

VID



” Lederens unike møte med den ansatte”

Problemstilling: Hvordan fremmer og ivaretar ledere de ansatte i organisasjoner preget av mangfold?

Master i interkulturelt arbeid

Med søkelys på ledelse av et mangfoldig arbeidsliv

MIKA 316

Student Elin Hetland Mong

Veileder Stian Sørli Eriksen

Antall ord: 28 637

Dato 14.12.2020

Opphavsrettigheter

Elin Hetland Mong har rettighetene til masteroppgaven.

Det er lov å laste ned til privat bruk

Sammendrag norsk ”-Lederens unike møte med den ansatte”

Master i interkulturelt arbeid

Med søkelys på ledelse av et mangfoldig arbeidsliv

I dette erfaringsbaserte studiet ved MIKA har jeg undersøkt hvordan åtte ledere av ansatte med multikulturell bakgrunn drifter sine enheter. Det har vært inspirerende dialoger da lederne har vært raus og delt av sine erfaringer og refleksjoner om hvordan fremmer og ivaretar ledere de ansatte i organisasjoner preget av mangfold?

Lederne kommer fra ulike organisasjoner, noen fra internasjonale virksomheter, andre fra små bedrifter i små bygdesamfunn. De har hatt engasjementet, stoltheten og gleden over arbeidsflokkene til felles.

Norsk arbeidsliv er i stadig endring og omstilling. Den blir mer og mer internasjonal og global. I Norge vil estimert andel av befolkningen med utenlandsk opprinnelse være 24 % innen 2060. Økningen av fremmedkulturelle i den norske befolkningen kan bli en stor samfunnsutfordring dersom denne gruppen ikke får varig og likestilt arbeidsdeltakelse. For å klare denne integreringen, må arbeidslivet og lederne ha nødvendig kompetanse og være villige til å utfordre status quo og innarbeidede tradisjoner. Lederne spiller en avgjørende rolle i å bidra til økt sysselsetting blant våre nye landsmenn slik at landets verdiskapning og konkurransevne fortsatt forblir høy.

Gjennom intervjuene med lederne, utkrystalliserte det seg fire elementer som fremmer og opprettholder ett funksjonelt mangfoldig arbeidsliv:

- LAGET handler om å bygge laget og forståelsen av at alle ansatte er en viktig "brikke i puslespillet". Mangler det en brikke er ikke puslespillet komplett, alle må forstå viktigheten av sin rolle.
- Å JEKKE HVERANDRE OPP for å få en god organisasjonskultur og arbeidsmiljø preget av respekt. Bidra til at den ansatte får nødvendig faglig kompetanse og integreres i lokalsamfunnet utenom jobben.

- SLIK KOGE ME for å få en god organisasjonskultur og et arbeidsmiljø preget av respekt. Alle i laget må ha respekt for hverandres roller og bidra til å gjøre hverandre gode uavhengig av kulturelt ståsted.
- Å STREKKE SEG LITT LENGER handler om ledere som går noen steg ekstra for sine ansatte. Lederen må være spesielt oppmerksom på å vise omsorg da et normalt samfunnsnettverk med familie og venner ikke nødvendigvis er til stede for alle.

De overnevnte faktorene danner bakteppe for oppgavens problemstilling der jeg tar opp emner som globalisering, demografi og mangfold, norsk arbeidsgiverpolitikk, IA avtalen, den norske ledelsesmodellen, kultur og mangfold, identitet og tilhørighet, salutogonose, relasjonsledelse og arbeidsmiljø.

Problemstilling: Hvordan fremmer og ivaretar ledere de ansatte i organisasjoner preget av mangfold?

Summary English: «Managers unique meeting with employer”

Master in intercultural studies.

With focus on managing diverse working force

In this experience based study at MIKA, I have investigated how eight multicultural work forces are managed. It has been inspiring dialogues since each manager have been open, honest and shared their valuable experience and reflections. Of particular interest was how employees was promoted and cared for.

The selected work forces represent various organisations, some international other from small local companies located in rural societies. The eight managers had in common engagement, pride and joy for their work force.

Norwegian work life is in constant change and conversion. It becomes mor and more international and global. It is estimated that within year 2060, 24% of the Norwegian population will have foreign origin. This increase may become a huge societal challenge if not lasting and equal work participation is offered. For this integration to succeed, the work life and its managers requires sufficient competence and would need to challenge its status quo and incorporated traditions.

Managers plays a crucial role in contributing to increased employment among our new countrymen and to ensure that the country’s value creation and competitiveness continue to stay hight.

Through the interviews with the leaders, four elements emerged that promote and maintain a functionally diverse working life:

- THE TEAM: is about building a team and understanding that all employees is an important “piece in the puzzle”. A missing piece will make the puzzle incomplete – all need to understand the importance of their role.
- TO JACK EACH OTHER UP (not involving drugs) to establish a good organisational culture and working environment characterized by respect. Contribute to provision of required employee professional competence achievement and is integrated in the local society after work.

- THIS IS HOW WE COOK to establish a good organisational culture and working environment characterized by respect. All in the team need to respect each other's role and contribute to make each other performance good independent of cultural position.
- TO STRETCH A LITTLE FURTHER is about managers which walk the extra mile for their employers. The manager needs to be particular observant to show concern. A normal societal network with family and friends may not be available for all.

The above factors form the background for the thesis problem where I address topics such as globalization, demography and diversity, Norwegian employer policy, IA agreement, the Norwegian management model, culture and diversity, identity and belonging, salutogonese, relationship management and working environment.

Issue: How do managers promote and take care of the employees in organizations characterized by diversity?

TAKKNEMLIG

Å få muligheten til å intervju dyktige ledere om hvordan de ivaretar sine ansatte har vært en berikelse for meg. Å høste kunnskap om hvordan ledere ser sine arbeidere og hvilke kunstgrep de bruker for å få de ansatte til å blomstre. Disse intervjuene har gitt meg ny innsikt og perspektiv som belyser aktuelle problemstillinger i samfunnet og jobbhverdagen min. Samtalene har gitt bekræftelser på råd og teorier jeg har nyttet og presentert i mine jobber som høgskolelektor, rådgiver, Coach, prosessveileder, kursholder og i rollen som politiker. Underveis i studiet har jeg fått anledning til å utvikle og kvalitetssikre metoder og verktøy i egen arbeidspraksis. Masterstudiet i interkulturelt arbeid gir innsikt i viktige perspektiv på hvordan vi kan forstå hverandre på tvers av landegrensler, religioner, kulturer og folkeslag, på annerledeshet og utenforskap. Da med ett konstruktivt løsningsfokus i en mer og mer globalisert verden. Det er viktig at det skapes plass til alle i vårt arbeidsliv slik at ingen blir stående utenfor.

Hvis vi skal utvikle ett fredfullt samfunn hvor vi kan leve sammen side ved side er det viktig å øke forståelsen for hverandres ulikheter. Fokuset i masteroppgaven har vært ett lite steg i den retningen for å fremme det mangfoldige samarbeidet i arbeidslivet. Hvordan bidrar ledere til å fremme og ivareta de ansatte i organisasjoner preget av mangfold?

Takk til dere kyndige ledere som har delt med meg av deres tid og gode knep. Som informanter ble dere valgt ut fordi deres renommé tilsier at dere er kjent som gode relasjonsbyggere og kompetente ledere som ivaretar virksomhetens ansatte. Jeg har lært mye av fortellingene deres. Det har vært en spennende reise. Gjentatte ganger har jeg hørt gjennom intervjuene og de inneholder så uendelig mange kloke tanker og refleksjoner som skulle vært delt.

Takk til VID som legger til rette for denne viktige utdanningen! Det å kunne sitte og høre på nettforelesninger når det passer best hvor enn jeg måtte befinne meg gir en fleksibilitet som er helt unik. Takk til veileder Stian Sørli Eriksen som har bidradd med kloke råd og entusiasme over faget.

Takk til familien min, særlig du Tor Egil, som støtter og legger til rette for at jeg kan gjennomføre. Takk til Sofie, Tollak, Jonas, Ruth og far for oppmuntring og interesse!

Takk til jobbfamilien min som har gitt meg rom, tid og muligheter. Dere har vært portåpnere. Håper jeg kan dele noe av kunnskapen med dere framover!

Takk til gode venner som har oppmuntret og heiet i hektiske perioder!

Takk til mine medstudenter som har invitert til gode møteplasser hvor vi har fått diskutert og hjulpet hverandre. Det har vært inspirerende!

Innholdsfortegnelse

1.1	Innledning.....	1
1.2	Bakgrunn for valg av tema.....	1
1.3	Problemstilling og avgrensninger.....	3
1.4	Oppgavens oppbygging.....	4
1.5	Avgrensning.....	4
1.6	Teoretisk fundament.....	5
1.7	Annen forskning.....	5
1.8	Rammer.....	8
1.8.1	Globalisering, demografi og mangfold.....	9
1.8.2	Stortingsmeldinger og nasjonal arbeidsgiverpolitikk.....	13
1.8.3	IA avtalen.....	14
1.8.4	Den norske arbeidsmodellen og velferdsmodellen i ett globalt mangfold.....	16
2	Teori.....	18
2.1	Kultur og ledelse av organisasjonskultur.....	18
2.2	Akkulturasjon.....	23
2.3	Interkulturell kompetanse og sensibility.....	26
2.4	Mangfold.....	29
2.5	Identitet og tilhørighet.....	31
2.6	Interseksjonalitet.....	32
2.7	Salutogonese -opplevelsen av sammenheng.....	34
2.8	Relasjoner i arbeidslivet.....	37
2.9	Arbeidsmiljø.....	38
2.10	Jobben og dens betydning for mennesket.....	41
3	Metode.....	42
3.1	Kvalitativ metode.....	42
3.2	Sosialkonstruktivisme.....	43
3.3	Hermeneutikk.....	45
3.4	Utvalget.....	48
3.5	Intervju.....	49
3.5.1	Tematisering av intervjuprosjekt.....	49
3.5.2	Forberedelse til intervjuet.....	50
3.5.3	Design og planlegging.....	51
3.5.4	Selve gjennomføring av intervju.....	52

3.5.5	Transkriberingen av intervjuet	54
3.5.6	Analysen	55
3.5.7	Rapportering.....	58
3.6	Min forforståelse	58
4	Funn og drøfting	59
4.1	Laget	61
4.2	Jekke hverandre opp –	69
4.3	Slik koge me.....	78
4.4	Strekke seg litt lenger	84
4.5	Problemstilling og konklusjon	88
5	Veien videre.....	89
	Vedlegg 1: Intervju guide	96
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	97

1.1 Innledning

1.2 Bakgrunn for valg av tema

«Hvordan kan jeg hjelpe Magdalena? Hun virker så deprimert. Hun er syk i lengre perioder, så ringer hun og sier hun skal komme tilbake på jobb i neste uke. Men hun dukker ikke opp. Jeg vet ikke hva jeg skal gjøre». Lederen til denne kvinnen var fortvilet. I lengre tid hadde han sett den ansatte bli dårligere og dårligere. Han var oppriktig bekymret for henne og hennes familie som har migrert som arbeidsinnvandrere til Norge. Familien hadde lite nettverk og dårlig økonomi fortalte han. Så ringer han meg og ber om hjelp. Det er ikke en uvanlig telefon å få fra en arbeidsgiver, men det er henvendelser som skaper rom for ettertanke og refleksjon.

I over 7 år har jeg jobbet som rådgiver innen Inkluderende Arbeidsliv (Inkluderende arbeidsliv (IA), 2018) ved Arbeidslivssenteret i Rogaland. Dette arbeidet består av ulike oppgaver som å holde kurs, veilede og støtte arbeidsgivere, forebygge konflikter, bedre intern kommunikasjon, inkludering i arbeidsmiljøet, lede og bistå i arbeidsmiljøprosesser og støtte bedrifter i å kvalitetssikre sykefraværsoppfølgingen både på individ og systemnivå. Det er en nasjonal målsetting at de som i dag står utenfor arbeidslivet skal bli inkludert. Da er det viktig å lete etter plussfaktorene som kan spilles inn i dialogene med ledere når de blir spurt om å åpne opp sine virksomheter for å slippe flere til. Å ha med seg historier til andre som viser hvordan mangfold har vært en positiv erfaring er inspirerende og til etterfølgelse. Ekte kasus som viser at det å bli mer komplementær kan gi vekst og nye muligheter. Fortellingene kan være med å bidra til at færre migranter blir stående utenfor arbeidslivet. En viktig del av vårt samfunnsansvar er å stimulere inkluderingsarbeidet ved å forebygge og hindre utstøtning slik at færre faller utenfor jobbmarkedet (Olsen, 2017)

Iblant møter jeg ledere som har ansatte fra mange ulike nasjoner som har forskjellige utfordringer. Jeg har følt på en tilkortkommenhet i min veiledning av ledere og de ansatte, med manglende kompetanse innen interkulturell kommunikasjon, forståelse og mangfold. Mange ganger har jeg møtt personer som har hatt brutte drømmer, livet som ikke ble slik de tenkte, de er deprimerte og ensomme. Språkbarrierer lager en vegg mellom dem og andre ansatte. Ønsket om å få mer innsikt, kunnskap og kunne disponere en velfylt verktøykasse

ble sterkere og mer påtrengende for hver gang jeg møtte ledere og ansatte som slet med kommunikasjon og kulturelle hinder. Møtene med disse lederne og medarbeiderne har aldri sluppet taket.

Mange ledere kan kjenne på en opplevelse av å ikke strekke til i arbeidet med å lede sine medarbeidere. De kan være redde for at de ansatte ikke har nettverk, at de er deprimerte eller har dårlig økonomi. Iblant er de urolige for den ansattes familie og barn, om de har nettverk rundt seg som støtter dem i sykdomsperioder og om de skjønner hvordan de skal ta seg fram i det norske systemet. De kan fornemme at det er noe som ikke stemmer og opplever at de sitter med vedkommendes liv og skjebne i sine hender. Løgstrup skriver at vi har ett ansvar for de ulike menneskene vi møter i livet. Som medmenneske har jeg en plikt til å ta vare på denne personen, jeg holder livet til vedkommende i min hånd (Løgstrup, 2017, s. 25). For mange ledere er dette reelt. De sitter med den opplevelsen at de har de ansattes liv i sine hender. I mine møter med lederne har jeg fått deres historier. Fortellinger som viser at de strekker seg veldig langt for å ivareta sine medarbeidere.

Mange bedrifter har kunnskap om interkulturelle utfordringer og ledelse, de kan være en del av ett globalt selskap eller har årelang arbeidsgivererfaring med ansatte fra mangfoldige nasjoner. Andre igjen opplever å ansette den første utenlandske medarbeideren og har ingen internt i virksomheten å rådføre seg med hvis utfordringer i organisasjonen med den ansatte oppstår. Som rådgiver møter jeg ledere som trenger støtte i de beskjeftigelsene de står i til daglig. En arbeidspraksis som blir mer og mer preget av mangfold og økt behov for kompetanse innen endring, relasjons og integreringsledelse. Noen ledere håndterer dette veldig godt, mens andre sliter og føler seg hjelpeløse.

Intervjuene av ledere og dypdykk i litteratur gir meg bredere og dypere innsikt i mange områder. Hvordan bidrar ledere til å fremme og ivareta de ansatte i organisasjoner preget av mangfold? Hva er det de som lykkes så godt med sitt lederskap gjør? Hvordan ser og kommuniserer de med sine ansatte? Hvordan unngår de misforståelser og uenigheter eller løser opp i pågående konflikter? Og hvordan bidrar ledere til å skape gode arbeidsmiljø i organisasjoner preget av mangfold? Dette var noe av det jeg ønsket å se nærmere på i mitt master arbeide og forhåpentligvis oppdage ny kunnskap som kan formidles videre til andre. Gjennom samtaler med 8 dyktige ledere har jeg fått mange gode refleksjoner og innsikt i hvordan de jobber med å se, skjønne, ivareta og tilrettelegge for sine ansatte.

Jeg valgte å snu utfordringsperspektivet til ett ressursperspektiv; hva er det noen virksomheter gjør slik at det flerkulturelle ikke blir uttalt som en utfordring, men som en ressurs? Grunnen til det er at jeg også har truffet ledere som har behersket ledelse av en mangfoldig stab veldig godt. De uttaler at det er en styrke, noe som gjør at bedriften har ett bedre utgangspunkt til å håndtere morgensdagens krav. Virksomheter hvor mangfold omtales som en komplementær styrke. Hva var det de gjorde som fikk arbeidsmiljøet med så mange forskjellige ansatte til å være så raust og inkluderende? Det ønsket jeg å se nærmere på ved å kanskje få innsikt i noe av den tause kunnskapen, erfaringene, kompetansen og knepene de bruker

Gjennom dialogen kan mennesker møtes, forstå og finne mening. Gadammers tanker tar jeg med meg på veien i møte med lederne jeg har intervjuet for å få innsikt i litt av deres horisontlinje. Er lederne opptatt av at møtene med de ansatte er ett møtested mettet med mening?

1.3 Problemstilling og avgrensninger.

Jeg vil nå presentere forskningsspørsmål og avgrensninger. Problemstillingen har blitt endret mange ganger, og jeg har gjennom oppgaveskrivingen sjekket ut om forskningsspørsmålet er besvart. Det var flere elementer jeg ville ha inn i problemstillingen; lederrollen og dens innvirkning på arbeidsmiljøet, hvordan ansatte ble ivaretatt samt fokuset på mangfoldet i organisasjonen. Målet har vært å få mer innsikt for å få bedre kompetanse til å møte og skjønne de utfordringene virksomhetene står ovenfor med en økende globalisering. Mange ganger har jeg også møtt høyt utdanna jurister, pedagoger og sivilingeniører med relevant arbeidserfaring fra andre land. I Norge har de kun fått jobber som ikke har krevd annen formal kunnskap enn bestått norsk grunnskole. Hva er det vi gjør feil når vi ikke klarer å nytte deres kompetanse inn i vårt arbeidsliv? Hvorfor blir ikke disse sett på som en ressurs og gitt muligheter deretter? Det er ikke disse spørsmålene som har skapt grunnlaget for masteroppgaven, men det har i aller høyeste grad vært med å danne min horisontlinje for hvordan jeg ser på mennesker fra andre land og den ofte unyttige kompetansen de besitter.

Problemstillingen i mitt masterarbeidet er å se: **Hvordan bidrar ledere til å fremme og ivareta de ansatte i organisasjoner preget av mangfold.**

1.4 Oppgavens oppbygging

Jeg har møtt 8 informanter som har gitt meg innsikt i sin arbeidshverdag. Flere av informantene har erfaring fra å ha jobbet som ledere for sine selskaper i utlandet. Lederne har ulik erfaring og kompetanse. Noen har utdanning innen ledelse, mens andre har sin profesjonsutdanning uten tilleggsutdanning.

Jeg har benyttet kvalitativ metode med semistrukturert intervju. Det har gitt meg mulighet til å etterspørre når svarene har vekket større faglig og personlig interesse. Samtidig har jeg vært bevisst på å ikke bruke hele tiden og fokuset i intervjuet på å følge tråder utenom intervjuguiden. Dette har skapt en anledning til å fange opp områder den enkelte informant var spesielt opptatt av og gitt meg innsikt i informantens subjektive synspunkt og opplevelse innen de feltene. Ved gjennomgang av intervjuene i ettertid har jeg hørt at det var flere tråder som burde vært fulgt opp underveis og jeg har dermed gått glipp av viktig informasjon det hadde vært spennende å få innsikt i. Jeg har ikke benyttet meg av etterspørring.

Gjennom mitt yrkesliv har jeg intervjuet, veiledet og hatt coaching med mange mennesker. Det har gitt meg erfaring og improvisatoriske evner jeg har hatt nytte av i intervjuene.

Oppgaven består av en innledning hvor problemstilling, avgrensing og rammene blir presentert. Deretter introduserer jeg teorier som er aktuelle for belysning av problemstillingen. Den kvalitative metoden vil bli belyst, samt sosial konstruktivisme og hermeneutikk, intervju og bearbeidelsesprosessen fram til analyse, funn og drøfting før konklusjon. Men det er ikke plass til alt i denne oppgaven, derfor er det behov for å innsirkle oppgavens omfang.

1.5 Avgrensing

I oppgaven har jeg ikke etterspurt hva som har vært årsaken til at de utenlandske ansatte har flyttet til Norge og har dermed ikke berørt spørsmål som vedrører om de er innvandrere, asylsøkere eller flyktninger. Den demografiske utviklingen i vår region blir senere presentert for å gi ett bilde på hvilke land migrantene er fra i de kommunene intervjuene er foretatt i. Fokuset i oppgaven har vært på hvordan ledere har tilrettelagt for at ansatte blir ivaretatt i virksomheten og hvordan de sosialiseres inn i jobbfellesskapet. I etterkant ser jeg at det

hadde vært spennende og hatt både ledere og ansatte fra samme virksomhet i informantgruppen og dermed kunne fått innblikk i deres opplevelse av ledelsen og arbeidsmiljøet i organisasjonene de jobber i.

I oppgaven vil jeg ikke gå inn på rollen som IA rådgiver og arbeidet som vi som arbeidslivssenter utøver i virksomhetene. Jeg vil bare kort presentere IA avtalen i ett senere kapittel og noen av de rammene den omfattes av.

1.6 Teoretisk fundament

Mitt teoretiske fundament i denne oppgaven har vært bygget opp rundt begrepene og tema innen kultur, interkulturell kompetanse, mangfold og interseksjonalitet, salutogonese, sensibility, å se den ansatte, identitet og tilhørighet, relasjonsledelse, den norske ledelsesmodellen og medarbeiderskap, organisasjonskultur og arbeidsmiljø, samt jobbens betydning for den enkelte. Jeg har også søkt etter annen forskning på området som vil bli kort presentert i oppgaven. Forskningsmetoden er kvalitativ, og jeg har benyttet hermeneutikk og sosialkonstruktivisme som forståelsesmodeller.

1.7 Annen forskning

Jeg har brukt forskjellige søkemotorer for å finne aktuell forskning. Dyrlid's introduksjon av sin forskning og resultater var tankevekkende lesing. Den ga meg innsikt i hvordan polske arbeidere som bor i diaspora i Norge blir tolket av andre og hvordan det påvirker og styrer livene deres her. (Dyrlid, 2018) Dyrlid presenterer i sin artikkel «Polakken kan» mange aktuelle betraktninger og funn fra forskningsarbeid om hvordan polakkenes inntreden i det norske arbeidsmarkedet har vært (søkeord: interseksjonalitet). Hun har undersøkt dette ved å intervju 26 polakker som arbeider i Norge. Disse narrativene analyserer hun og setter søkelys på blant annet subjektposisjoner, interseksjonalitet og identitet. I tillegg har hun sett på oppslagene om polakker i norske medier. Dyrlid viser til at subjektposisjonering er forventninger som er skapte av diskursen på hvordan folk skal leve og hvilken identitet de har. Denne definisjonen har likhetstrekk med begrepet stereotypi hvor man ofte generaliserer ut fra antagelser. Hun har i forskningsstudiet sett på hvordan subjektposisjonene polakkene opplever at de og andre blir tolket inn i styrer deres liv, deres

muligheter og begrensninger. Hun skriver at folks oppfattelse av personer og grupper blir satt av medias fortolkning av dem som igjen danner den offentlige mening. Disse diskursene er med på å gi folk roller og muligheter, fremmer eller hindrer samfunnsdeltakelse.

Diskursene er ikke konstante, men kan endres og skifte innhold.

NAV har i den senere tid satt ned ressurser og mål om å drive evidens basert forskning på egen praksis for å finne og skape den beste framgangsmåten i sin tjenesteleveranse.

NAVs FOU-rapport 2018 (NAV, 2019) gir ett overblikk over statusen for NAVs satsing på FOU med bakgrunn i NAVs kunnskapsstrategi og den langsiktige plan for FOU, samt evalueringer i Arbeids- og velferdsforvaltningen. NAV har samlet informasjon om FOU arbeidet sitt på en webside hvor både oppdrag, strategier, status for arbeidet og forskningsartikler er samlet. NAV har vært oppdragsgiver og har knyttet til seg en rekke forskningsmiljøer de har signert samarbeidsavtaler med for de skal utøve forskning på den praksisen som i dag gjennomføres ved NAV lokalt og i organisasjonen ellers. Når man målet som er satt for tjenesteutøvingen og er det den smarteste praksisen som blir utøvd? Hvordan kan man få den beste kunnskapsutviklingen framover for å legge til rette for god evidens basert praksis.

Et av studiene produsert av Østlandsforskning har tittelen «*Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet*». De har gjennomført 31 intervju hvor de har sett på arbeidsgivers motivasjon for å tilrettelegge for flyktninger, hva som oppleves som hinder og hvilke samarbeidsmodeller som fungerer godt. De har hentet sine informanter fra kommuner, store konsern og samarbeidsaktører. Arbeidsgiverne viser både til ett samfunnsansvar hvor de strekker seg lenger enn det som er lovregulert og en nytteverdi når de blir spurt om motivasjonen for ansettelsene. De graderer hindrene de møter i tilretteleggingen av arbeidet inn i tre nivå, 1) individ (motivasjon, interesse, religion og kulturforskjeller), 2) organisasjon (språkbarrierer og holdninger) og 3) system (hvilke rammer de er omgitt av og krav til kompetanse). Studien viser også at dersom bedriftene opplever at de offentlige samarbeidspartene har tilgjengelige ressurspersoner er det enklere å legge til rette for at flyktninger får tilbud om arbeidspraksis i deres virksomheter. De viser også til en rekke tiltak som foreslås som utbedringer, da i hovedsak av det offentlige. Som at det lar seg gjøre å kombinere flere løp som språkopplæring og arbeidstrening. At virksomhetene får faste kontaktpersoner og at kompetansenivået heves innen dette kunnskapsområdet. Bedre koordinering av forespørsler om arbeids og språkpraksisplasser da

dette skjer av mange aktører som kontakter de samme virksomhetene. Det må formuleres klare mål for praksisen flyktningene gjennomfører. Rapporten peker på at norske myndigheter har prioritert feil i tiltakene sine som skal øke integrering. De har lagt til rette for tiltak som skal styrke den enkelte arbeidstaker, mens de hindrene utenlandske arbeidstakere opplever i møte med arbeidslivet oftest er knyttet til direkte og indirekte diskriminering.

Det framgår av artikkelen at virksomhetenes motstand over å ansette innvandrere kan begrunnes med bedriftens krav til inntjening. Når arbeid hemmes av språkbarrierer, blir produksjonen mindre effektiv. Mange mindre bedrifter har ikke nok kompetanse og dermed vil ansettelser av fremmedspråklige være mer ressurskrevende for ledelsen. Dette varierer mellom bransjer og størrelsen på virksomhetene.

Delen om arbeidsgivers motivasjon for å tilrettelegge for flyktninger i sin virksomhet var spesielt overførbart til mitt forskningsarbeid. Flere av virksomhetene har egne strategiplaner for rekruttering og inkludering. Sarpsborg kommune har en egen mangfoldsplan som er bredt implementert i samfunnsdelen i kommuneplanen. De har ansatt en rådgiver som skal jobbe med oppfølgingen av mangfoldsplanen. En av bedriftene H&M jobbet med å utarbeide en anti-diskriminerings- og trakasseringspolitikk i tillegg til den mangfoldighets og inkluderingspolitikken de utøver ved at de skal tilby praksisplasser til flyktninger. Også McDonalds er en kjede som har lagt vekt på mangfold og har over 80 ulike nasjonaliteter ansatt. De har utarbeidet ett standardisert opplæringsprogram hvor verdiene er integrert. Dette har de grundig opplæring av alle de ansatte i. Mange av virksomhetene mener også at en bevisst mangfoldspolitikker øker deres omdømme (Bjerck, Røhnebæk, Eide, & Andersen, 2018)

Denne artikkelen leste jeg etter at intervjuene var foretatt. Hadde jeg lest den før ville jeg hatt ett større fokus på virksomhetenes overordna strategiarbeid i intervjuguiden.

1.8 Rammer

Oppgavens kontekst har noen rammer som finnes for meg som IA rådgiver og for de virksomhetene jeg veileder. Norge er ett lite land i verdenssammenheng. Med en godt utbygget velferdsstat, demokrati og makt fordelt på flere forvaltningsnivå, flate strukturer, jevnere inntektsfordeling enn de fleste land er vi litt spesielle og særegne i internasjonal målestokk. Mange som kommer hit til dette landet kjenner seg ikke igjen i måten samfunnet er bygget på og hvordan virksomhetene blir ledet. Vi har stortingsmeldinger som retter blikket på hva slags arbeidsgiverpolitikk vi skal ha i framtiden slik at de som kommer til vårt land kan ha en jobb å stå opp til om morgenen og oppleve at de er aktive bidragsyter og lønsmottakere i vårt samfunn.

For å få ned sykefraværet og å fremme inkludering har IA avtalen blitt signert av Regjeringen og arbeidslivets parter. IA avtalen vil bli kort presentert og jeg vil også berøre begreper som medarbeiderskap og den norske ledelsesmodellen. Denne modellen har ymse navn, den skandinaviske, den nordiske og den norske ledelses/arbeidsmodellen.

Demografisk har samfunnet vårt endret seg mye siden oljå kom. Jeg vil nå presentere hvordan bosetningen i Rogaland er i dag og hvordan globaliseringen påvirker vårt samfunns jobb og bomønster.

1.8.1 Globalisering, demografi og mangfold

Vi lever i en verden som blir mer og mer globalisert med handel og transnasjonal økonomi, ett internett som har åpnet for kjapp kommunikasjon mellom mennesker i hele verden og økte spenninger mellom mennesker fra ulike land, religioner og etnisitet (Eriksen, 2008)

Hylland Eriksen trekker fram 8 nøkkelbegreper som representerer globaliseringen.

- **Frakobling** hvor avstand blir irrelevant da nye teknologiske løsninger kobler oss sammen uavhengig av stedlige lokasjoner. Ledere i internasjonale virksomheter med hovedbase i Houston kan holde felles townmøte samtidig for ansatte i Stavanger, Tokyo og Sydney.
- **Akselerasjon** hvor løsningene er hastige og umiddelbare. Jeg kjøper teaterbilletter i London med ett tastetrykk og får billetten i innboksen øyeblikkelig etterpå.
- **Standardiseringer** hvor vi får felles maler på produkter og tjenester.
- **Sammenvevinger** som forener folk og nasjoner med avtaler og nettverk.
- **Mobilitet** hvor vi drar over hele verden, en mulighet som i korona tiden har blitt satt på prøve.
- **Blanding** hvor sammensetningen av forskjellige kulturer skjer på flere og flere steder verden over.
- **Sårbarhet** hvor globaliseringen gjør at grenser blir visket ut. Det ser vi nå tydelig med en pandemi som har gjort hele verdenssamfunnet sårbart med sin spredning.
- **Tilbakekobling** fra globaliseringen hvor man kan yte motstand og trekke seg tilbake (Eriksen, 2008). Siden mars har det norske folk blitt i sine hjem og det å reise blir fulgt med argusøyne av befolkningen. En tid som endret samfunnet kjapt og skapte nye sannheter om vår tids globalisering.

Globaliseringen har betonet arbeidslivet i Rogaland. En region som fra langt tilbake i tid har vært preget av utfart, handel og møter med andre land. Internasjonal migrasjon er ikke av ny forekomst, men har funnet sted gjennom alle tidsepoker (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011). Vi bor i ett fylke hvor oljen endret mye av næringslivet og mange virksomheter har hatt utenlandske eiere, ledere og ansatte. Siden EU utvidelsen i 2004 har Norge hatt en betydelig arbeidsinnvandring fra Øst-Europa som har ført til store demografiske endringer. Land som Polen, Litauen, Latvia, Slovenia, Slovakia, Tsjekkia, Ungarn og Estland ble da innlemmet i EU. I 2007 kom Bulgaria og Romania også med i EU, samt Kroatia i 2013 (Ødegård, 2012). Dette er en gruppe innvandrere som er spesielt utsatt for konjunktursvingningene i arbeidsmarkedet (Olsen, 2017).

Det er 790 497 innvandrere i Norge pr 2020, mens det er 188 757 norskfødte med innvandrerforeldre (Statistisk Sentralbyrå, Landbakgrunn for innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i Norge., 2020). I 2018 var det ca 185 000 arbeidsinnvandrere bofast fra Øst-Europa og 55 000 som pendler mellom Norge og hjemlandet sitt (Bergsli, 2019)

Til sammenligning så tok Sverige imot 160 000 asylsøkere bare i 2015 (Djuve, 2016, s. 8). 2015 var ett år hvor utallige flyktninger var på vandring gjennom Europa og mange av dem kom til Norge. Det satte vår velferdsmodell under press, mottakssystemet og introduksjonsprogrammene i kommunene med oppfølging både i form av samfunns- og språkopplæring samt tilrettelegging av arbeid og utdanning måtte utvides på kort tid (NOU 2017:2, 2017). Vi har pr dags dato to mottak i regionen som har medført at mange flyktninger bor her i området, dette er færre mottak enn for noen år tilbake. I Rogaland er nå antall innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre 34 073 kvinner og 38 007 menn. (Statistisk Sentralbyrå , Kommunefakta, 2020). Definisjonen som SSB bruker om denne gruppen er at de har hverken foreldre eller besteforeldre som er født i Norge (Statistisk Sentralbyrå , 2020). Som tabellen under viser bor det flest innvandrere som har migrert fra Litauen (2588) og Polen (5207) i de kommunene som intervjuene er foretatt i, disse vil kategoriseres som arbeidsinnvandrere.

Kommune	Sandnes	Hå	Klepp	Time	Egersund	Lund
Antall innbyggere	87 468	19079	19708	19053	14826	3198
Største gruppe	Polen 3236	Litauen 649	Polen 714	Polen 359	Polen 346	Polen 22
2.	Litauen 1223	Polen 530	Litauen 400	Litauen 194	Filippinene 138	Tyskland 21
3	Vietnam 845	Iran 173	Somalia 145	Tyskland 106	Litauen 122	Filippinene 7
4	Irak 493	Tyskland 150	Tyskland 86	Eritrea 78	Tyskland 109	Eritrea 6
5	Tyskland 448	Eritrea 83	Filippinene 73	Filippinene 61	Eritrea 89	Irak 5

Tabell laget med tall hentet fra (Statistisk Sentralbyrå , Kommunefakta, 2020)

Det er ett betydelig mangfold blant de utenlandske arbeidstakerne i Norge. De kan være her på ett kortvarig eller langvarig oppdrag, noen er etablerte med familier, andre har kanskje pendlet mellom Norge og sitt hjemland i mange år. De har ulik alder og nasjonalitet, forskjellig utdanning og økonomisk ståsted. Enkelte har nettverk her, andre ikke, noen har migrert frivillig, mens andre har vært tvunget til å forlate sitt land grunnet religiøs eller politisk forfølgelse, krig, katastrofer eller menneskehandel.

Faren for at de kan oppleve sosial dumping er til stede, og iblant kan vi lese i avisene at dette blir avdekket av statlige tilsyn. Det kan være underbetaling, dårlige bo og arbeidsforhold, manglende rettigheter og dårlig ivaretagelse av HMS på jobb. Sosial dumping kjennetegnes med at arbeidsinnvandrere får dårligere betingelse enn norske arbeidstakere (Støstad, 2013, s. 18)

Mange av disse arbeidsinnvandrerne jobber i bedriftene i vår region og kan gi virksomhetene både utfordringer og tilføring av nødvendig arbeidskraft. For å imøtekomme og innlemme disse arbeiderne på en best mulig måte slik at de får nyttet sin kompetanse trengs det lærdom og erfaring. Forskning på disse arbeidsforholdene har vist at mange av de ansatte arbeidsinnvandrerne har løsere tilknytning til arbeidsgiver, de opplever mindre autonomi,

lavere lønninger, dårligere arbeidsmiljø og sikkerhet i jobben. Mange av dem har også ulovlige eller manglende kontrakter (Friberg, 2016). Innvandrernes status og situasjon er flerdelt i området vårt. Noen kan være utsatt for sosial dumping, streve med å komme inn på arbeidsmarkedet og ha jobber som krever en lavere formal kunnskap enn hva de innehar, mens andre igjen sitter i særdeles gode jobber innen oljesektoren og har høyere lønninger og posisjoner enn mange av sine medarbeidere.

Globaliseringen har ledet til økt økonomisk vekst, åpnet nye dører og gitt ett kulturelt mangfold i vårt distrikt. Regionen har blitt tilført ny viten og internasjonale nettverk som har ledet til at næringslivet har vært gjennom en stor endringsprosess og vekst siden 1970 tallet.

1.8.2 Stortingsmeldinger og nasjonal arbeidsgiverpolitikk

I Norge har vi en overordnet nasjonal arbeidsgiverpolitikk hvor mange politikkområder er utredet i NOU'er og blitt vedtatt gjennom lovendringer og stortingsmeldinger. Det er viktig for norsk økonomi at alle innvandrere får innpass i det norske arbeidsmarkedet. Med en befolkningsøkning av innvandrere som ble stående uten jobb førte det til en negativ utvikling på antall sysselsatte innvandrere fra 2000 til 2016 (NOU 2019:7, 2019, s. 45). I 2016 var 1 av 4 ikke sysselsette innvandre. I Perspektivmeldingen kan vi lese at på bakgrunn av SSB sine beregninger av befolkningsframskrivelsen vil andelen av utlendinger i Norge krype opp mot 24 % innen 2060. Økningen av utledninger i den norske befolkningen tilsier at det er svært viktig at denne gruppen får en varig og stabil arbeidsdeltakelse (Meld.St.29 (2016-2017), 2017)

Det finnes mange statlige tiltak for å øke sysselsettingen blant innvandrere. NAV har ansvar for de fleste av disse tiltakene. NAV kan gi bistand til arbeidsgivere i å utforme en arbeidsgiverpolitikk innen rekrutterings og inkludering samt bistå med å avklare hva som trengs av tilrettelegging av arbeidsplassen og hvilke tilskudd som kan følge den aktuelle kandidaten. 13.12.2019 vedtok Regjeringen i statsråd at det er ett rekrutterings mål for alle statlige virksomheter at 5 % av ansettelsene skal bli besatt av personer som har hull i CV-en eller har en funksjonshemming. Mange migranter vil ha perioder i sitt voksne liv hvor de har stått utenfor arbeidslivet og kan dermed fanges opp av denne ordningen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019). Men, dette er ikke en oppgave som handler om tiltak, men om det relasjonelle mellom leder og ansatt. Derfor blir ikke offentlige tiltak videre presentert i denne oppgaven.

1.8.3 IA avtalen

Den nye intensjonsavtale for perioden 2019-2022 om et mer inkluderende arbeidsliv har et større søkelys på et godt arbeidsmiljø (Inkluderende arbeidsliv (IA), 2018). Avtalen med mål om et arbeidsliv med plass for alle ble forlenget og undertegnet av partene nasjonalt for perioden 1. januar 2019 – 31. desember 2022. Avtalens mål er at folk skal kunne jobbe så mye og så lenge som de kan. Virksomhetens parter skal gjennom systematisk arbeid utvikle ett arbeidsmiljø som skaper inkludering og hindrer frafall, sykdom og fravær. For å nå dette målet satses det på ett godt arbeidsmiljø som fremmer nærvær. Myndighetene skal gjennom virkemidler og sine aktører, deriblant Arbeidslivssentrene, bidra til å støtte virksomhetene i å nå målene.

Innholdet og målet i rollen som IA rådgiver er styrt av oppdraget nedtegnet i intensjonsavtalen mellom Regjeringen og hovedorganisasjonene i arbeidslivet. IA-avtalen har vært fornyet med 4 års mellomrom siden den første avtalen kom for tidsperioden 2001-2005. Innværende avtaleperiode er fra 2019 til 2022 (Inkluderende arbeidsliv (IA), 2018). IA står for inkluderende arbeidsliv som også er nedfelt i arbeidsmiljøloven (Arbeidsmiljøloven - aml, 2005). Lovens formål er følgende:

- a) å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon, som gir full trygghet mot fysiske og psykiske skadevirkninger, og med en velferdsmessig standard som til enhver tid er i samsvar med den teknologiske og sosiale utvikling i samfunnet.
- b) å sikre trygge ansettelsesforhold og likebehandling i arbeidslivet.
- c) å legge til rette for et godt yringsklima i virksomheten.
- d) å legge til rette for tilpasninger i arbeidsforholdet knyttet til den enkelte arbeidstakers. forutsetninger og livssituasjon.
- e) å gi grunnlag for at arbeidsgiver og arbeidstakerne i virksomhetene selv kan ivareta og utvikle sitt arbeidsmiljø i samarbeid med arbeidslivets parter og med nødvendig veiledning og kontroll fra offentlig myndighet.
- f) å bidra til et inkluderende arbeidsliv».

For å kvalitetssikre at Arbeidsmiljøloven blir overholdt i norske virksomheter har Arbeidstilsynet et overordnet tilsynsansvar (Arbeidstilsynet, u.d.).

Ph.d. Ellen Vea Rosnes viser i sin artikkel publisert i Stavanger Aftenblad 7. november 2018 (Rosnes, 2018) at varaordføreren Khamzy Gunaratnam, i Oslo sier at den største utfordringen for å fremme integrering er at NAV må øke sin flerkulturelle kompetanse.

1.8.4 Den norske arbeidsmodellen og velferdsmodellen i ett globalt mangfold

Den norske arbeidsmodellen som har samarbeid som den viktigste pilaren har på nasjonalt nivå ett trepartssamarbeid mellom staten, arbeidsgiver- og arbeidstaker organisasjonene. Staten tar hånd om det norske fellesskapets interesser. Arbeidstakerne har samlet seg i spesifikke arbeidstakerorganisasjoner som ivaretar deres behov og krav, mens arbeidsgiverne har organisert seg og ivaretar arbeidsgiverperspektivet innen offentlig og privat sektor (Bru, 2013)

Virksomhetene har et partsamarbeid som medbringer medbestemmelse innen utvikling, arbeidsgiverpolitikk, strategiske satsninger, endring og omstillinger. I internasjonal sammenheng blir denne modellen lagt merke til, og den har fått mer anerkjennelse etter hvert da man har sett hvor godt det norske samfunnet fungerer med velferdsordninger som ivaretar alle innbyggerne.

Velferdsstaten vår med gode, universelle lovbestemmelser som trygdeordninger, gratis utdanning og helsetjenester for å utjevne sosiale ulikheter og gi trygghet til alle innbyggere er avhengig av at vi i Norge har ett høyt skattenivå, høyt kompetansenivå, lavt lønnsgap og full sysselsetning (Djuve, 2016). Det er en felles tverrpolitisk forståelse og enighet om at den norske velferdsmodellen er en styrings og fordelingsform som alle de politiske partier ønsker å beholde og stå samlet bak (Støstad, 2013). Men det betyr ikke at modellen ikke er under press. Vi lever i en tid hvor flere virksomheter innfører strikse systemer for målstyring, kontroll og vurdering av de ansatte. Sykelønnsordninger settes på den politiske dagsorden med jevne mellomrom. IA avtalen er ett grep for å få ned kostnadene med høye sykefraværsutgifter. I perioder med lave konjunkturer vil det være vanskeligere å komme inn på arbeidsmarkedet for personer med lav utdanning, manglende språkkunnskaper og arbeidserfaring. På den annen side har man innen bestemte bransjer ett stort behov for arbeidskraft med spesiell kompetanse. Dette har kommet tydelig fram nå under koronapandemien.

Den demokratiske styringsmodellen i vårt land påvirker også virksomheter og resten av samfunnet. Det fører til at vi har ett arbeidsliv som er preget av samarbeid, demokrati og

medbestemmelse. Den norske ledelsesmodellen har en flatere struktur enn hva man ser i mange andre land. Norges arbeidskultur er preget av mer folkelighet, sjefen er ikke en person som kan alt og som er helt uopnåelig.

På 70 tallet kom begrepet medarbeiderskap. Begrepet har utviklet seg og fra starten på 2000 har det tatt dagens form. Medarbeiderskap handler om hvordan arbeidsgiver og arbeidstaker i fellesskap tar ansvar for arbeidsoppgaver. Medarbeiderne blir ikke passive ansatte, men aktive, initiativtakere som tar medansvar for bedriftens produksjon og virksomhet (Velten, Tengblad, & Heggen, 2016) i sammen med dynamiske og framtidsetta ledere som ikke bare er opptatt av målstyring og kontroll. Denne samarbeidsmodellen gir konkurransefortrinn og er rustet til å møte en framtid som vil være preget av mangfold, høyere endringstakt og større krav til fleksibilitet.

Dette er noen av de rammene og forutsetningene virksomhetene og jeg som IA rådgiver arbeider under. For å belyse oppgavens fokus nærmere vil jeg presentere den teoretiske plattformen som er brukt for å belyse oppgavens problemstilling.

2 Teori

En del av teoriene som er brukt i oppgaven har vært kjente for meg i mange år. Jeg har brukt salutogonese teorien som utgangspunkt for veiledning og undervisning i mitt arbeidsliv. Den og andre teorier har jeg prøvd å sette i sammenheng med nye teorier jeg har fått innsikt igjennom studiet. På den måten har jeg tatt med meg det kjente inn i dette faget og supplert min forståelse med nye perspektiv. Det gjør at jeg kan anvende den nye kunnskapen i sammen med det som var en del av min gamle horisontlinje. Jeg vil nå presentere de mest sentrale begrepene og teoriene jeg har nyttet i oppgaven.

2.1 Kultur og ledelse av organisasjonskultur

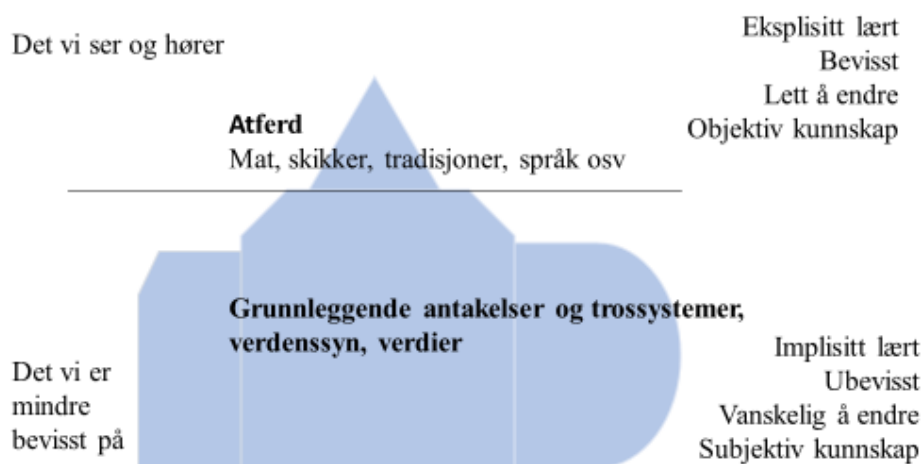
Begrepet kultur har en stor spennvidde med over 160 definisjoner og assorterte anvendelsesmåter; fra sosialantropologiske studier, konserter og kunst. Kultur rommer også typiske «norske» fenomener; bunad, pølser, is og 17 mai, kvikklunsj og appelsin i påskefjellet, tenning av julegranen første søndag i advent. For mange vil innholdet og sammenhengen i dette være uforståelig. Nylig hørte jeg en barnehagelærer som fortalte om foreldre som ikke visste hva en matpakke var. Barnehagelæreren måtte ta fram pålegg og brød, smøre på og pakke det inn i matpapir. Så viste hun fram matpakken og forklarte; «Dette er en matpakke» og da gikk det ett lys opp for foreldrene. Så intuitivt for oss som alltid har hatt med matpakke på skolen, for disse foreldrene var det et begrep som ikke inneholdt noen mening. Begreper kan både skille og samle mennesker. Det kan være upresist og nyttes som forklaringsmodell og samlebegrep på det meste, også det negative. Uønsket og uforståelig adferd kan også begrunnes ut fra kultur. Ofte kan man høre at folk sier «det er bare kulturen deres, ikke rart de oppfører seg sånn». Disse tolkningene kan også være overskrifter i media og påvirker dermed folket. Men, kultur kan ikke forklare alle gjerninger. De enkelte personer og familier kan ha sine særegne tradisjoner og handlingsmåter, det samme kan forskjellige profesjoner og organisasjoner. Da omtales det gjerne som profesjonskultur, familiekultur og organisasjonskultur. Om nordmenn sies det at de er født med ski på beina, selv om det bare var 21 % av nordmenn over 16 år som i en undersøkelse svarte at de hadde vært på en liten skitur i 2020 (Statistisk Sentralbyrå, Idrett og friluftsliv, levekårsundersøkelsen (09100), 2020). Dette eksemplet viser at vi operer med

kategorier og forståelser som ikke er normative og gjelder for alle (Salole, 2018, s. 65). Kultur henger tett i sammen med begrepet identitet.

Weaver dekonstruerte begrepet kultur og utformet isfjellmodellen.

Figur hentet fra (Salole, 2018, s. 67)

Kultur som isfjell (Weaver 1993)



Salole 2018

På oversiden av vannflaten er det synlige, det som vi ser og hører. Det kan være den atferden folk har, mat, skikker, tradisjoner og språk. Det er det vi er bevisste på, det som kan være lett å endre, er objektiv kunnskap og lært eksplisitt. Ser vi derimot på isfjellets volum under vann vil vi se at det er mye større. Innholdet under vann består av det som er skjult for øyet. Det omhandler vårt verdenssyn som handler om hvordan vi ser og systematiserer, forstår og forklarer våre erfaringer. En samfunns overordna mentalitet. Våre verdier som rommer vår verdiskala på hva vi oppfatter som rett og galt. Vår tro, det ubevisste, den subjektive kunnskapen, den implisitte læren og det som det er vanskelig å endre på.

I sin bok organisasjonskultur og ledelse legger Edgar H. Schein denne mening i begrepet kultur:

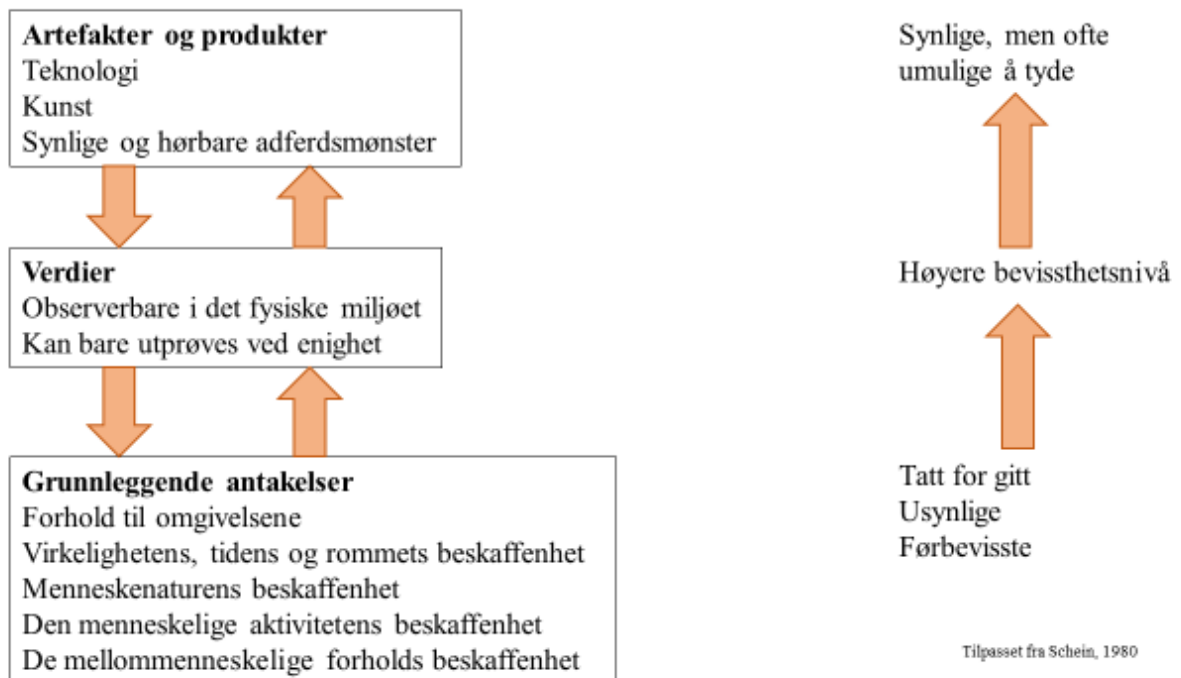
Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med en ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelige bra til at det blir betraktet som

sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene. (Schein, 1985/1998, s. 7)

Edgar Schein har utviklet en modell for organisasjonskultur som omfatter 3 nivå. Den er ikke ulik isfjellmodellen til Weaver;

- 1) Observerbare artefakter
- 2) Verdier
- 3) Underliggende grunnleggende antakelser

Kulturens nivåer og samspillet mellom dem



Figur etter (Schein, 1985/1998, s. 12)

Schein presenterer en hypotese i sin bok organisasjonskultur og ledelse, boken som ennå er en klassiker; «det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur» (Schein, 1985/1998, s. 2)

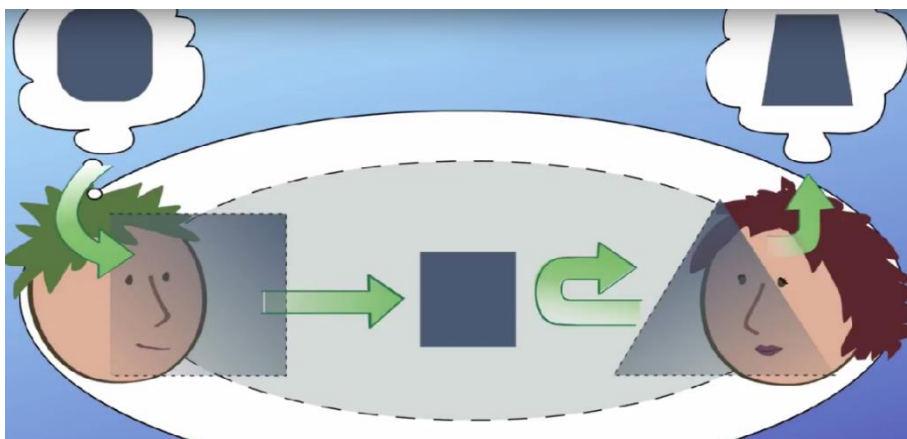
Hans første nivå er **artefaktene** som er det observerbare og synlige, atferd, språk og adferd, romløsninger, kunst og kultur. Hvordan er kleskodene og hvilke tradisjoner eller seremonier har man i kollegiet hvis det er jul, påske eller feiring av store dager? Å møte nye kulturer er krevende, vi skjerper sansene våre i møte med ny adferd som vi ikke gjenkjenner. Etter hvert ser vi mønstre og ser at de andre ikke reagerer på det du synes virker nytt og fremmed.

Men i dette som er synlig kan det være elementer som ikke kan ses med det blotte øyet. Hvorfor utføres aktiviteter på en bestemt måte? Da kreves det mer enn bare observasjon, man må iaktta og kanskje spørre etter hva begrunnelsen for atferden eller ritualene er.

Det neste punktet er **verdiene**. Det kan være de uskrevne kutymene over hva som er rett adferd og hva som defineres som akseptert og forventet i flokken. Her påpeker Schein at vi må etterspørre verdiene. Er de bare til pynt, eller er de gjennomlevde og synkrone med det livet som virkelig leves i organisasjonen. Hvis verdiene ikke er satt ut i praksis vil de ikke bli tatt seriøst. Dette er det ikke alltid enkelt å få innsikt i, og da må en gå til en dypere innsats for å forstå som omhandler det neste nivået i modellen, nemlig **de grunnleggende antakelsene**. Det som ligger til grunn for våre verdier og holdninger som kan være ubevisst og styrer oppmerksomheten i organisasjonen. Får man innsikt i de grunnleggende antakelsene vil man forstå adferd og verdiene i kulturen på en annen måte.

Jeg har tidligere presentert isfjellet, når jeg likevel velger å presentere Scheins modell i tillegg er det fordi hans modell gir en mulighet til å analysere kulturen på en mer detaljert måte.

Gjennom oppveksten har vi fått ett kulturelt filter ved å perseptuere våre omgivelser og tolke dem slik det skapes en mening ved hjelp av ens subjektive fortolkning. Det fører til at du får en tilhørighet, du skjønner kodene, språket og reglene som flokken din utøver i sin objektive forståelse av deres virkelighet (Salole, 2018, s. 76).



Figur viser en variant av Øyvind Dahls kulturfiltermodell (Dahl, Møter mellom mennesker. Innføring i interkulturell kommunikasjon, 2013, s. 91)

Kulturfiltermodellen består av en avsender (mann) som sender en intendert mening og en mottaker (dame) som mottar en melding. Foran dem er det en firkant og en trekant som representerer deres kulturfilter som er ulikt formet ut fra det livet vi har erfart og levd til nå. Det er ikke statisk, men vil endre seg med nye opplevelser og erfaringer. På veien fra avsender til mottaker er det mye som skjer. Hvilken kontekst befinner de seg i? Hvordan er relasjonen deres? Hvilke verbale og nonverbale tegn preger situasjonen? Mottaker bruker sitt kulturfilter til å ta imot budskapet fra avsender. Hvilke roller har vi, kjønn, status, alder, tidligere relasjoner og dialog vil påvirke hvordan vi sender budskapet og hvordan vi mottar det (Dahl, Møter mellom mennesker. Innføring i interkulturell kommunikasjon, 2013)

I hverdagslivet bruker vi kulturfilteret helt bevisst. Vi forandrer vår adferd og fokus når vi beveger oss fra kontekst til kontekst. Hva gjelder her? Hvordan kommuniserer jeg med mine foreldre, mine arbeidskollegaer, barn og lederen? Mitt kulturfilter setter meg i stand til å gjennomføre dette på min beste måte til å kommunisere med dem.

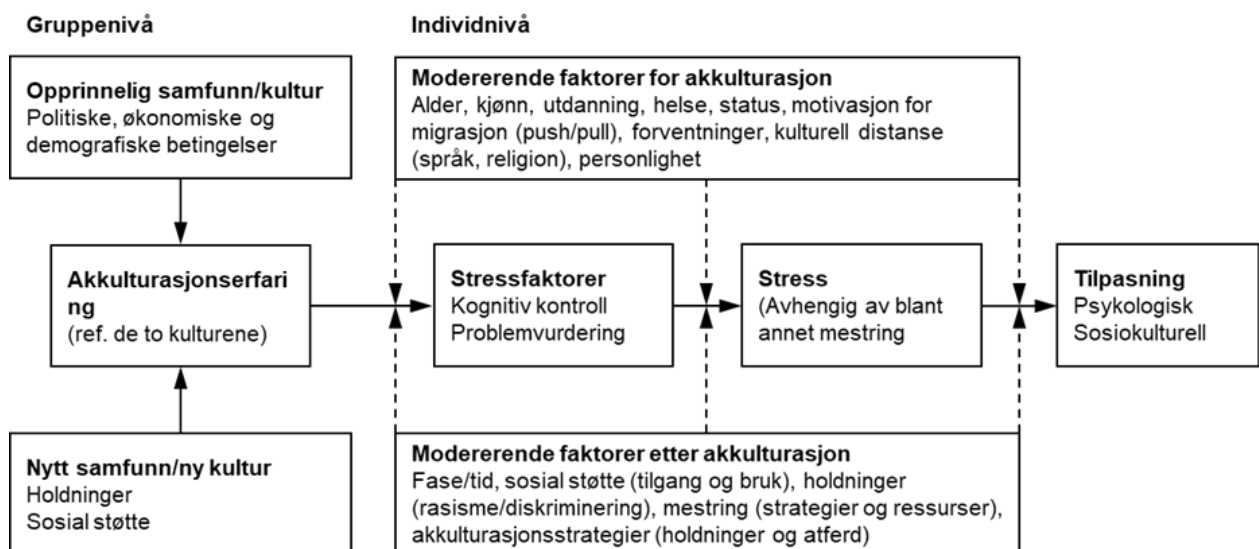
2.2 Akkulturasjon

I møte med nye kulturer kan vi tilpasse oss den adferden som er skapt av kulturarven kulturspesifikt. Denne tilpasningen omtaler (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011) som akkulturasjon. I møte med nye kulturer resosialiserer vi oss og kan oppleve hvordan det er å være de andre slik de lever. Vi tilegner oss adferd, normer og tenkemåter som er hensiktsmessig i den kulturen man nå lever i. Denne tilpasningen kan være krevende fordi det er så mange ting som kan være svært annerledes enn den kulturen en kommer fra. Det kommer mennesker til Norge som ikke kan andre språk enn sitt eget morsmål og noen behersker ikke å lese eller skrive. Å ikke kunne formidle sine historier slik andre forstår og heller ikke skjønne hva som blir fortalt en virker fremmedgjørende og kan bli innsnevrende for den enkelte som vil få mindre innsikt i og mulighet til å fortolke den omverden de lever i etter migrasjonen.

Berry har laget ett overordnet akkulturasjonsrammeverk som synliggjør de ulike faktorene som påvirker et individs tilpasning til den nye kulturen. Berrys teorier beskriver at hvordan individet responderer med akkulturativt stress som kan overstige livsopplevelsene og individets evne til å håndtere dem (Fandrem 2011 s. 52). Det kan også være omvendt ved at dette mobiliserer til at en ser at det er behov for å endre seg for å klare å tilpasse seg den nye kulturen. Hvis man ikke klarer dette kan dette medføre at personer opplever depresjon og angst, også psykose. Selv har jeg ved flere anledninger møtt personer som fått psykiske utfordringer da deres forventninger til det nye livet i ett annet land har vært så mye større enn det som er blitt innfridd.

Berrys akkulturasjonsteori er en modell som omfatter både mestring og tilpasning. Modellen tar innover seg krysskulturell psykologi (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015, s. 145). Den synliggjør prosessene både på individ og gruppenivå og viser hvordan akkulturasjon kan påvirke stress og mulig tilpasning fra den opprinnelige kulturen i det samfunnet en levde i til det nye samfunnet en kommer til. Hvis personen ikke klarer tilpasningen og responderer dårlig på akkulturativt stress kan dette føre til stress og angst, eller det kan også virke omvendt hvor det kan gi kraft til forandring i møte med det nye samfunnet (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som

risikofaktor og ressurs, 2011, s. 59). Man kan møte kulturforskjeller både før og etter akkulturasjonen, de vil da bli betegnet som primære og sekundære kulturforskjeller. Dette er også en modell som kan være aktuell hvis en flytter fra sted til sted. God helse og ung alder vil gjøre tilpasningsprosessen enklere. Viten viser også at det kan være enklere for menn enn kvinner å psykologisk tilvenne seg den nye kulturen. Under punktet modererende faktorer for akkulturasjon vises det til push og pull. Dette innebærer om det har vært nød som har vært årsaken til migrasjon (push) eller om det har vært ønsket om en høyere levestandard (pull). Hvis det er ønsket om en bedre hverdag (pull) som er årsaken til migrasjonen viser erfaring at det er enklere å komme gjennom migrasjonsprosessene. Dette gjelder ikke alltid da det er mange som ikke får drømmene sine oppfulgt og fallhøyden kan bli stor. Flere får ikke bruke sin utdanning, erfaring og kompetanse. Fandrem beskriver at noen av disse kan gå ned i en U-kurve hvor de ikke klarer å se lyset i tunnelen og hvordan de skal klare å realisere de ønskene de hadde for sitt nye liv (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011, s. 76). Hvis man gjennomgår akkulturer stress og ikke mestrer den kulturelle avlæringen og læringen kan personer gå inn i depresjoner, få angst og oppleve identitetsforstyrrelse. Noen av dem kan også videreutvikle alvorlige depresjoner og gå inn i psykoser.

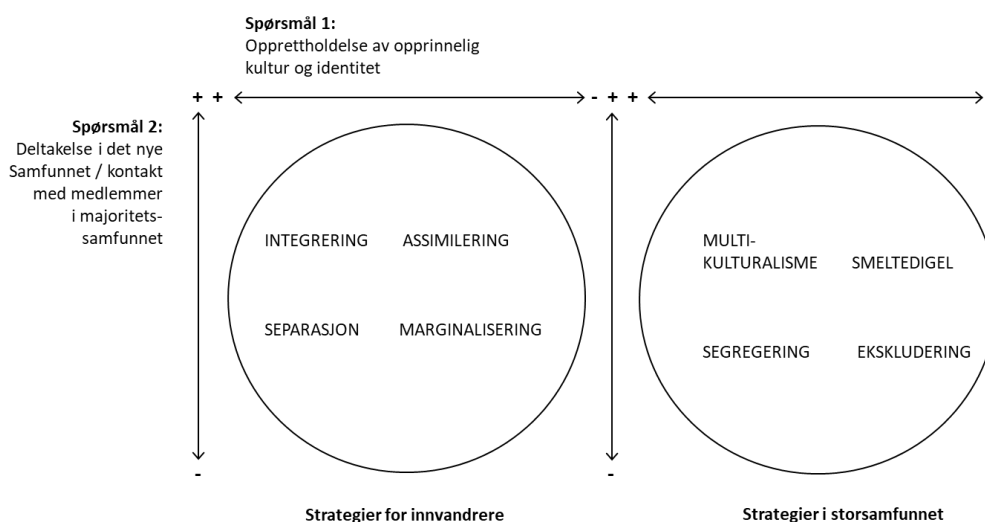


Figur: Akkulturasjonsrammeverket (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011, s. 54)

Modellen får noe kritikk av Lazarus for ikke å ha nok fokus på individet, mens Fandrem, Haus og Johansen mener at denne modellen synliggjør de ulike elementene som er kritiske i en flytteprosess. De presenterer en modell med de fire akkulturasjonsstrategiene (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015, s. 149)

Dette er en mestrings og tilpasningsstrategi i 4 trinn som går fra integrering

- 1) De beskriver begrepet **integrasjon** som en tilstand hvor en bevarer sin egen identitet og kulturen samtidig som man lærer den nye kulturen som lokalsamfunnet man flytter til utøver.
- 2) **Assimilering**: Alt handler om å tilpasse seg den nye kulturen og det gamle er skjøvet helt i bakgrunnen.
- 3) **Separering/segregering**: Holder fast på det gamle og minimaliserer det nye.
- 4) **Marginalisering**: Ikke opptatt av hverken ny eller opprinnelig kultur. Marginalisering kan føre til at en etablerer kriminelle gjenger som lever på utsiden av samfunnet (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011, s. 72).



Figur viser de fire akkulturasjons-/tilpasningsstrategiene (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015, s. 146)

Det kan trekkes linjer mellom akkulturasjon og salutogonese teorien. Antonovsky omtaler komponentene begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet. Hans studier av jødiske kvinner som opplevde oppbrudd og traumer i livet synliggjør hvordan de 3 faktorene er avgjørende for om kvinnene opplevde at de hadde god helse. Jeg vil nå presentere Antonovsky salutogonese teori.

2.3 Interkulturell kompetanse og sensibility

For noen år tilbake traff jeg en eldre kvinne på Hurtigruta. Hun kom fra Europa. Etter fullført sykepleierutdanning dro hun til Alaska for å jobbe som sykepleier i Newfoundland.

Framkomstmidlene hadde vært bil, slede, ski, hundespann, båt og til fots. Hun jobbet alene og dro ut til folks hjem. Der møtte hun familiene til fiskere og bønder fra ulike nasjoner. Jeg spurte henne hva som var den viktigste egenskapen som hun trengte for å håndtere denne tøffe jobben. Sensibility var hennes svar.

Vi trenger interkulturell kompetanse i ett samfunn som blir mer multikulturelt. Forskingen innen dette området har satt det kulturelle møtets samhandling på sin forskningsagenda (Johannessen & Haus, 2011). I sin artikkel Intercultural Competence Research Focus and Challenges spør forfatteren Liisa Salo-Lee om det går an å lære seg å bli interkulturelt kompetent. Hun viser til Chen og Starostas modell som peker på visse egenskaper en bør inneha for å bli dyktig på interkulturell kommunikasjon; åpent sinn er en viktig personlig egenskap, kulturell bevissthet, psykologisk tilpasning og kommunikasjonsferdigheter.

Hun har identifisert fire ulike perspektiver på forskning som belyser de ulike behovene for interkulturell kompetanse (Saló-Lee, 2006, s. 131):

- 1) **We There** – dette er utlendinger i utlandet, for eksempel de norske expatriates som drar utenlands med norske oljeselskap som arbeidsgivere. Effektivitet er nå påpekt å være en viktig egenskap, hvorvidt du klarer å tilpasse og forstå de organisatoriske og miljømessige forholdene når du kommer til ett nytt land. Tidligere var det den profesjonelle kunnskapen som arbeidsgiver antok var den viktigste egenskapen når folk reiste utenlands på oppdrag. Før reiste de ut som eksperter, nå legger en mer vekt på at de skal arbeide som en del av de teamene de møter ute på arbeidsplassene de er tilknyttet. De trenger egenskaper som toleranse for tvetydighet, at de er fleksible og målorienterte, liker folk og er empatiske, har metakommunikasjonsferdigheter og er rausere.

- 2) **They Here** – innvandrere som bor i Norge. Ofte er dette opphold som skal være mer permanente enn We There Det er viktig at de har god psykisk helse, behersker hverdagslivet, at de klarer å forstå samfunnet og språket, følger med på nyheter, lærer seg de sosiale kodene og kulturen som vil gjøre det enklere for dem å kunne tilpasse seg og bli en del av det nye samfunnet som de har flyttet til

- 3) **We All Here** – alle innbyggere i multikulturelle samfunn. Her trekkes vertskommunikasjonskompetanse fram som er en kompetanse som utvikles i en interkulturell transformasjonsprosess hvor både innbyggere og innflyttere må kunne endre seg og håndtere mellommenneskelig kommunikasjon. Når man skal bo side om side i den globale landsbyen kreves det en gjensidig og respektfull tilpasning og interkulturell kompetanse. Hvordan kan vi leve i sammen blir stadig mer aktuelt og vil bli gjenstand for forskning framover skriver Salo-Lee i sin artikkel. Skillene mellom oss og dem viskes ut i disse samfunnene.

- 4) **We All Here and There** – Fokus på multikulturalisme globalt og den teknologiske utviklingen. Det kreves egenskaper som åpenhet slik at en våger å gå inn i interaksjoner med mennesker fra andre kulturer. Studier har vist at det som er utslagsgivende for å beherske interkulturell kommunikasjon er å våge å lytte og å gå i dialog. Det kreves at en har profesjonell ekspertise, er god på samhandling og tilpasning. Det er dette som fører til at en kan oppnå interkulturell effektivitet i jobben sin.

Lisa Salo- Lee er opptatt av dialogen hvor man er nysgjerrig, spør og utveksler meninger med empati, åpenhet, ansvar og forståelse. For å erfare at man er en fullgod bidragsyter som blir akseptert og regnet med i samfunnet må man kjenne sin identitet og sosiale posisjon. For å delta i en dialog påpeker Chomsky at du må kunne formulere deg riktig og må man som Dell Hymes påpeker beherske mer enn språkets grammatikk (Salo-Lee, 2006). For å være en aktiv deltaker i livet er det en forutsetning at du behersker språket mener Gadamer tilværelsen (Roy & Starosta, 2001).

Salo-Lee presenterer Bennets progirerende 6 trinns modell, DMIS, som medvirker til å befordre interkulturell sensitivitet (Salo-Lee, 2006, s. 137):

- 1) Benektelse; min kultur er den eneste rette, lever isolert fra andre kulturer slik en heller ikke må diskutere eller forholde seg til andre kulturer
- 2) Forsvar; Polariserer dem – mot oss
- 3) Minimere; Ser etter overflatiske likheter og ulikheter.
- 4) Aksept av forskjellige kulturell måter å leve livet på. Ser kompleksiteten i de kulturelle forskjellene og har lyst til å lære mer
- 5) Tilpasning som fører til at en klarer å handle kulturelt riktig ut fra andres kulturelle rammer og referanser.
- 6) Integrert som gjør at en kan veksle mellom de ulike kulturelle rammene og har en multikulturell identitet.

Dette er stegene som viser at det er flere trappetrinn man skal gå for å nå et nivå hvor en kan håndtere de ulike kulturelle rammene eller oppleve et samfunn som har perspektivet We All Here. Noen av oss vil også ha jobber og komme i settinger hvor skillene mellom de og vi blir uskarpe.

Rosnes (Rosnes, 2018) skriver at det har skjedd ett skifte i fokuset på forskning fra at man tidligere skrev om de som reiste ut til andre land eller de som kom til Norge måtte lære seg å håndtere de utfordringene som var knyttet til det å møte andre kulturer. Nå er forskningen vendt mot hvilke egenskaper er det som kreves av oss for at vi skal klare å leve i det globale samfunnet på en god, relasjonell måte.

2.4 Mangfold

Fandrem viser til at begrepet mangfold kan ha to indikasjoner; den ene er ett multikulturelt samfunn og den andre er de individuelle måtene vi kan leve differensiert på (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011).

Salole referer til Kong Haralds tale i slottsparken 1.9.16 i sin bok Identitet og tilhørighet. Kongen forteller om sine besteforeldre som kom fra Danmark og England for over 100 år siden. Hun siterer han direkte «Det er ikke alltid så lett å si hvor vi er fra, hvilken nasjonalitet vi tilhører. Det vi kaller hjem, er der hjertet vårt er – og det kan ikke alltid plasseres innenfor landegrensene». Med dette er han inne i debatten på hvor lenge du egentlig er en utlending? (Salole, 2018).

I min bygd var det i oppveksten ikke mange som ikke hadde foreldre som var fra bygda eller Jæren. Min mor var fra Trøndelag og jeg var liksom aldri skikkelig Vigrestbu. Med en oppvekst som inneholdt ett år på Sola og bosted i Oslo så lenge at jeg lærte å snakke østlandsk fikk jeg alltid høre at jeg ikke snakket skikkelig jænsk. Jeg var litt fin på det fikk jeg høre selv om Oslomålet for lengst var lagt bort. Det var litt rart, for selv om de nok ikke mente noe vondt med det, så kjente jeg på at jeg nok ikke var helt innfødt. Min mor jobbet fulltid og var politisk engasjert, møblene våre var annerledes og det var nok ikke så mange i bygda som hadde en boksamling på over 1000 bøker. Min horisontlinje bestod av ulike verdier enn de jeg møtte ute. Kino, dans, idrett og gudstjenester var forenlig hjemme, men ikke i bygda. Vi hadde ulike referanserammer. Jeg ble ikke mobbet for det, men følelsen av å være annerledes både i holdninger og oppfatningen av verdier var sterkt til stede. I dag bor det flere mennesker her, og mange har kommet tilreisende. Hvor åpne er samfunn for nyinnflyttede? Selv om dette er mine personlige betraktninger så tror jeg det vil ha mye å si for hvordan jeg oppfatter bygda. Hvor velkommen opplever at innflyttere at de er når de flytter til nye steder? Får man en krets av bekjente, men ikke nære venner? Her lokalt er gjort noen strategiske grep hvor organisasjoner har laget ulike møteplasser som er åpne for alle og hvor det er mulig å etablere nye vennskap. Mitt poeng med denne innledning er at

mangfold er så mangt. Man kan være annerledes selv om man kommer fra Norge, ett land som består av både rurale og urbane bosettinger.

Iblant holder jeg kurs for ledere i temaet mangfold på arbeidsplassen. I den anledning bruker jeg vise den lille filmsnutten «All That We Share», en film som nettopp viser hvordan vi fra fastsatt bokstenking plutselig blir vitne til at kategoriene omkalfatres. Folk kommer i jobbkår og grupperer seg på golvet i sammen med andre i samme kategori, sykepleiere, bønder, forretningsfolk, ungdommer, folk i treningstøy. Så begynner en omstokking av kategoriene hvor de blir bedt om å stille seg i helt andre grupper, de som har vært mobbere, og de som mobbet. De som er ensomme, de som tror på ett liv etter døden og de som elsker landet sitt. Og slik fortsetter det. Samlingene med folk blir helt omkalfatret og de blir stående side om side, ungdommen, den unge sykepleieren, den tøffe MC fyren, mannen i dress, pensjonisten og andre under helt andre faner, men hvor de møtes i fellesskap og går fra dem til oss. Vi har noe til felles. Å se den filmen, se på hvordan ansiktene myknes opp til smil og åpenhet er en fantastisk forvandling (TV 2 Danmark, 2017)

2.5 Identitet og tilhørighet

Schiefloe skiller mellom individuell og sosial identitet, hvor den individuelle identiteten beskriver «hvem jeg er» som en konstruksjon av både sosiale, personlige og kulturelle komponenter. Den sosiale identiteten omhandler den sosiale gruppen som man identifiserer seg med og hvor en er en del av flokken (Schiefloe, 2011, s. 180)

Språk og kommunikasjonspremisser er utgangspunktet for hvordan vi forstår og tenker, uttrykker oss til andre og formidler hvordan vi har det. Det er den kanalen vi bruker for å få budskapet vi ønsker å meddele ut i verden. Det kan skje både implisitt og eksplisitt. I ett arbeidskollegium er det vanskelig å delta i faglige diskusjoner om man ikke kjenner terminologien innen det faget du opererer i, eller ikke kjenner de lokale sleng uttrykkene som ofte kan dominere på enkelte arbeidsplasser. Språket kan være med å påvirke om du føler deg innenfor eller utenfor i en flokk, mangler du språk kan det føre til at du opplever utenforskap.

Gullestad presenterer i sin bok kultur og hverdagsliv Meads sin definisjon av identitet som «*de deler av personens selvbilde som ønskes bekreftet av andre*». Gullestad påpeker at det er viktig for alle mennesker å bli bekreftet på ens ønskede identitet. De aller fleste ønsker å bli oppfattet som gode mennesker. Hva dette innebærer i ulike kulturer vil være ulikt. Men, det fordrer at vi er i stand til å se oss selv utenfor med de andres perspektiv i den konteksten man befinner seg i. Vi har våre sosiale identiteter som rommer både det personlige, det sosiale og kulturelle. Det kan bli ett gap hvis folkene rundt deg ikke bekrefter deg for det du selv ønsker å framstå som selv. Hvis man ikke møter noen i livet som kan gi en bekreftelse på at man er ett skikkelig menneske kan det føre til at en følger seg stigmatisert (Gullestad, 1989)

2.6 Interseksjonalitet

Som masterstudent vil jeg ha mitt kunnskapsståsted og kultursensitivitet med meg inn i møte med de menneskene jeg skal intervju. Otterstad har i sin artikkel «Fra en annen til de andre – kritiske blikk på kategorier i interkulturell forskning» pekt på viktigheten av at man er bevisst sitt ståsted som forsker og hvordan jeg ved hjelp av språk kan være med til å forme tenkning og handling. Hun viser også til Foucault at forskeren har ett ansvar for å ivareta informantene etisk og sørge for at de opplever at de er komfortable. Det er viktig at jeg er bevisst på min egen horisontlinje (Gadamer, 1990) og den vissheten om at mine eller andres kategorier kan befeste og regulere majoriteter og minoriteter i den organisasjonen jeg skal forske på. Hvordan ivaretar jeg mitt etiske ansvar for å unngå å skape mer sosial ulikhet i en organisasjon? Interseksjonalitet kan være med å synliggjøre hvorfor noen ansatte i en organisasjon får større utfordringer eller goder enn andre.

Interseksjonalisering har sitt opphav i feministisk teori og retter søkelys mot hvordan vi ser på andre mennesker i lys av alder, kjønn, nasjonalitet, rase, bosted og fødested (Otterstad, 2008). Hvordan er samfunnsstrukturer med på å sette dagsorden for hvordan et individ blir sett på og behandlet i ulike kontekster (Otterstad, 2008). Kimeberle Crenshaw viste hvordan de sorte kvinnene hadde en mye lengre vei enn de hvite kvinners kamp for likestilling. Først måtte de sorte kvinnene nå opp på de hvites ståsted for å kunne gå videre i likestillingskampen (Crenshaw, 2016)

Dette er med å skape maktstrukturer hvor du definerer mennesker som en del av dine eller de andre. Interseksjonalitet synliggjør en sosial og kulturell praksis hvor en kan plassere mennesker i taksonomi på arbeidsplassen og i samfunnet ellers.

I Anne Marie Otterstads artikkel forteller hun om sin egen oppvekst på Løkka. Hun bodde i sammen med sin skilte, velutdanna mor som forsørget de to, mens hennes venninner bodde i sammen med kjernefamilien hvor mor var hjemmeværende. De var dermed ikke en del av den definerte gjennomsnittsfamilien i nabolagets kontekst. Hun opplevde hvordan det var å være annerledes i lokalmiljøet sitt. Hun reflekterer over hvordan det hadde vært i en verden hvor det ikke fantes kategorier, hvordan skulle en da forstått og strukturert samfunnet? Hvordan utarter det seg om de som er utenfor kommer inn og vil definere sannhetene til dem som opplever seg som innenfor. Hva skjer da? I en organisasjon som får nye ansatte

som i utgangspunktet kan være definert som dem og oss må en ta strukturelle og holdningsmessige grep. Interseksjonalitet utfordrer en til å redefinere makten ved å se på posisjoner og kategorier. Maktstrukturer kan fastsette din status om du er innenfor eller utenfor i ett samfunn eller på en arbeidsplass. Dette vil igjen påvirke dine leve og livsvilkår (Otterstad, 2008). Empowerment er en prosess hvor man går inn og redefinerer makt både på individ og samfunnsnivå slik den enkelte har innflytelse på sin egen situasjon. Da vil de gjeldende maktstrukturer bli utfordret og endringer kan bli nødvendige og dermed framtvingses. På en arbeidsplass kan lederen ved hjelp av sin autoritet legge forholdene til rette for at ansatte kan oppleve å bli verdsatt i en organisasjon, at de er en av oss. Men en sjef kan også bruke sin makt til å skyve medarbeidere ut av flokken ved hjelp av ekskluderende strategier. Det foregår kontinuerlige prosesser hvor en i samhandling forhandler ved hjelp av tilskrivning og selvtilskrivning av sosiale posisjoner og ens identitet som vil være betydningsfullt for den enkelte om en erfarer kjenslen av å bli satt pris på og sett (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015) I en organisasjon kan man være bevisst på hvem er det som har det blikket som gir makt i virksomheten og hvordan blir de ulike personene som er ansatt kategorisert. Hvem har myndighet til å bestemme dette?

Fandrem, Haus og Johannesen har en artikkel «Dette er Sevgi» hvor de reflekterer over hvem Sevgi er. Er hun danser, muslim, skolejente eller datteren av en ingeniør i ett oljeselskap? De snakker om at vi har delidentiteter og sosiokulturelle kategorier som definerer oss forskjellig i ulike kontekster.

Når Sevgi kommer til skolen første dag har læreren mye makt i måten hun presenterer Sevgi på. Hvordan kan hun bevisst velge hvordan Sevgi kan presenteres slik at hun kan oppfattes som en av oss og ikke som en av de andre? (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015)

2.7 Salutogonese -opplevelsen av sammenheng

Sosiologen Aron Antonovsky var en viktig bidragsyter til den helsefremmende teorien salutogonese. Hans forskning blant jødiske kvinner i klimakteriet etter andre verdenskrig ga han innsikt i hvordan disse kvinnene forholdt seg til livene sine på tross av at de hadde erfart store utfordringer og motstand. Han merket at de håndterte livet så ulikt. Noen opplevde at de hadde ett godt liv på tross av store tap. Andre var tilsynelatende ikke så rammet, men opplevde allikevel livet svært traumatisk. Hva var årsaken til at de hadde så ulikt syn på sin situasjon? Gjennom sin forskning fant han fram til at helsen til disse kvinnene hadde forbindelse med hvorvidt de kjente på at livet hadde en sammenheng, en opplevelse av sammenheng (OAS). Det var 3 komponenter som ga denne opplevelsen av sammenheng. Det var måten de begrep og forstod samfunnet de var en del av, hverdagen og livet, hvordan de håndterte omgivelsene og ikke minst om de opplevde at hverdagen og livet var meningsfullt.

Helsen kan forklares som en akse hvor mang beveger seg fra syk til frisk, og man kan oppleve seg frisk selv om man er syk. Hvis man har en sterk OAS vil man håndtere sykdom og kriser i livet bedre, de har ofte en tro på at forholdene kommer til å bedre seg.

Hanson (Hanson, 2004) har sett på hvordan dette kan overføres til arbeidslivet. Denne teorien er presentert i heftet Helsefremmende arbeid som er utarbeidet av Idebanken (Idebanken, 2020). Heftet inneholder en artikkel om Antonovsky sin salutogonese teori hvor hans teori er videreutviklet og plassert inn i en tabell (fig 2). Hans 3 komponenter, begripelighet, håndterbarhet og meningsfullhet er oppført i en matrise hvor det er stikkord over hva en arbeidsgiver kan tilrettelegge i egen organisasjon. Slik kan det sjekkes ut om arbeidsplassen er helsefremmende. Denne modellen bruker jeg ofte i jobbsammenheng og ber ledere om å analysere sin egen virksomhet ved å gå gjennom de ulike punktene. Slik kan de vurdere om de bør sette i gang tiltak i egen organisasjon for å kunne styrke de ansattes opplevelse av sammenheng. Som modellen viser handler begripelighet om hvordan den enkelte forstår samfunnet og organisasjonen han er ansatt i, samt om vedkommende får tilbakemeldinger fra sine nærmeste medarbeidere og leder. Håndterbarhet rommer

kapasitet, kunnskap, ressurser og støtte samt påvirkningsmuligheter. Meningsfullhet rommer vår motivasjon for livet, verdier og positive opplevelser. Det å kunne glede seg til å gå på jobb og møte kollegaer man setter pris på.

Figur viser «Arbeidsplassens opplevelse av sammenheng», fritt oversatt etter Hanson (Hanson, 2004).

BEGRIPELIGHET	HÅNDBARHET	MENINGSFULLHET
Kunnskap om: Omverden Bransjen Virksomhetens historie Virksomhetens organisasjon Arbeidsinnholdet Arbeidsmiljøet Egen rolle Endringer	Ressurser og støtte: Materiale og verktøy Sosial støtte Tydelig organisasjon Klare retningslinjer	Motivasjon: Visjoner Mål Rimelig lønn Frynsegoder
Tilbakemeldinger fra: Ledere Kollegaer Foreldre Barn	Påvirkningsmuligheter: Arbeidstempo Planlegging Beslutninger	Verdier: Etikk og moral Sentrale verdier Rettferdig behandling
	Kompetanse: Yrkeskunnskap Yrkesferdigheter Sosial kompetanse Kommunikasjon	Positive opplevelser Relasjon til kollegaer og ledere Trivelig miljø Humor Variasjon Trivselsaktiviteter Selvfølelse
	Kapasitet: Fysisk Psykisk Distansering Epilepsi <small>Epilepsi Norge, IA rådgiver Rogaland Arbeidslivssenter</small>	

Figuren er generell og passer mer eller mindre på en konkret arbeidsplass. Det er derfor viktig å tilpasse den lokalt ved å utforske nærmere hva som kan styrke opplevelsen av sammenheng i den enkelte virksomhet» (Idebanken, 2020)

Den tar tak i en del momenter på en arbeidsplass som kan være kunnskap mange vil ta som en selvfølge. Men for personer som kommer fra en annen kultur er ikke denne kunnskapen nødvendigvis forståelig. Derfor har jeg i sammen med ledere brukt modellen ved å gå gjennom de ulike punktene for å sjekke om bedriften har gode rutiner og praksis innen de

områdene. Den har vært ett godt utgangspunkt for ledere til å tenke, planlegge og gjennomføre tilrettelegging av virksomhetens organisering.

Anders Skaiå viser i sin artikkel betydningen av mening til at arbeidsglede gir mening i livet, å ha noe å stå opp til og fylle dine dager med. Det hindrer utenforskap, sykdom og gir en samhørighet. Det må ikke være meningsløst arbeid, men en jobb som har innhold av betydning (Skaiå, 2003). Hans artikkel bygger på Victor Frankls tanker om at den som har visjoner og drømmer vil se på framtiden som meningsfull. Frankl ble som jøde tatt og satt i fangeleir under 2. verdenskrig. Han gjorde seg sine betraktninger i leiren og kom fram til at det var ikke hvordan han hadde det, men hvordan han tok det som avgjorde hvordan dagene hans i fangeleiren ble. Han levde for drømmene om å skrive ferdig sitt manus, gjøre dagen bedre for andre og framtidsdrømmen om å møte sin kone igjen etter krigens slutt. Han ga Nietzsche rett i at «den som vet hvorfor han lever kan holde ut ett hvilket som helst hvordan» (Frankl, 2018, s. 147).

2.8 Relasjoner i arbeidslivet

Relasjonsledelse er en menneskeorientert ledelsestilnærming som henger sammen med klokskap, kunnskap og atferd. Ledere må ha en naturlig interesse for folkene de leder, de kan ikke lese seg til denne ledelsesformen. Den bygger på relasjoner, tillitt og støttende lederskap, nasjonalrelasjonskompetansen som en leder har til å utvikle og vedlikeholde relasjoner (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2018). Spurkeland har i sin bok «relasjonell atferd i arbeidslivet» lansert begrepet relasjonell velferd (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Begrepet favner om at vi har mennesker som gir oss støtte og styrke til å hjelpe oss å håndtere de utfordringene som livet kan by på. I arbeidslivet innebærer det at man har ett godt arbeidsmiljø og ledere som ivaretar behovet den enkelte har for relasjonell velferd (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018, s. 31). Relasjonell velferd vil være med å skape ett varmere samfunn hvor menneskene vet hvordan en skal ta vare på hverandre. Det skaper nye krav til ledere, at de også skal kunne beherske denne relasjonelle ivaretagelsen av sine medarbeidere. Videre viser han til begrepet relasjonell kapital hvor man i en organisasjon kan kartlegge hvordan livskvaliteten, den sosiale og faglige mestringen samt utviklingen er. Dette vil variere fra person til person hvordan man opplever at denne relasjonelle kapitalen er. I en organisasjon er vi hverandres energiutsløttere og ladestasjoner, dette kan vi påvirke og hjelpe oss til å forstå det relasjonelle samspillet mellom ledere og ansatte. Ledere kan være de ansattes prestasjonshjelper eller prestasjonshemmer. Med innsikt i sine egne begrensninger og muligheter kan dette hjelpe en til å bevege seg fra å være en som hemmer andre i organisasjonen til å bli en som løfter. (Spurkeland, Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode?, 2011)

2.9 Arbeidsmiljø

Arbeidsmiljøet er viktig for folks trivsel på jobb. Hvis du ligger hjemme i senga en morgen og føler deg litt dårlig, halsen og hodet verker og du er trett som bare det så står du likevel overfor 2 valg. Skal jeg holde meg i sengen eller skal jeg ta en hodepinetablett og gå på arbeid? Hva er det da som skal til for at du klarer å komme deg opp av sengen og gå på jobb? Dersom du har kollegaer som er sure, hakker på andre og er lite hyggelige, bare klager og er mistenksomme er det mye mer som skal til for at valget å gå på jobb blir prioritert framfor å melde til leder at du er syk. Har man gode kollegaer, ett arbeidsmiljø som er støttende og vennlig, hvor du opplever at du betyr noe og har det godt er det mye mer som drar deg på jobben enn om det er omvendt. Er arbeidet også godt organisert, rollene er klare, du vet hva som forventes av deg, det er forutsigbart, lønnen oppleves rettferdig, støttende ledere og litt fleksibilitet i jobben er dette viktige faktorer som fører til at du opplever arbeidsmiljøet som bra!

På STAMI sine hjemmesider finner man definisjonen på arbeidsmiljø som det er konsensus om i Norges arbeidsliv (STAMI, u.d.):

- Arbeidsmiljø er knyttet til hvordan man organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet
- Arbeidsmiljø er forskjellig fra arbeidsplass til arbeidsplass og krever ulike tilnærminger
- Arbeidsmiljø påvirker arbeidstakerens helse, jobbengasjement og virksomhetens resultater og produktivitet

Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) er det nasjonale kunnskapsorganet som driver omfattende forskning på arbeidsmiljø og faktorer som fremmer og hemmer arbeidsdeltakelse, arbeidsmiljø og arbeidshelse. Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og helse (NOA) er en avdeling i STAMI. De har ansvar for å overvåke arbeidsmiljøet og helseforholdene i arbeidslivet for å få innsikt og kunnskap som rapporteres videre til sentrale aktører som myndighet og arbeidslivet. I 2005/2006 gjennomførte NOA en undersøkelse hvor de så nærmere på arbeidsmiljøfaktorer for innvandrerbefolkningen fra 10 ulike land og målte den informasjonen opp mot de generelle tallene i levekårsundersøkelsen hvor

informantene er fra hele Norges yrkesbefolkning. Det var 1677 informanter fra Asia, Afrika, Sørøst-Europa og Sør-Amerika med i undersøkelsen som hadde bodd i Norge i minst 2 år. Tynes og Sterud (Tynes & Sterud, 2009) skrev i 2009 en rapport om denne undersøkelsen. Rapporten viste at det er en overhyppighet av innvandrere som er ansatt i salg, service, transport, operatører og yrker uten krav til utdanning mens de er underrepresentert i leder, høyskole og akademiske yrker. Innen yrker som ikke krever utdanning har en av fire innvandrere høyere utdanning, dette er ikke likt i levekårsundersøkelsen med informanter fra hele befolkningen i Norge. Innvandrerne har en dårligere skår på ulykker hvor det oppgis 3 ganger større forekomst blant innvandrere enn resten av befolkningen. Når det gjelder fysiske og kjemiske eksponeringer viser undersøkelsen at de svarer nokså likt som alle yrkesaktive personer gjør, mens det innen mekaniske eksponering meldes om større ensidig belastning. De skårer dårligere på psykososialt arbeidsmiljø, plaging og erting, mindre kontroll over eget arbeid og større psykisk påkjenning i arbeidet sitt. Det ble meldt at 10 % opplevde plaging og erting fra medarbeidere mer enn en gang i måneden, mens 2 % melder dette i hele yrkesbefolkningen. I noen grupper er denne prosent for innvandrere oppe i 18%. Hvis man jobber i yrker med høye psykiske krav, men har liten påvirkning på egen arbeidstid vil dette kunne oppleves psykisk belastende. Også hvis en opplever mobbing og plaging på jobb. Støttende lederskap og medarbeidere som bryr seg vil virke motsatt og vil kunne forebygge den psykiske helsen til den ansatte. Det ble foretatt en lignende undersøkelse 10 år før denne. Noen av tallene har gått i feil retning som at det i 1996 var 5 % som opplevde en psykisk belastning i jobb, mens dette tallet var 12 % i 2006. Rapporten har noen svakheter. For denne oppgaven at den er 14 år gammel, men også at det i rapporten er plukket ut innvandrere fra 10 land som da hadde de største befolkningsgruppene. Polen som er det landet med flest innvandrere i dag er ikke representert i gruppen. I evalueringen av rapporten pekes det på at språkproblemer kan ha ført til en del feilsvar (Tynes & Sterud, 2009).

Hvis vi ser på STAMIs definisjon av arbeidsmiljø som trekker fram at dette handler om hvordan vi organiserer, planlegger og gjennomfører arbeidet så er dette en viktig lederoppgave. Den norske ledelsesmodellen legger opp til involvering på dette området, hvor de ansatte gjennom sine tillitsvalgte har muligheter til å påvirke organiseringen,

planleggingen og gjennomføringen av arbeidet. Arbeidsplassene er forskjellige og varierer i størrelse, produksjon, kompetansebehov, inntjening, frihet og struktur osv. Dette krever ulike tilnærminger til hvordan produksjonsmålene til de ulike virksomhetene skal nås for å oppnå tilfredsstillende inntjening. Uten det kan ikke virksomhetene fortsette. Bunnlinjen må være på plass.

Definisjonen sier også at arbeidsmiljø påvirker arbeidstakers helse og jobbengasjement, virksomhetens resultater og produktivitet. Det lønner seg å satse på arbeidsmiljøet har mange sagt. Det er noe av det jeg ønsket å finne ut av i samtalene med lederne. Hvordan tilrettela de for de ansatte i sin virksomhet. Når jeg nå skal bevege meg videre til metode delen er det dette jeg har prøvd å finne det teoretiske grunnlaget som jeg kan bygge funn, analyse og drøfting videre på.

2.10 Jobben og dens betydning for mennesket.

Arbeidsplassen er en arena hvor arbeidstakeren møter utfordringer i form av arbeidsoppgaver og sosiale samspill med andre mennesker. Samtidig gir arbeidsplassen muligheter for personlig utvikling og vennskap. For mange er jobben hovedkilden til feedback om atferd og holdninger og dermed viktig for personlig identitet. Følgelig kan arbeidsinnhold og -miljø ha betydning for følelser, selvtillit og identitet (Knardahl, Sterud, Nielsen, & Nordby, 2016).

Å delta i arbeidslivet påvirker vår identitet og helse, det åpner dørene til nettverk og man har muligheten til å opprettholde sitt funksjonsnivå. Å ha noe å stå opp til om morgenen som oppleves meningsfullt. Mange står i dag utenfor arbeidslivet og det kan være krevende å komme hvis man har store hull i CV 'en. Det ergoterapeutiske teorigrunnlaget bygger på at mennesket har grunnleggende behov for å være i aktivitet og møte andre mennesker (Kielhofner, 1997). Jeg skal ikke gå nærmere inn på min grunnutdannings teorigrunnlag, men dette faget er med meg i min ryggsekk når jeg betrakter verden fra min horisontlinje.

For innvandrere vil arbeidsmarkedet være en viktig arena til å oppleve deltakelse og tilhørighet. Å få delta i arbeidslivet fører til at du kan forsørge deg selv, det åpner dørene til fellesskapet hvor en kan utvikle sine språkferdigheter og etablere vennskap (Olsen, 2017).

3 Metode

3.1 Kvalitativ metode

I jobbsammenheng har jeg ofte ukentlige med ledere ute i virksomheter. Ofte har jeg tenkt at de har så mye erfaring og kunnskap som jeg har ønsket å få innsikt. Igjennom prosessen med masterarbeidet har jeg fått anledning til å ha samtaler med 8 ledere som har gitt meg innsikt i deler av deres ledergjerning. I oppgaven er det brukt kvalitativt forskningsintervju som metodisk tilnærming for å svare på oppgavens problemstilling. Målet med forskningen har vært å forstå, ikke å finne forklaring eller svar (Malterud, 2017). Svane sier at vi må gå til subjektet for å finne kilden til kunnskap og sannhet (Svane, 2006)

Å få lov til å forske ved bruk av kvalitativ metode gir meg innsikt i informantenes livsverden. Det oppleves meningsfullt og gir rom for å komme nærmere på, stille åpne og oppfølgende spørsmål. Selv om jeg som intervjuer leder samtalen har jeg prøvd å la de få rom til å fortelle det som de er opptatt av. Flere av lederne har over 20 års ledererfaring, de brenner for arbeidet sitt og får i intervjuet bruke sin stemme til å formidle det som er viktig for dem i sin lederposisjon. Derfor har en kvalitativ metode med intervju gitt meg en innsikt i disse ledernes arbeidshverdag som jeg er takknemlig for. Å høre på intervjuene for femte og sjette gang og på ny oppleve inspirasjonen og entusiasmen fra disse lederne har vært givende. Ett kvalitativt intervju er som Kvale og Brinkmann sier en anledning til å få innsikt i informantenes livsverden, deres drømmer, frykt og håp (Kvale & Brinkmann, 2018). Gjennom en del år som rådgiver, terapeut og Coach har samtalen vært en metode i mitt arbeid med studenter, ledere og ansatte. Derfor har jeg ikke gått inn i rollen som intervjuer med en usikkerhet, heller med en nysgjerrig åpenhet i en «kjent» rolle.

Det er viktig for meg som forsker å ha ett kritisk og bevisst blikk i mitt arbeide. Hvilket ståsted har jeg kunnskapsmessig, min makt som forsker og hvor bevisst er jeg på min egen kultursensitivitet. Referanserammene og mitt valg av forskningsdesign vil også påvirke hvordan jeg velger å løse masteroppgaven min. Viktigheten av å være klar over min egen bevissthet rundt egen horisontlinje som forsker (Gadamer, 1990)

Som en forståelsesramme for å kunne utforske problemstillingen har jeg benyttet meg av sosial konstruktivisme og hermeneutikk som jeg vil presentere nå.

3.2 Sosialkonstruktivisme

Sosialkonstruktivismen har et ståsted hvor det ikke finnes noen store universelle sannheter. Lærdom og meninger konstrueres når mennesker samhandler i en kontekst. I en annen kontekst kan de samme begrepene og meningene ha ett annet innhold. Hvis vi tenker på begrepet medarbeidersamtale så vil vi oppfatte det ulikt etter hva vi har av selv har av erfaring. Det kan være hva vi har hørt andre har fortalt om deres medarbeidersamtaler eller hva man selv har lest om begrepet medarbeidersamtale. Det er ett verdiladet begrep som man legger ulike verdier i alt etter hvilken erfaring en har hatt med medarbeidersamtaler før.

Det kan være negativt, noe en forbinder med oppstramning og liten tillit, da blir det en happening man gruer seg til. Andre igjen kan erfare at det har vært veldig oppbyggelig hvor man har fått innspill fra leder på ens egen uerstattelige innsats og det kan lages målretta aktivitets og kompetanseoppfølgingsplaner som tas tak i videre. For noen kan det være en samtale som de opplever som tidtrøytte og meningsløst, det kan være at ingenting av det som tas opp i samtalen bringes videre og fører til endringer. Men for noen kan det også være helt uforståelig, og de lurer på hva i alle dager en medarbeidersamtale er? Slik vil dette begrepet inneholde forskjellig forståelse for de ulike personene og det vil ikke finnes en entydig, universell sannhet på hva en medarbeidersamtale er. Det vil være alle de forskjellige historieeierens sannheter. Det de har opplevd i den konteksten de var i da og tidligere. Sosialkonstruktivisme vil være en metode for å forstå og utforske sosiale konstruksjoner som en medarbeidersamtale i sin kontekst. Kontekstene endrer seg, alt er i stadig forandring og det finnes ingen store sannheter. Hva som er sannheter endrer seg med tiden og vil ha ulikt innhold i forskjellige organisasjoner, kulturer og sammenhenger. Meninger og kunnskaper konstrueres i felleskap og blir sannheter i en sosial kontekst dersom det oppleves nyttig. For å klare skape mening må man ha språk slik ordene kan gi uttrykk for hva som er den enkeltes behov, ståsted og gestalt. Språket gir oss begrensninger og muligheter. Hvordan klarer jeg å fortelle til deg hva som er min mening og historie? Har jeg ikke ord som kan formidle dette vil min historie bli begrenset. Ordene jeg bruker er med å skape min virkelighet. Den som er mottaker av mitt budskap vil forstå innholdet ut fra sitt ståsted, sine referanserammer og erfaring. Det er i responsen på det jeg sier til en annen

som danner en mening. Språket kan åpne opp for nye forståelser hvis vi har trygghet og kan ta imot budskapet som blir sendt oss. Språket skaper vår virkelighet (Tanggaard, 2016)

Sannheter skapes ofte av de som har mest makt og høyest status i en organisasjon. (Gergen, 2010) Gergen utfordrer oss ved å stille spørsmål ved gjeldende teorier og heller skape den framtiden som er mer ideell for alle gjennom generative teorier som utfordrer de sannheter som dominerer innenfor noen sosiale kontekster. Er de dominerende sannhetene de som skaper den beste framtiden for alle? Dette synspunktet rommer store muligheter, at det er et potensiale til å endre de etablerte sannhetene som finnes i enkelte kontekster.

3.3 Hermeneutikk

Hermeneutikk er en teori som omhandler jakten på å fortolke og skape mening, det kan være i tekst, i dialog og i kunst. Hermeneutikken har flere retninger, to av dem er filosofisk hermeneutikk og hermeneutisk intensjonalisme. Det er overlapping mellom de ulike teoriene i nyere tid. Hermeneutikk kommer fra det greske ordet hermeneuein som betyr å tolke og formidle ett budskap (Gilje, 2019, s. 35) som betegnet den greske dikternes tolkning av de greske gudenes budskap. Siden har hermeneutikken utviklet seg til det den er i dag. Luther var på starten av 1500 tallet opptatt av at bibelen skulle tolkes ut fra det som var selve skriften, ikke forklaringer og styrende tradisjoner som andre hadde tydet tidligere. Han var opptatt av at man skulle ha tolkninger av bibelens tekst og at Bibelen skulle forstå Bibelens tekst ut fra tekstens helhet.

I hermeneutisk intensjonalisme er en opptatt av rammer og vilkår samt hvordan den menneskelige handlingen utspiller seg og kommer til uttrykk innen dens kontekst. Konteksten er varierende og ikke konstant.

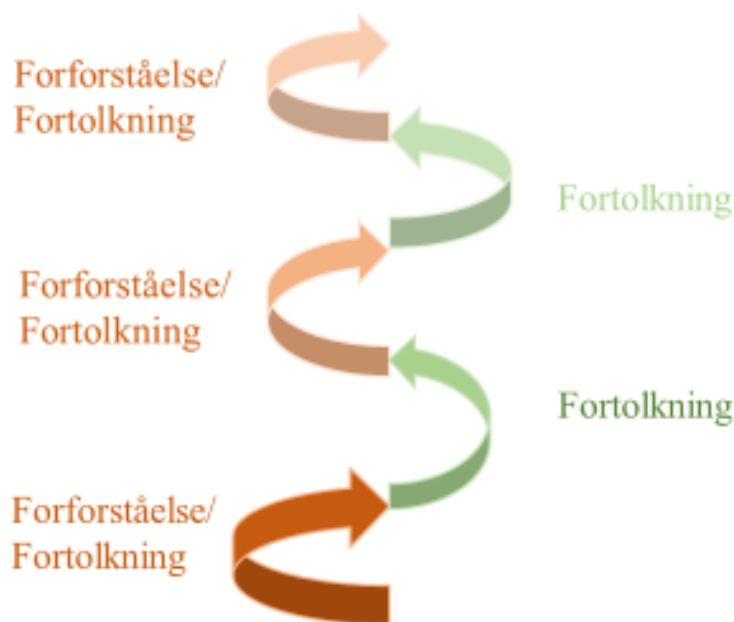
Den filosofiske retningen legger vekt på for-forståelsen til forskeren og mottakeren av ett budskap. Hvordan kan budskapet tolkes og forstås ved å ta i bruk metodiske framgangsmåter for å unngå misforståelser? Gadamer's verk «Sannhet og metode» (Gadamer, 1990) er en klassiker innen hermeneutisk filosofi. I sammen med Heidegger og Habermas utviklet Gadamer retningen hermeneutisk filosofi videre. Han har vært den mest sentrale av teoretikerne innen den nye utviklingen som satte søkelys på hvordan man kunne bli klar over hva det vil si å være et forstående menneske.

Vi har alle vår egen horisontlinje som vi tolker verden utfra. Horisontlinjen vår er bevegelig og dannes ut fra våre erfaringer i livet, vår livsverden og vil påvirke hvordan mening skapes for den enkelte. Jeg har min gestalt, mitt vindu som jeg ser verden fra. Du har ditt. Gjennom dialog med andre kan vi sjekke ut om vår mening og fortolkning stemmer overens med deres perspektiv og mening. Jeg kan spørre etter for å forstå mer. Gadamer gjorde rede for hva som skjer når vi forstår noe, når to horisontlinjer smelter sammen og man blir klar over noe man ikke visste fra før. Dette kaller Øyvind Dahl for *forståelsens gylne øyeblikk av potensielle nye oppdagelser* (Drønen, 2011, s. 24)

Gadamer referere til «sannhetshendelser» som er knyttet til at vi skjønner at slik er det jo og plutselig faller brikkene på plass! Han studerte vår oppfatning av sannhet og hvordan vi fortolket den. Når man forstår noe starter man med en forforståelse, ett utgangspunkt som man har med seg inn i tolkningen av det budskapet man mottar. Man kan aldri starte med helt blanke ark da bakgrunn og erfaring alltid vil være noe som en bærer med seg.

Vi har også for-dommer som Gadamer betegner som en mulig positiv for-dom da man hadde tolket, testet ut og skapt seg en oppfatning på forhånd. Dette hadde sitt opphav i opplysningstiden hvor det var fornuften som var menneskenes styrings nav. Fordommer ble nyttet i doms saker hvor en la fram alle argumenter og synspunkt (for-dommer) for å få belyst saken i sin helhet før det ble avgitt en dom. Dette kan skape mulige oppdagelser (Drønen, 2011). Dersom en skal ha en bevissthet i denne tolkningsprosessen må en være klar over sin egen selvrefleksjon hvor en har innsikt i hva ens egen rolle betyr i fortolkningsprosessen.

Gadamers hermeneutiske spiral



Figur viser den hermeneutiske sirkel (Gadamer, 1990)

Gadamer utviklet den hermeneutiske sirkel eller spiral hvor mennesker som har en dialog og åpner seg for hverandre opplever en horisontsammensmelting som gir en dypere innsikt og det kan skapes mening. Man må ha en autentisk interesse i å forstå det andre mennesket. Det kan også være tekster eller historier (Roy & Starosta, 2001) som en tolker med sin forforståelse og selvrefleksjon og plutselig finner en ny mening. Når ens horisontlinjer smelter sammen, kan en videre utvikle sin forståelse og skape en ny forforståelse. Dette kan skje både bevisst og ubevisst og kan gjenta seg i en spiral eller sirkel som vist i bildet figuren av den hermeneutiske spiral. Gadamer påpekte at den hermeneutiske sirkel ikke var en metode, men en forståelsesmodell som viser hvordan nåtid og fortid smelter sammen (Drønen, 2011).

3.4 Utvalget

Det var ønskelig med ett strategisk utvalg på 8-10 informanter. Følgende kriterier ble lagt til grunn for utvelgelse av informanter. Dette for å kunne innhente data som kunne belyse problemstillingen med bredde og dybde. Lederne skulle:

- Ha en bredde i bransje og størrelse fra privat sektor
- Være fra lokale, nasjonale og internasjonale virksomheter
- Være fra både rurale og urbane bedrifter
- Lede bedrifter med og uten HR avdeling
- Ha ulik kompetanse
- Ha ett positivt omdømme som dyktige relasjonsbyggere med et godt arbeidsmiljø
- Lede virksomheter med ett kulturelt mangfold

Ved NAV Arbeidslivssenter er vi 36 kollegaer hvor de fleste fram til 2020 hadde egne porteføljer med virksomheter de var rådgivere for. Noen av lederne av disse virksomhetene ønsket jeg å kunne bruke som informanter. Jeg fikk anledning til å legge fram forprosjektet i plenum på ett fellesmøte på jobb. Der ble den foreløpige problemstillingen presentert, teorigrunnlag, forskningsspørsmål, mitt personlige mål med å ta denne masteren som er å få mer kompetanse på området, krav til informanter mm. I den anledning ba jeg dem om å være portvakter (Hammersley & Atkinson, 1983) for meg og komme med forslag til kandidater som de tenkte kunne passe til kriteriene jeg hadde satt til utplukking av informanter. En portvakt er en som kan åpne dører til mulige kilder. Mine medarbeidere kom med forslag på flere personer som de tenkte passet til kriteriene. Jeg pratet med mine kollegaer for å sjekke ut kriteriene slik at de samsvarte med formålet med studien. Enkelte ledere ble plukket ut og mine kollegaer henvendte seg til dem med forespørsel om de kunne tenke seg å stille som informanter. De som sa ja ringte jeg til for å presentere meg og forskningsoppgaven, samt å avtale tid til intervju. I etterkant av telefonsamtalen fikk de tilsendt en e-post med informasjon og samtykkeerklæring (ref. vedlegg 2).

Jeg har også valgt å ha informanter som har vært i egen portefølje, samt informanter fra profesjonelle og sosiale nettverk jeg er med i. Disse er tydelige ledere som alltid har snakket om sine ansatte med ett brennende engasjement.

Både bruk av portvakter og kjente informanter kan legge bånd på forskningsprosjektet (Hammersley & Atkinson, 1983). Det kan være opplevelsen av sosiale og personlige bånd, det kan være beskyttelse av personer, at en vegrer seg for å stille for kritiske spørsmål eller svare på en måte som setter andre i dårlig lys. Min forforståelse vil også være med å prege dialogen vi har. Som alltid må jeg være bevist på hvilken forforståelse jeg bringer med meg inn i intervjuet (Malterud, 2017). Jeg har ikke i ettertid snakket med mine kollegaer om hvem som ble med som informanter.

Målet var å komme i kontakt med ledere som har gode lederegenskaper og ett godt omdømme. Når jeg går i gang med et kvalitativt forskningsprosjekt er det ikke generaliserbare sannheter jeg skal få tak i, utvalget er for lite til det, men jeg håper å få tendenser og glimt fra lederes livsverden som kan gi lærdom videre til andre.

Til slutt ble det 8 informanter som spenner seg aldersmessig fra 45 til ca. 65. En har gått av med pensjon. Det er 3 kvinner og 5 menn. De er grundere og eiere av virksomheter, daglige ledere, HR ledere, nestledere med personalansvar, toppdirektør og prosjektledere. De fleste har høgskoleutdanning innen ulike fag. Noen har tatt grunnutdanningen innen ledelse, andre har tatt interne kursprogram i virksomhet og bransjeforening. Enkelte har ingen formell kompetanse innen ledelse. Alle har vært ledere i over 20 år. 3 av lederne har hatt deler av sin karriere i utlandet. I oppgaven vil jeg omtale dem alle som ledere.

3.5 Intervju

Jeg har valgt å benytte forskningsintervjuets 7 faser modell (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 137) for å kunne planlegge intervjuundersøkelsen systematisk og gjennomføre forskningsprosessen strukturert.

3.5.1 Tematisering av intervjuprosjekt

For å kunne svare på oppgavens problemstilling **hvordan fremmer og ivaretar ledere de ansatte i organisasjoner preget av mangfold** har jeg valgt å sette søkelys på problemstillingens innhold i deler av intervjuguiden.

3.5.2 Forberedelse til intervjuet

Da jeg skulle forberede gjennomføringen av intervjuene var det ønsket om å få innsikt i hvordan informantene bidrar til å fremme og ivareta de ansatte i organisasjoner preget av mangfold som var sentralt. Dette var ett siktepunkt som jeg forventet kunne gi meg ny forståelse og dermed øke min kompetanse som IA rådgiver. I møte med informantene var håpet at de skulle fortelle om sin metode for å forstå og utforske sosiale konstruksjoner på jobb. Intervjuene ga meg mulighet til å få innsikt i og prøve å forstå deres horisontlinje. En kvalitativ tilnærming hvor deres perspektiv og fortelling ble utgangspunktet.

Samtidig var jeg også opptatt av hvordan de som ledere forstår og tolker sine ansatte. Hvordan ser de sine ansatte og hvordan de tok denne informasjonen videre? Dette blir en hermeneutisk innfallsvinkel da det handler om å forstå den enkelte ansatte sin livsverden i den konteksten de har på jobb (Kvale & Brinkmann, 2018).

I min arbeidshverdag har jeg vært opptatt av salutogonese og ville sjekke ut om ledere har et salutogenetisk perspektiv på arbeidspraksisen og hvilke tanker de har om de begrepene som er knyttet opp til denne teorien; håndterbarhet, meningsfullhet og begripelighet. Derfor formulerte jeg spørsmål rundt disse temaene for å få kjennskap til hva ledere tenkte praktisk omkring disse begrepene. Dette ble gjort ved hjelp av en deduktiv tilnærming for å teste ut om teori stemte med praksis.

Allerede i planleggingen av intervjuene hadde jeg tanker om hvordan dataanalysen skulle foregå. Intervjuguiden inneholdt tema som var satt i sammenheng hvor jeg startet med spørsmål om lederens verdier og motivasjon for arbeidet som leder. Så gikk jeg over til arbeidsmiljøet og kulturen for å få innsikt i hvordan den var. Deretter til hvordan lederen ser sine ansatte og om informanten har spesielle knep eller teknikker. Jeg var innom konflikter og håndteringen av dem, samt salutogonese og kommunikasjon. Om det var noen spesielle situasjoner de ville framheve som hadde gjort inntrykk når det gjaldt ansatte som hadde en migrasjonsbakgrunn. Det var viktig for meg at informanten selv skulle bringe på banen hvilket syn vedkommende hadde på bedriftens mangfold, jeg hadde ikke lyst til å være for styrende, men være lyttende til hvor stort fokus dette hadde hos vedkommende. I noen tilfeller ble det nesten ikke brakt på banen og det har jeg tolket slik at dette ikke var sentralt

i virksomheten, hos dem var Ola og Paulo vanlige ansatte. Det kan også være min forforståelse som preger denne tilnærmingen.

Intervju guiden (ref. vedlegg 1) ble strukturert med åpne spørsmål og med en plan om å bruke Rogers klientsentrerte metode (Kvale & Brinkmann, 2018) hvor jeg fulgte ledetråder som informanten ga gjennom sine historier. Da gjentar jeg deler av det vedkommende har sagt, det mest meningsbærende, er helt stille eller kanskje bare svarer ja? Informanten vil trolig fortelle videre og utdype meningen med ytringer. Jeg var bevisst på å ikke gå for fort fram under intervjuet og på opptaket er det flere steder hvor det blir taust en god stund. I noen tilfeller går informanten videre og utdyper. Men, det er flere steder hvor jeg merker at jeg burde fulgt opp det informanten sa i stedet for å gå videre til neste spørsmål. Jeg har noen ganger tenkt at her gikk jeg glipp av informantens mening og presisering.

3.5.3 Design og planlegging

Før jeg gjennomførte intervjuene planla jeg de syv stegene i intervjuundersøkelsen slik det skulle være forutsigbart og jeg kunne fortelle informantene de neste stegene i prosessen. På den måten kunne jeg kvalitetssikre de etiske utfordringene, samt planlegge slik jeg fikk stilt spørsmål som kunne besvare problemstillingen. Jeg tok utgangspunkt i ulike teorier fra mine tidligere studier, samt sjekket opp forskning på området. I denne perioden leste jeg faglitteratur og andre masteroppgaver, hørte på foredrag av forfatterne på Youtube og pratet med andre ledere om hva deres erfaringer var. Det praktiske ble planlagt, med innkjøp av opptaker og prøving av den. Det ble gjennomført ett forsøksintervju som siden ble tatt med som en del av forskningsmaterialet. Jeg hadde hele tiden et stort fokus på at det var informantens historie og stemme som skulle ha mest plass. Derfor prøvde jeg å lage spørsmål som var åpne og kunne åpne opp for dialog og gi innsikt.

3.5.4 Selve gjennomføring av intervju

Før selve intervjuet og møtet med informantene prøvde jeg å sette meg inn i min egen forforståelse og også tenke over hva den vil ha av betydning for informanten. Noen har jeg truffet flere ganger før, mens 2 av informantene hadde jeg ikke håndhilst på tidligere. Den ene hadde jeg aldri møtt. Mange av dem kjenner jeg godt, og har en forhistorie med. Det var nødvendig å reflektere over hvordan det kunne påvirke settingen og hva de ville være villige å dele. I jobbsammenheng er jeg vant med å møte ledere som åpner seg og de vet jeg har taushetsplikt. Det ville jeg også ha i denne sammenhengen og det var betydningsfullt for meg å formidle at deres historier skulle anonymiseres. Å være klar over maktforholdet i en slik setting er viktig, også de etiske

Intervjuene ble gjennomført hos informantene på jobbstedet og to ble foretatt i hjemmene. Den ene er nylig avgått med pensjon og den andre jobber ett annet sted enn i vår region. Intervjuenes varte fra 70 – 120 minutt. Det var få distraksjoner underveis, en telefon ringte, en ansatt kom inn for å skru av pc på rommet vi satt i og under ett intervju fikk vi servert kaffe av en annen person. Dette var ikke forstyrrelser som skapte mye oppbrudd selv om det ble stille i øyeblikket det skjedde.

Før intervjurunden kjøpte jeg meg en opptaker slik at jeg ikke var avhengig av andre for å utføre intervjuene. Denne prøvde jeg ut ved å kjøre testrunder og sjekke om det ble opptak. Dette fungerte godt og jeg kunne spille av de ulike intervjuene som var sortert på dato. Det var en liten og hendig opptaker som har en god høyttaler og stor lagringskapasitet. Den ble ladet mellom hvert opptak hjemme og deretter låst ned. Når ordskiftene startet kontrollsjekket jeg om den var på, jeg var litt nervøs for at samtalene skulle bli gjennomført uten at det ble foretatt opptak. Siden har jeg hatt den med meg og hørt gjennom intervjuene på ulike plasser, som på Kvalsheim fyr.

Alle intervjuene startet med litt smaltalk før vi kom i gang. Når sekvensen startet gikk jeg gjennom informasjonsbrevet og samtykkeskjema (ref. vedlegg 2) som de undertegnet i møtet. De fikk informasjon om tema, problemstilling, forskningsspørsmål og regler som muliggjør at de kan trekke seg om de ønsker også i etterkant. Det ble informert om anonymisering og taushetsplikt.

Underveis i intervjuet noterte jeg en del, men stort sett hørte jeg etter og prøvde å være helt oppmerksom i samtalen for å fange opp underliggende meninger og horisonter.

Under selve intervjuet vekslet jeg på roller og var opinionsundersøker hvor jeg etterspurte informantens meninger og holdninger om de spørsmålene som ble stilt. I noen settinger fulgte jeg opp uttalelser og gikk dermed under informantens overflate. Ett eksempel på dette er leder som forteller at det er vanskelig for vedkommende å prate med sine ansatte, han henvender seg til personer utenfor organisasjonen når det er vanskelige situasjoner. Da spør jeg han om det er ensomt å være leder. Det er ett spørsmål det kan være krevende og sårbart å svare på og jeg inntar her en mer utforskende intervjustil (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 119).

I intervjuet ble det også stilt åpne spørsmål og ledetråder ble fulgt underveis når informantene beveget seg inn på samtaleemner de ønsket å snakke om. På denne måten var det ikke bare jeg som bestemte hvor veien skulle gå, men informanten kunne vise meg inn på sine stier og gi meg innsikt i de tankene de ville jeg skulle få innblikk i. Det gjorde samtalene veldig interessante og mettet med mening. Det førte til at jeg fikk utvidet min forforståelse ved at de åpnet dører for meg som jeg ikke visste fantes

For å analysere disse empiriske dataene har jeg brukt en deduktiv og induktiv tilnærming for å få forståelse av materiale. Den induktive ved å sjekke ut om det er noen funn som er mer allmenngyldige (Malterud, 2017, ss. 27,113). Jeg var også opptatt av å finne ut om de benyttet spesielle knep, hvordan de kommuniserer med de ansatte og hvordan de bygget laget. Videre fikk de spørsmål om hvordan de ser sine ansatte, hva de ser etter ved nyansettelser, hvordan mangfoldet påvirker arbeidsmiljøet og om de kunne beskrive sin egen organisasjonskultur. De ble spurt om verdiene de har som ledere, om hvordan de unngår misforståelser og uenigheter i arbeidsstaben, samt løser opp i pågående konflikter. Til slutt ble de intervjuet om de i ettertid har hatt episoder som de ser kunne vært håndtert annerledes, om de har noen historier fra når de opplevde at de virkelig lyktes med sitt lederskap og om det var noe de tenker de ville si før intervjuet ble avsluttet?

3.5.5 Transkriberingen av intervjuet

Transkribering er å nedtegne muntlig tale til en skriftlig reproduksjon som skal være korrekt gjengitt (Kvale & Brinkmann, 2018). Jeg hørte gjennom ett og ett av intervjuene utallige ganger før jeg begynte selve transkriberingen for å klargjøre materialet for analyse. Når jeg gjorde dette så jeg for meg rommet og informanten og prøvde å være til stede fullt ut for å lytte til ordvekslingene om og om igjen. Var det noen nye tanker og refleksjoner som dukket opp?

Det er viktig at samtalene er ordrett nedskrevet slik at deres mening ikke skal forsvinne og ikke miste det store overblikket av syne. Repetisjonene førte til at opptakene var gjenkjennelige og jeg hadde noen holdepunkter underveis som jeg husket. Det gjorde nedtegningen lettere. Jeg noterte også ned pauser og stemningsleier. Transkriberingen tok lenger tid enn jeg hadde tenkt, da enkelte passiarer var vanskelige å skrive ned feilfritt. Grunnen til dette var delt. Jeg var ikke nok kjent med opptakeren og forstod ikke at jeg kunne lage markører underveis som førte til at jeg lett fant igjen stedet jeg avsluttet forrige skriveperiode. Noen av informantene har setninger som ikke var naturlig oppbygd. Det hadde nok flere årsaker, blant annet at de tilstrebet å finne fram til svar som de kunne stå inne for samt de kom på moment underveis. Flere setninger ble vanskelige å forstå da de hadde så mange innskutte bisetninger at sammenhengen ble uoversiktlig og uklar. Dette tok mye tid da logikken falt bort i setningsoppbyggingen. Når jeg nå hører det og ikke trenger å skrive ordene ned på ny er setningene mye mer forståelige enn mens jeg holdt på med transkriberingen. Datamaterialet var til slutt på 207 sider.

3.5.6 Analysen

I analysen av intervjuet skal jeg finne ut hva intervjuet skildrer, mens jeg i tolkningen skal prøve å finne meningen i samtalene (Dalland, 2017, s. 87).

Hver gang intervjuene ble hørt på ny har det dukket opp nye ting som har forundret, inspirert og opplyst meg. Det var enklere å transkribere når jeg hadde hørt samtalene atskillige ganger for da kjente jeg innholdet og klarte å fange setningene bedre. Jeg har også hørt gjennom intervjuene mens jeg har fulgt med på teksten i dokumentene hvor jeg har nedtegnet samtalene. Jeg merket meg tema som begynte å utkrystallisere seg i intervjuene. Deretter printet jeg ut kopier og markerte i teksten med fargekoder. Når jeg hadde utført dette med alle intervjuene begynte jeg å merke av kategorier av funn og likhetstrekk i teksten som jeg så på tvers av intervjuene og som var meningsfulle

Etter det ble intervjuene gjennomgått på ny mens jeg satt med ett stort A3 ark for hvert intervju og tegnet og skrev ned viktige utdrag med ulike koder og farger slik temaene skulle kunne holdes adskilt fra hverandre. Arkene ble merket med ulike fiktive navn. Jeg har notert og tegnet ned hva de har sagt, og prøvd å gruppere innhold som henger sammen. Da jeg hadde utforsket alle intervjuene gikk jeg gjennom og så om det var noen felles koder. Jeg fant 13 kategorier som jeg skrev ned på nye A3 ark med ulike fargekoder. På ny gikk jeg gjennom intervjuene, kopiene og A3 arkene jeg hadde laget først og koblet utsagn til de ulike 13 kategoriene som hadde utpekt seg. Det ble litt endringer underveis, noen ble slått i sammen. Etter bearbeiding av kodene ble kategoriene nedtonet til 4 stykker. Anonymisering av personer og bedrift har hele tiden vært fundamentalt.

Dette er en måte jeg har jobbet på både i studier, privat og i arbeid for å få ett godt overblikk over tema og innhold. Det hjelper meg til å systematisere og få tydeligere oversikt når jeg bruker farger, tegninger, symboler og tekst.

De fire kategoriene er «Laget», «Strekke seg litt lenger», «Jekka opp» og «Slik koge me». Jeg har brukt utsagn som informantene selv har kommet med og synes de er treffende for den kategorien de dekker.

3.5.6.1 Verifikasjon

«Forskningsarbeidets fokus har relevans og gyldighet for mitt arbeid som IA rådgiver og oppfølger kravet til validitet» (Dalland, 2017, s. 40)

Det er informasjon som hentes inn for å videreutvikle tjenesten både for meg og andre ledere som vil ha interesse for tematikken. I mitt arbeid holder jeg kurs for ledere innen organisasjonskultur og mangfold. Den kunnskapen jeg har fått i dette arbeidet vil bli implementert. Jeg har i utarbeidingen av intervjuguide prøvd å være bevisst på at spørsmålene skulle være relevante slik problemstillingen kunne besvares. I den prosessen kan jeg ha vært for selektiv slik at verdifull informasjon har gått til spille i intervjuet (Everett & Furuseth, 2012). På slutten av hvert intervju har jeg stilt ett åpent spørsmål om de har mer å tilføye som de mener er aktuelt. Noen har tatt opp tråder igjen, noen har oppsummert og trukket sin konklusjon av hva de mente var det viktigste av det de sa mens andre igjen har sagt, nå har jeg snakket lenge nok. Underveis i samtalene prøvde jeg å følge tråder og interessante meninger underveis. Funnene i oppgaven kan ikke presenteres som sannheter, men som bidrag og erfaringer til andre ledere som trenger råd i ulike situasjoner.

3.5.6.2 Reliabilitet

Kravet om reliabilitet krever pålitelighet. Jeg hørte gjennom intervjuene flerfoldige ganger både før og etter transkriberingen for å lytte til informantens mening om temaet. Jeg gikk også igjennom teksten mens jeg hørte på intervjuet for å sikre at setningene var korrekt gjengitt og rett oppbygget. Dette for å sikre påliteligheten og at jeg ikke skulle ha nedtegnet feil og dermed fått ett annet innhold enn det som var reelt. Intervjuene ble sitert ordrett på informantens dialekt og er ikke oversatt til nynorsk eller bokmål. De sitatene som er brukt i oppgaven har blitt renvasket fra ord som eh og gjentakende ord som ikke har ført til at setningens mening er forandret.

Når det gjelder andre kilder har jeg vært kritisk til bruk av rapporter og artikler, og har brukt litteratur og forskning fra pålitelige utspring. Jeg har hørt utallige Youtube filmer om de aktuelle emnene og intervju med de ulike forfatterne og forskere innen temaene, men har ikke nyttet dem som kilde i oppgaven. Disse filmene har gitt meg ett helt dypere innblikk i forfatternes mening med sine teorier og formidling og vært til stor inspirasjon.

3.5.6.3 Validiteten

Validiteten ble ivaretatt gjennom å lytte igjen og igjen for å prøve å fange hva de ville si. Når jeg gikk i gang med kategoriseringen gikk jeg igjen tilbake til intervjuene og hørte gjennom dem for fange innholdet i samtalene. Deretter gikk jeg tilbake til teksten og kunne lese informantens ord, kopiere dem og føre ned i kategoriseringen.

3.5.6.4 Etikk

Forskningens områdeetikk for ivaretagelse av informantenes personvern og sikre at de ikke blir påført skader eller unødvendige påkjenninger er blitt fulgt (Dalland, 2017, s. 236) (Everett & Furuseth, 2012). Rutine for behandling av personopplysninger i forskning og studentoppgaver ved VID vitenskapelige høyskole, vedtatt av VIDs forskningsutvalg 27.11.2018, ligger til grunn for arbeidet (VID, 2018). Mail med informasjon om forskningsprosjektet ble sendt ut til informantene på e-post og ble fortløpende slettet, intervjuguide var ikke vedlagt (ref. vedlegg 1). Informantene underskrev samtykket på møtet og fikk informasjon om gjeldende lovverk samt beskjed om at de har anledning til å trekke seg i etterkant (ref. vedlegg 2). Siden prosjektet vil inneholde noen opplysninger som medfører personvern ble det meldt inn til NSD og godkjent. I etterkant har NSDs godkjenning blitt forlenget grunnet senere ferdigstilling enn tiltenkt. Informantene har gitt godkjenning til at materialet kan nyttes i senere arbeider, i etterkant av gjenbruk vil materialet slettet i henhold til krav fra NSD.

Både informanter, spesiell informasjon og deres arbeidsplasser er anonymisert slik at de ikke er identifiserbare. Taushetsplikten har blitt ivaretatt, opptaker og skriftlig materiale har vært oppbevart trygt og PC har hatt passord.

Hvis oppgaven består vil informantene få tildelt hvert sitt eksemplar i takknemlighet over at de har delt sin informasjon i fortrolighet til meg som intervjuer.

3.5.7 Rapportering

Det har vært et mål at oppgaven skal være leselig, at metodebruk og funnene skal komme tydelig fram. Min kunnskap etter denne oppgaven vil bli nyttet videre inn i jobben min ved arbeidslivssenteret når jeg treffer ledere, kollegaveiledning, utarbeider og holder kurs, veileder i virksomheter. Jeg håper også at jeg kan bidra til å kvalitetssikre det FOU arbeidet vi skal i gang med framover.

3.6 Min forforståelse

Jeg har prøvd å være bevisst min forforståelse i møtet med informantene. Siden flere av informantene har vært bekjente av meg fra før, har jeg reflektert over min forforståelse i møte med dem. (Gadamer, 1990). Ved gjennomgang av intervjuene hører jeg at jeg noen ganger er litt ivrig, og det tror noen ganger jeg skyldes min forforståelse av emnet vi snakker om. Her går jeg glipp av de tankene informanten kunne kommet på banen med. Siden kriteriene har vært at de skal være ledere med ett godt omdømme har jeg vært opptatt av å ikke gå i en for positiv felle med å tolke alt de sier i glansbilder. Jeg har stor respekt for samtlige av informantene og dette kan gi ett skjevt bilde av den informasjonen jeg får. Det kan hende jeg ikke har vært kritisk nok i oppfølgingen av spørsmålene. Men jeg er helt sikker på at min horisontlinje er blitt utvidet etter denne prosessen.

4 Funn og drøfting

Funnene har kommet ut av analyseprosessen som er beskrevet tidligere. Med en bevissthet rundt min forforståelse samt opptre respektfullt ovenfor den innsikt informantene har gitt meg vil jeg presentere mine funn og drøfte dem opp mot problemstillingen. Jeg skal også prøve å forstå og utforske de sosiale konstruksjoner i den konteksten informantene forteller om. Jeg vil presentere de ulike funnene og drøfte underveis.

Hermeneutikk og sosialkonstruktivisme har blitt nyttet som forståelses modeller for å analysere teksten. Med det hermeneutiske blikket har jeg prøvd å kjenne igjen tegnene med min forforståelse. Jeg har prøvd å innta ett *I-Thou perspektiv*. *Jeg har gått til subjektet som er kilden til kunnskap i å finne sannheten* (Svane, 2006).

Mange av virksomhetene hadde jeg en forhåndsviten om fra før. Jeg visste noe om hvilke utfordringer de står i, hva de produserer og hva som forventes av de ansatte. Det gjør det enklere å fortolke det som fortelles. Jeg har aldri besøkt en oljeplattform eller vært utstasjonert i utlandet, men jeg har sett mange dokumentarer og hørt tallrike historier.

Jeg skal prøve å finne meninger og kunnskaper som konstrueres i felleskap og som kan bli sannheter i en sosial kontekst. Disse brillene skal jeg ha på meg gjennom drøftingen.

Jeg har brukt hermeneutisk meningsfortettingen på noen av tekstutdragene i analysene, ett av dem blir presentert i funndelen.

De fire kategoriene er «Laget», «Strekke seg litt lenger», «Jekke hverandre opp» og «Slik koge me».

Jeg har brukt utsagn som informantene selv har kommet med og synes de er treffende for den kategorien de dekker.

- LAGET handler om å bygge laget og forståelsen av at alle i en virksomhet er en del av puslespillet. Mangler det en brikke er ikke puslespillet komplett. Lagbygging hvor alle må forstå viktigheten av sin rolle.
- Å JEKKE HVERANDRE OPP for å få en god organisasjonskultur og arbeidsmiljø preget av respekt. Bidra til at den ansatte får nødvendig faglig kompetanse og integreres i lokalsamfunnet utenom jobben.

- SLIK KOGE ME for å få en god organisasjonskultur og et arbeidsmiljø preget av respekt. Alle i laget må ha respekt for hverandres roller og bidra til å gjøre hverandre gode uavhengig av kulturelt ståsted.
- Å STREKKE SEG LITT LENGDER handler om ledere som går noen steg ekstra for sine ansatte. Lederen må være spesielt oppmerksom på å vise omsorg da et normalt samfunnsnettverk med familie og venner ikke nødvendigvis er til stede for alle.

Jeg vil nå presentere funnene i oppgaven med analyse og drøfting underveis.

4.1 Laget

Noe av det som virkelig gjorde inntrykk på meg etter intervjuene var måten lederne snakket om arbeiderne sine som et lag. De brukte metaforer som fotballaget, vi er alle i samme båt.

En sier «det der med lagspill, for me e på samme laget, me er jo i samme båt, ja seier eg – men me må ro samme vei au. Det er jo grævlige viktig at me ror i samme retning sjøl om me sitter i samme båten».

En leder delte en historie hvor han fortalte en nyansatt at vi er som brikkene i ett puslespill. Han skjønnte etter hvert at den ansatte ikke visste hva puslespill var. Hans historie er som følger

«Ord og uttrykk som er enkelt på norsk som for eksempel ordet puslespill. Me er alle en del av ett puslespill for å få det store bildet. Hvis du mangler en brikke i ett puslespill så er bildet ukomplett. Det bildet brukte eg her ein dag og han forstod ingenting. Da måtte jeg lære han om puslespill. Da måtte jeg vise ett bilde av ett puslespill for han visste ikke hva det ordet betydde. Og da plutselig falt alle brikke på plass bokstavelig talt, han forstod at han var en viktig brikke i puslespillet. Da åpnet det seg ett et helt begrepsunivers som han vil ha bruk for i framtiden.»

For å ta tak i samtalene har jeg sett på **meningsfortetningen** og gjort en analyse av ordene som ble sagt. Jeg skisserer her opp hvordan dette er gjort med dette avsnittet:

Den ansatte er en del av ett puslespill. Han forstår ikke hva det er. Leder griper tak i uvitenhet og forklarer hva ett puslespill er og hvorfor han snakker om at den ansatte er en brikke i puslespillet. Den ansatte forstår da hva lederen mener og at han er regnet som en del av dem. Dette gir han mulighet til å skjønne begrepet i framtiden og kan også bruke det selv da han har skjønnet innholdet.

Denne lederen er til stede i samtalen, han oppdaget at den ansatte ikke forstod hva han sa, og han går aktivt inn for å være sikker på at han når fram med budskapet sitt. Han vil at den ansatte skal forstå at han er en viktig brikke i hans arbeidsstab. Denne ansatte har flyttet til Norge grunnet migrasjon (push) (Fandrem, Mangfold og mestring i barnehage og skole.

Migrasjon som risikofaktor og ressurs, 2011). Han er ekstra sårbar, og lederen hjelper med sin forklaring til han begriper mer av samtalen og metaforene som brukes på jobb. Det vil ifølge Antonovsky (Antonovsky, 2012) gjøre han mer rede til å oppleve sammenhengen i livet, neste gang noen snakker om puslespill vil han skjønne betydningen av den metaforen. Lederen gir han en anledning til å utvide sin forforståelse og innsikt og dermed bevege seg videre i den hermeneutiske spiralen. Det åpner også for mulighetene til å forstå det de andre sier, for mangel på språk og forståelse kan føre til at en opplever at en ikke er en del av laget.

Lederen prøver å skape et «We All Here» (Salo-Lee, 2006) av alle de ansatte i den multikulturelle bedriften. Han har vertskommunikasjonskompetanse som han benytter i en interkulturell transformasjons-prosess hvor alle i staben må kunne endre seg og håndtere mellommenneskelig kommunikasjon. Denne lederen har selv studert og jobbet i utlandet. Han tror dette kan ha en sammenheng med hans forforståelse om hvordan det oppleves for de utenlandske ansatte å ikke begripe den nye kulturen. Dette er det flere av de andre lederne som også påpeker, mange har bodd og feriert mye utenlands.

Han er opptatt av de sosiale relasjonene og maktforholdene og vil ha alle sine ansatte på banen. Jeg vil gjengi ett lengre utdrag av intervjuet som rommer nettopp dette:

«Då sede me i same rommet, rundt same bordet og prøver å være på same nivå.....Me samlast i eit rom. Me er litt nøye på å gjennomføre lunsj kvar dag og der me prøver å ta opp eller snakke om uformelle ting som ikkje nødvendigvis har med arbeidet å gjere og me prøver. I alle fall er eg bevisst på å prøve å inkludere alle i samtalen. For ellers kan det fort ende opp med utlendingane at de snakker seg imellom og at de ender opp på sitt språk, men då er det å stille noen spørsmål og så vidare for å inkludere de i samtalen, både i samtalen og i gjengen kan du si.

I: Kjenner du at du må ta ett spesielt ansvar i forhold til dette?

Ja der må eg ta eit spesielt ansvar, det er det ikkje tvil om. Og det handlar igjen om at alle er ein del av same fotballaget og da har du ikkje råd til, å sette noen på utsiden, eller sette seg sjøl på utsida, du må aktivt dra de med i helheten.»

Scheins hypotese «det eneste virkelig viktige en leder gjør er å skape og administrere kultur» (Schein, 1985/1998) blir her tatt på alvor av denne lederen. Han sier det helt klart er hans spesielle ansvar, ikke bare styre og delegere, men involvere og få alle med i dialogen.

Denne lederen er eier av virksomheten og representerer den bedriften med færrest ansatte i denne undersøkelsen. Alle i bedriften har sine utpekte ansvarsområder og de er avhengige av at hvert ledd i kjeden fungerer for å få levert sine tjenester. Det blir en sårbar situasjon og for lederen er det viktig at alle skjønner og kan utføre sine arbeidsoppgaver. Det forventes også at de hjelper hverandre hvis det oppstår utfordringer utover deres ansvarsområde. Alt kan ikke planlegges og de må være fleksible når de er så få ansatte. Dette er en leder som er bevisst på hvordan det menneskelige samspillet påvirker maktforholdene i en organisasjon. Han bruker metaforen fotballag om sin stab.

«Fotballag er ein god metafor på mange ting, men på eit fotballag er det kapteiner, det er forsvaret, det er angripere og for at laget skal fungere må alle være med. Og alle må engasjeres i lagfølelsen og ha samme målet for øyet.

I: Hva rolle tenker du at du har på fotballaget?

Ja då er eg jo kapteinen – eller treneren. Ein blanding av lagkaptein og trener.»

Videre forteller han at ett fotballag har 11 spillere og dersom en spiller ikke fungerer er det noe galt med hele laget. En god spiss er avhengig av ett godt forsvar eller midtbane for å skåre. Det nåværende arbeidslaget som er ansatt, er betydelig bedre å sentre enn de tidligere lagene.

En annen leder forteller at han kjøpte like kjeledresser til alle for at samtlige skulle behandles likt. Grunnen til dette er som det framgår i teksten at hans arbeidsstab besto av både fast ansatte og innleide kontraktører. Lederen viser til walk the talk, du kan ikke bare si at du er opptatt av noe, du må vise det i handling. Han hadde merket at det var en status forskjell på om du er ansatt eller innleid. Ved hjelp av like kjeledresser skulle forskjellen blir mindre synlig;

«Altså walk the talk. Folk ser på hva du gjør. Eg kan ta ett eksempel på det som eg husker spesielt. Me hadde ein borerigg liggende ute i, og som kontraktør, boreselskaper er kontraktører, de er ikkje ansatt i operatørselskapet. Eh og alltid

liksom tradisjonelt gått under dette her med at kontraktører er annen rangs, det er folk du leier inn for å gjøre en jobb, Det er de som er ansatt som teller mest, det er jo helt tulle, men det er liksom sånn tankegangen har vært hele veien. Det synes eg er noko tull, altså på denne riggen er en mann en mann og ei dame ei dame. Me innførte like kjeledresser til alle, uansett om du kom frå ..., ... eller kem det måtte være, alle skulle gå i ... kjeledresser, se like ut, for det at en mann er en mann og en dame er en dame og skal behandles akkurat likt. Det har vore min filosofi hele tiden.»

Her er lederen opptatt av å lage en jevnbyrdig flokk, den sosiale identiteten skal være slik at ingen ved første øyekast kan skille på om arbeiderene er ansatte eller innleide. Dette var ett grep fra leder for å få endret på en ukultur hvor noen var mer verd enn andre (Schieffloe, 2011). Han hadde etter hvert forstått at det var en gruppe som var utpekt som annen rangs. Han har også avdekket hva som ligger bak artefaktene og verdiene, de grunnleggende antakelsene (Schein, 1985/1998). Det har gjort han kompetent til å forstå hva som ligger bak synet på de som er innleide kontraktører og de som er fast ansatte. Interseksjonalisering retter søkelys mot hvordan vi ser på andre mennesker og hvordan samfunnsstrukturer er med på å sette dagsorden for hvordan et individ blir sett på og behandlet i ulike kontekster (Otterstad, 2008). Her prøver lederen å skille ut forskjellene mellom de ulike arbeiderne med et mål om at de skal bli behandlet jevnbyrdig. Å se filmen All That We Share er en øyenvekker hvor menneskene i filmen oppdager at selv om de ser ulike ut kan de ha mange felles interesser og egenskaper som visker bort forskjellighetene (TV 2 Danmark, 2017). Hadde de hatt denne sekvensen med oljearbeiderne så hadde de nok funnet mange fellestrekk på tvers av statusen som fast ansatt og innleid kontraktør.

En leder i en mindre bedrift snakket om jobb familien som en sekundær familie.

«Eg har alltid vært grævlige opptatt av hva er det som gjør at folk kommer tilbake igjen. De går heim på mandag og så kommer de pinede igjen på tirsdag – koffor gjør de det?»

I: ja –

De har eg alltid tenkt på. Men, så hadde me ein kar herane som blei pensjonist, ein teflytter. Eller han var her i militæret når han var ein ungdom, så fant han kona og så flytta han ned hit. Han hadde ingen stor omgangskrets. Så blei han pensjonist, og det hadde han ikkje lyst til, for hans omgangskrets var her. Så blei han sjuke og så var det kje noge valg. Eg var ein heil del å besøkte han for han var ein ualminnelege god kar. Altså arbeidsplassen er, eller det blir vell ein slags sekundær familie visst du trivest. Så er det og det med noge meningsfullt, at du føle at du bidrar inn til noe som er meningsfullt.»

Denne mannen ønsker ikke å miste fellesskapet sitt og hadde gitt tydelig uttrykk for det. Virksomheten han jobbet i leverer unike kvalitetsprodukter som krever spesialkompetanse for å kunne lages. De får ikke tak i nok kvalifisert arbeidskraft i Norge og deler av staben består av utenlandsk østeuropeisk arbeidskraft som pendler til og fra i de mest hektiske periodene. Når folk har gått av med pensjon har de ofte om helsen har vært god fortsatt å arbeide i redusert stilling. Dette er ikke en stor virksomhet og de er sårbare når det gjelder kompetanse. Arbeiderne er stolte av arbeidet sitt og vet de leverer gode produkter. Det må oppleves meningsfullt. Denne arbeideren som hadde flyttet til den lille bygda han jobbet i var redd for å miste fellesskapet sitt. Det er ikke alltid lett å flytte til nye steder fra andre plasser i landet. Du blir sett på som en tilflytter, en utenbygds ifra hele livet. Antonovsky peker på at meningsfullhet er den viktigste komponenten for å oppleve at livet har en sammenheng. Meningsfullhet er med på å gi de positive øyeblikkene og er den største motivasjonsfaktoren i livet. Å ha en jobb å gå til og et fellesskap med andre er elementer som gir mening i livet.

Lederen snakker om 10 mann og Larsen, et lokalt uttrykk for at alle skulle delta å bidra på lik linje.

«Og så er det au det der med at det går du må være med å bære ved til bålet. I har me ett uttrykk som seie 10 menn og Larsen, altså – de var ikkje 11, de var 10 mann + ein te. Og sånn kan du ikkje ha det».

Alle var like viktige, han hadde ikke ansatt noen hjelpearbeidere. Dette er denne lederen helt tydelig på. Han forventer innsats. Og han er avhengig av innsats fra alle ansatte for at virksomheten skal kunne gå i pluss.

En annen leder snakker om viktigheten av å bygge hverandre. En utenlandsk arbeider har sagt til henne «dere er min familie». På denne arbeidsplassen sier ledelsen ifra om at de ikke ønsker grupperinger, derfor ruller de på team medlemmene med jevne mellomrom slik de skal få en oss alle følelse og ikke vi/dem. De spør sine ansatte om hvordan vi ønsker å ha det sammen, hvordan kan vi bygge hverandre, og framsnakke hverandre? Her ble de ansatte oppfordret til å snakke godt om arbeidsplassen sin ute blant lokalbefolkningen. De er opptatt av å ha en god organisasjonskultur og et raust arbeidsmiljø.

Andre ledere snakker om å ansette den rette, å ta vare på hverandre, viktigheten av at de er komplementære team, hvordan de jobber med å skape trygghet og ikke konkurranse, at de er stolte av å være ansatt i bedriften og jobber med å fremme omdømme av virksomheten lokalt slik at de skal være stolte over å jobbe i det firmaet. En leder sier at det er et klart mål og få en bedre omsorgs kultur virksomheten hvor vi har ønske om å hjelpe hverandre mer.

En annen leder sier at hvis noe skjer med deg så skjer det med hele laget. Vedkommende sier at vår jobb som ledelse er å gjøre våre arbeidere gode slik at de skal klare jobben.

Dette er mange sitater hvor ledere påpeker viktigheten av at de er ett lag. Uten alle brikkene blir puslespillet ikke mulig å fullføre.

Da jeg gjennomgikk intervjuene slo det meg hvordan de pratet om laget, fellesskapet og verdien av at alle var med. Lederne omtalte sine ansatte som betydningsfulle medarbeidere. De snakker om oss, ikke om en dualistisk konstruksjon hvor det bli vi og de andre.

Kjeledressen er et symbolsk bilde på at alle skulle være like viktige. De nyansatte blir invitert til bordet og dratt med inn i samtalen. Her har en av lederne påtatt seg ansvaret for å få alle de ansatte med i dialogen, vise hvem de er og finne temaer som flere er interesserte i. Han sier han leter etter tema han kan bringe fram ved bordet slik at de utenlandske arbeiderne også kan bli aktive i dialogen. Alle lederne gir uttrykk for at de har en bevissthet rundt dette med tilhørighet, at de jobber for at de ansatte skal oppleve at de er en del av flokken. Noen

ledere har tatt strukturelle og holdningsmessige grep hvor de aktivt har gjort endringer for at alle skal bli en del av laget, av flokken og sitte i samme båt.

Fandrem viser i sin historie med Sevgi at hun kan presenteres på mangfoldige måter når hun møter klassen for første gang. De bruker begrepet interseksjonalitet til å forklare sosiokulturelle kategorier og hvordan en ved hjelp av delidentiteter kan løfte folk opp og vise at det er lettere å identifisere seg med hverandre når en har felles trekk eller interesser (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015). Begrepet innvandrere kan inneholde essensialiserende forestillinger om hvem disse menneskene er hvor vi befester subjekter med ulike klassifiseringer av hvem de er i en sosial struktur. Kategoriene kan være negative og positive, de kan ha forskjellig form i ulike samfunnslag, ulikeartede praksiser og fagmiljø, de kan være i endring etter politiske skifter. Konteksten begrepet brukes i medfører ulik oppfattelse. Mange arbeidsplasser kan være svært homogene og ulikheter blir lagt merke til. Det vil være stor forskjell fra bedrift til bedrift. Hvem er det som er innenfor og utenfor av de ansatte? I noen av virksomhetene er det flest nordmenn, men det var også en bedrift som hadde 2 etniske nordmenn i en arbeidsstab på 198 ansatte som kom fra 25 ulike land.

Otterstad reflekterer om det i homogene grupper eksistens gir rom for dynamiske prosesser. Den konstruerte hybriddiskursen blir formet av kulturelle hybrider av flertallets krav om hva de har behov for har Montecions uttalt (Otterstad, 2008). I virksomheten som har 198 ansatte er det polske arbeidere som er i flertallet og har hatt den høyeste røsten.

Hva er det som skaper skiller i grupper som tilsynelatende er så lite homogene og mangfoldet så stort i en virksomhet som har så mange personer fra forskjellige land? Lederen i denne organisasjonen sier de ansatte grupperer seg og rekrutterer nye ansatte fra samme land som de selv kommer fra. Dette gjelder særlig de største gruppene som er fra Polen og Litauen.

I ettertid kunne jeg tenkt meg og spurt lederne om hva de legger vekt på når de presenterer nyansatte for personalgruppen? Noen ledere forteller indirekte om dette, om samtaletemaene rundt bordet som skal fange alles interesse. Da berører man tema som gir

rom for at man kan identifisere seg med hverandre. Den ene lederen fortalte om at de var svært opptatt av engelsk fotball og at han hadde tenkt på at hele virksomheten kunne dradd til England for å se en fotballkamp i sammen. Dette gikk ikke an å gjennomføre da noen av dem ikke hadde pass som ga gyldig innreise til England. Det var han svært lei seg for og han uttrykker sin skuffelse med disse ordene;

«Eeh – det var jo skikkelig surt, dei der stadige påminningene om de restriksjonene de er pålagt i forhold til de andre arbeidstakerne gjør at eg tykkjer litt synd om dei då.»

Hvordan kan de som ledere benytte forståelsen for interseksjonalitet som et analytisk grep for å forstå sin egen organisasjon slik de unngår annerledeshet, men samtidig respekter hverandres forskjellighet som ett komplementært gode? Man kan gå i en felle hvor enkelte personer blir stakkarsliggjort og sett på med medlidenhet. Det kan fremme asymmetriske relasjoner, båstenkning og stereotypier. For å bygge ett lag er disse perspektivene viktige å ha med seg slik at det ikke blir 10 mann + Larsen. Larsen skal være en del av det faste laget, han sitter ikke på innbytterbenken.

4.2 Jekke hverandre opp –

Denne kategorien handler om å hjelpe den ansatte til å klare seg i samfunnet ved å bli selvstendig og i stand til å begripe og håndtere livet her i Norge. Det som pekte seg ut var lederens ønske om å hjelpe sine ansatte til å bruke sine evner, oppnå en selvstendighet og øke sin kompetanse. Mange påpeker at de ansatte må lære seg norsk, og flere av samtalenes kretser rundt hvordan virksomheten legger til rette for at den ansatte skal klare å både forstå og gjøre seg forstått. Språket er inngangsporten til så mye og bidrar til at du blir en del av flokken.

En leder fikk spørsmålet om hun kjente drømmene til de ansatte, hun sa ja. Det er ikke uvanlig at vi prater om det.

«Yes, faktisk talt. Hva tenker du, kor e du hen om 5 år, kor lenge blir du her. Ja du søker på en jobb som xxx, Hva kunne du faktisk tenkt deg, for eg ser at du faktisk har ein master innanfor det. Hva kan du tenke deg? Og då er det ja, eg vil gjerne lære norsk, og eg vil gjerne sei få praktisere norsk. Ja vel og då danner eg meg eit bilde av det at du faktisk talt om, du tenker framtid. Og det er kjempeviktig når du har ein jobb, ikkje bare eg har ein jobb nå for eg må tene pengar.

I: og det tenker du er positivt?

Ja, og me vett jo. Har kjørt ein del norsk kurs gratis for våre ansatte, og me visste jo det at når nokon begynner å lære norsk ganske godt så mister me dei, då gjekk dei vidare. Men det er heilt greitt for me vil at dei skal komme seg vidare i livet for veldig mange av våre ansatte er faktisk høgt utdanna. Men dei har ikkje sjans når dei kommer hit på grunn av språk som stopper dei litt.»

Her viser denne lederen til at det er språket som stopper dem i å få de jobbene de ønsker, men denne virksomheten er villige til å være en prøveinstans før de får seg arbeid som tilsvarer deres formelle kompetansenivå. For å kunne delta i samfunnet må en kunne gjøre seg forstått. Viktigheten av å beherske språk kommer til uttrykk i denne uttalelsen fra en annen leder:

«Uansett hvilken funksjon han måtte ha her så gjør du en bedre jobb hvis du forstår hvordan samfunnet utenfor fungerer, hvordan ting henger i hop. Og viktig å lære å mest/best mulig språk for å forstå hvordan alt henger sammen, men også viktig å

forstå hvordan samfunnet utenfor henger sammen, for hvis ikke blir du bare en mekanisk maskin som går der og mekaniske maskiner gjør utelukkende det de er programmerte til, men her vil vi ha den der selvstendigheten og da må du ha litt kunnskap for å kunne operere selvstendig. Og så er det dette med språk. Der er det litt forskjellige forutsetninger for språk. Noen lærer språk fortere og mer detaljert enn andre. Da må en legge kommunikasjonen på ett nivå der alle forstår hva som er sagt, selv om de ikke kan godt norsk, eller avansert norsk. Og det pleier å gå godt.»

Lederen påpeker at det er viktig for den ansatte for at han skal kunne forstå og begripe samfunnet han lever i. Han er ikke bare opptatt av at den ansatte skal kunne gjøre seg forstått på jobb, men han ser dette i ett videre perspektiv. Han inntar den ansattes horisontlinje og ser at for at denne skal utvides vil det kunne gjøres enklere om han klarer å kommunisere med sine omgivelser. Det er det som gjør vedkommende selvstendig. Dette svaret kom i etterkant av ett spørsmål om de gikk på norsk opplæring. Han fortalte at han ga fri med lønn for at de skulle få lære seg norsk. De ble ikke trukket i lønn. Videre ble de spurt om de fikk bruke sitt eget språk på jobb og da svarte han:

«Ja, de får snakke sitt eget språk. De snakker knapt engelsk. De får snakke sitt eget språk så mye de vil, men de vet de må kunne kommunisere på norsk på ett nivå som gjør at de fungerer i samtlige situasjoner og viss de ikke har ett språknivå som er godt nok til de, så lærer vi det aktivt underveis. Rett og slett ved å forklare nye ord, nye uttrykk og rett som det er i en vennskapelig tone ikke en ovenfra og ned, men en vennskapelig tone forklare det som kan være banale ting. Men for de som ikke kan språket ikke er banalt, men viktig å lære.»

Mange av lederne er opptatt av å sikre seg at de ansatte forstår. En leder forteller at hun pleier å spørre de ansatte utlendingene om hjemlandet deres, hva de er opptatt av, kulturen og skikkene. Men hun blir litt betenkt under intervjuet og forteller at det er faktisk en av dem jeg aldri spør for hun er så stille. Det må jeg gjøre noe med. Jeg skal begynne å spørre henne også. En annen leder er opptatt av å få fram de tause stemmene rundt bordet:

«Eg har svært selvstendige spelare som ikkje vil blomstre om de ikkje får den selvstendigheten. Det er opptil fleire nokså uavhengige sjeler på dette laget, og det kan være ein utfordring av og til fordi det er ikke alltid de er like glade i korreks, og da

må du styre de litt sånn umerkelig og da så er det fort noen som, noen som lager mye lyd og viser veldig godt igjen. Også er det andre som er mer tilbaketrekke og må trekkes litt mer fram på bekostning av den som lager mye lyd som må dempes litt. Ehh, men det er eit poeng å dra fram dei som er litt mer tilbaketrukket.

I: Kossen gjør du det?

Ved å involvere dem i samtaler og stille spørsmål som de må svare på og ta opp tema som de er interessert i. Ikkje nødvendigvis bare de temaene som de som lager mest lyd tar opp. Og å la dei som lager lite lyd og føler seg på ett lavere nivå få snakke om ting som, sine ting sånn at deres ting blir gjort viktige.»

Denne lederen er bevisst på at han har et etisk ansvar overfor sine ansatte. Han kaller seg selv kapteinen på fotballaget og tar ett aktivt grep for å skape mindre sosial ulikhet i organisasjonen. Han forteller at han involverer de ansatte ved matbordet slik at alle skal få vise sider ved seg selv som kanskje ikke alle ser (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015). At alle skal delta og ikke bare de som tar mest plass i utgangspunktet. Han ønsker å gi de ansatte muligheten til å vise flere sider av seg selv og ikke bare det ytre som er synlig for alle. Lederen er bevisst på mekanismer som interseksjonaliteten setter søkelys på; at rase og utdanning, bosted og nasjonalitet er med på å prege omverdenen sitt syn på hvem man er (Otterstad, 2008). Derfor er han bevisst på dette og han forteller at han bruker «*egne knep må være å jekke opp de som jekker seg selv ned, og jekke ned de som jekker seg selv for høyt opp*».

«Egne knep må være å jekke opp de som jekker seg selv ned, og jekke ned de som jekker seg selv for høyt opp. Ja, det er egentlige ett visst knep, og i tillegg la folk få det som de vil, så langt som det går, Og så prøve å tilpasse virksomheten til den enkelte personlighet. Og oppfordre de til å bruke fasilitetene her på kveldstid hvis de vil det. Til dekkskift, reparasjoner og sånt for å gi dem en merverdi av arbeidet her og ein tilknytning og ein personlig fordel som de kan signalisere ut mot sin vennekrets og sine omgivelser for då er det litt mer status med arbeidet her. Det kan være så banalt som å låne hallen til å skifte dekk. De aller fleste har ikke tilgang til en hall hvor de kan skifte dekk, så det kan gi en merverdi og en større tilknytning til arbeidsplassen»

Å forstå stammespråket

En leder forklarer hvordan han hjelper de ansatte til å forstå med hjelp av bilder, metaforer og praktiske hjelpemidler som notatbøker å ha bak på lommen med all nødvendig informasjon nedskrevet. Så slipper du å spørre om hjelp, du tar bare fram boken. Her refereres han på hvordan han forklarer at de bruker ineffektive metoder i produksjonen. Stedsnavnene er endret på.

«Okey – då tenkte eg, her nytte det ikkje å forklara hvorfor eg skal bli ferdige sånn og sånn og sånn. Så eg seie te an atta du bur på Undheim. Ja, han budde på Undheim. Ja, så skal du ta drosje te Bryne. Ja. Så kjøre den drosjen via Randaberg. Du kommer fram men det blir dobbelt så dyrt og vell så det. Åja, åja – okey . Det er derfor du meine på at me legger ned for mye arbeid i produktene som me aldri vil få betalt for. Ja, seie eg – det er det eg meine og det har eg prøvd å sagt lenge.»

Det er en mann fra Litauen han forklarer dette. Han sier at de ikke har sjans til å forstå det stammespråket som de lokale bruker i virksomheten. De er ikke gode i engelsk, de har lært seg engelsk ved å se på fjernsynet mener han. Han setter ord på hvor vanskelig det kan være å få tak i den tause kunnskapen som finnes overalt. Han ler litt når han forteller om de litauiske sitt syn på hans lederrolle da han ble spurt om noe den ansatte ville ha svar på:

«Så sa han at det syns han var løye, for så lenge du er sjef så skal du veda alt. Ja, sa eg. Då har de ikkje vore i Norge lenge nok. Det er litt av gamet i Norge det

I: ja – lederen må kunne alt.

Ja, ja me kan ikkje alt.

I: nei

Og det viktigaste her er det som eg sa til deg, det å snakke sammen med andre folk. Trenger me hjelp så må me spør om hjelp. I Norge er det ei skam å ikkje spør om hjelp. Mens i andre land og kulturer er det kanskje ei skam å spør om hjelp, men det er det ikkje her.

I:Hva er forskjellen?

Språket er jo ein barriere i seg sjølv. Men sjølv om folk snakke godt norsk, det gjør stort sett de fleste som er av de som er fast ansatte, men alikevill så er det ein eller annen, måten me er skrudd i saman på ifra de kulturene me kommer frå, måten å tenke på, altså – det er bare sånn. Sånn som i østen har de aldri skjønt det med klokka, men kommer du hertil så er det kun ein ting som gjelder og det er klokke og dato. Så utgangspunktet er forskjellig. Men på ein eller annen måte må vi prøve å få formidla koffor me gjør dei tingene me ønsker å gjøre med å gjerne bruke andre ord for å skape en annen forståelse.

I: Koss leiter du etter ord da?

Eg vett ikkje, holdt på å sei, heile livet, måten å tenka på har vært basert på eksempler. Konkrete ting som e håndfaste og det er klart at du har samla opp ein haug med ting og tang som ligger ein eller annen pokkers plass i hodet som kan hentes fram.»

Gadamer beretter om våre historiske horisontlinjer. Jeg tenker det kan nesten virke som ett kartotek hvor du har de historiske horisontlinjer som du kan trekke fram i de situasjonene det er nødvendig. Denne lederen sier han har samlet på en hel haug med ting og tang som ligger laget i hodet som han kan hente fram. Han billedlig gjør hermeneutikkens teorier på en folkelig måte. Den ansatte tror at lederen skal kunne alt. Den norske arbeidsmodellen har en flatere struktur enn hva vi finner i mange av de øst europeiske landene hvor ledere har en mer dominant men samtidig fraværende rolle. I denne virksomheten ber lederen de ansatte om å spørre hvis det er noe de lurer på. De trenger ikke å være redde for å be om hjelp. Sosialkonstruktivismen er opptatt av at språket kan åpne opp for nye forståelser hvis vi har trygghet og kan ta imot budskapet som blir sendt oss. Språket skaper vår virkelighet og er med på å skape en mening hvis man klarer å gi uttrykk for hva man trenger (Tanggaard, 2016). Denne lederen er opptatt av å forklare, skape en forståelse. I de neste utdragene av intervjuene ser dere hvordan han presiserer at sine mellom ledere må stå på og forsikre seg om at mottaker klarer å ta imot budskapet som blir sendt.

«Ja, gjerne og sei det på ein enklere måte. Måten du seier at nå skal me gjør sånn og sånn og sånn, så kan det godt vær at det er ein enklere måte å sei det på for å skape forståelse. For det er det viktigste. Ellers må du

I: sjekker utstyr

Ellers må du gjør som slik de gjør på sjøen, atta når kapteinen sier 2 grader styrbord så gjentar styrmannen det. Ja, men der er enklere for han forstå hva 2 grader styrbord er og da gjør han det. Her holder me på med ein heile del ting som er veldig kompliserte, så det nytter ikkje nå eg seier det og så gjentar du det med meg. På ein eller annen måte må me skape forståelse for det me gjør.

I : Ja

Det er som å stappe hendene i lommene, du klarer å finne ut av alt du har i lommene. Du kan fylle lommene med alt mulig, og du klarer å identifisere alt som ligger nedi der for det har du lært ein eller annen gong. Altså, du har komt på baksiden av det som er utfordringen. Ja, det er det som er okka utfordring med masse nye folk her ute, og liksom – kvifor gjør med det? Me har fått ein nye formann her ute, og kvar einaste gong har eg sagt til han at når du skal forklare ting og tang me skal gjør her ute, så sei til han kvifor me skal gjør det. For ein så banale ting å sei te, me hadde ein, me ligge litt etter ute i en maskin her ute, så sko han gå og spør om øvetid, så seie eg, forklar kvifor du ønske overtid. Sei att hvis du jobber overtid, så kan han og han og han når dei kommer igjen i morgen tidlig herane så har dei noge å jobbe med videre, hvis ikkje så kan me nesten sende dei heim. Så då blei ikkje det ett problem istedenfor å gå sei overtid i morgen.

I: ja

Så så

I: har du alltid brukt den teknikken?

Det vett eg ikkje, men men, for mange år siden var det så populært i xxx at alle skulle gå på bedriftslederskolen, men så tenkte eg at det syntes ikkje eg noge om, så eg gjekk arbeidslederskolen, altså det som var praktisk ledelse. Og han læreren som eg hadde den gongen der, han var veldig bra!

I: kvifor?

Altså, han brukte mange eksempler som var lettfattelige samtidig var det han som tipset med det der at skal du ha gjort, ... skal du ha gjort noe – forklar kvifor slik du skaper en gjensidig forståelse, at det er ein grunn til at me gjør dette i stedet for at du bare kaster ut ein haug med ting. Så kan kanskje det bli for mye, altså du bruker så mye, himla mye energi på å få forklart ein ting, men, in the end of the day kan du ligg godt ha arbeidet her og då i stedet for å ta det ein gong seinere for det blei feil dette.

I: Bruker du ulike teknikker på ulike ansatte

Ja, folk er jo skrudd sammen forskjellig.

I: koss vurdere du det?

det er bare sånn som du kjenner mennesker, eg lir av det som ein del av menneskene i dette landet lir av, det å vær altså eg er vare for følelser når eg kommer inn i eit rom.

Eg er vanvittig god til å lese folk, stemninger»

Dette var ett langt utsnitt av intervjuet, men denne lederen er så god til å sette ord på den tause kunnskapen han har og tankene sine. Han bruker metaforer og prøver å gjøre informasjonen forståelig for sine arbeidere. Han forteller at den fineste tiden han har med sine ansatte er morgenkaffen før arbeidsdagen starter. Da kommer de en halvtime før jobbstart og har kaffe i sammen. Jeg har fått være med på en av disse morgensamlingene og praten gikk godt i en tidlig, tidlig morgenstund. De har klart å bygge et felleskap når arbeidsfolket stiller så tidlig for å ha en drøs i sammen med kollegiet før arbeidstiden er satt i gang.

Krevende kompetanse virksomheter

Noen av virksomhetene er kompetansebedrifter hvor de enkelte ansatte jobber selvstendig med kundene. Dette er en virksomhet som veileder sine kunder også ut mot andre velferdsordninger i samfunnet og det krever at de ansatte kjenner til de norske lover og innordninger. Lederen ble spurt om han merket forskjell på de norske og de utenlandske arbeiderene sine,

«Ja på en måte så krever de, dei utenlandske, for det er klart det er eit norsk system som me har vokst opp i og adopterte av ulike måter lært seg å kjenne, som de utenlandske må bli kjent med. De strever på en annen måte med å finne ut av det. Så

trur eg at det er, eg merker jo og på utenlandske klienter som kommer til oss som eksperter så skal me være løsningen, kor me meir stiller spørsmål, det tror eg og er litte granne at dei må være litt obs på det, de er relativt ferske i Norge og trenger ikke være eksperten nødvendigvis. Tør stå litt på siden på en måte og heller å gi råd så får de velge selv. Ja. Så det kan nok være litt sånn forskjell, og au ein sånn kulturell forskjell har lurt litte grann på.

I: hvordan har dere jobbet med det, å forstå og hvordan håndtere det?

De liksom vett kje kor bevisst det er, men av og til litt bevisst, og eg tar litt opp i samtaler og diskuterer litt med fadderne, og de bruker nok fadderne sine litt meir og litt lenger de utenlandske. Ja, og det tenker eg det er rom for, det er litt sånn kvalitetssikring og at de er tett på og fadderne eller fadderne tett på dei. Og hjelpe de og korrigeres inn. For du kommer jo inn ett norsk system så det kan ikke være en praksis i praksisen. Så det er litt sånn og eg tenker, eg ser jo ein del av dei utenlandske bruker fadderne i lenger tid og stiller mer spørsmål. Ja. Og for så vidt og kanskje og stiller mer spørsmål til kontorpersonalet. På en måte så utfordrer de miljøet litt meir for de er ikke fullt så selvgående eller kanskje det er litt ære i å ikke stille for mange spørsmål og så derfor må du være litt mer på.»

Her viser lederen til at de utenlandske ansatte trenger mer opplæring og lenger oppfølging av sine faddere. Han viser også til at han selv følger dem opp uten at det er systematisk avtalt. De har laget en ordning for alle sine ansatte hvor de får hver sin fadder når de er nye. De bruker hverandre å hjelpe hverandre mye i jobben ved bruk av dialog og støtte. Dette er en arbeidsplass som er kunnskapsbasert og det er høye krav til hver enkelt ansatt. Hvis vi ser på Antonskys modell opp mot denne bransjen vil det ta en tid før en kan klare å få oversikt på all den kunnskapen en må inneha for å oppnå full håndterbarhet og begripelighet. Jobben er i seg selv meningsfull sier lederen, de ansatte opplever at de får være til hjelp for andre. De har mange kunder som er utenlandske og i dette området hvor det er mange fra Polen og Litauen som bor kan kundene få hjelp på sitt eget morsmål.

En annen leder forteller om hvordan han brukte sin posisjon til å åpne opp dørene i konsernet for en dyktig arabisk medarbeider som ikke hadde fått de mulighetene om det ikke var noen som gjorde det. Han sier at du må alltid ha noen i firmaet som kan være

døråpner for deg, det nytter ikke ellers. I dag har denne mannen en meget høy stilling i eget hjemland.

4.3 Slik koge me

For å ha ett arbeidsmiljø hvor folk trives er det viktig å jobbe med organisasjonskulturen. Når man er ulike, kan det være mer krevende å få dette til og det må legges ned en ekstra innsats. Jeg har spurt lederne hvordan arbeidsmiljøet er på deres arbeidsplass. Noen av svarene vil jeg gjengi her.

En leder fikk spørsmål om det var noe han kunne tenke seg å ha gjort annerledes, slik svarer han:

*«Var det ting som kunne vært håndtert annerledes ville det vært ennå mer åpenhet, og håndtert på ett tidligere tidspunkt. Å bare si det som det var, og av og til kunne jeg vært en klarere sjef, og sagt at sånn er det, **sånn koker vi**. Du trenger ikke å like det, men sånn er det, og det er mitt ansvar og mitt privilegium som sjef å si hvor skapet skal stå. Det føles ikke som et privilegium, men ikke desto mindre så er det mitt ansvar og privilegium og det må være slik for alle kan ikke ha rett samtidig. Jeg har rett til å ha rett fordi om jeg har feil, og av og til så må du*

I: Sånn koke me sa du

Ja , som Tønes synger. Sånn koke me er eit annet uttrykk for bedriftskultur og koss me gjere ting. Me prøver som sagt å ha ein formelt lave, flate struktur der folk ansvarliggjøres for det de gjør både positivt og negativt. Det er slik vi koker.»

Noen av hans ansatte har en kraftigere røst enn de andres. Han var opptatt av at alle skulle komme til ordet. De har ikke organisert ukentlige møter hvor de tar avgjørelsene, han samler alle og legger fram utfordringene slik de kan ta en felles beslutning. Av og til vinner han, men det er ikke en selvfølge. Han er leder av en liten virksomhet og har sannsynligvis både mest formell og uformell makt i organisasjonen. Gergen viser til at de som har den posisjonen han har ofte er de som lager sannhetene. Denne lederen utfordrer alle i organisasjonen til å tre fram og være med å skape og etablere nye sannheter i deres kontekst (Gergen, 2010). Slik blir sosialkonstruktivismens betraktningssmåte om at lærdom og meninger konstrueres når mennesker samhandler i en kontekst utført.

Jeg fortalte en leder at en definisjon på kultur er sånn gjør vi det hos oss og spurte om hun kunne beskrive hvordan de gjør det hos dem med tanke på arbeidsmiljøet. Hun fortalte at det første de gjorde ved nyansettelser var å invitere den nyansatte til kaffe på kontoret og fortelle om rutiner, virksomheten, forventninger og annen viktig informasjon. I samtalen påpeker hun også at det skal være en lav terskel for å si ifra. Om de ikke er fornøyde så ber hun om at de formidler det, her kommer hennes egne ord:

«Visst dere ikkje er fornøyde, så kom og sei det til oss. For me vil veldig gjerne være gode. Og litt dette her det ser me jo egentlig i ett litt større perspektiv og at dette her med holdninger, og hvordan me snakke om hverandre, hvor viktig det egentlig er at me framsnakke. At eg som mor framsnakker skolen foran mine unger, så vil me også her at kundene skal framsnakke både oss og gjerne bare smøre på!»

Lederen vil at de skal framsnakke bedriften både eksternt og internt, men det er og et mål at kundene skal utfordres til å gjøre det ute i bygden. I dette tilfelle er alle kundene deleiere av virksomheten da det er en andelsbedrift. Denne lederen vet at dersom de framsnakkes vil de ansatte oppleve en større stolthet av arbeidet sitt. De er stolte i dag, men at det blir snakket positivt om dem ute er betydningsfullt. Får de ett annenrangs rykte vil det være dårlig forretning og de kan tape andelseiere. Hun snakket videre om at det er essensielt for de ansatte å kunne være seg selv på jobb, våge å åpne seg og være trygge på at det de sier og gjør ikke skal brukes mot dem i etterkant. Lederen konstaterer om kulturen som skal være til stede på pauserommet;

«Me har og ein kultur her for at når me har pauser eller sitter her på pauserommet skal me være trygge på at det me snakker om på pauserommet, noen ganger blir det mye jobbrelatert, og noen ganger er det mye privat. Men at me skal være trygge på at de tingene som vi snakker om her er ikkje noe du skal høre igjen andre plasser. Vi har på en måte en taushetsplikt ovenfor hverandre som en uskreven regel. Me tenker at det kan eg være med på her på jobb, at eg kan være trygg så ikkje en kan få høre igjen at «vett du kva hu meinte, eg jobber sammen med hu sant». Ja, att en skal være trygg på dei tingene der, og det er sånn eg prøver å sei på en god måte til alle som er innom her au, for på pauserommet så skal du få være du! Me jobber heile veien, ... hvert år så har me oppe dette her me kossen me skal være med hverandre, kossen me skal snakke til hverandre.»

Dette gjenspeiler en vilje og ett ønske om at det skal være en god kultur på jobben. Det skal ikke bare være noe som står i virksomhetens skrevne verdier, men det skal være gjennomlevd. Dette må også være betryggende for de som kommer nye til dette stedet som er forholdsvis oversiktlig (Schein, 1985/1998).

En leder som har jobbet utenlands sier at det er viktig at de unngår sydebukk situasjonen, at en ansatt blir utpekt som den som har gjort feil.

«I: Hva er ett godt arbeidsmiljø for deg?»

Et godt arbeidsmiljø for oss er at vi klarer å gjennomføre oppgavene uten å ta skade på sjel, eller sinn eller fysiske skader

I: Hva gjør dere for å klare det

Nei, det er å prøve å holde en lyse tone når vi kommuniserer, ikke komme med beskyldninger. Vær problemorienterte, ikke være personligorienterte, ikke klandre noen for dårlig gjennomført jobb, men hele veien utfordre alle og bli bedre slik at det ikke er noe sånn, slik at en ikke havner oppi en situasjon der det blir en sydebukk.»

Når lederen blir spurt om hva et godt arbeidsmiljø er for det, så svarer han for oss. Han har søkelyset på fellesskapet, ikke bare på seg selv. For å ikke havne oppi situasjoner hvor noen gjør en feil og blir utpekt som sydebukk har virksomheten laget rutiner og praksis slik at det ikke skal skje. I perioder har denne lederen vært utstasjoner på andre lokasjoner av sikkerhetsmessige årsaker, selv om han har vært leder for den samme staben. Hylland Eriksens beskrivelse av globalisering kan knyttes til hans jobb med frakobling hvor han sitter i ett annet kontinent og leder sine ansatte. Han kan svare de ansatte via teams, telefon og mail sporenstreks, dette betegner begrepet akselerasjon. De implementerer de internasjonale selskapenes sine kunnskaper og prosedyrer som standarder i flere land. De ansatte er sammenvevd på lokasjonene og har multinasjonale arbeidskontrakter. Hjemmet og arbeidsplassen ligger i to ulike kontinent som krever at en er mobil og kan pendle mellom stedene. Det er en blanding av ulike kulturer på lokasjonene de holder til. De er sårbare både når det gjelder sikkerhet og helse. I pressa situasjoner blir de flyttet ut av lokasjonene og er dermed tilbaketrasket (Eriksen, 2008)

Dette er en arbeidsplass hvor folk jobber i turnus. Han forteller at når folk kommer tilbake fra turnusen sin og har vært hjemme er det knalltøft å komme på jobb, savnet etter familien er stort. Da har de etablert en praksis hvor alle går rundt og hilser på de nyankomne for å støtte dem og hjelpe dem over kneika. Han sier alle er i samme båt, vi må muntre hverandre opp.

«I: har du noen episoder som du husker hvor du ble hjulpet? Sjøl?

Ja, det er vanskelig å skille for det en normal del av det å starte på en rotasjon hvor alle vet at det å komme er vanskelig, så då er det praktisk at me går og helse på alle som kommer. Dei må ta helseunden slik at en blir sett og kan slå av en drøs med dei som er der. Og hvis en ikkje gjer det så kommer folk og helse på den som har kommt inn då. Spør koss det går, med familien og sånne ting.»

Denne lederen forteller at han iblant kan være den eneste nordmannen på arbeidstedet. Det er flere andre nasjonaliteter og de holder seg samlet på kveldene etter jobb. De roterer ulikt, og jobber 12 timer 7 dager i de 3-4 ukene de er ute. Han forteller at folk søker til sine landsmenn for å få slappe av og kunne prate på sitt eget språk. Engelsk er arbeidsspråket og de er ofte trette av å kommunisere på ett språk som ikke er deres morsmål hele dagen. Når arbeidsdagen er over, går han en tur før han går til rommet sitt hvor han tar telefoner hjem til familien. Det kan være veldig ensomt, men det er ikke følelser han tillater seg å kjenne så mye på.

Begge lederne som har jobbet i utlandet har opplevd at de har måttet endre på sin lederstil. De har kommet til en arbeidskultur hvor de ansatte er vant med å få ordre fra sin sjef.

I møte med de forskjellige kulturene så er ofte en nordmann sjøldreven, men en lokal er nødvendigvis ikke det. Han må bli fortalt hva han skal gjøre forteller den ene lederen. Den andre oppdaget etter lang tid at ingen på kontoret gjorde noe. Da han hadde vært ansatt som leder en god stund spurte han en av de ansatte om de ikke hadde noe å gjøre. Nei, du har ikke fortalt oss hva vi skal gjøre var svaret han fikk.

Lisa Salo-Lees teori stiller spørsmålet om det går an å bli interkulturelt kompetent. Chen og Starostas modell peker på enkelte egenskaper som en bør inneha for å bli dyktig på interkulturell kommunikasjon og nevner åpent sinn, personlige egenskaper, kulturell bevissthet, toleranse for tvetydighet, psykologisk tilpasning, kommunikasjonsferdigheter,

fleksible og målorienterte, like folk og være empatiske, inneha metakommunikasjonsferdigheter og opptrådt raust. Begge disse lederne har vært utstasjonert i utlandet i mange år. Ofte er det slik at de må godkjennes av flere selskaper hvert annet år for å få fornyet kontraktene. Mange kommer ikke igjennom det nåløyet, men disse har jobbet lenge som kan tyde på at de har klart å tilpasse seg den lokale kulturen. I tillegg til sin profesjonelle kunnskap har de utøvd ett effektivt lederskap og vært med å bygge opp det lokale teamet. Den ene av disse lederne hadde ikke innføring i kulturen i landet han skulle reise til og tre inn i en topplederstilling. Det sier han at han savnet.

I møte med de nye kulturene vil isfjellmodellen og Scheins oversikt over organisasjonskulturen gi en indikator på hva du ser i møte med den nye kulturen. Er det artefaktene og de synlige symbolene? Hva er det som ligger bak adferden og interaksjonen, tradisjonene og verdiene? Får du en dypere kunnskap om hva og hvorfor? Modellen kan være til hjelp slik at man kan sette seg inn i hvordan en oppfatter den nye kulturen.

En leder uttaler seg slik om hvordan hun ser på sine ansatte:

«Jeg har tro på mennesker. At en har tro på at folk kan. Ærlighet, at er åpen og ærlig og kan stå for det en mener. Å vær transparente egentlig i det. Det er veldig viktig for meg. Både ærlighet og åpenhet. Også har jeg veldig tro på mennesket. Å ha respekt for alle, ta folk på alvor der de er og høre på hva de har å si. Det tenker jeg liksom samme hvor en kommer fra, og kor vanskelig situasjon en står i så er det min oppfattelse at folk flest prøver å gjøre sitt beste.»

Som Gullestad fastslår så er det viktig for mennesker å bli anerkjent for den identiteten en ønsker å ha og folk håper å bli sett på som gode mennesker. Det medfører variasjoner fra kultur til kultur, og det krever at en klarer seg selv i den kulturelle konteksten man befinner seg i. Det er krevende for mange å skjønne kodene, å forstå det relasjonelle samspeillet. Mange ganger kan dette slå feil ut. En ansatt bakte kaker fra eget hjemland og hadde med på jobb. Skuffelsen var stor da ingen spiste kaker. Det som var en vennlig gest fra vedkommende passet ikke inn i nyttårsforsettene til kollegaene. Uforklarlig for bakeren og det bygget ikke hennes oppfatning av sin egen sosiale, kulturelle og personlig identitet. Hun følte seg mislykket, hun skjønnte ikke konteksten og trodde det var på grunn av henne at de ikke smakte på baksten hun hadde med. Dette var en av årsakene til at hun selv opplevde å

stå utenfor flokken (Gullestad, 1989). Hun hadde ikke nok interkulturell kompetanse til å justere seg etter arbeidsstedets kultur med de rammene og konteksten som eksisterte der. Hvis en leder og arbeidsmiljøet skal hjelpe ansatte til å skjønne de kulturelle kodene er det viktig at en tar for seg ulike tema og diskuterer for å få fram den tause kunnskapen som kan gi innsikt i de kodene som finnes på en arbeidsplass.

En av lederne forteller at de har en åpen dørpolitikk blant ledelsen og de ansatte. De kan gå inn til hverandre og be om hjelp når dørene står oppe. Som leder er vedkommende opptatt av å vise de ansatte at han har tro på dem, vise tillitt, være raus med ros og hilse. Han opplever at de har ett godt arbeidsmiljø hvor de ansatte er til stede for hverandre og ingens spørsmål er for dumme. En leder forteller at etter lang erfaring har hun funnet ut at hun skal snakke mindre og spørre mer. Å våge å spørre så dypt at det kan bli ubehagelig når hun ser det er ting som ikke er som de skal, hva er det dette egentlig er? Flere ganger har hun spurt etter, og de ansatte har senere komnt tilbake og takket henne. I de tilfellene har alvorlige utfordringer blitt avdekket og hun har hatt anledning til å hjelpe den ansatte på rett kjøp.

Salo-Lee påpeker at en person som er interkulturelt effektivt må klare å kommunisere, tilpasse sin profesjonelle kompetanse til en lokal kontekst, være åpen, ha tillitt og respekt til andre for å kunne bygge nye relasjoner. Dette er krevende og fordrer selvinnsikt (Salo-Lee, 2006). Det må være kunnskap om denne utfordringen i organisasjonen slik at hele organisasjonen kan tilegne seg en vertskommunikasjonskompetanse. På arbeidsplasser som er preget av mangfold er dette ett viktig perspektiv. At alle må endre og tilpasse seg hverandre for å få den beste kulturen og mellommenneskelige kommunikasjonen i miljøet.

4.4 Strekke seg litt lenger

I møte med lederne fikk jeg høre historier som viste at de strakk seg veldig langt for å bistå sine ansatte med en stor raushet og omsorg. Hermeneutikken er opptatt av hvilke rammer og vilkår som ligger til grunn for at mennesker handler slik som de gjør, hva er det som har fått disse til å strekke seg utenfor de forventede rammene? Jeg angrer på at jeg ikke spurte mer i dybden om hva som var deres motivasjon for å gå de ekstra milene for sine ansatte.

For å ha en god dialog med de ansatte og nå inn bruker Liisa Salo-Lee begrepet interkulturell kompetent. En av lederne ble spurt om han kjente til begrepet sensibility, og dette var svaret han ga;

«Du spør og eg svarer, og då seier eg sjølv at eg er ganske god på det. Innbiller eg meg. Eg tror det. Eg har til og med blitt kalt, nylig sitert av noen, eg har til og med blitt kalla i litt, med litt glimt i øyet hypersensitiv så eg innbiller meg selv at eg hvis eg går inn for det er eg rimelig god å ta bitte små signal for å tolke, god å lese mellom linjene. Og der står det mest interessante, og det, ja og det påstår eg og det i den grad det er riktig så har eg nytte av det i møte med all slags mulige forskjellige folk og i salgssituasjoner. Du må jo forstå kva den andre vil, sant?»

En av lederen forteller en veldig sterk historie som virkelig gir ett innblikk i hvor langt noen strekker seg. Denne lederen ringte begge de to ansatte som er utenlandske og tilbød dem jobb etter anbefalinger fra noen som kjente dem. De hadde ikke søkt jobb og ble lettere sjokkert, trodde han bare tullet med dem. Han møtte dem ute på kafe og fikk forklart at det var sant og inviterte dem til å komme ut til virksomheten for å sjekke forholdene. Jeg velger å gjengi en lang del av intervjuet da det rommer så mye:

«...Men, han var skeptisk og vantru når eg først ringte. Så gjekk det ut på å få han til å forstå at det ikkje var tull, og få han ut her og då var han sjølvsagt interessert i arbeid og det har han bevist all sin dag etterpå.

I: Hvor lenge er dette siden?

Eg vil anta 2 år eller noe sånt og han har i mellomtiden fått kjøpt leilighet og fått hjelp til å kjøpe leilighet for han hadde ikkje nok i timen så då satte me bare opp lønna en 12 % der og da for at banken skulle være fornøyd og han har då kjøpt leilighet med litt assistanse, fått lån og eier nå sin egen leilighet og betaler i henhold til forpliktelser og vell så det.

I: Assistanse?

Det betyr at eg hjalppte han med papirarbeid, eg hjalppte han med kontakt med banker, eg var med han i bankene, eg snakke med kommunene, etableringslån og alt dette formelle som ellers hadde vært vanskelig for han på grunn av språk. Det er vanskelig nok det her med banker om du snakker norsk.

Det var liten velvilje i bankene, 2 av bankene var av ulike årsaker ikkje interessert. Den 3. fikk han lån i. Så var det masse papirutfylling og så videre og så videre. Han fikk sjanse til dette og eier nå leilighet her borte som han nå har fått kona, eller samboer er det foreløpig. Der var jeg også involvert en god del for da bodde hun på flyktningmottak på Østlandet. Så fikk vi henne bort her og hun går på introprogrammet.»

Dette er en engasjert leder med mye omsorg for de ansatte og med ett klart mål. At folk skal få stå på egne bein og ikke være avhengige av andre. Det er nok få som har hørt denne historien så han hjelper i det skjulte, men de gangene vi har pratet om jobb har han hatt ett brennende engasjement for sine ansatte. Han har i flere sammenhenger åpent opp bedriften sin og ansatt folk med store utfordringer. Mange har fått hjelp og komt seg videre. Det er også tydelig at dette er en leder som har stor kompetanse om samfunnet ellers også. Han hjelper den ansatte på systemnivå, med utfylling av skjema mm. I sitt lederskap er han generelt sett opptatt av at de ansatte skal få hjelp til å skjønne hvordan de kan påvirke og finne fram i systemer, lære seg norsk. Han forteller ellers at de ansatte har privileger som lån av utstyr, mulighet til å bruke virksomhetens lokaler når de vil, kopiering mm. Han sier at dette er det ikke alle ellers som har tilgang til så det er litt status.

En annen leder forteller om situasjoner som har vært veldig krevende for ansatte. Hun har opplevd å bringe og hente folk fra krisesenter. Hun har også hatt 2 ansatte boende hjemme hos seg og familien grunnet vold og psykisk sykdom. Begge har hun fulgt opp til de var vel på plass i eget hjemland igjen. Berrys akkulturasjonsteori som omfatter både mestring og tilpasning synliggjør hvordan utfordringer med tilpasning kan påvirke stress og angst. Mange responderer dårlig og blir syke. Flere av lederne jeg snakket med hadde opplevd dette. Jeg har også møtt flere kvinner som er blitt syke, slik eksempelet med Magdalena innledningsvis forteller. Å få innsikt i denne modellen har vært forløsende for mange saker. Drømmene som

ikke ble realisert, de store forventningene, skammen og opplevelsen av å ikke ha lyktes er for mange svært krevende og vanskelig å sette ord på (Fandrem, Haus, & Johannessen, Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...?, 2015, s. 145). Det er viktig for ett menneske å få være i aktivitet også når man er psykisk syk. Å ha ett nettverk og kunne være i aktivitet er ett grunnleggende menneskelig behov (Kielhofner, 1997). Hvis man har utfordringer med å bli inkludert på jobb og sliter med å sette seg inn i kulturen kan arenaene for å tilegne seg nye språkkunnskaper bli få og man mister anledningen til å øke sin sosiale kapital. Det er viktig at ledere legger til rette for arenaer hvor en kan være en del av ett kollegium. For å kunne tilegne seg interkulturell kompetanse må man ha mulighet til å være en del av ett felleskap hvor man kan få trent sine kommunikasjonsferdigheter og fått muligheten til å være kulturelt oppmerksom (Roy & Starosta, 2001). Hvis man kommer ny til ett land og ikke har folk rundt seg så får man heller ingen bekreftelse på hvem man er og at man blir oppfattet som ett menneske andre ønsker å tilbringe tid i sammen med. Det kan føre til en opplevelse av utenforskap og at en føler seg stigmatisert (Gullestad, 1989).

Jeg vil avslutte funndelen med en sterk historie som en leder forteller om en tilbakemelding de fikk fra gamlemor;

«Ein som jobbet her tidligere som er pensjonist nå som ble invitert til Litauen på ferie. Og då var heile familien samla, og gamlemor og. Dette er noen år siden, og der gamlemor med tårer i øynene og reiste seg og sa og forklarte han som jobbet her kor kjekt det var for de sønnene å få komme hertil å få jobbe og bli behandlet som mennesker for det hadde de visst ikkje blitt behandlet andre steder de hadde vært. Så det er ein av de tingene utover det.

I: hva tenkte du då – bli behandlet som andre mennesker

Jojo det er jo det vi snakket om tidligere i dag – bli behandlet med respekt for hverandre.»

Når jeg har jobbet med intervjuene, teori, filmer og refleksjoner så ser jeg at det er noen viktig med gode ledere som ser hvordan de skal lede virksomheten slik de kan være inkluderende og gi folk en sjanse. I Østlandsforsknings rapport «Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger» ble det synliggjort at det var ikke tiltak mot den enkelte flyktning

som var den største utfordringen for at de skulle lykkes i arbeidslivet, men diskriminering og trakassering. Det er nok viktig at virksomheter tar tak i dette på ett overordna nivå. Vi som arbeidslivssenter kan sette dette på dagsorden, etterspørre og motivere virksomheter til å gripe fatt i det. Jeg skal jobbe for å få dette aktualisert.

Ledere kan være de ansattes prestasjonshjelper eller prestasjonshemmer. Med innsikt i sine egne begrensninger og muligheter kan dette hjelpe en til å bevege seg fra å være en som hemmer andre i organisasjonen til å bli en som løfter. (Spurkeland, Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode?, 2011)

Spurkeland påpeker at relasjonsledelse er en lederstil som er opptatt av mennesker, og hvor lederstilen er preget av klokskap, kunnskap og adferd. Jeg pleier ofte å spørre ledere; hva vil du med ditt lederskap? Hvorfor har du valgt å bli leder? Du har mye makt som leder, du kan bygge folk opp og du kan faktisk være med på å knekke mennesker. Som leder og medarbeider kan du være en prestasjonshjelper eller hemmer (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2018) Bevisstheten om sitt lederskap, sin rolle og relasjonskompetansen er viktige faktorer for å bli bedre som leder (Spurkeland, Relasjonell atferd i arbeidslivet, 2018). Ledere som ser sitt ansvar i å bygge relasjonell velferd og vertskommunikasjonskompetanse er ledere vi trenger i et samfunn som blir mer og mer mangfoldig. I samtalene jeg har hatt med ledene har jeg funnet ut at det er mulig!

4.5 Problemstilling og konklusjon

Problemstillingen jeg har søkt svar på er **hvordan ledere bidrar til å fremme og ivareta de ansatte i organisasjoner preget av mangfold?** Sosialkonstruktivismens ståsted om at det ikke finnes noen store universelle sannheter gjelder her også. Men jeg har ved samtaler fått lærdom og innsikt i informantenes meninger. Små sannheter har blitt konstruert for meg i dialogen med lederne og det jeg sitter igjen med av kunnskap om hvordan de bidrar til å fremme og ivareta de ansatte i virksomhetene er.

- Lederne strekker seg langt. Historiene de fortalte om hvordan de hjalp sine medarbeidere var sterke. Jeg har tenkt mye på den rausheten og empatien de viste sine ansatte.
- De er opptatt av at det skal være et godt miljø på arbeidsplassen, at alle stemmene skulle høres. Som ledere tar de ansvar for arbeidskulturen, de setter rammer og gir muligheter.
- De bygger lag og bruker metaforer fra det som sikkert er favorittsporten; fotball. Og de skildrer sine folk som laget og de som de sitter i båten med. Alle må være med å bære ved til bålet og ingen er bare halvveis med. Det er sterke føringer om at vi gjør dette i sammen. Du er en av oss.
- De legger til rette for kompetanseheving. De heier på de ansatte som vil strekke seg enda lenger. De har også ett fokus på at arbeidstakerne skal ha kunnskap til å klare seg i resten av samfunnet.
- De er kreative og bruker flere veier for å nå fram til målet. Forstår ikke den ansatte det sånn, så kan det kanskje forklares på en annen måte.
- De ønsker å behandle alle med respekt.
- De er interesserte i sine arbeidere og bryr seg om dem.

Jeg opplever at jeg har fått svar på problemstillingen om hvordan ledere bidrar til å fremme og ivareta de ansatte i organisasjoner preget av mangfold. I morgendagens møter med ledere vil jeg ha ett helt annet grunnlag å gå inn i veiledningen med. Samtalene med lederne har gitt meg en innsikt i hvordan de gjør det, og den tryggheten, kreativiteten og rausheten de formidlet skal jeg ta med meg inn i dialogene med nye ledere.

5 Veien videre.

Den kunnskapen som jeg har tilegnet meg gjennom dette studiet vil jeg dele med andre. I min jobbhverdag hvor jeg holder kurs for ledere og bedrifter. Jeg har medansvar for kurs innen mangfold og ledelse som jeg i sammen med mine kollegaer skal videreutvikle framover. Den tilegna kunnskapen gjennom masterarbeidet vil bli en del av min horisontlinje når jeg er ute i virksomhetene og kjører arbeidsmiljøprosesser. Jeg har tidligere holdt noen workshoper med utgangspunkt i Gadammers hermeneutiske sirkel som jeg ønsker å videreutvikle.

Vi har fagdager på jobb hvor jeg vil bidra med innlegg og sette interkulturelt arbeid på agendaen.

I Arbeidslivssenterets arbeid med FOU vil jeg ta med meg disse perspektivene og forske videre på flere problemstillinger. Jeg har lyst til å formidle og se videre på viktigheten av vertskommunikasjonskompetanse både i bedrifter og kommunen jeg bor i.

Kompetansen jeg har fått kommer godt med i rollen som kommunepolitiker hvor jeg kan ha fokus på og sette saker som omhandler interkulturelle utfordringer og muligheter på den politiske dagsorden.

Jeg er med i to organisasjoner, Zonta og Rotary, som begge er opptatt av å bidra til å skape en bedre verden for våre medmennesker.

Dei blæs i segla mine

Du skulle møtt kollegaene mine

Dei har gjort underverk med meg

Dei bar meg fram

til dåp etter dåp

Og førde meg fram

Til konfirmasjon etter konfirmasjon

Dei lærde meg

det meste

av det

eg no kan

Du skulle møtt dei

Dei delta elt dei åtte

Romslege folk

Aldri såg eg dei

unne meg

motbør eller strid

Dei blæs i segla mine

So at det fossar om baugen

Dei blæs enno i segla mine

Lenge etter – at eg er langt av lei

Jan Spurkeland (Spurkeland, Relasjonsledelse, 2018)

Litteraturliste

- Antonovsky, A. (2012). *Helsens mysterium, den salutogonese modellen, how people manage stress and stay well* (1. utg.). (A. Sjøbu, Overs.) Oslo: Gyldendal akademisk.
- Arbeidsmiljøloven - aml. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). Lovdata. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>
- Arbeidstilsynet. (u.d.). *Arbeidsmiljømodellen*. Hentet 10 20, 2020 fra Arbeidstilsynet: <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/arbeidsmiljomodellen/>
- Bergsli, A. (2019, 05 15). Nærmer oss 200 000 arbeidsinnvandrere fra Øst-Europa. FaFo. Hentet 11 14, 2020 fra <https://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsinnvandring/Narmer-oss-200-000-arbeidsinnvandrere-fra-Ost-Europa/>
- Bjerck, M., Røhnebæk, M., Eide, T. H., & Andersen, T. (2018). *Motivasjon og hindre for inkludering av flyktninger. Et dypdykk i arbeidsgiverperspektivet*. Østlandsforskning. Lillehammer: Østlandsforskning. Hentet 11 10, 2020 fra <https://www.ostforsk.no/publikasjoner/motivasjon-og-hindre-for-inkludering-av-flyktninger-et-dypdykk-i-arbeidsgiverperspektivet/>
- Bru, J. L. (2013). *Den norske ledelsesmodellen*. Bryne: Lederne.
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Multilingual Matters Ltd.
- Crenshaw, K. (2016, 03 14). *Kimberle Crenshaw on intersectionality*. Hentet fra WOW Women of the World Festival 2016: <https://www.youtube.com/watch?v=-DW4HLgYPIA>
- Dahl, Ø. (2000). The Problem of Meaning in Intercultural Communication. I N. N. Symposium, *Conflicting Values: An Intercultural Challenge: Selected Papers from the 1999 NIC, Nordic Network for Intercultural Communication, Symposium in Oslo, Norway* (ss. 121-130). Oslo: Norwegian School Management BI. Department of Communication, Culture and Languages, 2000.
- Dahl, Ø. (2013). *Møter mellom mennesker. Innføring i interkulturell kommunikasjon* (2. utg.). Oslo: Gyldendal nNorsk Forlag AS.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Djuve, A. (2016, 02 01). *Flyktninger – krise for den nordiske modellen? Et diskusjonsnotat med utgangspunkt i NordMod2030*. Oslo: FAFO. Hentet 11 02, 2020 fra FAFO: <https://www.fafo.no/zoo-publikasjoner/item/flyktninger-krise-for-den-nordiske-modellen-2>
- Drønen, T. S. (2011). Sannhet, metode og gyldne øyeblikk. I T. S. Drønen, K. Fretheim, M. Skjortnes, T. S. Drønen, K. Fretheim, & M. Skjortnes (Red.), *Forståelsens gylne øyeblikk, festskrift til Øyvind Dahl* (1. utg., ss. 17-31). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Dyrlid, L. (2018). Polakkene kan. *Norsk antropologisk tidsskrift*. Hentet fra https://www.idunn.no/nat/2018/03-04/polakken_kan
- Eriksen, T. H. (2008). *Globalisering - åtte nøkkelbegreper* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

- Everett, E., & Furuseth, I. (2012). *Masteroppgaven hvordan begynne - og fullføre* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Fandrem, H. (2011). *Mangfold og mestring i barnehage og skole. Migrasjon som risikofaktor og ressurs* (1. utg.). Høyskoleforlaget.
- Fandrem, H., Haus, S., & Johannessen, Ø. L. (2015). Dette er Sevgi, hun er tyrkisk eller...? I E. Kipperberg, *Når verden banker på, nye utfordringer for profesjonsutøvelse*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Frankl, V. (2018). *Livet må ha mening*. (J. B. Hygen, Overs.) Bechs Forlag - Viatone.
- Friberg, J. H. (2016). The Rise and Implications of Temporary Staffing as a Migration Industry in Norway. *Nordic Journal of Migration Research*, ss. 81-91. doi:<http://doi.org/10.1515/njmr-2016-0013>
- Gadamer, H.-G. (1990). *Sannhet og metode. Grunntrekk i en filosofisk hermeneutikk* (6. utg.). Oslo: Pax Forlag.
- Gergen, K. (2010). *En invitation til social konstruksjon* (2. utg.). (T. Bøgeskov, Overs.) København: Forlaget Mindspace.
- Gilje, N. (2019). *Hermeneutikk som metode: ein historisk introduksjon*. Det Norske Samlaget.
- Gullestad, M. (1989). *Kultur og hverdagsliv - på sporet av det moderne Norge* (5. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (1983). *Feltmetodikk grunnlaget for feltarbeid og feltforskning* (1. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Hanson, A. (2004). *Hälsopromotion i arbetslivet*. Stockholm: Studentlitteratur AB.
- Idebanken. (2020). *Helsefremmende arbeidsplasser - de beste arbeidsplassene er helsefremmende*. Hentet 11 18, 2020 fra Idebanken - for et arbeidsliv som inkluderer: <https://www.idebanken.org/innsikt/artikler/helsefremmende-arbeidsplasser>
- Inkluderende arbeidsliv (IA). (2018, 12 21). *IA-avtalen 2019–2022*. Hentet 12 02, 2020 fra Regjeringen.no: https://www.regjeringen.no/no/tema/arbeidsliv/arbeidsmiljo-og-sikkerhet/inkluderende_arbeidsliv/ia-avtalen-20192022/ia-avtalen-20192022/id2623741/
- Johannessen, Ø. L., & Haus, S. (2011). Kultur - til nytte og besvær. I T. S. Drønen, K. Fretheim, & M. Skjortnes, *Forståelsens gylne øyeblikk festskrift til Øyvind Dahl* (1. utg., ss. 223-238). Tapir akademisk forlag.
- Kielhofner, G. (1997). *Ergoterapi - det begrepsmessige grundlag*. (T. Hanson, Overs.) FADL's Forlag.
- Knardahl, S., Sterud, T., Nielsen, M. B., & Nordby, K.-C. (2016). Arbeidsplassen og sykefravær, arbeidsforhold av betydning for sykefravær. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 19. doi:10.18261/issn.2464-3076-2016-02-05
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2019, 12 18). *Fellesføring i tildelingsbrev for 2020*, (K. Bjørge, Red.) Hentet 12 04, 2020 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/fellesforing-i-tildelingsbrev-for-2020/id2683383/>

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). (T. Anderssen, & J. Rygge, Overs.)
- Løgstrup, K. (2017). *Den etiske fordring* (4. utg.). Aarhus: Forlaget Klim.
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Meld.St.29 (2016-2017). (2017, 03 31). *Meld.St.29 (2016-2017)*. Hentet 11 10, 2020 fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/contentassets/aefd9d12738d43078cbc647448bbeca1/no/pdfs/stm201620170029000dddpdfs.pdf>
- NAV. (2019, 04 25). *FOU rapport for 2018*. Hentet 10 27, 2020 fra NAV: <https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/fou-midler/nyheter/her-er-navs-fou-rapport-for-2018>
- NOU 2017:2. (2017, 02 01). Integrasjon og tillit. Langsiktige konsekvenser av høy innvandring. (D. s.-o. valtning, Red.) Hentet 08 08, 2020 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/c072f7f37da747539d2a0b0fef22957f/no/pdfs/nou201720170002000dddpdfs.pdf>
- NOU 2019:7. (2019, 03 28). Arbeid og inntektssikring. Tiltak for økt sysselsetting. s 45. (T. r. Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon, Red.) Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/b9ac9f756f21467f8a3230e9a8cdafa4/no/pdfs/nou201920190007000dddpdfs.pdf>
- Olsen, B. (2017, 10 2). *Innvandrere i og utenfor arbeidsmarkedet*. Hentet fra <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/>: <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/artikler-og-publikasjoner/innvandrere-i-og-utenfor-arbeidsmarkedet>
- Otterstad, A. (2008). *Profesjonsutøvelse og kulturelt mangfold - fra utsikt til innsikt*. Universitetsforlaget AS.
- Rosnes, E. (2018, 11 7). Interkulturell kompetanse for alle, og vi må gå bevisst inn for den. Norge: Stavanger Aftenblad. Hentet fra <https://www.aftenbladet.no/meninger/debatt/i/MgGQkK/interkulturell-kompetanse-for-alle-og-vi-maa-gaa-bevisst-inn-for-den>
- Roy, A., & Starosta, W. (2001). Hans-Georg Gadamer, Language, and Intercultural Communication. *Language and Intercultural Communication*, 6-20. doi:<https://doi.org/10.1080/14708470108668060>
- Salole, L. (2018). *Identitet og tilhørighet, om ressurser og dilemmaer i en krysskulturell oppvekst* (2. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Salo-Lee, L. (2006). Intercultural Competence Research: Focus and Challenges. I Ø. Dahl, I. Jensen, P. Nynas, Ø. Dahl, I. Jensen, & P. Nynas (Red.), *Bridges of Understanding, Perspectives on Intercultural Communication* (ss. 129-140). Fagbokforlaget.
- Schein, E. (1985/1998). *Organisasjonskultur og ledelse - er kulturendring mulig?* (K. B. Arnulf, Overs.) Libro Forlag AS.
- Schiefloe, P. (2011). *Mennesker og samfunn* (2. utg.). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

- Skaia, A. (2003, 06 26). Betydningen av mening. *Tidsskriftet den norske legeforening*, 2003(13). Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2003/06/kronikk/betydningen-av-mening#reference-20>
- Spurkeland, J. (2011). *Prestasjonshjelp - hvordan gjøre andre gode?* Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonell atferd i arbeidslivet* (1. utg.). Universitetsforlaget AS.
- Spurkeland, J. (2018). *Relasjonsledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- STAMI. (u.d.). *Hva er arbeidsmiljø?* Hentet 12 03, 2020 fra Statens Arbeidsmiljø Institutt: <https://stami.no/hva-er-arbeidsmiljo/>
- Statistisk Sentralbyrå . (2020). *Innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre (05182)*. (S. Sentralbyrå, Produsent) Hentet 11 07, 2020 fra Statistisk Sentralbyrå: Innvandrer og norskfødte med innvandrerforeldre
- Statistisk Sentralbyrå . (2020). *Kommunefakta*. Hentet 11 08, 2020 fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/kommunefakta>
- Statistisk Sentralbyrå. (2020). *Idrett og friluftsliv, levekårsundersøkelsen (09100)*. Hentet 11 23, 2020 fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/09100/>
- Statistisk Sentralbyrå. (2020, 11 30). *Landbakgrunn for innvandrere og norskfødte med innvandrerforeldre i Norge*. Hentet 11 2020 fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/innvandring-og-innvandrere/faktaside/innvandring>
- Støstad, J.-E. (2013). *Sosial dumping, trues den norske modellen?* (s. 18, 1. utg.). Gyldendal arbeidsliv.
- Svane, M. (2006). The Intersection between Culture, Social Structures, and the Individual-in-Interaction. I Ø. Dahl, I. Jensen, & P. Nynas, *The Intersection between Culture, Social Structures, and Bridges of Understanding - Perspectives on Intercultural Communication* (ss. 39-58). Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Tanggaard, P. (2016). *Prosesslederboka, lær å lede gode prosesser og møter* (1. utg.). Kommuneforlaget AS.
- TV 2 Danmark. (2017, 01 27). *All That We Share*. (TV 2 Danmark) Hentet 10 2020 fra Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=jD8tjhVO1Tc9>
- Tynes, T., & Sterud, T. (2009). *Arbeidsmiljø blant innvandrere : slik et utvalg innvandrere fra Asia, Afrika, Sør-Amerika og Sørøst-Europa opplever det*. Nasjonal overvåking av arbeidsmiljø og -helse. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI). Hentet fra <https://stami.brage.unit.no/stami-xmlui/handle/11250/288229>
- Velten, J., Tengblad, S., & Heggen, R. (2016). *Medarbeiderskap, hva som får folk til å ta ansvar og vise initiativ*. Universitetsforlaget.
- VID. (2018, 11 27). *Rutine for behandling av personopplysninger i forskning og*. Hentet fra VID.no: <https://www.vid.no/site/assets/files/16240/rutine-for-behandling-av-personopplysninger-i-forskning-og-studentoppgaver-ved-vid-vitenskapelige-hogskole-vid-1.pdf?nc=1568810185>
- Ødegård, A. (2012, 05 21). *arbeidslivet.no*. (A. M. Ødegård, Red.) Hentet 11 14, 2020 fra <https://www.arbeidslivet.no/Arbeid1/Arbeidsinnvandring/Stor-arbeidsinnvandring-etter-EU-utvidelsen/>

Meld. St. 33 (2015–2106: 20–21): NAV i ny tid – for arbeid og aktivitet:

Geertz, Clifford (2000): The interpretation of cultures: selected essays, New York: Basic books

Vedlegg 1: Intervju guide

Intervju

Dato:

- Antall ansatte i virksomheten?
Fra 1-10. 11-30. 31-50. 51-100
- Egen HR avdeling? AMU?
- Stilling/utdannelsesnivå
Grunnskole Teknisk utd. Hr utd. Ledelse Økonomi Annet
- Hvor lenge har du vært leder?
- Hva var årsaken til at du søkte denne utfordringen?
- Hva er dine verdier som leder? Har du ett mål som leder?
- En definisjon på «kultur er slik gjør vi det hos oss». Kan du beskrive hvordan dere «gjør» det?
- Hvordan preger ansatte fra ulike kulturer arbeidsmiljøet?
- Hva ser du etter når du ansetter nye folk?
- Hvordan ser du dine ansatte?
- Har du noen egne knep?
- Hvordan kommuniserer du med de ansatte?
- Hvordan bistår du dine ansatte til å forstå og håndtere jobben sin?
- Hva legger du i at det skal være meningsfullt å gå på jobb?
- Hvordan unngår du misforståelser og uenigheter i arbeidsstaben?
- Hvordan løser du opp i pågående konflikter?
- Har du i ettertid hatt episoder du ser kunne vært håndtert annerledes, kan du fortelle om det?
- Har du noen historier fra når du opplevde at du virkelig lyktes med ditt lederskap?
- Er det noe du tenker du vil si før vi avslutter?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

” Lederes unike møte med den ansatte”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke lederes fokus på ledelse, organisasjonskultur, relasjoner og arbeidsmiljø i ett mangfoldig arbeidsfellesskap. Dette skrivet gir deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formålet med studiet er å finne ut hvordan lederes unike møte med den ansatte er. Hvordan ser ledere sine ansatte i arbeidsmiljø preget av mangfold. Hvordan unngår og håndterer de konflikter. Hvordan jobber ledere med egen organisasjonskultur og har de ledelsesfilosofi. Eksempler fra rurale og urbane arbeidsmiljø.

Foreløpig problemstilling. Min foreløpige problemstilling for masteroppgaven er «hvordan ser ledere i organisasjoner preget av mangfold sine ansatte».

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet? VID er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta? Du er kontaktet fordi du beskrives av ansatte ved Rogaland Arbeidslivssenter som en leder som lykke å ha god dialog med dine ansatte. Du er plukket ut i sammen med 8-10 andre informanter som;

- Har en bredde i bransje, størrelse og er fra privat sektor
- Bedriftene har variasjon og er en blanding av lokale, nasjonale og internasjonale virksomheter
- Rurale og urbane bedrifter
- Bedrifter med og uten HR avdeling
- Ledere med ulik faglig bakgrunn

Hva innebærer det for deg å delta? Innsamlingen av informasjon vil skje via et intervju mellom deg og Elin Hetland Mong. Intervjuet blir tatt opp på en lydopptaker og skal deretter transkriberes og registrert elektronisk. Intervjuet vil ta inntil 90 minutter. Hvis det er mulig å sitte uforstyrret på ditt kontor er det ønskelig at intervjuet kan foretas der, ellers så finner vi ett annet egnet sted som er bedre egnet for oss begge. Det skal tilstrebes å unngå for reisetid for deg.

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger.

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

- Kun student Elin Hetland Mong og veileder Stian Sørli Eriksen vil ha tilgang til intervjuene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med fiktive navn, datamaterialet lagres på en maskin uten nett tilkobling, det samme gjelder opptaket. Disse skal oppbevares innelåst. Koblingen mellom din kontaktinformasjon og det fiktive navnet vil oppbevares på ett annet sted enn datamaskinen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes juni 2020. Da vil de muntlige intervjuene bli slettet. Den skriftlige informasjonen blir oppbevart uten at den kan kobles til informant. Den vil være anonymisert og uten noen form for personopplysninger som kan spores tilbake til kilden. Tillatelse til dette vil bli innhentet av informant.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- VID ved prosjektansvarlig Stian Sørli Eriksen, Stian.Eriksen@vid.no, tlf: 99090005 eller student Elin Hetland Mong 47 50 12 46.
- Vårt personvernombud, Ingunn Moser, personvernombud@vid.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Stian Sørli Eriksen

Prosjektansvarlig

Elin Hetland Mong, student

(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- å delta i *møter som kan innebefatte deltakende intervju som er avklart på forhånd.*
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til videre forskning hvis aktuelt*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. ut juni 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)