer i liten grad for det norske samfunnet, ut i fra at de

nordiske er blant de mest feminine samfunn i verden (Grenness, 2012, s. 52). Den passer i større grad for høykontekst kulturen, enn de landene som har lavkontekstkultur. I Norge er det flere kvinnelige ledere og kvinner i ledende posisjoner. Mange ansatte kommer fra land med en homogen arbeidsstokk, de ansatte er lik ut i fra kjønn og sosiale preferanser. Det er en overvekt av land som har et maskulint fokus. Det betyr at det er en stor mulighet for at en mannlig arbeidstaker kommer til Norge og får en kvinnelig leder. Det kan være utfordrende for noen og utenkelig for andre å forholde seg til. I noen land er kvinner uten stemme, og ikke i posisjon til å bestemme over menn. Afrikanske, asiatiske og latinske land i Amerika og Europa har stor representasjon av maskulinitet i samfunnet (Hofstede & Hofstede, 2005).

Kjønnsrelaterte verdier er beskrevet som det området hvor det er størst kulturelle forskjeller mellom land med høy- og lavkontekst kultur. Dette gjelder de forventninger som er til hvordan menn og kvinner skal oppføre seg. De vesteuropeiske landene har mest likestilling, noe som betyr at avstanden til dem med maskulin preferanse er stor, i forhold til interaksjon og kommunikasjon. Utdannelse og økt velstand fører ofte til at samfunnet beveger seg mot en mer «feminin» orientering (Lunheim, 2010, s. 61). I mange av samfunnene som har et maskulint fokus, er kommunikasjonen høykontekstuell. Det brukes mye kroppsspråk og det gestikuleres mye. Hvordan man kommuniserer (kroppsspråk, intonasjon, plassering i forhold til den man samtaler med), har like stor betydning, som det som sies i ord. Meningene er like mye i det som ikke blir sagt.

Kort oppsummert: Om det er maskulint eller feminint fokus i samfunnet, avgjør hvilken rolle menn og kvinner har. I den vestlige verden er kvinnens rettigheter sidestilt med mennenes. I de ikke-vestlige samfunnene er kvinnen mindre synlig utenfor hjemmet. Ansvar er i hovedsak for familien, mens mannen tjener penger.

2.2.7 Usikkerhetsunngåelse

«Usikkerhet og uforutsigbarhet er sider ved menneskelivet man ikke kommer utenom. Vi kan aldri vite med sikkerhet hva fremtiden vil bringe, og må således utvikle strategier for å forholde oss til usikkerheten» (Lunheim, 2010, s. 61).

Usikkerhetsunnngåelse er i følge Hofstede; hvor lang avstand/tid er det fra en utfordring oppstår til det fattes en bestemmelse? Er det tysk byråkratisk effektivitet med orden og struktur, eller britisk beslutsomhet? Hofstedes forskning støttes av Richard Lynn, en irsk psykolog som har gjennomført forskning, med informasjon fra helseregistre fra 18 land (Lynn et al., 1992). Utgangspunktet for usikkerhetsunnngåelse er menneskenes angst for uforutsette hendelser. Hvor mye stress medfører arbeidet? Hvordan håndteres slike situasjoner? Er det en håndtering av følelser og uoverensstemmelser som er introvert, eller er det en ekstrovert agering? Forskningen viser det samme i begge tilfellene (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 170).

Land med høyt stressnivå, noe som man blant annet ser på bruk av kroppsspråk og verbalt uttrykk med høy stemme, er høyere representert på oversikten over selvmord, enn de landene som har et lavere stressnivå. Der vises stress og belastning med høyere rater på hjerte- og karsykdommer. De latinske landene er godt representert i toppen av indeksen. Lavest er noen av de nordiske og asiatiske landene. Japan er et land som har en tradisjon for ro og orden på arbeidsplassen, og heftige diskusjoner etter arbeidstid, gjerne der det nytes alkohol. Når arbeidsdagen starter opp igjen er uenighetene lagt til side. I de samfunnene som er maskuline, er det en fare for et ustabil følelsesliv, i tillegg til angst, sinne og depresjon (Hofstede & Hofstede, 2005, s. 171).

Kort oppsummert: Hvordan takles endringer og utfordringer? Endringer takles på ulikt vis ut i fra om du kommer fra et samfunn med maskulint- eller et feminint fokus. Det er selvsagt forskjeller mellom land som har likt fokus, men generelt er trekkene at opplevelsen av stress når uforutsette endringer og utfordringer oppstår, er større i de kulturene som har et maskulint fokus. De er høyere representert i oversikten over selvmord, mens den vestlige verden har større utfordringer med «stressrelaterte» sykdom (Hofstede & Hofstede, 2005).

2.2.8 Noen antakelser

Jeg har i teoridelen forsøkt å synliggjøre sammenhengen mellom kultur og utfordringer i ledelse av ansatte med ikke-vestlig bakgrunn. Figur 2 viser en ideal- modell for vurdering av et fenomen, som i dette tilfellet er kulturelle forskjeller som påvirker ledelse. Videre har jeg i tabell 2 sett på kulturforskjellene som påvirker ledelse, og forskjellene som er mellom vestlige og ikke-vestlige kulturer. I tabellen er det noen områder som jeg tror har særlig stor

innvirkning på ledelse av ikke-vestlige ansatte og som kan skape ledelsesutfordringer (Hall & Hall, 1990; Hofstede & Hofstede, 2005; House, 2004).

Tabell 2 Idealtypisk beskrivelse av vestlig- og ikke-vestlig kultur

	Kulturelle forskjeller som påvirker ledelse	Vestlige kultur	Ikke-vestlige kulturer
A1	Maktdistanse	En flat maktstruktur	Lang vei fra leder til ansatte.
A2	Syn på individet	Et individualistisk fokus.	Et kollektivistisk fokus.
A3	Kjønn	Kjønnene er likestilt i forhold til rettigheter, muligheter og plikter.	Store forskjeller i menn og kvinners rettigheter.
A4	Usikkerhetsunngåelse	Lavt stressnivå. Hvis uforutsette ting oppstår, tas det raske avgjørelser.	Høyt stressnivå Hvis utfordringer oppstår skaper det stress og vansker med å ta selvstendige avgjørelser.
A5	Tid	Monokron oppfattelse av tid Har en streng oppfattelse av tid. Tid er penger. Tid er lineær; fortid, nåtid og fremtid, man gjør en ting av gangen. Bruk av tidsskjema, kjøreplaner og streng struktur (Hall, 1977).	Polykron oppfattelse av tid Har et avslappet forhold til tid. Det jeg ikke fikk gjort i dag, gjør jeg i morgen. Punktlighet og struktur er noe man jobber for, men ikke det viktigste (Hall, 1977)
A6	Kommunikasjon	Lavkontekst kommunikasjon Det er aksept for en mer aktiv kommunikasjon mellom nivåene i organisasjonen (Hofstede & Hofstede, 2005).	Høykontekst kommunikasjon Det er strenge premisser for kommunikasjon mellom leder og ansatte (Hofstede & Hofstede, 2005). Kommunikasjonen er implisitt.

Ut i fra tabell 2 med den idealtypiske beskrivelsen av vestlig og ikke-vestlig kultur, har jeg presentert noen antakelser for 6 ulike områder som vist under i tabell 3.

Tabell 3 Antakelsen

A1 – Ikke-vestliges erfaring med at det er lang vei fra leder til ansatt, kan medføre utfordringer når de skal forholde seg organisasjoner med flat maktstruktur.
A2 - Ikke-vestlige ansatte har et større kollektivistisk fokus enn vestlige, noe som kan medføre noen utfordringer for leder.
A3 – Ikke-vestlige ansatte kommer fra land der det er store forskjeller på kvinners og menns rettigheter noe som ulikt fra vestlig kontekst, der kjønnene er likestilt i forhold til rettigheter, muligheter og plikter, noe som jeg antar kan medføre utfordringer for leder.
A4 – Ikke-vestlige ansatte har vansker med å ta selvstendige avgjørelser og opplever stress, hvis det oppstår utfordringer eller uforutsette hendelser, noe jeg antar kan medføre utfordring for leder.
A5 – Ikke-vestlige ansatte har et avslappet forhold til tid, noe som jeg antar kan medføre noen utfordring for leder.
A6 – Ikke-vestlige ansatte kommer fra kulturer der det er strenge premisser for kommunikasjon mellom ansatte og leder, noe som jeg forventer er utfordrende for leder.

Alle disse områdene antar jeg altså kan utgjøre utfordringer i ledelse av ikke-vestlige ansatte.

3 Metode

I denne delen av oppgave presenteres den metodiske tilnærmingen for denne oppgaven, og jeg vil begrunne og synliggjøre valgene jeg har tatt. I starten av oppgaven utarbeidet jeg en problemstilling som er et åpent spørsmål. Ut i fra problemstillingen har jeg så utformet tre forskningsspørsmål. Videre danner problemstillingen grunnlaget for mine seks hypoteser i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Utfordringene antar jeg er relatert til kultur, kontekst og ledelse. Jeg gjorde tidlig et valg i forhold til hvilken type undersøkelse jeg ønsket å gjennomføre. Jeg ønsket å se på menneskelige relasjoner, noe som gjorde det naturlig å velge kvalitativ metode. Metoden egner seg godt i undersøkelser når man skal studere menneskelige relasjoner og når mennesker skal beskrive hvordan de forstår seg selv og omgivelsene (Thagaard, 2015, s. 58). Jeg har få enheter og informanter som jeg intervjuer, noe som styrker valget av metode (Jacobsen, 2015, s. 145-151). Jeg har også ønsket åpne svar fra informantene, noe som graderer intervjuet til semi-strukturert/halv-strukturert intervju (Jacobsen, 2015) Ved å bruke et semi-strukturert intervju, etablerte jeg rammer for at informanten vil kunne fortelle om sine erfaringer.

3.1 Utvalgsstrategi

I følge Jacobsen (2015) er det flere mulige fremgangsmåter når man skal velge informanter. I denne oppgaven har jeg gjort bevisste valg i forhold til hvem jeg ønsket å intervju, noe som betyr at jeg har gjort en strategisk utvelgelse. For å fange opp ulike erfaringer, avdelinger og kjønn, har jeg videre benyttet variasjonsutvelgelse for å få en bredere informasjon. Det å intervju ansatte bare ved en enkelt avdeling tenker jeg ville gi et for snevert bilde. I tillegg ønsket jeg lik representasjon av kvinner og menn. Jeg har valgt ansatte som alle har vært ansatt i organisasjonen i flere år. I forberedelsen til intervjuene, gjorde jeg en vurdering ut i fra min kjennskap til avdelingen og ansatte som har ikke-vestlig bakgrunn. Det er noen avdelinger i organisasjonen som har flere ikke-vestlig ansatte enn andre, og det var naturlig for meg å kontakte dem for å forhøre meg om muligheten for å innhente informasjon. I samtale med avdelingen ble jeg møtt med positivitet og hjelpsomhet. De jeg har intervjuet har alle leder-ansvar.

Alle informantene har høyskole/universitetsutdannelse og har jobbet i mange år med mennesker som har en ikke-vestlig kulturbakgrunn. De har erfaringer fra flere ulike enheter

med mangfold, med unntak av en ansatt som har all sin erfaring med ikke-vestlige ansatte fra nåværende arbeidsplass. De ansatte relativt lik arbeids- og utdanningsbakgrunn, som kan gi et godt grunnlag for sammenligning. Tid og sted ble avtalt på telefonen og jeg innordnet meg de tidspunkt og sted som var best for informanten. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidssted.

3.2 Beskrivelse av datainnsamlingsprosessen

Intervjuguiden har blitt forandret flere ganger. Av veileder ble jeg anbefalt å bruke semi-strukturerte intervjuer. De første utkastene hadde mange detaljerte spørsmål, noe som ville ha vært for styrende i forhold til de svar jeg «ønsket» fra informantene. Det ville svekke gyldigheten av intervjuet i forhold til de antakelsen jeg hadde skissert. I arbeidet med å utforme intervjuguiden brukte jeg mye tid på å lese andre masteroppgaver, for å få tips og råd. Det jeg har erfart er at jeg til slutt endte opp med en struktur på intervjuet som var noe annerledes enn strukturen i oppgavene som jeg hadde lest.

Jeg transkriberte intervjuene samme dag som de var gjennomført og laget en struktur som gjorde i det videre arbeidet lettere. Alle samtaler ble tatt opp på diktafon. Da alle intervjuene var gjennomført skrev jeg opp antakelsene på stor-ark, som jeg hengte på veggen. Så gjennomgikk jeg informasjonen fra informantene og skrev opp. Jeg merket av utsagn som ble nevnt av flere informanter og hvordan lederne løste dem. Den ene delen av arket var til utfordringer, den andre del til løsninger. Videre sammenfattet jeg dette i et notat og startet arbeidet med å skrive analysedelen av oppgaven. Intervjuene på diktafonen ble slettet og oppbevart på PC frem til oppgaven er avsluttet.

3.3 Datas gyldighet og pålitelighet

I lesing av forskningslitteratur og andre masteroppgaver, ser jeg at resultater fra min undersøkelse samsvarer godt med de funn som er beskrevet i oppgaver, undersøkelser og meta-studier som tidligere er gjennomført, noe som styrker påliteligheten av mine funn. Pålitelighet (reliabilitet) er en betegnelse av i hvor stor grad undersøkelsen og resultatene er sikker (Jacobsen, 2015). Hvis det blir gjennomført en tilnærmet lik undersøkelse, vil den gi tilnærmet likt resultat? For å bedre påliteligheten skulle jeg gjerne ha gjennomført en undersøkelse med et større utvalg. Gyldigheten (validiteten) vurderes ut ifra hvor godt man

greier å måle det man ønsker å undersøke. Det er ikke gjennomføringen som vurderes, men resultatene av det man har undersøkt. Det skilles mellom intern- og ekstern gyldighet. Intern gyldighet dreier som om undersøkelsen er egnet til å påvise en sammenheng. Ekstern gyldighet er i hvor stor grad undersøkelsen samsvarer med andre undersøkelser og om den kan overføres til andre kontekster (Jacobsen, 2015). Mitt inntrykk er at det er vanskelig å snakke om tema som kan oppfattes som negativt i forhold til grupper mennesker som har annen kultur-, religions- og etnisk bakgrunn enn oss nordmenn. Jeg tror det kan medføre at utsagn og meninger blir moderert. Informasjon deles, men dempet og forsiktig. Jeg antar at det påvirker gyldigheten av undersøkelsen noe. Til tross for dette vurderer jeg at den interne-gyldigheten er god, ved at informantene beskriver en lik opplevelse av ledelsesutfordringene, noe som kan bidra til en felles forståelse og handling for å unngå og håndtere vanskelige situasjoner. Det er for meg viktig å huske på at: *«dataene er ikke selve virkeligheten, men representasjoner av den»* (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2010).

3.4 Ethiske drøftinger i forhold til prosjektet

I arbeidet med et følsomt tema har jeg hatt et stort fokus på å anonymisere både kommune, avdelinger og informanter. Jeg har gjennom hele oppgaven hatt som mål å fremstille informasjonen på en slik måte at det ikke fremstår som stigmatiserende overfor noen grupper. Det er et sensitivt tema som jeg opplever preger informanten i intervjuene.

Før undersøkelsen startet, snakket jeg på telefon med alle informantene, og sendte i etterkant: «Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med masteroppgave». Det ble informert skriftlig og muntlig om at de når som helst kunne trekke seg fra undersøkelsen og at informasjonen ville bli anonymisert. Jeg gjennomført pilot-intervju med en kollega som nylig har avsluttet masterstudie.

4 Analyse

I denne delen av oppgaven skal jeg se på intervjuene jeg har gjennomført med 6 informanter. I oppgaven benevnes de som Inf.1 – Inf.6. Jeg vil i analysen ta utgangspunkt i mine 6 antakelser, som jeg videre i oppgaven vil benevne som A1-A6. Etter å ha lest litteratur i flere måneder satt jeg igjen med noen antakelser angående hvilke områder som kunne medføre utfordringer for ledere, og en nysgjerrighet i forhold til hvordan ledere håndterer dem. Jeg har presentert antakelsene i teoridelen, og i analysedelen vil jeg se om de ble bekreftet eller avkreftet av informantene. Videre vil jeg se på hvilke områder som gir størst utfordringer. Jeg vil avslutningsvis presentere hvordan lederne takler de utfordringene.

4.1 *Maktdistanse (A1)*

I møtet med organisasjoner med flat maktstruktur antok jeg at ikke-vestlige ansattes erfaring med stor avstand fra leder til ansatte, kunne medføre utfordringer.

Alle informantene forteller om utfordringer i forhold til maktstrukturen i organisasjonen. For noen ikke-vestlige ansatte kan det være vanskelig å forstå hvem som bestemmer. Det fremheves av fire av informantene at det er ekstra viktig at ikke-vestlige ansatte blir tatt med på planleggingen, og ikke bare satt til å gjøre oppgaver. Hvis ikke-vestlige ansatte føler at noe er urettferdig, tar de det ikke nødvendigvis opp med leder, men de kan reagere overfor ansatte som er på samme nivå i organisasjonen. I tillegg kan det være utfordrende for noen ikke-vestlige ansatte å forholde seg til en stedfortreder for leder. De må da forholde seg til en kollega som jobber på samme nivå i organisasjonen, som med ett får rollen som leder. Grunnen til dette kan være at flat maktstruktur og delegering av oppgaver blir utydelig for dem.

Jeg fikk bekreftet mine forventinger om at endringsprosesser krever mer ivaretagelse av ikke-vestlige ansatte. Jeg antok at det var behov for støtte og oppfølging for å forstå rettigheter og plikter i organisasjonen og arbeidslivet. Det som overrasket og som jeg ikke forventet, var at lederne også hjelper ikke-vestlige ansatte med spørsmål, oppgaver og problemer som gjelder familie og privatliv, og ikke nødvendigvis er jobbrelatert. Det er nære relasjoner mellom lederne og ansatte, og stort menneskelig fokus.

I svarene fra informantene kommer det tydelig frem at de har støtt på utfordringer i arbeidet med ikke-vestlige ansatte. Informanten sier at de fleste hendelsene ses som personlige, og ikke generelle trekk som gjelder en gruppe mennesker. Det beskrives at møtet med det norske arbeidslivet kan være et kultursjokk for ikke-vestlige ansatte, fordi de har en annen arbeids- og ledererfaring. Inf.3 beskriver i intervjuet:

«Det kan være noen som har fått seg et lite kultursjokk. Vi er mer avslappet i forhold til hva de er vant til. Sier sjefen hopp, så hopper de. Her hos oss skal det være rom for dialog. Jeg sier at jeg er her for dem. Når de blir mer laidback, er det ikke mye forskjell på vestlige og ikke-vestlige ansatte».

Inf.3 sier videre i intervjuet at ikke-vestlige ansatte kan ta hendelser mer personlig, og uttrykke at de føler seg krenket. Flat maktstruktur kan medføre utfordringer, f.eks. når ansatte har vært involvert i planlegging, og deres bidrag ikke blir tatt med. Inf.1 forteller at det brukes mye tid ved nyansettelser for å forklare at det er en tilsynelatende flat struktur der alle blir hørt, men at leder likevel har det siste ordet. Utfordringene kan oppstå når:

«De forstår at de ikke har gjennomslagsvilje i forhold til enkelte ting. Jeg har hatt noen situasjoner der det har vært skikkelig dramatisk. Jeg har vært opptatt av å holde det på et profesjonelt nivå, likevel har det eksplodert i masse følelser – drama for å si det slik».

Hvis myndighet delegeres, og ansatte som er vertikalt sidestilt får ansvaret for drift eller oppgaver, kan det oppstå konflikter. Inf.2 beskriver hendelser der en vestlig ansatt som er stedfortreder for leder har opplevd situasjoner, som har utviklet seg til konflikt. Den har vedvart over lang tid. I samtale med leder har den ikke-vestlige ansatte uttrykt at han aldri vil glemme hendelsen. Situasjonen som utløste konflikten var at den ikke-vestlige ansatte tok med seg egne barn på arbeid, noe leder sier kan fungere hvis arbeidsoppgavene blir løst. Det som skjedde denne dagen var at han nektet å utføre de arbeidsoppgavene som arbeidstakeren var tildelt. Han ble bedt om å forlate. I samtale med Inf.2 ble det ikke funnet noen løsning. Den ansatte opprettholdt sitt sinne overfor stedfortreder og viste ingen forståelse for korreksjonen.

Hvis det er en avgjørelse som ledelsen har tatt og ikke-vestlige ansatte er uenig i, kan reaksjoner i form av ignorering og diskusjon, komme overfor ansatte på samme nivå i organisasjonen. Reaksjonene og irritasjonen vises ikke overfor leder. Inf.1-Inf.5 forteller i intervjuet at hvis det er endring i arbeidsoppgaver, økt/reduert stilling eller avsluttet arbeidsforhold, kan følelser og frustrasjon gå ut over andre ansatte og ikke leder. Inf.4 sier i intervjuet at:

«I endring i arbeidsforhold har jeg opplevd at ansatte har reagert. Det interessante er at reaksjonen ikke går direkte tilbake til ledelsen. Hvis noen andre har overtatt arbeidsforholdet, kan det gå utover den som har overtatt arbeidet. Grunnen til at de ikke kommer til ledelsen har jeg tenkt på flere ganger».

Inf.3 sier at han har et ønske om å bli kjent med den enkelte ikke-vestlige arbeidstaker. Informanten forteller at tidligere var fokuset på generell kunnskap om land og kulturer. Det fortelles videre at konflikter kunne ha vært unngått, hvis det var blitt avsatt tid til å bli kjent med den enkelte ansatte. Det er viktig å kjenne historien til ikke-vestlige ansatte, for å unngå å generalisere. Informantene 1, 2, 3, 5 og 6 forteller at de etablerer nære relasjoner til sine ikke-vestlige ansatte. De kommer innom leder og deler personlige ting som omhandler dem selv, jobb og familie. De ber om hjelp til å forstå og få oversatt informasjon de mottar. Inf.1 beskriver dette slik at: *«Det er egentlig omfattende og generelt på en gang. Når du møter ansatte som ønsker å dele mye, da er det min jobb å skille mellom hva som er personlig og privat. Det er min jobb å stoppe, når jeg synes det er ting jeg ikke trenger å vite».* Dette utdypes videre av Inf.5 og Inf.6 som forteller at noen ansatte har spørsmål som omhandler privatlivet. Informantene forteller at det har vært gitt hjelp til ikke-vestlige ansatte. Spørsmålene omhandler utfordringer med NAV, det offentlige, sykdom, barn med mere. Inf.6 forteller at det har blant annet vært gitt hjelp for å søke om kommunale tjenester. Offentlige søkeprosesser er i hovedsak digitalisert, noe som krever mye av ikke-vestlige ansatte som ikke kan språket og systemet.

Alle informantene forteller at ikke-vestlig ansatte har utfordringer med å forstå rettigheter og plikter som arbeidstaker. Inf.2 forteller i intervjuet at det opplyses tidlig om fagforening og fordelene ved å være medlem. Selv om det er oppfordret til aktivt å bruke organisasjonene, tar ikke-vestlige ansatte kontakt med leder for å spørre og fortelle. Inf.3 støtter denne beskrivelsen og forklarer behovet for samtale med leder som usikkerhet.

Hva gjør leder: I arbeid med mennesker fra hele verden, har den generelle antakelsen om forskjeller mellom kulturer, blitt erstattet med kunnskap om og kjennskap til den enkelte. Det inntrykket jeg sitter igjen med er at samtlige av dem jeg har intervjuet fremhever relasjon og kunnskap som viktige faktorer. Lederne er proaktive og dette bidrar til at konflikter unngås. Jeg hadde forventet at det skulle være større ulikheter mellom avdelingen i organisasjonen. De har alle en demokratisk, situasjons- og relasjonspreget lederstil. Det er et stort fokus på ikke-vestliges ansattes: religion, tradisjon og personlig involvering.

Lederne er tilgjengelig for sine ansatte. De fleste samtaler er en til en. Det brukes mange strategier for å forsikre seg om at det er felles forståelse av beskjeder og informasjon. Inf.1, Inf.2, Inf.3, Inf.5, og Inf.6 sier at de etablerer en praksis slik at de er tilgjengelig for ikke-vestlige ansatte og har en «åpen dør». Hvis de ansatte har behov for samtale vet de at de kan komme til lederen. Inf.4 nevner ikke dette i intervjuet. Hovedgrunnen til dette antar jeg er at Inf.2 er ansatt på samme enhet og tar seg av mye av oppfølgingen med ikke-vestlige ansatte.

4.2 Individualisme vs. kollektivism (A2)

Jeg antok at ikke-vestlige ansatte har et større kollektivistisk fokus enn vestlige, noe som kan medføre utfordringer for leder.

I samtale med informantene forteller de alle om hendelser. De beskriver ikke-vestlige ansatte som mer lik, enn ulik de vestlige ansatte. Ikke-vestlige ansatte er usikker på arbeidsoppgavene, noe som er tydelig den første tiden. Etter hvert som de blir tryggere og mer kjent, endrer dette seg og de blir mer lik de andre i teamet som de er en del av. Jeg skal beskrive et mønster informantene forteller om. Ved ansettelse av ikke-vestlige ansatte har de fokus på seg selv og de oppgavene de skal utføre. De bruker tid på å finne seg til rett og observere andre i arbeidet. De skiller seg ut i fra de andre på teamene med at de har et stort tempo, tar sjelden pause og viser stor hjelpsomhet. Etter hvert som kunnskap om oppgaver og språk blir bedre, blir de ikke-vestlige mere lik de andre som er på teamet.

Parallelt med at de ikke-vestlige ansatte forholder seg til teamet og arbeidsplassen, har mange en sterk tilhørighet til sitt opprinnelige miljø. Tilhørigheten til det primære miljøet kan være sterkere, enn overfor arbeidssted og kollegaer, noe jeg ikke forventet. Innenfor noen kulturer

er det regler som kan skape utfordringer for ikke-vestlige ansatte, som igjen kan påvirke arbeidssted og arbeidsprestasjon. På den ene siden fortelles det om rangordninger innad i miljøer som, kan gjøre det vanskelig for en ikke-vestlig ansatt å overbringe beskjeder til ikke-vestlige brukere. Noen ikke-vestlige kvinner kan forlate arbeidsoppgaver hvis mannlige ikke-vestlige brukere kommer inn i rommet. På den andre siden forteller informantene om ikke-vestlige ansatte som utsettes for hets og sjikane fra ikke-vestlige brukere på grunn av at de har annen nasjonalitet, kultur og religion, noe som jeg ikke hadde forventet var en utfordring i arbeidslivet. Dette beskrives som ekstremt og uakseptabelt og vanskelig for leder å håndtere. Det fremheves av informantene som viktig å ha kunnskap om hvem som ikke bør jobbe sammen. For eksempel bør ikke-vestlige ansatte som kommer fra samme konfliktområde og tilhører hver sin side i en konflikt, ikke plasseres i team. Det som overrasker er at det fortelles om hendelser som har vært av en så alvorlig karakter at politiet er blitt tilkalt og arbeidsforhold avsluttet.

Når det gjelder intensiver og goder, har de hovedfokus på seg selv, noe som overrasket meg. En av informantene forteller i intervjuet om et sterkt individualistisk fokus fra ikke-vestlige ansatte som opprinnelig kommer fra kollektivistiske miljøer. Inf.3 forteller i intervjuet at ikke-vestlige ansatte har liten forståelse for at stillinger fordeles likt blant ansatte. Informanten sier i intervjuet at denne forståelsen muligens ville ha vært annerledes hvis alle ansatte kom fra samme område og representerte samme kultur. Det er lite som knytter dem sammen, bortsett fra jobb og ønsket om arbeid. Inf.1 støtter dette med erfaringer om at ikke-vestlige ansatte kan bruke mye tid på å fortelle hvorfor det er viktig for akkurat de får utvidet/fast stilling. Inf.1 sier at det blir mye personlig som blir dratt inn og som deles med leder. Informasjon som informantene erfarer vestlige tenker og ikke sier høyt.

Inf.4 forteller i intervjuet at det er rullering på team som ikke-vestlige ansatte er en del av. Informanten sier at ikke-vestlige ansatte synes det er greit i starten. Når de har sett at det bare er de som har blitt flyttet, spør de hvorfor. *«De kan spørre om vi er litt rasistisk. Svaret de får er at de er effektive og vant med arbeidsoppgavene»*. Så lenge man forklarer situasjonen, og at det ikke er noe rasistisk, går det greit. De må ikke spille rasistkortet hele tiden, mener Inf.4. Det er ikke det det gjelder. Det er sjelden, men når det skjer tar vi en prat med ansatte. *«Vi lytter til alle ansatte og hører hvordan situasjonen er og hva de føler»*.

Noen av hendelsene er alvorlige, men det fremheves i intervjuene at det er enkelthendelser som beskriver den enkelte arbeidstaker mer enn miljøet de tilhører. Informantene beskriver på den ene siden at det er god relasjon og dynamikk i gruppene, men på den andre siden fremhever de også utfordringer som kan oppstå. Slik jeg vurderer det er situasjonene som er beskrevet komplekse og utfordrende. Det kreves mye arbeid og fokus for at det skal etableres gode team. Ikke-vestlige ansatte viser jevnt over en god fungering i arbeidet i forhold til teamarbeid og løsning av oppgaver. Inf.1 sier at det er lettvent når man har mennesker som stor sett har lik bakgrunn. Inf.6 sier det er bra at man kan fordele oppgaver, jobbe sammen og trekke i samme retning. Som leder er det viktig å ha team som utfylle hverandre. Inf.6 sier videre at det er ikke slik at vi skal være like, men det er viktig å ha felles forståelsen, for å få temaet til å fungere. Det er viktig at de som er vikarer får være en del av teamet og deltar i planleggingen. Det er helt avgjørende for at de skal få et eieforhold til det vi gjør og være forberedt. De må være med i prosessen. Inf.3 sier i intervjuet at noen ikke-vestlige ansatte har vært for opptatt av hva de andre skal gjøre/ikke gjøre, noe som har bidratt til konflikter. Han forteller videre i intervjuet at de ansatte er ivrig i starten. Hvis de ikke er fast ansatt, har ikke-vestlige ei høy prestasjonslist. Ved fast kontrakt trappes prestasjonene ned. Det sies at de i en periode er tilpasningsdyktig til det vestlige, så faller de etter en stund tilbake til sin opprinnelige væremåte. Denne beskrivelsen støttes av Inf.5.

Inf.3 sier i intervjuet at ut i fra tidligere erfaring setter vi ikke mennesker som kommer fra samme konfliktområder på team. Selv om det er en bevissthet rundt det å skape gode rammer og god dynamikk, forekommer det noen hendelser som er krevende og uakseptable. Ansatte og brukere på enheten kan ha ulik ikke-vestlig bakgrunn og tilhøre ulike miljøer, noe som i noen tilfeller påvirker arbeidsplassen. Inf.6 sier at i enkelte miljøer er det noen uskrevne regler som kan medføre at ikke-vestlige ansatte ikke utfører jobben sin slik det er forventet. Det kan være at informasjon som skal deles med ikke-vestlige brukere eller -ansatte, ikke blir gitt. Grunnen kan være at mottakeren har en sterkere posisjon i miljøet enn ikke-vestlig ansatt. Inf.6 sier: *«Det er det å få en ansatt til å forstå at de må være profesjonell og ikke blande inn privatliv og private ting i jobben»*. Informantene beskriver at tilhørighet til en etnisk gruppe kan påvirke arbeidet og medføre noen utfordringer. Det beskrives at de fleste utfordringer løses, men Inf.1 og Inf.3 forteller om arbeidsforhold som har blitt avsluttet på grunn av hendelser som har oppstått. Det har vært utfordringer i forhold til ulike nasjonaliteter og kjønn. Inf.3 forteller:

«De verste konfliktene jeg har hatt er mellom mennesker fra samme konfliktområde. Der det var tidlige tegn, men vi greide ikke å stoppe utviklingen før det ble episoder. Har jobbet der politiet har kommet og grepet inn. Det er mange år siden, i en annen by, men etter det har jeg hatt en nysgjerrighet i forhold til bakgrunnen til den enkelte».

Alle informantene forteller i intervjuet om hvor viktig det er å ta lærdom av tidligere erfaringer og bruke dem for å skape de gode forhold på arbeidsplassen, både for den enkelte og for gruppen. Det er en ærlighet overfor nye problemstillinger, og at noen ting er uakseptabelt ut i fra norsk kultur og etiske regler. De forteller om etablering av struktur og rammer som fremmer samarbeid. De beskriver hendelser som har krevd endring i praksis. Lederne har et proaktivt fokus. De er tydelige ledere som viser tilstedeværelse og tillitt. De er ydmyk overfor de subjektive følelsene ansatte kan ha, av å føle seg annerledes og utenfor. De samtaler med dem, de stiller krav og gir konsekvenser. Konsekvensene kan være avsluttet arbeidsforhold, endring i arbeidsforhold eller utvidelse av stilling.

Hva gjør leder: Informantene sier at for alle ansatte er konkrete ting er lettere å forstå enn teori. Det må gis noen praktiske eksempler som alle kan kjenne seg igjen i. Denne beskrivelsen støttes av Inf.1, Inf.2 Inf.3 og Inf.5. Inf.4 sier at gruppene settes bevist sammen, med både vestlige og ikke-vestlige ansatte. Det bidrar til en god dynamikk i gruppen og styrker arbeidet. Inf.1, Inf.2, Inf.3 og Inf.5 beskriver at de bruker tid på ansatte for at de skal ha fokus på hva de selv har som oppgave, og ikke hva de andre skal gjøre.

4.3 Maskulinitet vs. femininitet (A3)

Ikke-vestlige ansatte kommer fra land der det ofte er store forskjeller på kvinners og menns rettigheter, noe som er ulikt fra den vestlige konteksten, der kjønnene er likestilt i forhold til rettigheter, muligheter og plikter. Jeg antok dette kunne medføre utfordringer for leder.

Generelt fortelles det om mindre utfordringer knyttet til forholdet mellom menn og kvinner, enn hva jeg hadde forventet. I intervjuene fortelles det om hendelser overfor kvinnelige ledere, -kollegaer og -ansatte, noe jeg hadde forventet kunne være utfordrende. Det som har overrasket, er de mer alvorlige hendelsene. En av informantene forteller om hendelser der ikke-vestlige menn har vist uønsket seksueloppførsel overfor kvinner på arbeidsplassen. Det fortelles om ikke-vestlige menn som har vansker med kvinner, og ikke-vestlige kvinner

somhar vansker med menn. Det beskrives i intervjuene at ikke-vestlige mannlige brukere kan overse kvinner. De kan hilse på mannlige ansatte, men ignorerer kvinnene. Det er en kontekst hvor det i Norge forventes lik behandling av kjønnene. Jeg hadde antatt at dette kunne være utfordrende, men jeg hadde forventet at alle tilpasset seg. Jeg har også hatt en forventning om at slike hendelser var personavhengig, og ikke noe som kjennetegner en gruppe, noe jeg har fått bekreftet. Videre beskrives det at noen mannlige ikke-vestlige brukere gjør narr av og overser ikke-vestlige kvinnelige ansatte. Det er latterliggjøring og fliring, noe som oppleves utfordrende den enkelte ikke-vestlige ansatte og dennes leder.

Det kan oppstå utfordringer når ikke-vestlige menn som overser kvinner, ønsker arbeid. I et tilfelle ble en ikke-vestlig arbeidssøker spurt om han kunne forholde seg til kvinner på lik linje med menn. Svaret var nei. Tilbakemeldingen han da fikk var at han ikke kunne tilbys arbeid på grunn av dette. Jeg hadde forventet at dette kunne være utfordrende, men jeg hadde på den andre siden tenkt at mennesker som ønsker arbeid ville imøtekomme forventninger og innordne seg i den vestlige konteksten. Det beskrives i intervjuene at det kan være noen utfordringer ved etablering av team der ikke-vestlige kvinner og menn jobber sammen, men bruker å løse seg med samtale og veiledning.

En ting jeg ikke forventet var de utfordringene noen enheter har med ikke-vestlige kvinnelige ansattes valg av klær. Mange ansatte bruker hodeplagg som hijab, og dette kan skape noen utfordringer, men mitt inntrykk er at det ikke er noen problem. Det som skaper utfordringer er kvinnelige ikke-vestlige ansatte som bruker fotsid kåpe. De bruker den uansett vær og vind. Kåpen begrenser den ansattes evne til å gjøre jobben sin. Det har blitt veiledet og forklart at det er viktig med klær som er tilpasset vær og årstid, uten at det er blitt fulgt opp av de ansatte det gjelder.

Jeg hadde forventet at problemstillinger i forhold til kjønn, var en større utfordring, enn det som kommer frem i intervjuene. Fire av seks informanter har vært ledere for ikke-vestlige ansatte av begge kjønn. Det fortelles om hendelser, av ulik alvorlighetsgrad. . Inf.3 deler sine erfaringer med utfordringer som kan oppstå i sammensetning av team og fremhever erfaringen med at: *«Vi prøver å unngå at det er for mannsdominert i forhold til ikke-vestlige menn med felles bakgrunn. Vi har tillit til dem, men vil ikke trigge noe. Vi har hatt noen erfaringer med dette, der vi har avsluttet arbeidsforhold».*

Inf.6 beskriver noen situasjoner som skaper utfordringer for leder. De ansatte som har vært involvert har kommet fra det samme geografiske område. Hun forteller om hendelser der ikke-vestlige kvinner reiser seg for menn, og i noen tilfeller forlater rommet og arbeidsoppgavene. Informanten poengterer i slike tilfeller at man ikke kan forlate arbeidsoppgavene hvis det kommer en mann inn! Noen ikke-vestlige kvinner har hatt vansker med å snakke med mannlige brukere. Hun forteller om ikke-vestlige brukere som har en uakseptabel oppførsel overfor ikke-vestlige kvinnelige ansatte som kommer fra andre land enn dem selv.

«Det er jo minoriteter som kommer hit. De blir minoriteter i det norske samfunnet. Jeg har opplevd rasisme mellom disse. Enkelte ser ned på hverandre. Jeg har opplevd rasisme fra menn mest i forhold til damer. Damer fra andre land og områder enn dem selv. Mennene ser ned på kvinnene. De er fordomsfulle».

Inf.5 sier at noen ikke-vestlige ansatte kan være skeptiske til å jobbe med det annet kjønn. De blir da bedt om å forsøke, og det viser seg oftest at det går bra. Inf.2 støtter dette og sier at det avhenger hvor de kommer fra. Inf.2, Inf.3 og Inf.5 beskriver alle utfordringer som kvinnelige ledere har hatt med ikke-vestlige ansatte. Det har i de fleste tilfellene normalisert seg, men Inf.3 forteller: *«Vi har hatt konflikt i forhold til mannlige ikke-vestlige ansatte og kvinnelig leder. Jeg skal ikke generalisere, men det har vært noen situasjoner som har resultert i at vi har avsluttet arbeidsforhold».*

Inf.5 forteller videre at det dreier seg om menn som kommer fra ikke-vestlige land, som ikke er vant til å ta i mot beskjed fra kvinner. Stort sett har det gått bra, men det har vært noen tilfeller der det har vært startvansker. Erfaringen støttes av Inf.2 som beskriver at ikke-vestlige menn ikke alltid har like stor respekt for kvinner og demokratiske avgjørelser. En mannlig søker ønsket jobb. Språkferdighetene var gode, noe som gjorde at han var aktuell for stillingen. Utfordringen var at han på alle vis viste en stor avstand overfor kvinner.

Inf.2 forteller at ikke-vestlige ansatte ikke alltid er like glad i uteaktiviteter. Noen forstår ikke hvorfor barn skal være ute. Det er ikke-vestlige ansatte som kommer i uegnede klær for uteaktiviteter. De blir veiledet i påkledning, men det er ikke alltid at de endrer sin praksis. De kan fortsatt komme tynnkledde og i upassende klær. Inf.6 forteller i intervjuet at en del ikke-vestlige ansatte bruker hijab, noe som gjør at noen barn reagerer i begynnelsen.

Inf.2 forteller om kvinnelige ikke-vestlige ansatte som har lange dager med arbeid og ansvar for familien. Informanten sier at det er usikkert om personen greier full jobb. Det er kulturforskjeller som er så store at de skaper irritasjon. Jeg har sagt at: «*Hvis du skal jobbe 100 %, må du yte 100 %. Du kan ikke kl. 14.00 si at du er sliten, ikke gidder eller ikke har lyst*».

Hva gjør leder: Selv om det ikke er direkte sagt at relasjon mellom kvinner og menn kan være utfordrende, er det beskrevet noen situasjoner som viser at det kan være vanskelig og konfliktfylt for lederne å håndtere. Lederne skal forholde seg til både holdninger og artefakter. Alle informantene viser stor respekt for ulikhetene, men klare forventninger for hva som er innenfor det som kan tolereres og hva som er uakseptabelt. Mitt inntrykk er at det er klare forventninger i forhold til hva som kreves i arbeidssammenheng. Det stilles krav overfor arbeidstakere, og de forespeiles hvilke forventninger som stilles til dem. Siden alle informantene har lang arbeidserfaring har de fått kunnskap om hva som kan være utfordrende. I de situasjonene som har vært alvorlige, har organisasjonene blitt koblet inn og arbeidsforhold blitt avsluttet. Informantene vektlegger dialog og åpenhet i arbeidet med de ansatte. De fremhever respekt for ulikheten som viktige, så fremt det ikke bryter med kravene som er til arbeidet som gjøres. Informantene sier at de ikke generaliserer hendelser, men ser på situasjonene som enkelthendelser, og som individavhengig.

4.4 Usikkerhetsunngåelse (A4)

Jeg antok at ikke-vestlige ansatte har vansker med å ta selvstendige avgjørelser og opplever stress, hvis det oppstår utfordringer eller uforutsette hendelser, noe som jeg antok kunne medføre utfordring for leder.

Det jeg tar utgangspunkt i er at usikkerhetsunngåelse er redselen for uforutsette hendelser. I intervjuene beskriver informantene at ansatte har redsel for å miste jobben. Mange har utfordringer med å forstå rettighetene man har som arbeidstaker i Norge, noe jeg tenkte kunne være vanskelig. Ikke-vestlige ansatte kan ha et større personlig fokus og tror noen ganger at endringer bare gjelder dem. De kan bli usikker og lurere på om det er noe de har gjort, eller om jobben ikke blir utført godt nok, eller om arbeidsgiver er misfornøyd med dem. Det brukes mye tid på å informere og styrke dem i endringsprosesser. Ved større endringer har flere av

informantene opplevd store reaksjoner, noe som beskrives annerledes enn det de opplever med vestlige ansatte. Det er snørr og tårer og et sterkt personlig fokus. Jeg hadde ikke forventet at det personlige fokuset var så sterkt til stede.

Flere informanter forteller at ikke-vestlige ansatte kan agere på et annet vis enn vestlige ansatte. Noen ikke-vestlige ansatte kan bli høyrøstet, gråte, bli hysterisk, og det beskrives av to av informantene som drama. Det sies at det er ekstra utfordrende når det skjer i det offentlige rom ute blant brukerne. Selv om jeg har lest en del litteratur som beskriver dette, overrasket dette meg. Noe annet som overrasket meg var all den tiden lederne bruker for å berolige ikke-vestlige ansatte. Når ikke-vestlige ansatte mottar brev fra det offentlige, eller når de har behov for hjelp, snakker mange med lederen sin. Flere av lederne beskriver at de har hjulpet ansatte med skriftlige søknader.

I løpet av en arbeidsdag, -uke og – år er det endring. Det gjøres om på teamene og i noen tilfeller har ansatte i kommunen opplevd store strukturendringer, som igjen har medført endring av arbeidsted, nedleggelse av enheter og sammenslåing. Informantene har ulike opplevelser i forhold til hvordan ikke-vestlige ansatte håndterer uforutsette hendelser og endringer. Informantene sier at god informasjon og forespeiling forebygger sterke reaksjoner. Inf.4 viser til endringer i arbeidsoppgaver og opphør av arbeidsforhold, der ikke-vestlige ansatte lar frustrasjonen gå ut over den som overtar arbeidsoppgavene. Inf.2 sier i intervjuet at: *«Hvis det blir endringer med at jeg ikke er her og stedfortreder overtar, vil den ikke-vestlige ansatte helst bestemme selv»*. Organisasjonen og enhetene har vært gjennom flere store omstruktureringer og sammenslåinger. De som har jobbet fast har vært med i prosessen fra start til slutt. Inf.1 beskriver denne prosessen som uoversiktlig, og som en usikker periode for flere av de ikke-vestlige ansatte, og forteller videre at noen av dem kan ha sterke reaksjoner og følelsesutbrudd. Inf.6 støtter dette og sier at noen ikke-vestlige ansatte blir utrygge hvis det skjer endringer. Inf.3 beskriver at noen ikke-vestlige ansatte kan føle endringer som et nederlag. Usikkerheten de har, gjør hverdagen tung og: *«de lurer på om de har gjort en dårlig jobb. De lurer på om arbeidsgiver er misfornøyd med dem. Det blir et personlig fokus»*.

Dette støttes av Inf.6 som forteller at noen blir handlingslammet og må vite hva de skal gjøre, og gruer seg og har ikke lyst på endring i arbeidsforhold/oppgaver. Inf.1 og Inf.3 sier i endringssituasjoner kan ansatte bli personlig, noe som skiller dem fra vestlige ansatte. I slike situasjoner forteller Inf.3 at mange ikke-vestlige ansatte har et egosentrisk fokus. De tenker

utelukkende på seg selv, og ser ikke nødvendigheten av at det er lik fordeling mellom kollegaer, for eksempel på utvidelse av stillingsprosent. Dette er noe som skaper behov for veiledning og oppfølging. Det kan også påvirke arbeidsforholdene på teamene.

Hva gjøre leder: Mitt inntrykk er at det gjøres mange tiltak for å skape dynamikk i gruppen og forståelse fra den enkelte. Det forespeiles og forklares. Informasjon gis i god tid før endringer gjennomføres. I de tilfellene der endringer skjer i løpet av dagen, samtales det der og da. Det er individuelle behov som skal i møtetkommes. Det jeg sitter igjen med er at fem av seks informanter utfører oppgaver, som i utgangspunktet skal følges opp av andre offentlige instanser. Det er utfordringer med skriv og informasjon som sendes ut fra; politi, helse, NAV, kraftselskaper, andre offentlige kontor og kommunen, som skaper bekymring. De ikke-vestlige ansatte har ikke språkkompetanse for å forstå hva som står og søker dermed hjelp. Hjelpen blir i stor grad av gitt leder i organisasjonen. Ikke fordi at det er pålagt, men fordi de ser det er viktig for den enkelte ikke-vestlige ansatte.

4.5 Tid (A5)

Mange ikke-vestlige kulturer har et avslappet forhold til tid, noe jeg antok kunne medføre noen utfordringer for leder.

Før jeg startet med intervjuene hadde jeg en formening om at det var en stor utfordring for ikke-vestlige ansatte å forholde seg til avtaler og å møte tidsnok. Informantene forteller at hvis det er noen som ikke forholder seg til oppmøtetid og arbeidstid, løses disse utfordringene med enkle grep. De ulike preferansene til tid opplever jeg derfor ikke blir fremhevet i intervjuene som noen stor utfordring. Noen ikke-vestlige arbeidstakere har selvsagt vanskeligheter med å møte presist, men det er ikke noe som beskriver en gruppe mennesker, men den enkelte. Informantene presenterer i intervjuet en stor bevissthet angående ikke-vestlige ansattes behov for tid. Tid til å forstå og lære oppgaver, forventninger som er til dem fra ledere, medarbeidere og brukere. Det nevnes også av fire av informantene at noen ikke-vestlige ansatte er uvanlig effektive. De er noen ganger så effektive at oppgaver blir løst for raskt. Dette beskrives av to av informantene at tempoet avtar etter hvert som de ikke-vestlige har jobbet en stund. De viser da en større ro, ved at de følger gruppen i arbeid og tempo. I starten kan lederne oppleve at ikke-vestlige ansatte ikke tar pauser.

Tid fremheves altså ikke av informantene som et område som skaper store utfordringer på enhetene. Ikke-vestlige er avslappet i forhold til tid, men det påvirker ikke arbeidshverdagen i stor grad. De er generelt punktlig og møter som regel opp når de skal. Dette støttes av samtlige informanter, med unntak av Inf.1 som forteller at noen kan ha et avslappet forhold til tid, men det har aldri vært en stor utfordring. Inf.4 sier i intervjuet at: «*Jeg ser ikke at de ikke-vestlige ansatte er ulik de vestlige ansatte*».

Det støttes av Inf.6 som sier at i forhold til å forholde seg til arbeidstid, er de like pliktoppfyllende som vestlige ansatte. Når de er vikar er de alltid punktlig. Når vanene fra de andre medarbeiderne sprer seg, er de på lik linje med dem. «*Vi har mange nasjonaliteter, men ingen problem,*» sier informanten. Inf.2 sier at for ansatte som kommer til Norge er det mange ting som er fremmed og annerledes. Det tar tid å bli integrert i en organisasjon. Inf.2 sier også at: «*Det å komme presis og være nøyaktig er ikke helt nøye for alle og de trenger tilrettevisning.*» Den beskrivelsen fra Inf.1 og Inf.2 er at de ikke-vestlige ansatte avslappet forhold til tid og er mest belastende for de som jobber sammen med dem på team. Inf.1 sier i intervjuet at det tar litt lengre tid i alle prosesser med å ha flere ikke-vestlige ansatte, men det er jo uansett mange utfordringer på en arbeidsplass.

Hva gjøre leder: Hvis ansatte har kommet for sent, har dette blitt korrigert umiddelbart, uten noen problemer. Det samtales med de ansatte og det stilles krav til dem. Utfordringen som beskrives er på de enkelte teamene. Inntrykket jeg har er at alle enhetene har kjøreplaner som er presentert for de ansatte. Det beskrives og at det brukes humor, men bare når leder og ansatt er godt kjent og det ikke er fare for misforståelser.

4.6 Kommunikasjon (A6)

Jeg antok at ikke-vestlige ansatte kommer fra kulturer der det er strenge premisser for kommunikasjon mellom ansatte og ledere, noe som jeg antok kunne være utfordrende for leder.

Kommunikasjon fremstår som årsaken til de fleste utfordringene som er på et mer generelt nivå. Det kreves mye av lederne når det gjelder deling av informasjon og i samtale. Skriftlig informasjon brukes i mindre grad, enn overfor vestlige ansatte. Vansker med å kunne lese og forstå innholdet, er en utfordring lederne forholder seg til. Det snakkes med ord og med

kroppsspråk, og forsterkes med tolking og med bruk av engelsk. Informantene bruker mange kreative løsninger som jeg får inntrykket av fungerer, men alle fremhever behovet for å ta seg tid. Tid til og formidle og tid for å forsikre seg at innholdet og forståelsen er like. Når informasjon deles muntlig og leder spør ikke-vestlige ansatte om de har forstått innholdet, forteller informantene at de bekrefter dette. I etterkant når det som er avtalt ikke blir fulgt opp, ser leder at det ikke er lik forståelse, noe som ikke er overraskende.

Den kontekstuelle forståelsen forventet jeg kunne være utfordrende. Det fortelles av en av informantene om en ikke-vestlig ansatt som ikke ønsket å være på et arbeidssted. Ansatte følte de på enheten var rasistiske. Grunnen var at de ikke hilste. I samtale med vestlige ansatte på enheten kom det frem at ikke-vestlig ansatt ikke hilste på dem, så da hilste de ikke tilbake. Når dette ble forklart og fulgt opp gikk det bra for den ikke-vestlige ansatte å fortsette. Det som overrasket meg var at de vestlige ansatte som jobber på enheten ikke tar et større ansvar for å få nye arbeidstakere til føle seg velkommen.

I intervjuene er språklige utfordringer fremhevet som det området som er mest utfordrende. Det er en situasjon som er konstant. Det er ingen tvil om at kommunikasjon er en viktig faktor i utfordringer som kan oppstå i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Inf.1 sier i intervjuet at: *«Det er viktig å bruke god tid og sjekke ut at det er noen lunde lik forståelse. Det er tidskrevende, men man sparer mye tid ved å gjøre det med en gang.»*. Språklige ferdigheter påvirker arbeidsforholdet til den enkelte og de øvrige ansatte. I hvor stor grad de ansatte forstår informasjonen som blir delt avhenger av hvor flinke de er i norsk. Ikke-vestlige ansatte har en ydmykhet og stolthet som gjør at de ofte nikker og smiler og uttrykker at de har forstått. Inf.3 forteller i intervjuet at det blir fort synlig at budskapet ikke er oppfattet når den ansatte spør samme spørsmålet flere ganger.

Inf.5 forteller i intervjuet at han er bevisst på å snakke rolig og tydelig slik at budskapet lettere kan forstås. Det samtales ansikt til ansikt, ikke over telefon, da det lett kan føre til misforståelser. Noen ganger kan det være problematisk når ting sies på norsk, men da brukes engelsk. Inf.5 forteller at: *«Vi trenger våre medarbeidere og ser vi de gjøre en god jobb, er det greit å investere tid i dem.»*. Inf.6 bekrefter Inf.5 sin opplevelse og sier at skriftlig informasjon kan være vanskelig for ikke-vestlige ansatte. Det kan hende det verken blir lest eller forstått. Hvis du har noe skriftlig er det lurt at det gjennomgås muntlig, for å forsikre seg at det blir forstått. Når det gjelder skriftlig informasjon forteller Inf.2 i intervjuet at mange

ikke-vestlige ansatte ikke skjønner nyansene i informasjonen og de unnlater å lese det av den grunn. For de andre ansatte som jobber sammen med dem er det slitsomt: *«Opplever konflikter ukentlig her på jobb. De må få gjenfortalt informasjon som er delt.»*

I samtale med informantene sier de alle at det brukes mye tid for å etablere gode relasjoner. Det fortelles og beskrives at det brukes tid på å bli kjent med den enkelte. Dette støttes av Inf.2 som sier at: *«Det er viktig å ha en personlig relasjon, samtale og dialog. Hyppig dialog, mye veiledning og konkret informasjon i gruppe, team og enkelt samtaler.»* . Inf.4 og Inf.5 støtter denne opplevelsen, og sier at kommunikasjonen støttes opp med å bruke engelsk. Utfordringen er at noen kan gi inntrykk av å være bedre i engelsk enn det de er. De fleste informantene sier alle at de bruker tolk i samtale med ansatte ved behov, men mye av kommunikasjonen er konkret, enkel, korte setninger og ansikt til ansikt. Inf.4 tar kommunikasjon på engelsk. Han sier at informasjon til ikke-vestlige bør gis på et språk som vedkommende er trygge på, for at man skal sikre seg at det blir forstått. Det er viktig å huske på at ikke-vestlige ansatte ikke nødvendigvis er like flinke i engelsk, som de gir uttrykk av. De er ofte ydmyke og sier ja, selv om de ikke har forstått. Du kan i etterkant forstå at budskapet ikke er oppfattet. Erfaringen er så langt at de fleste forstår det etterhvert som de har fått deltatt i praksis.

Hva gjør leder: E-post og SMS brukes i mindre grad enn overfor andre ansatte, forteller Inf.5 i intervjuet. Inf.3 forteller at det ved enheten har vært benyttet ekstern pedagog i gjennomføring av utviklingsarbeid. Inf.3 forteller videre at da enheten gjennomført 10 faktor undersøkelsen leide de inn en pedagog i gjennomføringen av undersøkelsen. Dette ble gjort for å forsikre seg om at innholdet ble forstått. Inf.3 forteller at i samtaler med ikke-vestlige ansatte der det temaene er omfattende, brukes ekstern tolk.

4.7 Andre funn som ikke var forventet

I samtale med alle informantene gav de generelt en positiv beskrivelse av ikke-vestlige ansatte. Det var noe jeg ikke spurte om etter i intervjuene, men som ble løftet frem av samtlige av dem jeg intervjuet. Alle fremhever de ikke-vestlige ansatte som gode arbeidstakere. De viser god innsats, tilstedeværelse og engasjement i arbeidet. Det beskrives også av de fleste informantene at ikke-vestlige ansatte har en god arbeidsmoral og yter fullservice overfor andre. Oppgaver er utført før man selv visste at det var et behov.

Inf.1 beskriver det med at: «*Man visste ikke selv at man trengte hjelp, men der fikk man hjelp. Det kan kollidere fullstendig med selvstendighetstanken som vi jobber med*». Beskrivelsen av fullservice kommer også frem i intervjuet til Inf.6. Videre forteller informanten om ansatte som står på, har en høy arbeidsmoral og et lavt fravær. Inf.2 sier at: «*Noen står på selv om de er syk, og må sendes hjem. De vil gjerne «tekkes» oss. De vil gjerne være oppofrende overfor arbeidsgiver og jobben*». Dette støttes av Inf.3 og Inf.5 som erfarer at når de er nyansatt viser ikke-vestlige ansatte stor ytelse. De løser oppgavene raskt og effektivt, og tar lite pauser. De er på tilbudssiden og hjelpsom overfor de som de jobber sammen med. Når de får faste kontrakter endrer dette seg, med at de blir mer lik resten av gruppen. Dette forstås av informanten ut i fra behovet som er for å lære arbeidsoppgavene og de forventninger som stilles til dem som arbeidstakere.

5 Konklusjon

5.1 Hva består utfordringene i?

Jeg har benyttet det jeg vurderer som relevant teori og utarbeidet 6 hypoteser som jeg ved hjelp av semi-strukturert intervju har forsøkt å belyse. Teorien jeg har fordypet meg i omhandler kultur, ledelse, samfunn, sosiologi og kommunikasjon. I lesing av teorien har utgangspunktet vært å identifisere ulikheter mellom vestlig- og ikke-vestlig kultur. Jeg har i tabell 2 gitt en dikotom fremstilling av vestlig/ikke-vestlige motsetninger. Hovedfokuset har vært hvilke utfordringer disse ulikhetene kan medføre for norske ledere i ledelse av ikke-vestlig arbeidstakere.

I tabell 3 har jeg først skrevet ned antakelsen jeg sitter igjen med etter å ha lest litteraturen. Videre ser jeg på i hvor stor grad forskjellige antatte utfordringer nevnes av informantene, og tilslutt hvordan informantene velger å løse utfordringene. I tabell 2 ser jeg på ulikheter mellom vestlige- og ikke-vestlige kultur og organisasjonskultur, som kan skape utfordringer for ledere. Jeg vet at det er forskjeller mellom land og i regioner. Det er selvsagt individuelle ulikheter blant de ikke-vestlige ansatte, og primær opprinnelse har også en betydning. Til tross for forskjellene fungerer dikotomien med idealtypiske beskrivelser, som et godt redskap i vurderingen av ulikheten mellom vestlig-/ikke-vestlig kulturer.

Tabell 4 Antakelsene - utfordringer - løsninger

Antakelsene	Hva sier lederne?	Hva gjør lederne?
	<i>Hvilke utfordringer støter mellomleder på i ledelse av ikke-vestlige ansatte?</i> <i>Hvilke områder skaper størst utfordringer?</i>	<i>Hvilke strategier benytter mellomlederne for å møte utfordringen?</i>
A1 – Ikke-vestliges erfaring med at det er lang vei fra leder til ansatt, kan medføre utfordringer når de skal forholde seg organisasjoner med flat maktstruktur.	Utfordringer med å vite hvem som bestemmer. Vanskelig å forholde seg til stedfortreder. Utfordringer med å ta opp uenigheter direkte med leder. I stedet blir dette kanalisert ut mot vertikalt sidestilte ansatte. Utfordringer med å forstå rettigheter og plikter.	De hjelper og er tilgjengelig de ansatte og har et ønske om å bli kjent med dem. De vektlegger kunnskap om kulturer og religion som viktig og de har alle med seg erfaringer i arbeidet med ikke-vestlige ansatte, som påvirker hvordan de opptrer som leder.
A2 - Ikke-vestlige ansatte har et større kollektivistisk fokus enn vestlige, noe som kan medføre noen utfordringer for leder.	Utfordringer i forhold til ikke-vestliges usikkerhet i forhold til om arbeidet gjøres rett og om beskjeder forstås. Utfordringer med det primære miljøet og ikke-vestlige ansatte.	De har kunnskap om de ulike miljøene og samtaler med den enkelte og tar alle henvendelsene seriøst. De stiller like forventninger til alle ansatte, men gir masse støtte til de som har liten arbeidserfaring.

	<p>Utfordringer med rasisme mellom ulike miljø.</p> <p>Utfordringer i utvidelse av stillinger.</p>	
<p>A3 – Ikke-vestlige ansatte kommer fra land der det er store forskjeller på kvinners og menns rettigheter noe som ulikt fra vestlig kontekst, der kjønnene er likestilt i forhold til rettigheter, muligheter og plikter, noe som jeg antar kan medføre utfordringer for leder.</p>	<p>Utfordringer med at kvinner kan opptre underdanig overfor menn, og menn ignorerer/overser kvinner.</p> <p>Utfordring med at noen har vansker med å forholde seg til kvinnelige ledere.</p> <p>Utfordring med påkledning.</p> <p>Utfordring med at kvinner kan være sliten på grunn av mange oppgaver.</p>	<p>De jobber proaktivt i forhold til opplæring og planlegging.</p> <p>De er tydelige ledere som jobber med å ha en balansegang i forhold til hva som er akseptert og forventet i den vestlige konteksten..</p>
<p>A4 – Ikke-vestlige ansatte har vansker med å ta selvstendige avgjørelser og opplever stress, hvis det oppstår utfordringer eller uforutsette hendelser, noe jeg antar kan medføre utfordring for leder.</p>	<p>Utfordring med å forstå endringer i arbeidshverdagen, plikter og rettigheter.</p> <p>Utfordring med at det brukes mye tid i disse prosessene.</p> <p>Utfordring at det er et personlig fokus og kraftige reaksjoner.</p> <p>Utfordring at det brukes mye tid for å hjelpe ikke-vestlige ansatte med private problemstillinger.</p>	<p>De veileder dem og hjelper dem med problemstillinger som omhandler jobb og privatliv.</p> <p>De er tilgjengelig for sine ansatte og viser lojalitet og integritet.</p>
<p>A5 – Ikke-vestlige ansatte har et avslappet forhold til tid, noe som jeg antar kan medføre noen utfordring for leder.</p>	<p>Utfordring med at ikke-vestlige ansatte trenger mye tid for å komme inn i oppgaver og forstå informasjon..</p> <p>Utfordringer med at noen ikke-vestlige ansatte er for effektive.</p>	<p>De ansatte forespeiles hvilke forventninger som er til dem.</p> <p>De ansatte korrigeres umiddelbart hvis de ikke forholder seg til arbeidstiden og oppgavene som skal løses.</p>
<p>A6 – Ikke-vestlige ansatte kommer fra kulturer der det er strenge premisser for kommunikasjon mellom ansatte og leder, noe som jeg forventer er utfordrende for leder.</p>	<p>Utfordringer med at informasjon som gis fra leder misforstås.</p> <p>Utfordring at ansatte ikke gir til kjenne at de ikke skjønner.</p>	<p>Bruker ikke SMS, e-post og telefon for å unngå misforståelser.</p> <p>Bruker pedagoger i gjennomføring av større utviklingsarbeid.</p>

Med utgangspunkt i den informasjonen jeg har fått fra informantene er det tydelig at det er noen områder som er mer utfordrende enn andre. En av hypotesene mine ble avkreftet, og i intervjuene kom det tydelig fram at det var noen av temaene ble nevnt oftere enn andre. I tillegg fikk jeg kjennskap til en faktor som jeg ikke hadde tatt med i utarbeidelsen av antakelsene. Kommunikasjon blir av alle informantene fremhevet som den mest krevende.

Maktdistanse beskrives av alle lederne som en utfordring. Det inntrykket jeg sitter igjen med er at de erfaringene som ikke-vestlige ansatte har med seg inn i det norske arbeidslivet,

gradvis viskes ut og endres. På noen områder gir informantene tilbakemelding om at de ikke-vestlige ansatte raskt etablerer nær kontakt med nærmeste leder, selv om mange har erfaringer med ledere som er mer autokratiske.

I samtalene med informantene kom det frem at det er utfordringer når det gjelder ikke-vestliges deltakelse i planlegging, og reaksjoner hvis det som er foreslått av ikke-vestlige ansatt, ikke blir gjennomført. Disse utfordringene beskrives bare av kvinnelige ledere. Det jeg tenker kan være en av årsakene til de ulike svarene, er at de kvinnelige lederne er mer direkte involvert i den daglige driften enn de mannlige informantene. De mannlige lederne forteller i større grad at reaksjonen blir rettet mot andre ansatte som er på samme nivå i organisasjonen. De mannlige ansatte har en større distanse til den daglige driften ut i fra hvor de er lokalisert. De følger opp de ansatte, men de er ikke sammen med dem hele dagen. Det kan virke som lederens tilstedeværelse har en positiv effekt, med at frustrasjon blir rettet vertikalt opp i systemet, i stedet for horisontalt mot dem som er på team. Det at frustrasjon tas ut mot de som jobber på samme nivå, kan bidra til utfordring i ytelse av tjenester. Lederne støter på utfordringer i ledelse av ikke-vestlige ansatte som har erfaringer med tydelig hierarkisk oppbygde organisasjoner. Det kan virke som at flat maktstruktur og delegering av oppgaver skaper usikkerhet. Utfordringen er i begynnelsen av et ansettelsesforhold sterkt til stede. Etter hvert som den ikke-vestlige ansatte får arbeidserfaring og bedre norskkunnskaper, endrer dette seg og de blir mer lik de andre ansatte.

Individualisme vs. kollektivism beskrives av alle lederne som en utfordring. Jeg ser ut i fra informasjonen om jeg samlet inn i intervjuene at utfordringen er sterkest tilstede den første tiden. Etter hvert som de ikke-vestlige ansatte får bedre norskkunnskap og forståelse for arbeidsoppgavene, blir de mer lik sine kollegaer. Gode norskferdigheter beskrives av alle informantene som den viktigste faktoren for at ansatte skal lykkes i teamarbeidet og for at teamene skal fungere.

Lederne bruker sine erfaringer for å unngå eskalering av konflikter på arbeidstedene. De unngår at ansatte som tilhører ulike sider i en væpnet-konflikt jobber sammen. Lederne har erfaringer med hvordan lignende situasjoner har utviklet seg, og de vet hvilke forhold som kan bidra til at det oppstår konflikter. Det er tydelig at disse utfordringene er mer til stede på arbeidsplasser hvor det er flest mannlige ikke-vestlige ansatte.

Ledere opplever at noen ikke-vestlige brukere opptrer respektløst overfor ikke-vestlige ansatte med annen etniske- og religiøse bakgrunn. Dette skaper utfordringer for lederne og bryter med de felles holdningene og verdiene som eksisterer i vårt samfunn. Hendelsene beskrives som provoserende og uakseptable, og vanskelig å håndtere. Kollektivistiske samfunnet har sterke tradisjoner for at mennesker innordner seg i de rollene som de er tildelt. Lederne sier at de opplever at det er vanskelig å bryte inn når krenkelsen skjer, noe som gjør at det kan fortsette uten konsekvenser for brukerne av tjenestene.

I litteraturen beskrives det at ikke-vestlige ansatte som kommer fra høykontekstkulturer har et stort fokus på seg selv som medlem av en gruppe, og at gruppen er viktigst. Ut i fra undersøkelsen, kan jeg ikke se at dette gjelder for undersøkelsen på den norske arbeidsplassen. Det kan være flere årsaker til dette. Når stillinger utvides, har ikke-vestlige ansatte fokus på seg selv. Dette kan skyldes at de ikke føler tilhørighet til gruppen på arbeidsplassen som de er en del av. De er en heterogen gruppe ut i fra alder, religion, kjønn, etnisitet og erfaringer. Det er lite som knytter dem sammen som en gruppe. Annen årsak kan være tilhørigheten som ikke-vestlige ansatte har til sitt opprinnelige miljø. Den kulturen som er fra hjemlandet og i det opprinnelige miljøet beskrives som en faktor som kan være styrende overfor arbeidet som ikke-vestlige skal utføre.

Jeg mener at disse beskrivelsene i all hovedsak bekrefter antakelsen min i forhold til individualisme vs. kollektivism. Den vestlige kulturen har fokus på individet og den ikke-vestlige har et kollektivistisk fokus. I noen miljøer har de en sterkere tilhørighet til hverandre. Mitt inntrykk er at jo større gruppen er i lokalsamfunnet, jo sterkere er tilhørigheten. For de ansatte som er en minoritet blant minoritetene, virker det som de raskere blir en del av teamet og arbeidsplassen.

Maskulinitet vs. femininitet beskrives av lederne som mindre utfordrende enn jeg trodde på forhånd, men videre i samtalen forteller flere likevel om hendelser. Selv om det er alvorlige hendelser, påpeker lederne at det ikke er noen problemer, selv om det i noen tilfeller har endt med oppsigelser, på grunn av krenkende oppførsel. Jeg har tenkt mye på hva årsaken kan være til at informantene ikke fremhever utfordringene i forholdt til ulikheten i menn og kvinners rolle som et problem. Det sies av en av informantene i intervjuet at dette var et større problem tidligere og at mennene viser en større aksept og respekt for kvinner i dag.

Det er ingen tvil om at det er større utfordringer for kvinnelige ledere enn for mannlige i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Det fremheves ikke eksplisitt som et problem, men det sies av flere informanter at ikke-vestlige mannlige ansatte får beskjed om at det er utelukket og ikke forholde seg til kvinnelig leder. Det forteller meg indirekte at det er eller har vært utfordringer som har bidratt til den praksisen som er i dag. For ikke-vestlige menn som er vant til at kvinner er uten stemme og ledes av menn, er det en stor overgang å komme inn i et samfunn og på et arbeidssted hvor kvinner og menn er sidestilt i rettigheter og plikter, og i tillegg må forholde seg til en kvinnelig leder.

I forhold til ikke-vestlig tradisjon er det som regel mannen som forsørger familien og kvinnen har hovedansvaret for hjem og familie. Ved ankomst til Norge blir dette mønsteret noe endret med at det forventes at kvinnene går ut i arbeid, på lik linje med menn. For noen familier betyr det at kvinnen er hovedforsørger. Dette kan indirekte gi utfordringer for lederne med at kvinner har en stor arbeidsbelastning. Ikke-vestlige kvinnelige ansattes bruk av hijab og fotsid kåpe beskrives også som utfordrende, særlig fotsid kåpe. Grunnen er at det begrenser utførelsen av arbeidet. Hijab beskrives ikke som et problem for leder, men det fremheves av lederne at det er viktig å snakke fortløpende om utfordringer som kan oppstå ved bruk av uegnet påkledning. Åpenhet og respekt, er to nøkkelord.

I forhold til kjønn har jeg i dikotomien fremhevet at i vestlig kultur er kvinner likestilt med menn i forhold til rettigheter, muligheter og plikter. I ikke-vestlig kultur er det store forskjeller på kvinners og menns rettigheter. Her er det større individuelle forskjeller blant ikke-vestlige ansatte, enn hva jeg hadde forventet. I tillegg har det stor betydning hvor stort det primære miljøet i lokalsamfunnet er. De ikke-vestlige samfunnene som er godt representert i lokalsamfunnet har ofte mange sosiale aktiviteter og passer på hverandre, noe som kan medføre at det tar lengre tid for den enkelte ikke-vestlige ansatte å bli integrert. Selv om lederne ikke fremhever vansker i forhold til menns- og kvinners rolle, ser jeg det som en utfordring. Beskrivelsen som informantene gir bekrefter antakelsen min i større grad enn hva de gir inntrykk av i løpet av intervjuene. Det handler ikke bare om relasjonen mellom kvinner og menn, men hvilke forventninger som er til dem.

Usikkerhetsungåelse fremheves som en utfordring i forhold til endringene som kan opptre i løpet av en arbeidsdag og et arbeidsforhold. De skaper usikkerhet og krever ekstra ivaretagelse av ikke-vestlige ansatte. Usikkerheten blir forsterket av manglende

norskkunnskaper, som medfører misforståelser og unødvendige bekymringer.

Systemforståelsen til ikke-vestlige ansatte beskrives av lederne som mangelfull. I intervjuene nevnes endringene som har vært i kommunen de siste årene, og utfordringer som kan oppstå i forhold til ivaretagelse av den enkelte ikke-vestlige ansatte. De har et sterkt personlig fokus. For ansatte som kommer fra ikke-vestlige samfunn med sterkt innslag av maskuline trekk, er det vanlig å uttrykke følelser og bekymringer. I motsetning til vestlig kultur hvor reaksjonen er introvert og privat. Det beskrives hendelser som har vært dypt personlige og preget av følelser, noe som karakteriseres uvanlig og utfordrende. Dette bekrefter at kulturen og oppdragelsen preger mennesker, også når de forholder seg til nye kontekster.

En stor utfordring er tiden lederne bruker for å hjelpe ikke-vestlige ansatte med å forstå rettigheter og plikter. Informantene forteller at de bruker mye tid på å hjelpe ikke-vestlige ansatte med å fylle ut skjema, lese informasjon fra det offentlige, veilede dem i forhold til rettigheter og plikter. Jeg har i arbeidet med oppgaven reflektert rundt dette. Hva er det som gjør at arbeidssted og leder blir hjelpeinstans i private spørsmål for ikke-vestlige ansatte? Det er ikke tvil om at relasjon- og situasjonsbestemte ledelse kan oppfattes som en ekstra trygghet for ikke-vestlige ansatte, noe som kan gjøre at det er lettere å be om hjelp. Grunnen til at mange ber om hjelp og utleverer seg selv og familien overfor lederne, kan være at alt av offentlige skriv er skrevet på norsk, de fleste søkeprosesser og skjema er digitale. Det gis liten hjelp fra det offentlige i å få oversatt skriv og informasjon.

Jeg mener at antakelsen min med at det er utfordrende å forstå endringer i arbeidshverdagen, plikter og rettigheter, er blitt bekreftet. I tabell 2 har jeg presentert at den vestlige kulturen takles stress i større grad, enn i ikke-vestlig kultur. Som idealtipe for ikke-vestlige kultur i dikotomien, har jeg skrevet at ikke-vestlige ansatte sliter med å ta selvstendige avgjørelser når de har høyt stressnivå. Det er ikke tydelig forskjell mellom grupper eller land, men individuelle forskjeller. Utfordringene er hvordan ikke-vestlige ansatte reagerer overfor andre ansatte og leder. Det kan være mye følelser, noe som skiller seg ut fra vestlige arbeidstakere. Ikke-vestlige ansatte har et større personlig fokus. De kan tro og si at det som skjer bare gjelder dem, fordi de er fra et annet land. Noen kan uttale at det er rasistiske motiver for endringer. Det er ingen av respondentene som påpeker store utfordringer, men de fremhever krevende situasjoner og hendelser. De ikke-vestlige ansatte skiller seg fra de vestlige ansatte i kraftigere reaksjoner og stort personlig fokus. Dette er noe som kjennetegner gruppen, men innad i gruppen er det store individuelle forskjeller.

Tid fremheves ikke av lederne som noen stor utfordring. Selv om det i litteraturen er stort fokus på ulikheten mellom polykron og monokron oppfattelse av tid, kommer det ikke til uttrykk i praksisfeltet. To av informantene beskriver at det kan være hendelser der ansatte kommer for sent til arbeid, men det samme gjelder også vestlige ansatte. I forhold til tid fremhever alle lederne behovet for å få tid til å finne seg til rette og lære arbeidsoppgavene.

Noe jeg ikke hadde forventet var at stor effektivitet kan bli sett på som en utfordring for de vestlige ansatte. Det at ikke-vestlige ansatte går etter vestlige ansatte og utfører oppgaver som de ikke er satt til å gjøre, i tillegg til at hjelp blir gitt før den vestlige ansatt ser behovet for det, kan oppleves som irriterende og forstyrrende. Det fremheves ikke som et problem, men en fase. Etter hvert som ansatte er blitt kjent med oppgavene og språkforståelsen er blitt bedre, avtar dette. I tabell 2 presenteres oppfattelsen av tid i vestlig kultur som lineær, med kjøreplaner, streng struktur og fokus på én og én oppgave. I ikke-vestlig kultur er det et mer avslappet fokus på tid. Punktlighet er noe man jobber for, men ikke det viktigste. Jeg kan anta at ulikheten vil være mer tydelig i ikke-vestlig kontekst, enn det som kommer frem i undersøkelsen. I vestlig-kontekst er det ikke noen utfordring. Jeg har fått avkreftet at tid er et problem for lederne i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Tid fremheves som et nødvendig aspekt i alle læringsløp, også for ikke-vestlige ansatte.

Kommunikasjon fremheves av alle informantene som det området som skaper størst utfordringer i ledelse av ikke-vestlige ansatte. Det er utfordringer i deling av informasjon. Det fortelles av informantene at det for å unngå misforståelser ikke brukes skriftlig informasjon. Informasjon gis direkte til den enkelte ikke-vestlige ansatte. Det benyttes enkle ord og setninger. Det snakkes sakte og med kroppsspråk, for å forsikre seg om at innholdet er forstått. Selv om ikke-vestlig ansatt blir spurt om innholdet er forstått, og det bekreftes, kan leder se i ettertid at det ikke stemmer. Det benyttes tolk og pedagog i samtaler og innlæring der det er avgjørende at innholdet blir oppfattet og at det er lik forståelse.

Kommunikasjon påvirker interaksjon og samhandling, læring, utførelse av arbeidsoppgaver og relasjon. Det oppstår utfordringer på alle nivå i organisasjonen på grunn av utfordringer i kommunikasjon. Manglende norskkunnskaper bidrar til at det blir misforståelser. Noen kunne ha vært unngått hvis ikke-vestlig ansatt hadde gitt til kjenne at innholdet i det som er sagt,

ikke er forstått. Derfor er det i mange tilfeller viktig at det benyttes tolk når det skal gis informasjon som er viktig for enheten og for den enkelte.

I dikotomien ser jeg på høy- og lavkontekst kommunikasjon. I vestlig kontekst er det akseptert med en mer aktiv kommunikasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Kommunikasjonen er eksplisitt. I ikke-vestlig kontekst er kommunikasjonen mer implisitt og det er strenge premisser for forholdet mellom ledelse og ansatte. Jeg mener at antakelsen er bekreftet av alle informantene. Jeg tenker ikke direkte på de utfordringene som oppstår med manglende norsk kunnskaper, men utfordringene med at det ikke gis til kjenne at informasjon ikke blir forstått, spesielt når det blir spurt om dette. Etter hvert som språkkunnskapene blir bedre, opplever lederne at det blir færre misforståelser, men de må alltid huske på at noen ansatte har annen språk- og kulturbakgrunn. For i takt med at ansatte blir flinkere, forventes det mer av dem. Noen ganger kan det forventes for mye i forhold til deres forståelse av informasjonen som deles

Hvor stor er utfordringene? Ut i fra undersøkelsen som jeg har gjennomført sitter jeg igjen med at det er noen områder som er mer utfordrende. Jeg vil i tabell 4 rangere utfordringen fra den som gir mest til den som gir minst utfordringer.

Tabell 5 Rangering av utfordringene etter endt undersøkelse.

1.	Kommunikasjon
2.	Maktdistanse
3.	Syn på individet
4.	Usikkerhetsunngåelse
5.	Kjønn
6.	Tid

Lederne opplever alle sine ikke-vestlige ansatte som mer like enn ulike de vestlige ansatte. Det sies også at lignende hendelser kan skje med vestlige-ansatte. De beskrives av noen av lederne som en uutnyttet ressurs som har alle forutsetninger for å lykkes i arbeidslivet, men det kreves ledere som vet å vise hensyn og gi støtte, når det er behov for dette. I gjennom hele

intervjuet med alle lederne fremheves hvor viktig og hvor fdyktige de ikke-vestlige arbeidstakerne er.

5.2 *Hvordan løses utfordringene?*

Jeg har i tabell 3 forsøkt å samle noen av de strategiene som lederne forteller de benytter for å unngå utfordringer. Jeg har markert med A1-A6 hvilke områder som lederne snakker om når de nevner de ulike strategiene. Det er ingen tvil om at lederne spiller en sentral rolle for hvordan den enkelte ikke-vestlige ansatte blir ivaretatt og møtt på arbeidsplassen.

Tabell 6 *Hvordan løser lederne utfordringene*

Hvilke strategier benyttes?	A1	A2	A3	A4	A5	A6
De hjelper og er tilgjengelig for sine ikke-vestlige ansatte og har et ønske om å bli kjent med dem.	X	X		X		X
De vektlegger kunnskap om kulturer og religion som viktig og de har alle med seg erfaringer i arbeidet med ikke-vestlige ansatte, som påvirker hvordan de opptrer som leder	X	X	X	X	X	X
De har kunnskap om de ulike miljøene og samtaler med den enkelte og tar alle henvendelsene seriøst.	X	X		X		
De stiller like forventninger til alle ansatte, og gir masse støtte til de som har liten arbeidserfaring	X	X	X	X	X	X
De jobber proaktivt i forhold til planlegging og opplæring.	X	X	X	X		X
De er tydelige ledere som jobber med å ha en balansegang i forhold til hva som er akseptert og forventet.		X	X	X	X	
De veileder ikke-vestlige ansatte med problemstillinger som omhandler jobb og privatliv.	X	X		X		
De er tilgjengelig for sine ikke-vestlige ansatte og viser lojalitet og integritet.	X	X	X	X	X	X
De ikke-vestlige ansatte forespeiles hvilke forventninger som er til dem.	X	X	X	X	X	X
De ikke-vestlige ansatte korrigeres umiddelbart hvis de ikke forholder seg til arbeidstiden og oppgavene som skal løses.	X	X			X	
For å unngå misforståelser unngår lederne å sende SMS, e-post og telefon til ikke-vestlige ansatte.	X	X	X	X		X
I gjennomføring av større utviklingsarbeid med ikke-vestlige ansatte, brukes pedagoger.						X

Det inntrykket jeg sitter igjen med er at lederne bruker ulike og varierte strategier for å unngå utfordring på arbeidsplassen. Det er mye likt i strategiene, men det er individuelle ulikheter

mellom lederne. Lederne fremhever at en viktig kvalitet, er at den enkelte ikke-vestlige ansatte verdsettes og at det vises stor toleranse. Lederne jobber aktivt for å lære, og verdsette den enkelte arbeidstaker. Inkludering og integrering tar tid og krever ressurser i form av kunnskap og personlig engasjement. Lederne er tilgjengelige og hjelper de ikke-vestlige ansatte, og vektlegger egen kunnskap og tidligere erfaringer i arbeidet. Tidligere erfaringer bidrar til at lederne vektlegger personlig kunnskap om den enkelte ikke-vestlige arbeidstaker, i stedet for generell kunnskap om land, kultur og religion, Selv om man har fokus på individet, kan man ikke velge bort kunnskap om de ulike kulturene og religioner.

For å styrke tjenestene bruker lederne mye tid i samtale med ikke-vestlige ansatte. Det er helt tydelig at gode språkferdigheter er utgangspunktet for at ikke-vestlige ansatte kan delta i uformelle- og formelle samtaler i arbeidslivet. Lederne viser respekt og forståelse og viser lojalitet og integritet overfor de ikke-vestlige ansatte. Lederne blir for mange ikke-vestlige ansatte den som er nærmest og som de kan spørre om hjelp og dele personlige spørsmål med. Det skaper en nærhet, som krever stor bevissthet fra leder i forhold til makt og omsorg.

Det jeg sitter igjen med etter å ha jobbet med denne undersøkelsen er at det er viktig at lederne har en kulturbevisst ledelse, og har ferdigheter til å fortolke og omtolke kulturen (Hennestad, 2004). Hvilken tilnærming leder har, blir fortløpende vurdert av alle ansatte. For å styrke organisasjonen er det viktig å ha økt fokus på de områdene som man ønsker å utvikle. Mitt inntrykk er at alle lederne har situasjons- og relasjonspreget ledelse. De leder sine ansatte og går ved siden av dem i prosessene.

6 Mulige praktiske implikasjoner og anbefalt videre forskning

6.1 Praktiske konsekvenser for ledelse og organisasjonene

I forhold til mine funn tenker jeg at det kan være viktig å ta med seg mulige praktiske verktøy som kan bidra til å styrke lederens arbeid og organisasjonens utvikling. Jeg tenker det er av betydning at det tenkes ut i fra; både organisasjonsnivået, enhetsnivået og individnivået.

På *organisasjonsnivået* tenker jeg det er viktig at det er en forståelse for de utfordringer som kan være knyttet til ledelse av ansatte fra andre kulturer. For å få til en god inkludering og integrering, er det viktig at det er forståelse og engasjement i hele organisasjonen. Jeg tenker da på ikke direkte involvering, men at det avsettes tid for faglig oppdatering og skolering, og at ledelse av ikke-vestlige ansatte og utfordringer med dette, blir et naturlig tema på ledermøtene. En kultur for erfaringsdeling blant lederne på *enhetsnivået*, med praksisfortellinger fra enkelte ledere, eller dialoggrupper. Det trenger ikke å innbefatte hele ledergruppen, men de som har mangfold på sin enhet, og fokuset bør være å utvikle arbeidsplassen. På *individnivået* tenker jeg at et godt tiltak på *enhetene* og i *organisasjonen* kan være fadderordning for alle nye ikke-vestlige ansatte. For å styrke kommunikasjonen kan dokumenter oversettes til morsmålet. Dette tenker jeg må gjelde de ikke-vestlige språkene som er mest representert i kommunen. Et annet kommunikasjonsverktøy som kan benyttes er googletranslate.

6.2 Forslag til videre forskning

Med tanke på de endringene som har vært i det norske samfunnet og globaliseringen som er i verdenssamfunnet, tenker jeg dette er et tema som det er naturlig å forskes videre på. Hvis jeg selv skulle ha gjort videre undersøkelser, ville jeg ha gjennomført narrativt intervju med både ledere og ansatte med ikke-vestlig bakgrunn. Jeg ville da ha benyttet en mer induktiv tilnærming enn i denne oppgaven. Dette for å få en videre forståelse og et bredere perspektiv. En annen innfallsvinkel jeg kunne ha benyttet er en komparativ studie, der jeg ville ha sammenlignet private vs. offentlige bedrifter. Den tredje innfallsvinkelen er en litteraturstudie, der jeg kunne ha vurdert forskning fra ulike land og sammenlignet funnene. Jeg ville da ved bruk av sekundærdata hatt muligheten for å se på mulige utfordringer av ikke-vestlige ansatte i et større perspektiv

7 Litteraturliste

- Aase, O. & Glasø, L. (2009). Noen ledelseutfordringer i flerkulturelle team og organisasjoner. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2 (1), 3-12. Tilgjengelig fra: <http://sjop.no/index.php/sjop/article/view/78>.
- Bøhn, H. & Dypedahl, M. (2009). *Veien til interkulturell kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Dahl, Ø., Habert, K. & Dybvig, P. (2001). *Møter mellom mennesker : interkulturell kommunikasjon*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dypedahl, M., Bøhn, H. & Lang, K. (2017). *Veien til interkulturell kompetanse*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gallois, C. & Callan, V. J. (1997). *Communication and culture : a guide for practice*. Wiley series in culture and professional practice. New York: Wiley.
- Garsjø, O. (2001). *Sosiologisk tenkemåte*. Oslo: Gyldendal.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 4, 51-59. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>.
- Hall, E. T. (1977). *Beyond culture*. Garden City, New York: Anchor Press.
- Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, Me: Intercultural Press.
- Hatch, M. J. (2011). *Organisasjonsteori : moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Organization theory modern, symbolic, and postmodern perspectives. Oslo: Abstrakt forl.
- Hennestad, B. W. (2004). Kan bedriftskultur ledes? *Magma*, 7 (3), 89-101. Tilgjengelig fra: <https://www.magma.no/kan-bedriftskultur-ledes>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. utg. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations : software of the mind*. 2nd ed., rev. and exp. utg. New York: McGraw-Hill.
- House, R. J. (2004). *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. utg. Oslo: Abstrakt.

- Karlsen, B. (2016). *Norwegian leadership: a culturally Congruent approach* Bergen: Norges Handels Høyskole. Tilgjengelig fra:
http://www.denoffentlige.dk/sites/default/files/suppliers/news/files/avhandling_berit_sund.pdf.
- Lunheim, R. (2010). *Kulturforståelse for næringslivet*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Lynn, R. et al. (1992). *The secret of the miracle economy*, 12. 40-40 s.
- Schiefloe, P. M. (2011). *Mennesker og samfunn : innføring i sosiologisk forståelse*. 2. utg. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Statistisksentralbyrå. (2017). *Landbakgrunn for innvandrere i Norge 2017*. Tilgjengelig fra:
<https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/faktaside/innvandring> [Lest 05. januar 2018].
- Thagaard, T. (2015). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. 2nd ed. utg. Bergen: Fagbokforl.
- Warner, M. & Joynt, P. (1996). *Managing across cultures : issues and perspectives*. London: Thomson.

8 Intervjuene

8.1 Skriftlig forespørsel

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave

Jeg er student ved UIT, Norges arktiske universitet Tromsø, avdeling Handelshøyskolen. Jeg holder nå på med Masteroppgaven og har valgt å forske på i hvilken grad kulturforskjeller er en utfordring for ledere. I den forbindelse ønsker jeg å gjennomføre intervjuer med ledere og mellomledere som har personalansvar for ansatte med ikke-vestlig kulturbakgrunn. Jeg har som mål å finne ut hvilke erfaringer ledere har i arbeidet med å lede ansatte med ikke-vestlig bakgrunn.

Intervjuet inngår som en del av datainnsamlingen til masteroppgaven. Hvert intervju tar omtrent en/en og en halv time. For den som skal intervjues, kreves det ingen forberedelse før intervjuet. Jeg tar kontakt for å avtale hvor og når intervjuet kan gjennomføres. Hvis det er flere informanter på samme arbeidsplass, vil intervjuene bli gjennomført hver for seg.

I intervjusituasjonen ønsker jeg å benytte lydbandopptak. Dette for at jeg skal få med meg mest mulig av informasjonen som deles i samtalen.

Alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt og det er frivillig å delta. Du kan når som helst trekke deg, uten å oppgi grunn. All informasjon behandles konfidensielt og er anonymisert. Etter at undersøkelsen er gjennomført og notatene er transkribert, vil opptakene bli slettet.

Det er sendt inn søknad for godkjenning av forskningsprosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S - personvernombudet for forskning.

Jeg vil sette stor pris på at du har tid og interesse av og delta.

Med vennlig hilsen
Kjersti Irene Frostad

8.2 Intervjuguiden

Individuelt, Semi-strukturert intervju

Varighet: 1 til 1,5 time

	Uformell samtale	5 minutter
Fase 1	Informasjon	5-10 minutter
Rammer	<ul style="list-style-type: none">✓ Informasjon om taushetsplikt og anonymitet og rutiner håndtering av informasjon og lydopptak..✓ Informasjon om problemstillingen. Hvorfor den er valgt.✓ Hva intervjuet skal brukes til.✓ Hva gjøres med lydopptaket i etterkant, hvis det samtykkes til innspilling.✓ Eventuelle uklarheter og spørsmål.✓ Start av intervju med eller uten lydbåndopptak.	
Fase 2	Overgangsspørsmål	15 minutter
Erfaringer	<ul style="list-style-type: none">✓ Hvilke erfaringer har informanten med problemstillingen?✓ Tidsperspektiv; hvor lenge✓ Anne relevant yrkeserfaring/preferanser.	
Fase 3	Spørsmål	60 minutter
Fokusering	<ul style="list-style-type: none">✓ Nøkkelspørsmål✓ Ved behov; oppfølgingsspørsmål.	
Fase 4	Oppsummering	10-15
Tilbakeblikk	<ul style="list-style-type: none">✓ Oppsummering av gjennomført intervju✓ Har jeg forstått deg riktig✓ Noe som må tilføyes✓ Eventuelt	minutter

8.3 Spørsmål

I hvilken grad er kulturforskjeller blant ansatte i kommunen en utfordring for mellomledere?

Spørsmål 1: Generelt- overgangsspørsmål

- 1) Kan du fortelle om din utdannelse og erfaring med å jobbe på en flerkulturell arbeidsplass?

Spørsmål 2: Maktavstand

1. Med utgangspunkt i dine erfaringer. Hvilke opplevelse har du i ledelse av ikke-vestlige ansatte?
2. Med bakgrunn i dine erfaringer. Kan du beskrive utfordringer som kan oppstå i ledelse av ikke-vestlige ansatte.

- ✓ Veiledning
- ✓ Oppfølging
- ✓ Konflikthåndtering
- ✓ Strukturering
- ✓ Kontroll
- ✓ Endringer
- ✓ Informasjon (kommunikasjon)
 - Skriftlig
 - Muntlig
- ✓ Hvilke strategier benyttes for å håndtere ulike hendelser

8.4 Informantene - oversikt

Respondent	Stilling	Intervjuet
Inf.1	leder	Januar 2018
Inf.2	leder	Februar 2018
Inf.3	leder	Februar 2018
Inf.4	leder	Februar 2018
Inf.5	leder	Februar 2018
Inf.6	leder	Februar 2018